

■

**ПРОЕКТ НАЦИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Рабочая версия от 12 ноября 2025 г.

---

**КОММЕРЧЕСКАЯ КОНЦЕССИЯ (ФРАНЧАЙЗИНГ)**

**Общие положения**

1. РАЗРАБОТАН Российской ассоциацией франчайзинга (НО «Ассоциация франчайзинга»)

Положения Стандарта предлагаются участникам рынка для добровольного применения и руководства при создании и оценке франчайзингового предложения. Российская ассоциация франчайзинга выполняет оценку франшиз на основании изложенных ниже пунктов.

В данный момент ведется работа по подготовке документа для прохождения процедуры принятия ГОСТа.

**Содержание**

Введение

1. Область применения
2. Нормативные ссылки
3. Термины и определения
4. Принципы коммерческой концессии (франчайзинга)
5. Отношения по договору коммерческой концессии (франчайзинга)
  - 5.1. Субъекты отношений
  - 5.2. Виды и форматы отношений
6. Пакет коммерческой концессии (франчайзинга)
  - 6.1. Структура пакета коммерческой концессии (франчайзинга)

- 6.2. Финансовая модель
- 6.3. Руководство по использованию логотипа и товарного знака
- 6.4. Руководство по визуальному стилю
- 6.5. Руководство по управлению предприятием
- 6.6. Стандарты работы предприятия
- 7. Обучение, поддержка и контроль за деятельностью Пользователя (Франчайзи)
  - 7.1. Обучение Пользователя (Франчайзи)
  - 7.2. Сопровождение и поддержка
  - 7.3. Контроль за деятельностью Пользователя (Франчайзи)
- 8. Алгоритм разработки франшизы
- 9. Раскрытие информации о франшизе
- 10. Библиография

## **Введение**

Предпринимательство по модели коммерческой концессии (франчайзинга) является эффективным инструментом масштабирования успешных экономических, социальных практик, развития инфраструктуры населенных пунктов, повышения доступности товаров и услуг для клиентов, обеспечения стабильной занятости населения, повышения устойчивости предприятий малого и среднего бизнеса.

В то же время предпринимательство по модели коммерческой концессии (франчайзинга) является высокорискованным видом деятельности, поскольку добросовестность участников рынка в значительной степени определяется разнящимися представлениями о качестве таких предложений, о требованиях к передаваемым документам и материалам, достаточности мер поддержки, оказываемых пользователям (франчайзи) и партнерам.

Большое количество предложений на рынке коммерческой концессии (франчайзинга) требует регулирования и стандартизации понятий коммерческой концессии (франчайзинга), унификации правил взаимодействия сторон в коммерческой концессии (франчайзинге), а также детальной проработки требований для повышения качества вышеуказанных предложений.

Предложенные меры будут эффективны в целях предупреждения недобросовестной конкуренции и ущемления прав участников рынка, а также повышения конкурентоспособности компаний, предлагающих сотрудничество по модели коммерческой концессии (франчайзинга).

## НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

### КОММЕРЧЕСКАЯ КОНЦЕССИЯ (ФРАНЧАЙЗИНГ)

#### Общие положения

Franchising. General provision

---

Дата введения — гггг—мм—дд

#### 1. Область применения

Настоящий стандарт устанавливает базовые требования к ведению предпринимательской деятельности по модели коммерческой концессии (франчайзинга), к участникам, вступающим в отношения по модели коммерческой концессии (франчайзинга), содержит руководящие указания по разработке предложений коммерческой концессии (франчайзинга), сопровождению и поддержке пользователей (франчайзи) и партнеров, структуре и содержанию пакета документов, предоставляемого пользователем (франчайзи) и партнерам, полномочиям сторон, правилам и ограничениям сотрудничества.

Цели стандарта:

- установить понятия и различия коммерческой концессии (франчайзинга) и партнерских программ;
- установить принципы коммерческой концессии (франчайзинга);
- установить требования к отношениям по модели коммерческой концессии (франчайзинга) и к их участникам;
- установить требования к структуре и содержанию пакета коммерческой концессии (франчайзинга);
- установить правила, которых необходимо придерживаться при ведении предпринимательской деятельности в области коммерческой концессии (франчайзинга);
- установить требования к составу сведений, подлежащих раскрытию при продаже франшизы;
- повысить качество франшиз, предлагаемых на рынке;

- предупредить распространение некачественных франшиз, вводящих в заблуждение приобретателей;

- обеспечить экономическую и юридическую безопасность рынка коммерческой концессии (франчайзинга) от недобросовестных участников, а также предложений, не соответствующих минимальным требованиям;

- предупредить недобросовестную конкуренцию и подмену или смешение понятий, используемых при продвижении франшиз и партнерских программ;

- обеспечить возможность распространения наилучших практик, доказавших свою эффективность и востребованность;

- стимулировать развитие предпринимательства по модели коммерческой концессии (франчайзинга);

- способствовать ведению этичных и добросовестных переговоров;

- соблюдать баланс прав и законных интересов участников правоотношений в коммерческой концессии (франчайзинге);

- сформировать в Российской Федерации рынок качественных, добросовестных, нацеленных на взаимовыгодное партнерство и совместное развитие франшиз.

Требования настоящего стандарта являются обязательными к применению для правообладателя (франчайзера) в случае публичного заявления о соответствии франшизы настоящему стандарту.

Настоящий стандарт распространяется на деятельность юридических лиц различных организационно-правовых форм и индивидуальных предпринимателей, занятых предпринимательской деятельностью в сфере коммерческой концессии (франчайзинга).

## 2. Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

*Примечание - При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов (сводов правил и/или классификаторов) в информационной системе общего пользования - на официальном сайте федерального органа исполнительной власти в сфере стандартизации в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю "Национальные стандарты", который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячно издаваемого информационного указателя "Национальные стандарты" за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт (документ), на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта (документа) с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт (документ), на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта (документа) с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт (документ), на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт (документ) отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.*

## 3. Термины и определения

**3.1 Руководство по использованию логотипа и товарного знака (Руководство по использованию логотипа и товарного знака):** Документ, предоставляемый правообладателем (франчайзером), содержащий описание позиционирования бренда, инструкции по использованию фирменного стиля с указанием стандартов по использованию логотипа, фирменных цветов, шрифтов, графических элементов и прочих элементов идентификации бренда и предприятия пользователя.

**3.2 Руководство по визуальному стилю (Руководство по визуальному стилю):** Комплексный документ, объединяющий требования к единому визуальному облику предприятия пользователя.

**3.3 договор коммерческой концессии (франчайзинга):** Договор, по которому одна сторона Правообладатель (Франчайзер) обязуется предоставить другой стороне Пользователю (Франчайзи) за вознаграждение право использования комплекса исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (право использования товарного знака и право (-а) на иной (-ые) объект (-ы) интеллектуальной собственности) или исключительное право на отдельный объект интеллектуальной собственности.

Основным видом договора является формат коммерческой концессии.

В комплекс исключительных прав включается право на товарный знак (знак обслуживания) и право (-а) на иной (-ые) объект (-ы) интеллектуальной собственности, к которым относятся: коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау), программу для ЭВМ, объект авторского права, иные объекты интеллектуальной собственности.

По договору коммерческой концессии (франчайзинга) может предполагаться использование Пользователем (Франчайзи) деловой репутации и коммерческого опыта Правообладателя (Франчайзера).

При предоставлении права на товарный знак (знак обслуживания) в рамках договора коммерческой концессии предоставление такого права подлежит регистрации.

**3.4 клиент:** физическое или юридическое лицо, приобретающее для любых целей товары и (или) услуги, в том числе потребители, приобретающие товары и (или) услуги, представленные в предприятии пользователя.

**3.5 Субконцессионером (мастер-франчайзи).** Пользователь (Франчайзи), которому по условиям договора коммерческой концессии (франчайзинга) было предоставлено право предоставлять третьим лицам на определенной территории права на использование комплекса исключительных прав (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности).

**3.6 международная коммерческая концессия (франчайзинг):** Отношения, при которых одна сторона (Правообладатель (Франчайзер), берет на себя обязательство предоставить за вознаграждение второй стороне (Пользователю (Франчайзи) право использования комплекса исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (право использования товарного знака и право (-а) на иной (-ые) объект (-ы)

интеллектуальной собственности) или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности, охраняемые в государстве, где планируется открытие предприятия пользователем, с целью организации предприятия для продажи и(или) производства определенного вида товара и (или) предоставления услуг на согласованной Правообладателем (франчайзером) территории, находящейся за пределами границ государства Правообладателя (Франчайзера).

**3.7 партнерская программа:** Соглашение между двумя или более лицом, в рамках которого одно лицо продвигает продукты или услуги другой компании и получает вознаграждение за каждую успешную продажу, произведенную новым привлеченным в партнерскую программу партнером.

**3.8 разовый платеж (паушальный взнос):** денежное вознаграждение по договору коммерческой концессии (франчайзинга) в виде единоразового платежа от пользователя (франчайзи) к правообладателю (франчайзеру), оплачиваемого за франшизу.

**3.9 раскрытие информации:** предоставление правообладателем (франчайзером) необходимой информации о франшизе в соответствии с требованиями настоящего стандарта, которая позволяет потенциальному пользователю (франчайзи) принять взвешенное решение о заключении договора коммерческой концессии (франчайзинга).

**3.10 периодические платежи (роялти):** Денежное вознаграждение по договору коммерческой концессии (франчайзинга) в виде периодических платежей от пользователя (франчайзи) к правообладателю (франчайзеру), оплачиваемых за франшизу.

**3.11 руководство по управлению предприятием (бизнес-бук):** комплект документов, предоставляемый пользователем (франчайзи, субконцессионер) и включающий в себя все инструкции и рекомендации для пользователя (франчайзи) по организации бизнес-процессов на предприятии.

**3.12 сервисные компании:** Консультанты по коммерческой концессии (франчайзингу), аналитики, эксперты в области маркетинга, продаж, структурирования бизнеса, оформления бизнес-процессов и индивидуальные предприниматели и юридические лица, оказывающие услуги правообладателю (франчайзеру).

**3.13 сопровождение пользователя (франчайзи) - поддержка правообладателя (франчайзера):** передача правообладателем (франчайзером) необходимой и достаточной информации пользователю (франчайзи), совершение иных действий, указанных в пункте 7.2

настоящего стандарта, для помощи пользователю (франчайзи) в обеспечении надлежащего функционирования предприятия пользователя.

**3.14 стандарты работы предприятия:** Совокупность правил, норм, инструкций и иных обязательных для выполнения требований к осуществлению деятельности предприятия Пользователя в рамках сети Правообладателя.

**3.15 Субконцессионер:** индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, которому предоставляется право использования комплекса исключительных прав или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности по договору коммерческой концессии (франчайзинга), заключенному с Субконцессионером (мастер-франчайзи).

**3.16 управляющая компания:** индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, управляющий (-ее) открытием, развитием, сопровождением и поддержкой предприятий пользователя. Управляющая компания может быть структурным подразделением правообладателя (франчайзера) или независимым предприятием, которому правообладатель (франчайзер) предоставляет право управлять развитием, обучением и поддержкой предприятий пользователя, а также контролировать деятельность пользователя (франчайзи, субконцессионер).

**3.17 финансовая модель:** Система показателей, по которой рассчитываются выручка, прибыль, размер инвестиций, срок возврата инвестиций, точка безубыточности, рентабельность бизнеса и прогнозируется, как изменения на рынке или внутри предприятия отразятся на его финансовом положении.

**3.18 правообладатель (франчайзер):** индивидуальный предприниматель или юридическое лицо (владелец Франшизы), который владеет комплексом исключительных прав или исключительным правом на отдельный объект интеллектуальной собственности, право использования которого он предоставляет Пользователю (Франчайзи) по договору коммерческой концессии (франчайзинга).

**3.19 пользователь (франчайзи):** индивидуальный предприниматель или юридическое лицо (приобретатель франшизы), которому предоставляется право использования комплекса исключительных прав или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности правообладателя (Франчайзера) по договору коммерческой концессии (франчайзинга) с целью осуществления им предпринимательской деятельности.

**3.20 коммерческая концессия (франчайзинг):** Отношения, при которых одна сторона (Правообладатель (Франчайзер) берет на себя обязательство предоставить за вознаграждение второй стороне (Пользователю (Франчайзи) право использования комплекса исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (право использования товарного знака и право (-а) на иной (-ые) объект (-ы) интеллектуальной собственности) или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности с целью организации предприятия для продажи, производства определенного вида товара и (или) предоставления услуг на согласованной Правообладателем (Франчайзером) территории.

**3.21 Сеть предприятий франшизы (Руководство по визуальному стилю):** Объединение предприятий Пользователя, каждое из которых осуществляет самостоятельную предпринимательскую деятельность с использованием франшизы.

**3.22 предложение коммерческой концессии (франчайзинга):** предлагаемые Правообладателем (Франчайзером) или Субконцессионером (мастер-франчайзи) потенциальному Пользователю (франчайзи) условия сотрудничества в рамках модели коммерческой концессии (франчайзинга).

**3.23 предприятие пользователя:** Предприятие Пользователя (Франчайзи), осуществляющее деятельность по реализации, производству товаров и (или) оказанию услуг с использованием франшизы, в рамках согласованной территории.

**3.24 пакет коммерческой концессии (франчайзинга):** Набор документов и инструкций, необходимый для организации и ведения деятельности предприятия Пользователя в рамках сети Правообладателя.

**3.25 франшиза:** Комплекс исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности или исключительное право на отдельный объект интеллектуальной собственности, право использования которых предоставляется на установленных договором коммерческой концессии (франчайзинга) условиях Правообладателем (Франчайзером) Пользователю (Франчайзи) для организации предприятия на согласованной территории. Помимо предоставления исключительных прав, Правообладатель (Франчайзер) осуществляет обучение, поддержку и контроль за деятельностью Пользователя (Франчайзи) в части соответствия стандартам работы предприятия пользователя и руководству по управлению предприятием пользователя, а также предоставляет доступ к пакету коммерческой концессии (франчайзинга).

#### **4. Принципы коммерческой концессии (франчайзинга)**

Стороны отношений коммерческой концессии (франчайзинга) обязаны обеспечить соответствие основным принципам, указанным в настоящем стандарте. Соответствие принципам должно поддерживаться на всех этапах сотрудничества: заключение и прекращение договора коммерческой концессии (франчайзинга), обучение, открытие предприятия пользователя, развитие, сопровождение.

#### **4.1. Единство цели**

Правообладателя (Франчайзера) и Пользователя (франчайзи) объединяет общая цель: удовлетворение потребностей клиентов, обеспечение выполнения единых принятых стандартов, качества товара/услуги для клиентов, увеличению числа клиентов, реализация основного товара/услуги, устойчивое развитие на рынке товаров/услуг.

#### **4.2. Добросовестность**

Стороны договора коммерческой концессии (франчайзинга) стремятся выполнять свои обязательства в полном объеме и обеспечивать ответственность за исполнение таких обязательств. Запрещается введение в заблуждение Правообладателя (Франчайзера) и Пользователя (Франчайзи), а также клиентов, которым реализуются товары/услуги в рамках Сети предприятий франшизы.

#### **4.3. Взаимная выгода и ценность**

Правообладатель (Франчайзер) и Пользователь (Франчайзи) совместными усилиями осуществляют действия, направленные на получение прибыли для обеих сторон, совместного развития и поддержки. Сотрудничество по модели коммерческой концессии (франчайзинга) является взаимовыгодным.

#### **4.4. Сотрудничество**

Сотрудничество между Правообладателем (Франчайзером) и Пользователем (Франчайзи) строится на основе доверия, взаимопонимания, уважения, честности, открытости, равноправия, признания и уважения интересов обеих сторон, а также клиентов, которым реализуются товары/услуги в рамках сети коммерческой концессии (франчайзинга). Участники отношений по договору коммерческой концессии (франчайзинга) должны максимальным образом содействовать друг другу, а споры и разногласия решать путем переговоров.

#### **4.5. Эффективность**

Структура сети Правообладателя способствует достижению поставленных целей при оптимизации издержек и минимизации риска. Открытие предприятия по франшизе является более быстрым,

оптимальным, эффективным, устойчивым и менее рискованным, чем самостоятельное открытие предприятия в аналогичной сфере. Правообладатель (Франчайзер) стремится к развитию навыков и компетенций, знаний в выстраивании эффективной системы работы по франшизе, формированию профессиональной среды. Объединение ресурсов приводит к взаимному улучшению результатов работы сети, ускорению ее развития.

#### **4.6. Самостоятельность и ответственность**

Предприятия во сети Правообладателя тесно связаны, но являются независимыми. В каждой сети Правообладателя объем автономности определяется индивидуально, соблюдается баланс между независимостью и соблюдением стандартов. Стороны добросовестно исполняют свои обязанности, соблюдают права друг друга, и самостоятельно несут ответственность за результаты своей предпринимательской деятельности и принятых решений.

#### **4.7. Репутация**

Поддержание репутации сети Правообладателя и соблюдение стандартов, является залогом для эффективности работы. Действия и решения Правообладателя (Франчайзера) и Пользователя (Франчайзи) направлены на поддержание устойчивого доверия клиентов и создание позитивного имиджа сети правообладателя.

#### **4.8. Профессионализм**

Участники рынка коммерческой концессии (франчайзинга) являются специалистами в своей области деятельности, профессионалами в производстве и реализации своего товара/услуги, постоянно совершенствуют профессиональные знания и умения.

#### **4.9. Непрерывное развитие**

Правообладатель (Франчайзер) как основатель успешного эффективного современного предприятия, которое обладает ценным опытом и технологиями, обеспечивает непрерывное развитие и улучшение товаров/услуг, анализирует рынки сбыта, обеспечивает инновации, внедрение лучших практик. Развитию подлежат: товар/услуга, сервис, бизнес-процессы, программное обеспечение и системы автоматизации, маркетинговые инструменты, персонал, технологии обучения и мотивации, пакет коммерческой концессии (франчайзинга).

#### **4.10. Развивающий контроль**

Единообразии, качество и доступность товаров/услуг во всей сети правообладателя – это зона ответственности Правообладателя

(Франчайзера). Контроль должен быть достаточен для обеспечения безопасности и удовлетворенности клиентов, а также носить развивающий характер для Пользователя (Франчайзи). Контроль - инструмент поддержки и сопровождения Пользователя (Франчайзи), по результатам контрольных мероприятий Пользователя (Франчайзи) должен получать конкретные задачи, выполнение которых увеличит эффективность работы предприятия пользователя.

#### **4.11. Законность**

Сотрудничество по модели коммерческой концессии (франчайзинга) строится на принципах неукоснительного соблюдения законодательства Российской Федерации.

#### **4.12. Открытость и прозрачность**

Принцип открытости и прозрачности позволяет обеспечить эффективный информационный обмен между участниками отношений по договору коммерческой концессии (франчайзинга) и увеличить скорость адаптации к изменяющемуся рынку. Обеспечивается не только прозрачность коммуникации между Пользователем (Франчайзи) и Правообладателем (Франчайзером), но и открытость франчайзинговой системы в целом, в том числе доступность и прозрачность информации для потенциальных Пользователей (Франчайзи).

### **5. Отношения по договору коммерческой концессии (франчайзинга)**

#### **5.1. Субъекты отношений**

К основным субъектам отношений по договору коммерческой концессии (франчайзинга) относятся:

- Правообладатель (Франчайзер);
- Пользователь (Франчайзи);
- управляющая компания;
- клиент;
- агент по продаже франшиз;
- сервисная компания;
- Роспатент;
- контролирующие органы.

Правовой статус таких лиц определяется их ролью в отношениях, складывающихся в связи с продажей франшизы или началом предпринимательской деятельности по модели коммерческой концессии (франчайзинга).

## **5.2. Виды и форматы отношений**

### **Виды коммерческой концессии (франчайзинга)**

Товарная коммерческая концессия (франчайзинг) – способ ведения бизнеса, при котором Пользователь (Франчайзи) приобретает право на реализацию продукции, выпускаемой Правообладателем (Франчайзером) под его товарным знаком, а также права на использование в предпринимательской деятельности Пользователя (Франчайзи) средств индивидуализации Правообладателя (Франчайзера).

Производственная коммерческая концессия (франчайзинг) – способ ведения бизнеса, при котором Пользователь (Франчайзи) приобретает право на технологию производства продукции, а также права на использование в предпринимательской деятельности Пользователя (Франчайзи) средств индивидуализации Правообладателя (Франчайзера) и берет на себя обязательство обеспечить полное соответствие реализуемых товаров стандартам Правообладателя (Франчайзера).

Сервисная коммерческая концессия (франчайзинг) – способ ведения бизнеса, при котором Пользователь (Франчайзи) приобретает право на определенной территории открыть предприятие, оказывающее услуги под товарным знаком (знаком обслуживания) Правообладателя (Франчайзера) и берет на себя обязательство обеспечить полное соответствие оказываемых услуг стандартам Правообладателя (Франчайзера).

Смешанная коммерческая концессия (франчайзинг) – комбинирование товарного, производственного, и/или сервисного видов коммерческой концессии (франчайзинга).

### **Форматы отношений в сфере коммерческой концессии (франчайзинга)**

Прямой (классический) – формат отношений, в рамках которого Правообладатель (Франчайзер) предоставляет права на франшизу Пользователю (Франчайзи), который открывает и управляет предприятием Пользователя самостоятельно, соблюдая условия сотрудничества с Правообладателем (Франчайзером).

Управленческий (инвестиционный) – формат отношений, в рамках которого Правообладатель (Франчайзер) предоставляет права на

франшизу Пользователю (Франчайзи), который выступает инвестором, вкладывая капитал, а для управления предприятием Пользователя привлекает третье лицо (управляющую компанию франшизы или Правообладателя (Франчайзера).

Мастер-франчайзинг – формат отношений, который дает право Пользователю (Франчайзи) эксклюзивно развивать сеть на определенной территории (города, региона, страны, нескольких стран и т.п.). Как правило, включает обязательство Субконцессионера (мастер-франчайзи) открыть определенное количество предприятий Пользователя за определенный период, а также право открывать как собственные предприятия Пользователя, так и субконцессионерные. У мастера-франчайзи может быть обязанность по контролю и сопровождению субконцессионера.

Обратная коммерческая концессия (франчайзинг) – формат отношений, при котором Правообладатель (Франчайзер) берет на себя операционное управление предприятием Пользователя в части управления финансами, ассортиментом, закупками, ценовой политики, маркетинговой стратегии, а также осуществляет расчеты с поставщиками и контрагентами, при этом Пользователь (Франчайзи) выступает инвестором и получает вознаграждение от Правообладателя (Франчайзера) - периодический платёж (обратный роялти).

Конверсионная коммерческая концессия (франчайзинг) – формат отношений, при которых Правообладатель (Франчайзер) предоставляет права на франшизу Пользователя (Франчайзи), которые на момент заключения договора коммерческой концессии (франчайзинга) уже ведут деятельность в той же отрасли бизнеса, в которой организована сеть Правообладателя. Пользователя (Франчайзи) в такой модели сотрудничества реформируют собственные предприятия во предприятия пользователя, а также перестраивают бизнес-процессы в соответствии со стандартами Правообладателя (Франчайзера).

## **6. Пакет коммерческой концессии (франчайзинга)**

### **6.1. Структура пакета коммерческой концессии (франчайзинга)**

Структура пакета коммерческой концессии (франчайзинга) определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие предприятия Пользователя. Пакет коммерческой концессии (франчайзинга) должен содержать обязательные разделы:

- финансовая модель;

- Руководство по использованию логотипа и товарного знака (Руководство по использованию логотипа и товарного знака);
- Руководство по визуальному стилю (Руководство по визуальному стилю);
- руководство по управлению предприятием;
- стандарты работы предприятия.

## **6.2. Финансовая модель**

### **Общие требования к разработке финансовой модели предприятия Пользователя**

Финансовая модель предприятия Пользователя должна быть построена на основании фактических усредненных данных действующих предприятий Пользователя всей сети Правообладателя не менее чем за 1 (один) предыдущий календарный год.

Финансовая модель строится на принципах инвестиционного моделирования, на период полного возврата инвестиций, но не менее, чем на 3 года с даты открытия предприятия Пользователя.

### **Структура финансовой модели**

Финансовая модель предприятия Пользователя должна содержать обязательные разделы:

- ключевые показатели и исходные данные;
- бюджет инвестиций;
- бюджет доходов и расходов (БДР).

Ключевые показатели и исходные данные – цифровые метрики, подлежащие анализу при открытии и ведении деятельности предприятия Пользователя.

Бюджет инвестиций – комплекс затрат на организацию предприятия Пользователя до момента начала его основной деятельности.

Бюджет инвестиций представляет собой перечень конкретных статей затрат на открытие предприятия. Перечень зависит от конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие предприятия Пользователя.

Открытый перечень статей затрат в рамках бюджета инвестиций без привязки к конкретному виду предпринимательской деятельности

(конечный перечень статей затрат зависит от конкретной деятельности, осуществляемой в предприятии Пользователя:

- регистрация юридического лица;
- оформление всей разрешительной документации;
- вознаграждение по договору коммерческой концессии (франчайзинга) (разовый платеж (паушальный взнос) и периодические платежи (роялти) и иные платежи;
- аренда помещения и обеспечительный платеж по договору аренды;
- строительные и отделочные работы, строительные и отделочные материалы;
- торговое, производственное, административное, кассовое оборудование;
- мебель и техника;
- лицензии на программное обеспечение;
- товары для реализации;
- себестоимость продукта Правообладателя (Франчайзера);
- расходные материалы;
- маркетинг;
- персонал (найм, обучение, заработная плата);
- непредвиденные операционные расходы;
- налоги.

Бюджет инвестиций предоставляется потенциальным Пользователям (Франчайзи) на этапе ведения переговоров для принятия решения о заключении договора коммерческой концессии (франчайзинга).

Бюджет доходов и расходов (БДР) – все доходы и расходы предприятия за определенный период времени, содержащий такие показатели как выручка, расходы, валовая прибыль, чистая прибыль.

БДР должен быть представлен на период выхода предприятия на окупаемость, но не менее, чем на 3 года.

### **6.3. Руководство по использованию логотипа и товарного знака**

Руководство по использованию логотипа и товарного знака используется в качестве инструмента для обеспечения единообразия фирменного стиля сети Правообладателя.

Структура Руководство по использованию логотипа и товарного знака определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие предприятия Пользователя.

Отдельными элементами структуры Руководство по использованию логотипа и товарного знака могут являться: логотип, шрифт, цветовая гамма, элементы фирменного стиля.

#### **6.4. Руководство по визуальному стилю**

Руководство по визуальному стилю используется в качестве инструмента для обеспечения единообразия внешнего оформления и элементов дизайна предприятий сети Пользователя.

Структура Руководство по визуальному стилю определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие предприятия Пользователя.

Руководство по визуальному стилю может являться структурным элементом Руководство по использованию логотипа и товарного знака.

Отдельными элементами структуры Руководство по визуальному стилю могут являться:

- цветовая гамма, пропорция их использования, цветовые схемы;
- интерьер и экстерьер предприятия Пользователя;
- внешний вид персонала: форменная одежда, бейджи;
- оформление продукта: товар, упаковка, прайс-лист/меню;
- оформление рекламных материалов и иных носителей;
- оформление сайтов, аккаунтов в социальных сетях.

#### **6.5. Руководство по управлению предприятием (бизнес-бук)**

Структура руководства по управлению предприятием определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие предприятия Пользователя.

Руководство по управлению предприятием (бизнес-бук) рекомендовано к оформлению в качестве ноу-хау (секрета производства).

Отдельными элементами структуры руководства по управлению предприятием могут являться:

- дорожная карта открытия предприятия;
- описание организационной структуры предприятия;
- штатное расписание;
- должностные инструкции персонала;
- чек-листы для персонала;
- инструкции по организации бизнес-процессов;
- инструкция по поиску и оценке помещения;
- инструкция по строительству и организации ремонтно-отделочных работ;
- инструкция по подбору и найму персонала;
- инструкции по рекламе и маркетингу;
- инструкция по закупке оборудования и товаров, необходимых для открытия предприятия и его дальнейшего полноценного функционирования;
- стандартные бланки и формы документов;
- ассортиментная матрица товаров и услуг;
- список обязательных/рекомендованных поставщиков;
- список обязательных/рекомендованных подрядчиков;
- перечень товаров, обязательный для централизованного закупа;
- правила мерчендайзинга;
- правила пересмотра ассортиментной матрицы;
- правила ценообразования;
- правила ротации товаров;
- правила списания и утилизации товаров;
- маркировка товаров.

## **6.6. Стандарты работы предприятия**

Стандарты работы предприятия обеспечивают единство качества товаров/услуг для клиента, единообразие сервиса при реализации таких товаров/услуг, а также единообразие всех предприятий Пользователя в рамках сети Правообладателя.

Правообладатель (Франчайзер) обязан регулярно пересматривать и улучшать стандарты, в том числе при необходимости менять структуру стандартов.

Правообладатель (Франчайзер) обязан регулярно проводить контроль качества через проверку исполнения стандартов.

Структура стандартов работы предприятия определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие предприятия Пользователя.

Стандарты работы предприятия могут включаться в состав руководства по управлению предприятием (бизнес-бука).

Отдельными элементами структуры стандартов работы предприятия могут являться:

- стандарты сервиса и обслуживания;
- стандарты коммуникации с клиентами;
- стандарты работы с отзывами в Интернете;
- стандарты работы с обращениями клиентов;
- стандарт оказания услуги;
- стандарт ведения CRM-системы;
- стандарт обеспечения чистоты в помещении;
- стандарты производства и хранения;
- стандарты безопасности.

## **7. Обучение, поддержка и контроль за деятельностью Пользователя (Франчайзи)**

### **7.1. Обучение Пользователя (Франчайзи)**

Правообладатель (Франчайзер) обязуется организовать обучение Пользователя (Франчайзи) и его сотрудников в рамках стандартов сети Правообладателя. Обучение и/или консультирование Пользователя (Франчайзи) производится с целью передачи сотрудникам необходимой и

достаточной информации для оказания услуг, изготовления и реализации товаров. Правообладатель (Франчайзер) передает всю необходимую информацию, далее Пользователь (Франчайзи) и Правообладатель (Франчайзер) совместно контролируют внедрение такой информации на предприятии.

Может представлять собой письменные, устные, видео или аудио уроки, отдельные рекомендации, передаваемые на любом этапе работы или по мере необходимости.

По результатам обучения может производиться финальное тестирование или иной способ контроля полученных знаний.

По окончании обучения может выдаваться документ, подтверждающий факт усвоения сотрудниками знаний.

Обучение может производиться как в очной форме, так и в онлайн форме. В таблице 1 содержится рекомендованный перечень видов обучения для сети Правообладателя.

Таблица 1 – Виды и цели обучения Пользователя (Франчайзи)

Вид обучения	Цель проведения обучения
Стартовое обучение	
Стартовое обучение управленческого персонала	Имеет цель обучить управленческий персонал работе с конкретной бизнес-моделью предприятия Пользователя, а также обучить основным бизнес-процессам и стандартам работы линейного персонала.
Стартовое обучение линейного персонала	Имеет цель обучить линейный персонал базовым стандартам работы в рамках предприятия Пользователя.
Обучение после открытия предприятия	

Стартовое обучение при замене менеджерского состава.	Имеет цель обучить управленческий персонал работе с конкретной бизнес-моделью предприятия Пользователя, а также обучить основным бизнес-процессам и стандартам работы линейного персонала.
Стартовое обучение при замене линейного состава.	Имеет цель обучить линейный персонал базовым стандартам работы в рамках предприятия Пользователя.
Повышение компетенций персонала	Обучение направлено на регулярное повышение компетенций управленческого и линейного персонала
Мотивационное обучение	Обучение направлено на мотивацию персонала и формирование вертикальной ротации в команде (повышение по карьерной лестнице линейного персонала).

## 7.2. Сопровождение и поддержка Пользователя (Франчайзи)

### Общие требования к сопровождению и поддержке Пользователя (Франчайзи)

Правообладатель (Франчайзер) обеспечивает поддержку Пользователя (Франчайзи) на условиях, предусмотренных договором коммерческой концессии (франчайзинга). Основной задачей Правообладателя (Франчайзера) в ходе взаимодействия с Пользователем (Франчайзи) является передача необходимой и достаточной информации в целях обеспечения надлежащего качества услуг и товаров. В таблице 2 содержится рекомендованный перечень видов сопровождения для сети Правообладателя.

Таблица 2 – Виды сопровождения и поддержки со стороны Правообладателя (Франчайзера) на различных этапах взаимодействия с Пользователем (Франчайзи)

Этапы взаимодействия	Вид сопровождения и поддержки
Заключение договора коммерческой концессии	Информационно-консультационная поддержка с представлением информации о сети, продукте,

(франчайзинга)	<p>целевой аудитории, передача корректной презентации о франшизе.</p> <p>Предоставление развернутой информации по финансовым показателям предприятия Пользователя, инвестициям и операционным затратам, передача корректной финансовой модели, соответствующей настоящему стандарту.</p> <p>Предоставление проектов необходимых договоров и разъяснения к ним.</p>
Сопровождение и поддержка на этапе открытия предприятия	<p>Передача пакета коммерческой концессии (франчайзинга), доступа к необходимой информации.</p> <p>Рекомендации по выбору помещения и общие требования к помещению (площадь, технические параметры, трафик), если это применимо.</p> <p>Консультационная поддержка и контроль со стороны Правообладателя (Франчайзера) на этапе открытия предприятия Пользователя.</p> <p>Проведение контролирующих мероприятий перед открытием предприятия.</p>
Сопровождение и поддержка после открытия предприятия	<p>Планирование, аналитика и контроль хозяйственной деятельности, в том числе соблюдение стандартов.</p> <p>Обучение персонала.</p> <p>Проведение маркетинговых мероприятий.</p> <p>Актуализация продуктовой матрицы, стандартов и бизнес-процессов.</p> <p>Обеспечение наличия необходимых товаров и расходных материалов, предусмотренных стандартами и продуктовой матрицей.</p> <p>Консультации по ведению хозяйственной деятельности.</p> <p>Обеспечение права Пользователя (Франчайзи) обратиться к Правообладателю (Франчайзеру) по любым вопросам, которые связаны с ведением хозяйственной деятельности, с целью получения рекомендаций или устной консультации в порядке, предусмотренном договором.</p>

**Организация централизованной стратегии продвижения (маркетинговой кампании)**

Сеть Правообладателя характеризует наличие централизованной стратегии продвижения (маркетинговой кампании). Стратегия продвижения предусматривает как федеральный маркетинг, так и локальный маркетинг.

В рамках инструментов маркетинговых мероприятий должны быть распределены зоны ответственности между Правообладателем (Франчайзером) и Пользователем (Франчайзи). В случае, если зона ответственности определена за Пользователем (Франчайзи), Правообладателем (Франчайзером) в обязательном порядке направляются инструкции для эффективного использования такого инструмента.

Федеральный маркетинг — комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению товаров/услуг сети Правообладателя в рамках единой стратегии для всех предприятий сети Правообладателя.

Локальный маркетинг — комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению товаров/услуг в рамках единой стратегии для отдельных предприятий Пользователя.

В таблице 3 содержится рекомендованный перечень инструментов для проведения маркетинговых мероприятий.

Таблица 3 – Инструменты, условия и особенности маркетинговых мероприятий

Инструменты маркетинговых мероприятий	Условия и особенности проведения
Онлайн-маркетинг	Маркетинговые онлайн-мероприятия, в частности: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Проводимые на сайте;</li> <li>● Проводимые в социальных сетях;</li> <li>● Проводимые в программном обеспечении для клиентов;</li> <li>● Геомаркетинг;</li> <li>● Таргетированная реклама;</li> <li>● Контекстная реклама.</li> </ul>
Офлайн-маркетинг	Маркетинговые офлайн-мероприятия, в частности: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Раздача флаеров, буклетов, визитных карточек;</li> <li>● Организация наружной рекламы;</li> <li>● Организация маркетинговых офлайн-мероприятий в предприятии Пользователя.</li> </ul>
Федеральные маркетинговые кампании	Маркетинговые мероприятия, проводимые в двух и более городах сети или в двух и более регионах. Формат мероприятий, регулярность проведения определяются Правообладателем (Франчайзером).

Локальные маркетинговые мероприятия	Маркетинговые мероприятия по продвижению товаров/услуг в рамках единой стратегии для отдельных предприятий Пользователя
Единая система лояльности	<p>Единая система лояльности – инструмент удержания лояльности клиентов.</p> <p>Для ее внедрения Правообладатель (Франчайзер) обязан предоставить Пользователю (Франчайзи) полный перечень программного обеспечения/оборудования для корректной работы системы лояльности, а также информацию о механике работы с системой лояльности.</p>
Система коммуникации с клиентами	Совокупность способов взаимодействия с клиентами сети Правообладателя, в частности: единая система лояльности, работа с отзывами, книга жалоб, сбор обратной связи от клиентов, система управления взаимоотношения с клиентами.

### 7.3 Контроль за деятельностью Пользователя (Франчайзи)

Контроль деятельности Пользователя (Франчайзи) является обязанностью Правообладателя (Франчайзера) и входит в комплекс мер по сопровождению и поддержке Пользователя (Франчайзи). Цель контроля – обеспечение соответствия всех предприятий сети единым стандартам, а также своевременное обнаружение критичных отклонений в работе предприятия Пользователя и принятие мер по улучшению качества работы.

В рамках контроля Правообладатель (Франчайзер) осуществляет комплекс мероприятий, направленный на постоянное повышение качества товаров и услуг, а также мероприятий по контролю соблюдения Пользователем (Франчайзи) стандартов сети Правообладателя.

Правообладатель (Франчайзер) использует инструменты по проверке исполнения стандартов. Может использоваться один или несколько инструментов из списка ниже (включая, но не ограничиваясь):

- выездные проверки с участием представителей Правообладателя (Франчайзера);
- удаленный контроль процессов;
- анализ отзывов/жалоб клиентов;
- привлечение третьих лиц для осуществления контроля («тайный покупатель», внешний аудитор);

- постпродажная оценка качества товаров/услуг путем опроса, анкетирования клиентов;
- запрос фото/видео отчетов от Пользователя (Франчайзи);
- оценка любых публикаций, размещаемых в сети Интернет.

Правообладатель (Франчайзер) вправе проверять действия Пользователя (Франчайзи), на предмет соответствия требованиям, содержащимся в стандартах и условиях договора.

В случае, если в результате осуществления любых контрольных мероприятий Правообладателем (Франчайзером) выявлены нарушения, Правообладатель (Франчайзер) направляет Пользователю (Франчайзи) требование об их устранении и план мероприятий по устранению и недопущению подобных нарушений. Правообладатель (Франчайзи), получивший такое требование, обязан незамедлительно принять все необходимые меры для устранения выявленных нарушений.

Наряду с контролем качества, Правообладатель (Франчайзер) осуществляет сбор сведений о выручке, расходах и прибыли деятельности Пользователя (Франчайзи) для целей формирования финансовой модели и оптимизации бизнес-модели Правообладателя (Франчайзера).

## **8. Алгоритм разработки предложения коммерческой концессии (франчайзинга)**

Для разработки предложения коммерческой концессии (франчайзинга) могут привлекаться сервисные компании. В случае привлечения сервисных компаний, Заказчик активно участвует в процессе такой разработки, представляя необходимую для разработки информацию.

Процесс разработки предложения коммерческой концессии (франчайзинга) производится поэтапно. Этапы разработки предложения коммерческой концессии (франчайзинга) могут выполняться как последовательно, так и параллельно. В таблице 4 указаны этапы разработки.

Таблица 4 - Этапы разработки предложения коммерческой концессии (франчайзинга)

Этап	Комплекс действий
------	-------------------

**ПРОЕКТ ГОСТА от РАФ**

<p>Аудит деятельности</p>	<p>Проведение аудита деятельности компании на ее пригодность для запуска коммерческой концессии (франчайзинга)</p> <p>Создание отчета с рекомендациями для запуска коммерческой концессии (франчайзинга)</p> <p>Анализ и планирование ресурсов</p>
<p>Анализ конкурентной среды и разработка позиционирования сети Правообладателя</p>	<p>Изучение бизнеса заказчика путем проведения интервью, сбора и анализа необходимых материалов.</p> <p>Анализ рынка из открытых источников, анализ конкурентов.</p> <p>Подготовка и направление Заказчику отчета по аудиту рынка.</p> <p>Разработка предложений по позиционированию бренда.</p>
<p>Разработка концепции коммерческой концессии (франчайзинга)</p>	<p>Разработка пакетных предложений о заключении договора коммерческой концессии (франчайзинга) с информацией о предоставляемых Пользователю (Франчайзи) правах, о видах деятельности и форматах открытия, об объемах оказываемой Правообладателем (Франчайзером) поддержки и условиях вознаграждения Правообладателя (Франчайзера), а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Цели развития франшизы, бизнес-модель, форматы франшизы, стратегия развития;</li> <li>● Стратегия продвижения и продаж франшизы (маркетинговый план продвижения франшизы, методика продаж, критерии отбора Пользователя (Франчайзи));</li> <li>● Стратегия работы с Пользователем (Франчайзи) - распределение зон ответственности Пользователя (Франчайзи) и Правообладателя (Франчайзера), методика запуска и сопровождения Пользователя (Франчайзи), инструменты сопровождения, поддержки и контроля Пользователя (Франчайзи);</li> <li>● Условия вознаграждения Правообладателя (Франчайзера).</li> </ul>
<p>Разработка финансовой модели Пользователя (Франчайзи)</p>	<p>Разработка финансовой модели/моделей предприятия Пользователя по форматам и видам деятельности</p>

ПРОЕКТ ГОСТа Р \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

<p>Формирование управляющей компании Правообладателя (Франчайзера)</p>	<p>Формирование структуры, компетенций и функционала управляющей компании</p> <p>Разработка планов деятельности, включая бизнес-план Правообладателя (Франчайзера) с учетом внедрения коммерческой концессии (франчайзинга)</p> <p>Разработка финансовой модели управляющей компании</p>
<p>Разработка пакета коммерческой концессии (франчайзинга)</p>	<p>Оформление документов, включенных в пакет коммерческой концессии (франчайзинга) на основе полученной от заказчика информации.</p>
<p>Разработка юридического блока франшизы</p>	<p>Разработка проекта договора коммерческой концессии (франчайзинга).</p> <p>Подготовка документации, необходимой для обеспечения владения исключительными правами на объекты интеллектуальной собственности (договоры, акты, локальные акты).</p> <p>Разработка локальных актов, направленных на защиту конфиденциальной информации.</p> <p>Разработка юридического блока франшизного пакета (локальные акты, регламенты, должностные инструкции и стандарты).</p>
<p>Разработка презентации франшизы</p>	<p>Разработка структуры презентации.</p> <p>Формирование текста презентации.</p> <p>Верстка дизайна презентации.</p>
<p>Создание сайта франшизы</p>	<p>Разработка структуры сайта.</p> <p>Разработка текстового макета сайта.</p> <p>Создание информационных материалов для наполнения сайта на основе полученных от заказчика материалов.</p>
<p>Проведение аудита франшизного предложения на соответствие требованиям настоящего стандарта.</p>	<p>Анализ разработанной концепции и франшизного предложения по соответствию каждому из разделов настоящего стандарта.</p> <p>Приведение в соответствие с настоящим стандартом.</p>

## 9. Раскрытие информации о франшизе

Правообладатель (Франчайзер) должен раскрывать потенциальным Пользователю (Франчайзи) информацию о франшизе. Необходимость раскрытия информации состоит в том, чтобы предоставить потенциальным Пользователям (Франчайзи) франшизы достаточную информацию об условиях сотрудничества для принятия последними обоснованного решения о покупке франшизы и заключении договора. Информация должна быть актуальной, иметь отношение к последним 3 (трем) завершившимся фискальным годам.

Правообладатель (Франчайзер) обязан в письменном виде обеспечить полное и точное раскрытие всей информации в следующем минимально установленном объеме.

Минимальные требования к составу раскрываемой информации:

### Презентация франшизы:

- Описание концепции и бизнес-модели предприятия Пользователя;
- История сети Правообладателя, в частности: дата основания франшизы, дата открытия первого предприятия Правообладателя (Франчайзера) в рамках франшизы, дата открытия первого предприятия;
- Информация о предприятиях собственной сети, сети Правообладателя, включая общее число действующих предприятий, открытые, закрытые за последние 3 (три) года, и находящиеся в процессе открытия предприятия.

### Сведения о Правообладателе (Франчайзере):

- Идентифицирующая информация о Правообладателе (Франчайзере) - юридическом лице или ИП, выступающим в роли продавца франшизы, в т.ч. ОГРН/ОГРНИП, юридический адрес, наименование организации;
- Организационная структура бизнеса, в том числе филиалы, дочерние предприятия, действующие **мастер-франчайзи**;
- Информация о собственнике / собственниках франшизы: ФИО, опыт предпринимательской деятельности;
- История судебных споров, вытекающих из договора коммерческой концессии (франчайзинга), за последние 3 (три) года.

### Информация о передаваемых Правообладателю (Франчайзи) правах и материалах:

- Объекты интеллектуальной собственности (товарные знаки, секрет производства (ноу-хау), объекты авторского права, патенты, программное обеспечение), права на использование которых будет предоставлено Пользователю (Франчайзи);
- Состав пакета документов коммерческой концессии (франчайзинга), структура каждого из документов;
- Программа обучения Пользователя (Франчайзи);
- Программа обучения сотрудников Пользователя (Франчайзи).

**Финансовая модель:**

- Первоначальные инвестиции на открытие предприятия по франшизе;
- Бюджет доходов и расходов;
- Источник данных, на основе которых построена финансовая модель.

**Условия сотрудничества по договору коммерческой концессии (франчайзингу):**

- Проекты договоров, заключаемых между Правообладателем (Франчайзером) и Пользователем (Франчайзи);
- Обязанности Правообладателя (Франчайзера) - меры поддержки Пользователя (Франчайзи);
- Обязанности Пользователя (Франчайзи);
- Технические требования к помещению, права Правообладателя (Франчайзера) на выбор или согласование территории / локации для открытия, права Пользователя (Франчайзи) на эксклюзивность территории и/или защитный радиус;
- Запреты и ограничения/обязательства Пользователя (Франчайзи), в том числе ассортимент / реестр услуг, ограничения на работу с поставщиками/подрядчиками, условия об ограничении конкуренции, иные ограничения);
- Платежи и сборы в пользу Правообладателя (Франчайзера) и/или обязательных поставщиков, включая, но не ограничиваясь: разовый платеж (паушальный взнос), периодические платежи (роялти), иные обязательные единовременные и регулярные платежи по договору, штрафы и отступные, в том числе условия изменения платежей;
- Обязательные расходы Пользователя (Франчайзи);

- Условия расторжения договора коммерческой концессии (франчайзинга) по инициативе сторон (последствия окончания срока договора);
- Условия открытия второго и последующих предприятий Пользователя для действующих Пользователей (Франчайзи).

## 10. Библиография

[1]

[2]

---

УДК \_\_.\_\_.:.:.:.:\_\_.\_\_.\_\_

ОКС \_\_.\_\_.\_\_

Ключевые слова: договор коммерческой концессии (франчайзинг), франшиза, Правообладатель (Франчайзер), Пользователь (Франчайзи), пакет коммерческой концессии (франчайзинга), договор коммерческой концессии

---