

УДК 338.24

РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ПОДХОДА

А.А. Данилов¹, В.А. Плотников²

¹Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, Санкт-Петербург

¹Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург

На основе анализа источников составлен перечень основных принципов функционирования сетевых структур. Показано, что реализация этих принципов в деятельности торговых центров в России носит стихийный характер, что препятствует реализации преимуществ торговых центров как сетевых структур. Сформулированы рекомендации по использованию сетевого подхода как инструмента повышения эффективности функционирования ТЦ.

Ключевые слова: *торговые центры, сетевой подход, отбор партнеров, координация, распределение выгод и рисков.*

Сетевой подход в наше время широко применяется для повышения эффективности хозяйственной деятельности. Основанный на нем инструментальный внедряется в самых разных сферах (аутсорсинг, франчайзинг, государственно-частное партнерство, кластеры и т. д. [12]), и поэтому естественно было бы ожидать, что наиболее активно он будет использоваться в структурах, которые имеют сетевую природу – таких, как торговые центры (ТЦ) [7, с. 114]. Однако, как ни парадоксально, это не так – сетевые инструменты в деятельности ТЦ в нашей стране применяются стихийно и бессистемно, более того, менеджмент ТЦ даже не осознает сетевой сущности этих инструментов (таких, например, как тщательный отбор арендаторов или формирование единого торгово-сервисного предложения). Единая стратегия внедрения сетевых инструментов в ТЦ также чаще всего отсутствует, расширение сферы применения сетевого подхода происходит не целенаправленно, а только в качестве реакции на неблагоприятное состояние внешней среды (как, например, переход от фиксированной арендной платы к взиманию платы в виде доли от оборота торговой точки, вызванный неспособностью и неготовностью арендаторов работать на прежних условиях после экономического обвала, произошедшего в 2014 г. в России [1, с. 106–117; 2, с. 7–18; 4, с. 26–29; 5, с. 34–50]). Как следствие, потенциал сетевого подхода используется не в полной мере, что отрицательно сказывается на эффективности деятельности ТЦ и на их способности удовлетворить запросы своих арендаторов и клиентов.

Таким образом, большой актуальностью обладает задача приведения в соответствие организационно-экономической сущности ТЦ (которые, как уже было сказано выше, имеют сетевую природу) и используемого ими управленческого и коммерческого инструментария (который либо не является сетевым, что наглядно подтверждается примером с фиксированной арендной

платой, либо его сетевая природа не осознается менеджментом ТЦ). Это означает, что необходимо:

- сформулировать принципы, на основе которых функционируют сетевые структуры;
- показать, как эти принципы воплощаются в деятельности ТЦ в России;
- предложить перспективные направления использования сетевого подхода в деятельности ТЦ в нашей стране.

Сразу оговоримся, что сетевые структуры в рамках данного исследования понимаются в том смысле, какой вкладывается в этот термин в новой институциональной экономической теории – как участники хозяйственной деятельности, функционирующие на основе компромисса между иерархической и рыночной моделями организации транзакций (синонимом для сетевых структур выступает термин «гибриды»). Не следует путать действующие таким образом сетевые структуры с сетевой розницей – географически распределенной сетью торговых точек, принадлежащих одному владельцу, и являющихся иерархической структурой.

Анализ источников по теории и практике организации функционирования сетевых структур позволяет говорить, что оно основано на следующих принципах [3, 11, с. 29–41; 13, с. 108–114; 16].

1. Координация и взаимное согласование интересов. Этот принцип является основополагающим, в случае его нарушения сетевая структура либо не возникнет, либо развалится или трансформируется в иной тип организации (например, в иерархию). Согласование интересов участников может осуществляться ими как самостоятельно, так и при помощи специального координирующего органа. Для торгового центра таким органом может быть оператор ТЦ.

2. Отбор участников. Сетевые структуры внимательно относятся к включению в свой состав новых членов, следя за тем, чтобы они были способны эффективно взаимодействовать с уже существующими участниками и создавали бы для сетевой структуры дополнительную ценность. В том случае, если у сети есть координирующий орган, отбор проводит именно он.

3. Прозрачность и строгая регламентация отношений. В соответствии с моделью Оливера Уильямсона, сетевая (или, в его терминологии, гибридная) структура может строиться на доминировании центрального участника над другими партнерами, доверии или строгих контрактных обязательствах, при этом Уильямсон указывает, что стабильное существование сетевой структуры возможно только в последнем случае [15, с. 71]. Если сетевая организация базируется на доминировании, то ее, как показано в работе И.Д. Котлярова [9, с. 108], корректнее считать псевдосетевой, поскольку в ней присутствует дисбаланс интересов, доверие же, в соответствии с моделью Уильямсона, не может служить достаточно надежной гарантией от оппортунистического поведения [15, с. 74]. Важным элементом контрактных обязательств между участниками сетевой структуры является наличие механизма распределения выгод и рисков (если такой механизм отсутствует, и один из участников максимизирует свои выгоды и элиминирует риски за счет других участников, то сетевая организация вырождается в псевдосетевую).

Операторы ТЦ координацию деятельности арендаторов в полном смысле этого слова не осуществляют – у пула торговых точек, представленных в сети, отсутствует единая совместная стратегия ведения деятельности,

которую они целенаправленно реализуют. Тем не менее, можно говорить о «мягкой», неявной координации торговых точек со стороны оператора ТЦ, которая заключается в том, что оператор формирует единую концепцию ТЦ и единое товарно-сервисное предложение (объединяющее в себе предложения различных торговых точек) [7, с. 114]. Вероятно, это максимально возможный уровень координации, допустимый для сетевой структуры, включающей в себя столь разнородный перечень товаров и услуг, часть которых предлагается прямыми конкурентами. В рамках этой единой концепции торговые точки непосредственно не сотрудничают друг с другом (или, точнее, такое сотрудничество не является обязательным, хотя и возможно – в частности, известны примеры совместных маркетинговых акций, проводимых резидентами одного и того же ТЦ), но при этом максимально выгодно дополняют друг друга, за счет чего создается синергетический эффект. В этом синергетическом эффекте проявляется и осуществляемое оператором ТЦ согласование интересов различных арендаторов. Наличие в ТЦ взаимодополняемых предложений товаров и услуг увеличивает клиентский поток и позволяет торговым точкам нарастить свой доход за счет перекрестного использования этого потока.

Однако важно подчеркнуть, что, согласуя интересы арендаторов и формируя единую концепцию ТЦ, операторы ТЦ стремятся не к максимальной полной реализации потенциала ТЦ как сетевой структуры (хотя неявно достигается именно эта цель), а к созданию наиболее привлекательного для конечных клиентов товарно-сервисного предложения. Обеспечивая синергетический эффект между различными арендаторами, операторы ТЦ желают добиться не максимизации экономического эффекта для всего пула арендаторов, а повышения конкурентоспособности своего ТЦ, чтобы, во-первых, привлечь в него наиболее платежеспособных арендаторов, и, во-вторых, увеличить плату за торговые площади. Дополнительная ценность для торговых точек в виде синергетического эффекта выступает для операторов ТЦ в качестве не основной, а побочной целью. Иными словами, операторы ТЦ решают не столько организационно-экономические, сколько маркетинговые задачи, и преследуют в первую очередь свою собственную выгоду, а не добиваются максимизации выгоды всех арендаторов. И хотя решение этой маркетинговой задачи, как и достижение частных целей операторов ТЦ, все же способствует функционированию ТЦ как сетевой структуры, но использование сетевого потенциала ТЦ в цели операторов ТЦ не входит. Это служит наглядным подтверждением сформулированного выше тезиса, что сетевой инструментарий в деятельности ТЦ используется стихийно и бессистемно.

Операторы ТЦ в России также проводят отбор арендаторов – по отзывам представителей управляющих компаний ТЦ, формирование правильного пула арендаторов является одним из ключевых факторов успеха ТЦ. Однако, как и в случае с координацией и согласованием интересов (элементом которых, строго говоря, и является отбор партнеров), этот отбор направлен не на создание сетевой структуры, а на выстраивание наиболее привлекательного товарно-сервисного предложения. Оператор ТЦ отбирает те торговые точки (бренды), которые позволят повысить ценность комплексного предложения ТЦ в глазах конечных потребителей и создадут ему конкурентные преимущества.

Очень важна проблема регламентации отношений между операторами ТЦ и арендаторами. Фактически, по отзывам отраслевых специалистов, в

настоящее время такая регламентация осуществляется без какого-либо учета сетевой природы ТЦ [4, с. 26; 16]. Операторы, пользуясь тем, что предложение качественной торговой недвижимости ограничено, из-за чего их переговорная сила возрастает, стремятся минимизировать свои обязательства перед арендаторами и переложить всю ответственность на них [4, с. 27]. Кроме того, для операторов ТЦ типично представление, что их единственное обязательство по отношению к арендаторам – это предоставление торговых площадей, тогда как арендаторы заинтересованы не просто в торговых площадях, но, во-первых, в условиях для максимально эффективного ведения торговой деятельности (отчасти эта проблема решается путем фиксации в договорах требований к качеству торговых площадей), и, во-вторых, в клиентском потоке. Такое понимание операторами ТЦ своей деятельности затеняет природу оказываемых ими услуг [6, с. 94]. Это означает, что ТЦ в настоящее время зачастую функционируют как псевдосетевые структуры, а сами операторы ТЦ недобросовестно относятся к своим функциям координатора сети и преследуют исключительно цели максимизации своей выгоды и минимизации рисков. Сегодня, в условиях затянувшегося экономического кризиса и ухода с российского рынка ряда международных сетевых операторов (ранее бывших ключевыми арендаторами в ТЦ), такой подход ведет к снижению эффективности функционирования ТЦ и падению их привлекательности для операторов торговых точек [1, с. 106; 2, с. 7; 13, с. 108].

По нашему мнению, операторам ТЦ, в целях обеспечения своей конкурентоспособности, необходимо переходить к сетевой модели организации своей деятельности. Это означает, что им следует, во-первых, целенаправленно (а не стихийно, как это происходит сейчас) использовать потенциал сетевой природы ТЦ, и, во-вторых, отказаться от применения тех инструментов, которые противоречат сетевой природе ТЦ (и использование которых в настоящее время приводит к трансформации ТЦ из сетевых структур в псевдосетевые). Этот переход сейчас является насущной необходимостью – экономический кризис привел к падению спроса на услуги торговых центров и к ослаблению их переговорной силы, кроме того, арендаторы сейчас активно самоорганизуются для того, чтобы коллективными усилиями получить от ТЦ наиболее выгодные условия сотрудничества [4, с. 26]. В этой ситуации промедление с переходом к сетевой модели организации деятельности создает значительные риски для операторов ТЦ. При этом интересно отметить, что простое давление на операторов ТЦ не в интересах самих арендаторов: в этом случае ТЦ останутся псевдосетевыми структурами, просто приоритет в организации их функционирования сместится от операторов ТЦ к арендаторам, и хотя новые условия теоретически будут для арендаторов более выгодными, чем существующими, однако сетевое сотрудничество все равно выстроено не будет, что приведет для них к упущенной прибыли. Таким образом, объективно использование сетевой модели соответствует потребностям как операторов ТЦ, так и арендаторов.

В качестве основных направлений реализации сетевой модели можно назвать:

– Фиксацию обязательств оператора ТЦ как координатора пула размещенных на его территории арендаторов (который предупреждает конкуренцию между торговыми точками, формирует наиболее привлекательное совокупное товарно-сервисное предложение, создает условия для эффективной организации торговой деятельности и организует

коллективную деятельность ТЦ как сетевой структуры). Вряд ли такая фиксация возможна непосредственно в договоре между арендатором и оператором ТЦ, поскольку достаточно сложно оценить усилия оператора по координации и в соответствии с ними либо выплатить ему оговоренное вознаграждение, либо оштрафовать за невыполнение своих обязательств. Однако эти обязательства, по нашему мнению, необходимо подчеркивать в качестве неотъемлемого качества сервисного продукта, который оператор ТЦ предлагает своим арендаторам, при продвижении услуг ТЦ. Инструментами реализации этих обязательств могут быть: строгий отбор арендаторов, побуждение арендаторов к регулярной реконцепции своих торговых точек (для обеспечения их соответствия концепции ТЦ), проведение совместных мероприятий с арендаторами, развитие внутренних программ лояльности и т. д. Важно подчеркнуть, что оператор ТЦ, используя эти инструменты, содействует организации сетевой кооперации между самими арендаторами, а формирование сетевых горизонтальных связей между ними, в свою очередь, способствует созданию синергетического эффекта [10, с. 23];

– Фиксацию обязательств ТЦ по организации клиентского потока. Вероятно, это обязательство также не должно иметь формальной фиксации в договоре, но при этом оператору ТЦ целесообразно отслеживать величину и качество клиентского потока и регулярно передавать соответствующую информацию арендаторам;

– Фиксацию обязательств со стороны арендаторов по совместному продвижению ТЦ (например, обязательное указание в рекламе, что данная торговая точка находится в соответствующем ТЦ);

– Создание механизма распределения выгод и рисков между ТЦ и арендаторами (или, что равнозначно, создание стимулов для обеих сторон сотрудничества), на котором будет основана оплата услуг ТЦ. Этот механизм должен быть достаточно гибким (т. е. учитывающим особенности деятельности отдельных арендаторов – их размер, отраслевую принадлежность и роль в формировании клиентского потока), но при этом не требующим чрезмерно больших затрат на свое функционирование. По нашему мнению, речь должна идти о совместном использовании следующих моделей взимания платы с арендаторов (которые продемонстрировали свою эффективность для других разновидностей сетевого сотрудничества [8, с. 516; 18, с. 145; 19, с. 219] фактически в этом случае арендная плата начинает играть роль роялти):

1. Процент от выручки арендатора – для ключевых арендаторов с большим оборотом. При этом для них допустима ситуация, при которой они начинают вносить платежи только после достижения определенной величины продаж. Это объясняется тем, что задача таких арендаторов – генерировать клиентский поток, которым в дальнейшем будет пользоваться весь пул арендаторов ТЦ, и который будет составлять конкурентное преимущество ТЦ, а само открытие таких арендаторов (называемых «якорными») связано с большими инвестициями. В этих условиях вполне логично, что ТЦ принимает на себя часть рисков и содействует окупаемости такой торговой точки, давая льготный период по взиманию платы;

2. Процент от выручки арендатора, но не менее определенной суммы. Такая модель представляется оптимальной для средних арендаторов – которые способны генерировать как определенную выручку для себя, так и определенный клиентский поток для всего ТЦ, но при этом, в отличие от

якорных и иных стратегических арендаторов (например, эксклюзивных партнеров ТЦ, присутствие которых в данном ТЦ является важным конкурентным преимуществом), не имеют ключевого значения. Благодаря такой модели ТЦ получает гарантированный доход, и при этом у ТЦ формируются стимулы для формирования клиентского потока (аналогичные стимулы создаются и у арендатора – ему важно наращивать объем продаж и активно содействовать привлечению клиентов в свою торговую точку, что ведет к росту клиентского потока в ТЦ в целом);

3. Фиксированная плата – для мелких и сезонных арендаторов. Сохранение такой модели является оправданным, поскольку в случае мелких арендаторов контроль величины их выручки потребует от оператора ТЦ чрезмерно больших затрат. Кроме того, наличие фиксированной платы будет служить еще одним фактором отбора качественных арендаторов – выплачивать цену в установленном размере смогут только те компании, которые уверены в своих силах, и которые, тем самым, будут способствовать привлечению клиентского потока.

Возможно, имело бы смысл выделить в качестве самостоятельной платы взносы на общую рекламу торгового центра, поскольку это позволило бы дополнительно зафиксировать обязательства ТЦ по продвижению пула арендаторов и повысить прозрачность договорных отношений [11, с. 29].

Очевидно, что сферой взаимодействия с арендаторами потенциал применения сетевого подхода не исчерпывается – ТЦ важно выстраивать сетевые отношения и со своими конечными потребителями, чтобы обеспечить их возвращение за покупками. Однако в силу естественных причин возможность воздействия на потребителей у ТЦ гораздо ниже, чем на арендаторов. Основным направлением выстраивания сетевого партнерства с клиентами для ТЦ выступает формирование их лояльности – причем, что очень важно, не каким-либо конкретным арендаторам из представленного в ТЦ пула, а всему ТЦ в целом. Для этого ТЦ может разрабатывать собственные программы лояльности.

Разумеется, использование сетевых инструментов не является гарантией успеха ТЦ – необходимо выполнение и ряда других условий, среди которых очевидными являются эффективная управленческая команда ТЦ, грамотно выбранное местоположение и т. д. Тем не менее, правильное применение сетевого инструментария способно повысить качество функционирования ТЦ, поскольку позволит добиться создания благоприятной среды ведения бизнеса для арендаторов и будет способствовать формированию синергетического эффекта между ними.

Справедливость данного утверждения подкрепляется тем, что переход от взимания фиксированной платы за аренду к оплате услуг на основе механизма разделения выгод и рисков позволил остановить отток арендаторов из ТЦ в 2014–15 гг.

Выполненное нами исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

– Несмотря на то, что, как показано в существующих публикациях, торговые центры по своей природе являются сетевыми структурами, в настоящее время сетевые инструменты в организации их деятельности применяются стихийно и бессистемно, а операторы ТЦ склонны к злоупотреблению своей переговорной силой. Из-за этого в России ТЦ чаще всего функционируют как псевдо-сетевые структуры – организации, имеющие

сетевую природу, но направленные на первоочередное удовлетворение потребностей участника с большей переговорной силой, и характеризующиеся дисбалансом в распределении выгод и рисков;

– Нестабильная экономическая ситуация в нашей стране и вызванный ею отток арендаторов приводят к снижению переговорной силы операторов ТЦ, и тем самым создают условия для реализации сетевого потенциала ТЦ к взаимной выгоде как арендаторов, так и операторов ТЦ;

– Ключевыми направлениями применения сетевого подхода в деятельности ТЦ при взаимодействии с арендаторами выступают явное позиционирование услуги ТЦ как предоставление условий для максимально эффективного ведения торговой деятельности (включая формирование клиентского потока) и создание адаптированного к специфике различных групп арендаторов механизма распределения выгод и рисков;

– ТЦ необходимо уделять внимание использованию сетевого инструментария при взаимодействии с клиентами. Речь в первую очередь идет о формировании у них лояльности всему ТЦ в целом как единой сетевой структуре.

Список литературы

1. Бахарев В.В. Анализ антикризисных программ операторов торговых центров // Наука Красноярья. 2016. № 3. С. 106–117.
2. Бахарев В.В., Икрамов Р.А. Влияние современной экономической ситуации в России на сферу торговли и общественного питания // В мире научных открытий. 2015. № 5. С. 7–18.
3. Бугорский В. Н. Сетевая экономика. М. : Финансы и статистика, 2008. 256 с.
4. Инкижинова С. Стимулирование центров удовольствия // Эксперт. 2017. № 27. С. 26–29.
5. Капустина И.В. Мониторинг розничной торговли Санкт-Петербурга // В мире научных открытий. 2015. № 5. С. 34–50.
6. Котляров И.Д. Новые классификационные признаки услуг // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2013. № 1. С. 94–102.
7. Котляров И.Д. Торговые центры как сетевые структуры // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2014. № 7. С. 114–121.
8. Котляров И.Д. Описание финансовых отношений франчайзера и франчайзи // Культурологический подход в экономико-правовом развитии региона: Материалы Международной научно-практической конференции XIV Макаркинские научные чтения [Электронный ресурс] / отв. ред. Л.А. Коханец; Мордов гуманитар. ин-т. Саранск, 2014. С. 516–523.
9. Котляров И.Д. Псевдосетевые структуры // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2014. № 2. С. 100–104.
10. Нестеренко О.А. Мультибрендинг, комаркетинг и кросс-промо: синергия программ лояльности фэшн-ритейла и торговых центров // Тенденции науки и образования в современном мире. 2016. № 12–5. С. 23–28.
11. Патрушева А.В. Финансовые отношения франчайзера и франчайзи // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 21. С. 29–41.
12. Пахомов В.И., Плотников В.А., Усов Д.Ю. Управление сетевыми предприятиями (на примере франчайзинговых сетей). СПб.: Р-Копи, 2014. 174 с.
13. Соловьева Е.Н. Маркетинг торговых центров: актуальные шаги, чтобы выжить в новых реалиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2017. № 2. С. 108–114.
14. Стрелец И.А. Сетевая экономика. М. : ЭКСМО, 2008. 208 с.

15. Уильямсон О.И. Аутсорсинг: транзакционные издержки управление цепями поставок // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 71–92.
16. Экономический потенциал и перспективы России и стран СНГ / М.Н. Черкасов, И.В. Кирьянов, С.С. Никитинская, В.Ю. Маслихина, С.Ю. Козлова. Краснодар : АНО «Центр социально-политических исследований «Премьер», 2012. 94 с.
17. Thorelli H.B. Networks: Between markets and hierarchies // Sloan Management Review. 1986. V. 7. P. 37–51.
18. Vázquez L. The Use of Up-Front Fees, Royalties and Franchisor Sales to Franchisees in Business Format Franchising // Economics and Management of Franchising Networks. J. Windsperger et al. (Eds.). Heidelberg: Physica-Verlag, 2004. P. 145–159.
19. Windsperger J. The fee structure in franchising: a property rights view // Economics Letters. 2001. № 73. P. 219–226.

DEVELOPMENT OF TOOLS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF OPERATION OF SHOPPING CENTERS, BASED ON NETWORK APPROACH

A.A. Danilov¹, V.A. Plotnikov²

¹Saint-Petersburg Institute of foreign economic relations, Economics and law, Saint-Petersburg

²Saint-Petersburg state University of Economics, Saint-Petersburg

Based on the analysis of sources compiled a list of the main principles of functioning of network structures. It is shown that the implementation of these principles in the activities of shopping centers in Russia is spontaneous in nature, which hampers the realization of the benefits to trading centers such as network structures. Recommendations on the use of the network approach as a tool of increase of efficiency of functioning of the shopping center.

Keywords: *shopping centres, a network approach, selection of partners, coordination, distribution of benefits and risks.*

Об авторах:

ДАНИЛОВ Александр Александрович – старший преподаватель, Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, e-mail: ivesep@ivesep.spb.ru

ПЛОТНИКОВ Владимир Александрович – профессор, доктор экономических наук, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21

About the authors:

DANILOV Aleksandr Aleksandrovich – senior lecturer, St. Petersburg Institute of foreign economic relations, Economics and law, e-mail: ivesep@ivesep.spb.ru

PLOTNIKOV Vladimir Aleksandrovich – Professor, doctor of economic Sciences, Saint-Petersburg state University of Economics, Sadovaya Str. 21, St. Petersburg, Russian Federation, 191023

References

1. Baharev V.V. Analiz antikrizisnyh programm operatorov togovykh centrov // Nauka Krasnojarskaja. 2016. № 3. S. 106–117.

2. Baharev V.V., Ikramov R.A. Vlijanie sovremennoj jekonomicheskoy situacii v Rossii na sferu trgovli i obshhestvennogo pitanija // V mire nauchnyh otkrytij. 2015. № 5. S. 7–18.
3. Bugorskij V. N. Setevaja jekonomika. M. : Finansy i statistika, 2008. 256 s.
4. Inkizhinova S. Stimulirovanie centrov udovol'stvija // Jekspert. – 2017. № 27. S. 26–29.
5. Kapustina I.V. Monitoring roznichnoj trgovli Sankt-Peterburga // V mire nauchnyh otkrytij. 2015. № 5. S. 34–50.
6. Kotljarov I.D. Novye klassifikacionnye priznaki uslug // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija: Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom. 2013. № 1. S. 94–102.
7. Kotljarov I.D. Torgovye centry kak setevye struktury // Mnogourovnevoe obshhestvennoe vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki. 2014. № 7. S. 114–121.
8. Kotljarov I.D. Opisanie finansovyh otnoshenij franchajzera i franchajzi // Kul'turologicheskij podhod v jekonomiko-pravovom razvitii regiona: Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii XIV Makarkinskie nauchnye chtenija [Jelektronnyj resurs] / otv. red. L.A. Kohanec; Mordov gumanitar. in-t. Saransk, 2014. S. 516–523.
9. Kotljarov I.D. Psevdosetevye struktury // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija: Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom. 2014. № 2. S. 100–104.
10. Nesterenko O.A. Mul'tibrending, komarketing i kross-promo: sinergija programm lojal'nosti fjeshn-ritejla i torgovyh centrov // Tendencii nauki i obrazovanija v sovremennom mire. 2016. № 12–5. S. 23–28.
11. Patrusheva A.V. Finansovye otnoshenija franchajzera i franchajzi // Finansovaja analitika: problemy i reshenija. 2016. № 21. S. 29–41.
12. Pahomov V.I., Plotnikov V.A., Usov D.Ju. Upravlenie setevymi predpriyatijami (na primere franchajzingovyh setej). SPB.: R-Kopi, 2014. 174 s.
13. Solov'eva E.N. Marketing torgovyh centrov: aktual'nye shagi, chtoby vyzhit' v novyh realijah // Marketing i marketingovye issledovanija. 2017. № 2. S. 108–114.
14. Strelec I.A. Setevaja jekonomika. M. : JeKSMO, 2008. 208 s.
15. Uil'jamson O.I. Outsorsing: transakcionnye izderzhki upravlenie cepjami postavok // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2010. T. 8. № 1. S. 71–92.
16. Jekonomicheskij potencial i perspektivy Rossii i stran SNG / M.N. Cherkasov, I.V. Kir'janov, S.S. Nikitinskaja, V.Ju. Maslihina, S.Ju. Kozlova. Krasnodar : ANO «Centr social'no-politicheskikh issledovanij «Prem'er», 2012. – 94 s.
17. Thorelli H.B. Networks: Between markets and hierarchies // Sloan Management Review. 1986. V. 7. P. 37–51.
18. Vázquez L. The Use of Up-Front Fees, Royalties and Franchisor Sales to Franchisees in Business Format Franchising // Economics and Management of Franchising Networks. J. Windsperger et al. (Eds.). Heidelberg: Physica–Verlag, 2004. P. 145–159.
19. Windsperger J. The fee structure in franchising: a property rights view // Economics Letters. 2001. № 73. P. 219–226.