

УДК 339.372.84

О.П.Корольчук, д.е.н.,

Київський національний торговельно-економічний університет,

м. Київ

## **ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СПОСІБ АКТИВІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В ГЛОБАЛЬНІ ВИРОБНИЧІ ТА ЗБУТОВІ МЕРЕЖІ**

У статті розкрито суть франчайзингу, його різновиди, структуру, переваги, можливі ризики; відображено передумови застосування франчайзингу в Україні; визначено переваги та недоліки системи франчайзингу; наведено схему обслуговування мережевою компанією франчайзингових магазинів.

В статье раскрыта суть франчайзинга, его разновидности, структура, преимущества, возможные риски; отображены предпосылки применения франчайзинга в Украине; определено преимущества и недостатки системы франчайзинга; приведена схема обслуживания сетевой компанией франчайзинговых магазинов.

This article examines the essence of franchising, its variety, structure, advantages and possible risks; this article illustrates prerequisites of using franchising in Ukraine. This article determines advantages and disadvantages of franchising system and this article provides the scheme of service of network franchised stores.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзі, франчайзер, франшиза, субфранчайзер, бренд.

У сучасних умовах запорукою успішного функціонування підприємств є формування гнучкої змішаної структури економіки, яка відповідає загальносвітовим тенденціям та містить різні форми власності й адекватні їм моделі ведення бізнесу. Основою ринкової економіки, з одного боку, є великі підприємства, які надають їй стабільності та керованості, визначають рівень науково-технічного та виробничого капіталу, з іншого – малий бізнес, який формує конкурентне середовище, характеризується високою мобільністю та забезпечує самостійність підприємницької ініціативи. Саме тому в українській економіці особливої актуальності набувають процеси розвитку малого і середнього бізнесу.

Вивченням суті та дослідженням механізму використання франчайзингу займалися вчені-економісти зі всього світу: Д.Дэй, А.Обыденков, Ж.Дельтей, Я.Мюррей, Ф.Котлер, а також вітчизняні: О.Зверева, Г.Кашеева, А.Назаренко, О.Козачок, Я.Сидоров, Ю.Бондаренко та інші. Але, незважаючи на кількість публікацій з цієї тематики, питання взаємодії франчайзингу з підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні залишається відкритим. Усе це й зумовлює необхідність та доцільність дослідження даної теми.

Мета роботи – розкрити суть франчайзингу як способу активізації інтеграції вітчизняного бізнесу в глобальні виробничі та збутові мережі. Для цього необхідно вирішити такі завдання: розкрити зміст франчайзингу, розглянути схему обслуговування мережевою компанією франчайзингових магазинів, окреслити передумови застосування франчайзингу в Україні, зазначити переваги та недоліки розвитку франчайзингу в Україні.

Становлення малого підприємництва, його ефективна взаємодія з великими підприємствами розглядається на державному рівні як необхідна умова

подолання негативних процесів в економіці та забезпечення безпеки підприємницької діяльності. Малі підприємства, які не вимагають великих стартових інвестицій і забезпечують досить високу швидкість обігу ресурсів, можуть істотно покращити структуру національної економіки та забезпечити насичення вітчизняного ринку споживчих товарів і послуг. Зазвичай у структурі економіки розвинених країн малі та середні підприємства становлять переважну більшість. Водночас розвиток малого і середнього підприємництва в Україні стикається з цілою низкою проблем, серед яких чи не найголовнішою є започаткування бізнесу.

Перед майбутніми підприємцями насамперед постає вибір одного з трьох можливих способів входження в бізнес: перший – відкриття нової справи «з нуля», другий – купівля існуючого бізнесу, і третій – придбання франшизи. Взаємодія та взаємовплив діяльності великих та малих підприємств у сучасній системі розвитку економіки країни передбачає застосування такої форми функціонування взаємовідносин як франчайзинг.

Для економіки України франчайзинг відносно нове явище, тоді як у розвинених країнах світу він пройшов багаторічний шлях розвитку, як засіб забезпечення потреб суспільства у різних послугах. Можна стверджувати, що франчайзинг сьогодні – єдиний відомий інструмент, який дозволяє підвищити ефективність малого бізнесу саме завдяки унікальній можливості об'єднувати переваги малого і великого підприємництва. Його варто розглядати як один з нових економічних механізмів, що дає змогу вирішити різні економічні проблеми сучасної економіки.

На ринку України франчайзинг інтенсивно розвивається та стає дедалі популярнішим. На сьогодні в Україні працює біля 400 франчайзерів, цей вид діяльності запроваджено у 92 галузях економіки. Найбільш поширений він у таких сферах, як торгівля – 57,6%, ресторанне господарство – 19,2%, сфера послуг – 18,4%, виробництво – 2,5%, інформація – 2% [1, с.19].

Поняття «франчайзинг» походить від французького franchise, що означає пільга, привілей, звільнення від податків, внесків. Залежно від фонетичних особливостей мов похідні від цього слова мають різне звучання, що в ряді випадків вводить в оману вітчизняних підприємців і викликає певну недовіру як до самого терміна, так і до системи в цілому [2, с. 342].

Франчайзинг – це така організація бізнесу, в якій компанія (франчайзер) передає незалежній людині або компанії (франчайзі) право на продаж продукту або послуги цієї компанії.

Франчайзер – компанія, що видає ліцензію або передає право на користування своїм знаком, ноу-хау, операційні системи. Послідовність перетворення компанії у франчайзера, як правило, така: компанія досліджує ринок і створює успішний продукт (пакет послуг, особливий стиль роботи тощо); розвиває бізнес і витрачає кошти на його просування; формує хорошу репутацію і позитивний імідж, який впізнають (так званий «бренднейм»).

Франчайзі – це фізична чи юридична особа, що купує можливість навчання і допомогу при створенні бізнесу у франчайзера та виплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знака, ноу-хау і системи ведення робіт франчайзера. Франшиза являє собою повну бізнес-систему, яку франчайзер продає франчайзі. Інша назва - франчайзинговий пакет, який, як правило, містить посібник із ведення робіт та важливі матеріали, що належать франчайзеру [3, с.18].

Нині для застосування франчайзингу в Україні існують такі передумови:

- ✓ обумовлено необхідність просування на українському і міжнародному ринках вітчизняних виробників;

- ✓ формування малого підприємництва, суб'єктам якого необхідна підтримка не тільки і не стільки матеріальна, скільки в організації бізнесу, інформаційному забезпеченні, маркетингових дослідженнях і рекламі;

- ✓ необхідність формування і відпрацювання системи управління якістю по всьому ланцюгу взаємопов'язаних циклів «виробник - споживач»;

- ✓ наявність системи правових норм, що може бути використана при формуванні франчайзингу (останнє вимагає суттєвого доопрацювання з метою створення правового поля для належної реалізації механізму франчайзингу).

Моделюючи систему франчайзингу, необхідно виходити із зацікавленості сторін. Франчайзеру система надає такі можливості:

- ✓ розширення виробництва і/чи збуту товарів і послуг та, відповідно, одержання додаткового доходу;

- ✓ просування на ринку товарів, послуг і самої організації за рахунок учасників системи;

- ✓ збут товарів і послуг на віддалених територіях, проведення територіального розділу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення антимонопольного законодавства;

- ✓ регулювання і контроль за якістю ведення бізнесу з метою забезпечення захисту і законних торгових інтересів учасників;

- ✓ одержання додаткового доходу від реалізації прав на використання товарного знака, фірмового стилю, інших об'єктів інтелектуальної власності, комерційної інформації;

- ✓ отримання додаткового доходу за відсутності високого ступеня ризику втрати власного капіталу, завдяки наявності у франчайзі своїх джерел фінансування;

- ✓ економія фінансових ресурсів за відсутності необхідності створення дочірніх підприємств;

- ✓ економія на адміністративно-господарських і управлінських витратах, які здійснює сам франчайзі [4].

Франчайзі, зі свого боку, може бути зацікавлений у таких можливостях системи:

- ✓ входу під товарний знак компанії, що добре зарекомендувала себе

на ринку. Це збільшує для споживачів (на відміну від їх сприйняття невідомого підприємства/товару/послуг) і розширює коло покупців/клієнтів, особливо за рахунок групи прихильників цього товарного знака;

✓ вступ у готовий бізнес значною мірою гарантує досягнення певних результатів за рахунок використання можливостей системи;

✓ збереження юридичної самостійності не суперечить принципам побудови системи і не позбавляє прав на самостійне прийняття управлінських рішень;

✓ постійна технічна і консультативна підтримка з боку франчайзера;

✓ гарантована система постачань;

✓ придбання визначеного рівня захищеності на території присутності франчайзера;

✓ підвищення статусу під час проведення переговорів, одержання кредитів тощо при досягненні стандартів франчайзера;

✓ збільшення кола постійних споживачів завдяки популярності франчайзера, гарантованим маркетинговим дослідженням і рекламним кампаніям;

✓ значна економія ресурсів і часу на рекламі, навчанні, проведенні маркетингових досліджень, пошуку і доставці товарів, розробленні та реєстрації власного товарного знака, відпрацьованій технології ведення бізнесу, проведенні переговорів і пошуку партнерів;

✓ зниження ризику банкрутства завдяки використанню у практичній діяльності досвіду франчайзера і його системи підтримки [5, с.115].

Взаємодія франчайзера з учасниками системи (франчайзі) може здійснюватися або безпосередньо, або через субфранчайзера (субфранчайзерів). Територіальне обмеження діяльності з використанням прав на об'єкти інтелектуальної власності і відпрацьованої франчайзером системи ведення бізнесу дозволено законодавчо.

Незважаючи на значні можливості системи, її використання на практиці (особливо на початковій стадії) має певні труднощі, нівелювати які можна за умов дотримання таких основних вимог, що мають передувати укладанню франшизи. У зв'язку з цим, необхідно:

✓ оцінити готовність потенційного франчайзера до переходу на нову систему за визначеною групою факторів;

✓ визначити предмет договору франчайзингу і розробити пакет документів, що входять у франшизу;

✓ оцінити потенційні ринки, на яких передбачається проводити політику активного просування;

✓ оцінити потенційних франчайзі та розробити політику залучення до роботи в системі.

Останнім часом усе більшу зацікавленість у виробників і торгових компаній викликає франчайзинг як спосіб створення стабільної і гнучкої мережі роздрібних магазинів. Особливо приваблює українські компанії можливість

відкривати нові магазини в рамках франчайзингу, економлячи при цьому власні кошти. Аналізуючи діяльність франчайзингових проектів на роздрібному ринку, ми дійшли висновку, що деякі компанії успішно використали можливість франчайзингу, а спроби багатьох інших поки не дали бажаного результату [6, с.52].

Нині на різних рівнях усе частіше порушуються питання, пов'язані з просуванням українського виробника на ринку товарів і послуг, підтримкою середнього і малого підприємництва, підвищенням конкурентоспроможності українських підприємств і вироблених ними товарів, формуванням національної ідеї прихильності до вітчизняних товарів.

Відсутність належного рівня державної підтримки, різного роду адміністративні бар'єри, що стоять на шляху розвитку українського підприємництва, стримують багато прогресивних ініціатив. З одного боку, поки ці проблеми не вирішено на державному рівні, підприємству залишається розраховувати в основному на свої сили і мобілізувати їх. А з іншого – великі та середні українські підприємства, навіть ті, що мають міцні позиції на ринку, відчувають серйозні проблеми зі збутом і просуванням своєї продукції, пов'язані з «відірваністю» від кінцевого споживача.

Проблеми бізнесу негативно позначаються на пропозиції підприємств, погіршуючи співвідношення «ціна-якість», що дає підстави споживачам заявляти про переваги імпортних товарів над вітчизняними. Якщо розглядати ситуацію з позиції маркетингу, то постає питання про створення сприятливого маркетингового середовища на всіх рівнях (незалежно від масштабу бізнесу), яке дозволило б вирішувати проблеми споживачів з урахуванням їхніх мотивацій і вимог. Нині вже з упевненістю можна твердити про те, що в Україні сформувалися реальні можливості вибору таких технологій ведення бізнесу, що дають змогу забезпечити ділову атмосферу й ефективну організацію бізнесу. У цьому сенсі досить своєчасною є форма діяльності суб'єктів ринку за аналогією, яка застосовується у світовій практиці системи франчайзингу [7, с.189].

Наведемо приблизний перелік витрат франчайзі. Насамперед – це вступний внесок, який передбачено більшістю зарубіжних компаній. Він становить 5-10% від вартості створення однієї роздрібною точки. Після укладання договору франчайзі бере на себе зобов'язання періодично виплачувати частину одержуваного прибутку. Порядок, терміни та розмір фіксуються в кожному договорі окремо. Частина прибутку визначається переважно у відсотках, однак є випадки, коли винагорода передбачається у твердих сумах. Це своєрідна форма захисту франчайзера на випадок відсутності прибутку [7, с.189].

Система франчайзингу є взаємовигідною. Для франчайзера це, по-перше, ефективний спосіб зростання, що не потребує значних інвестицій. Другою перевагою франчайзингової збутової мережі є вмотивованість малих підприємств щодо розвитку бізнесу, адже таким підприємством управляє не

найманий робітник, а господар. З погляду франчайзі, робота під маркою мережевої компанії є певною гарантією економічної безпеки бізнесу.

Однак, система франчайзингу має певні недоліки. Один із них – переважання особистих відносин між першими особами мережевої компанії і партнерами – франчайзі. Найчастіше саме налагодженість відносин і контактів має вирішальне значення для успіху чи невдачі франчайзингу. Намагаючись знизити ризики спільного бізнесу з незнайомими компаніями, деякі мережеві компанії запроваджують спеціальні вимоги до потенційних партнерів. Наприклад, власник франшизи ресторанів «Ростикс» як додаткову вимогу до франчайзі висуває досвід ділових відносин.

Іншою проблемою є необхідність постійного удосконалення системи контролю франчайзингової мережі. Про це свідчить досить тривалий досвід російських мереж. На сьогодні ключове завдання системи франчайзингу виробника офісних меблів «Фелікс» – контроль діяльності франчайзі, адже етап становлення вже минув. Методи і форми контролю, які застосовують мережеві компанії, різні і залежать від стадії розвитку системи та сфери діяльності [9, с.10].

Існує ще один аспект франчайзингових відносин, що має потенційний ризик для організатора мережі, – можлива конкуренція з боку того, хто володіє ноу-хау і технологіям ведення бізнесу франчайзі. Для того, щоб знизити можливі ризики, у договорах франчайзингу мережі «МакДональдз» передбачено вимогу переходу права власності на підприємство франчайзі до мережевої компанії у випадку порушення договору, зокрема розкриття чи несанкціонованого використання інформації ноу-хау.

Для успішного розвитку бізнесу на основі франчайзингу компанія передусім має відповідати певним критеріям, що дозволяють оцінити успішність франчайзингового проекту.

По-перше, мережева компанія має володіти брендом тієї чи іншої форми: торговою маркою, торговим найменуванням, торговими символами, логотипом тощо. Останнім часом тенденція орендування продукції дуже поширена серед вітчизняних компаній. Деякі з них мають дійсно «розкручену» запатентовану торгову марку, пов'язану у свідомості споживачів з якісними товарами і послугами.

Відомо, що для створення повноцінного бренда, який одразу впізнають, необхідні роки, а іноді й десятиліття. За твердженням Р. Гамільтона, генерального директора одного з провідних виробників одягу США Hartmarx Corporation, на створення бренда іноді витрачають і 50 років. Яскравим прикладом може слугувати компанія «МакДональдз».

Бренд – це нематеріальний актив, який ця компанія цінує найбільше, тому, маючи налагоджену систему франчайзингу, компанія не працює за цією схемою на зростаючих, нестійких ринках. Наприклад, донедавна всі ресторани швидкого харчування цієї мережі відкривалися в Україні тільки на умовах

100%-го інвестування власних коштів. Здавалося б, що все має бути навпаки: в умовах нестабільної економіки ризик втратити вкладені гроші дуже великий. Проте для компанії пріоритетним завдання є збереження бренда [9, с.572].

Один із критеріїв готовності до впровадження франчайзингу – тиражні технології і методи ведення бізнесу, вони повинні бути застосовані та доведені на практиці. Мережеві компанії відкривають власні торгові мережі, щоб мати готові рішення оперативних маркетингових, фінансових та інших проблем. Так, у франчайзинговій мережі «Копейка» було прийнято рішення про розвиток нового формату торгової мережі: міні-магазину із загальною площею 200-400 квадратних метрів. Загальна кількість партнерів – франчайзі «традиційного формату» – 3 підприємства. Типові рішення для потенційних партнерів – франчайзі формувалися на основі результатів функціонування діючого магазину нового формату протягом перших місяців його роботи: розроблено товарну матрицю, прораховано необхідний обсяг інвестицій в устаткування та інформаційні технології, затверджено штат магазину.

Відповідно до умов товарного франчайзингу, франчайзі стає єдиним продавцем відповідного товару на закріпленій території й ексклюзивним представником торгової марки франчайзера. Основна умова угоди полягає в тому, що франчайзі зобов'язується закуповувати продукцію тільки у свого франчайзера і цілком відмовляється від реалізації аналогічних товарів інших фірм, що можуть скласти конкуренцію. Цей вид франчайзингу активно використовується виробниками й оптовими компаніями. Крім вимоги мережевої компанії працювати тільки з асортиментом її продукції, інших жорстких вимог щодо організації бізнесу, як правило, не висувається.

Франчайзі одержують загальні рекомендації стосовно оформлення магазину, зовнішньої реклами і викладання товару. Для товарного франчайзингу характерний відносно невисокий ступінь регламентації обов'язків за рахунок однорідної діяльності. Наприклад, схема роботи з партнерами виробника «Монарх» передбачає мінімальні вимоги до обліку товару, розмірів торгового приміщення, якості освітлення, оформлення рекламної вивіски тощо. Однак наявність певних правил і вимог з організації бізнесу свідчить про те, що система містить елементи формату, тобто існують визначені стандарти і правила ведення бізнесу [10, с. 19].

Більш витратним і складним з погляду організації мережевої структури, часу, необхідного для запуску системи, а також грошових інвестицій і людських ресурсів є франчайзинг бізнес-формату, що використовується для розвитку продовольчої роздрібною мережі. Відмінною рисою цього виду франчайзингових відносин є висока стандартизація і регламентація всіх операцій, починаючи з пошуку місця розташування магазину і закінчуючи описами робочих процесів, таких як відкриття магазину, дії персоналу при виникненні проблем.

Поділ франчайзингу роздрібних мереж на два види здебільшого має

умовний характер. На практиці системи товарного франчайзингу зазвичай використовують потужні бізнес-формати, що забезпечують відтворюваність не тільки товарного асортименту, але й основних правил організації торгового залу, зонування розміщення, розташування устаткування, автоматизації, схем товаропросування, складання тощо.

Обслуговування мережевою компанією франчайзингових магазинів відбувається за схемою:

- ✓ Дослідження ринку і вибір місця розташування. Мережева компанія, як правило, досліджує регіональні ринки і, виявивши потенційно перспективні, розпочинає пошук франчайзі саме в цих регіонах. Так діє компанія «Фелікс», що активно розвиває регіональний франчайзинг.

- ✓ Розроблення і планування торгових приміщень. Мінімальний розмір площі для магазинів мережі «Бенетон» становить 150 квадратних метрів. У цій мережі обов'язковим є придбання фірмового торгового устаткування у певних постачальників і ремонт магазину за стандартами компанії.

- ✓ Консультації з фінансових питань. Цей пункт є найпоширенішим у пропозиціях франчайзерів. Так, у мережі ресторанів «Ростикс», окрім спільної з франчайзі розробки бізнес-плану, до пакета франшизи включають цільові показники бізнесу партнера, типовий бюджет відкриття ресторану, орієнтовний графік платежу франчайзі, а також забезпечують можливість одержання кредитних засобів на пільгових умовах.

- ✓ Посібник зі здійснення операцій. Зазвичай в інструкціях визначається алгоритм дій і правила роботи франчайзі щодо загального управління магазином, необхідної звітності, фінансового та бухгалтерського обліку, маркетингу і реклами, стандартів обслуговування клієнтів, політики добору і мотивації співробітників.

- ✓ Програми підготовки керівників і навчання службовців фірм-франчайзі. Для тиражування технологій і способу ведення бізнесу необхідні ефективні програми навчання. Більшість франчайзингових мереж мають власні навчальні центри, які пропонують різні курси і програми.

Підтримка роботи франчайзингової мережі також вимагає від мережевої компанії розроблення спеціальних програм, які можна згрупувати за такими основними напрямками.

- ✓ Керівництво на місцях. За кожним франчайзі закріплений спеціальний менеджер у головній компанії, до обов'язків якого належить вирішення оперативних проблем магазинів. Іноді менеджер контролює роботу партнерів. Зазвичай робота мережі базується на товарному франчайзингу, наприклад, у мережі магазинів «Монарх». У мережах, побудованих за принципом бізнес-формату, ці дві функції розподілено між різними фахівцями.

- ✓ Комерційне планування і надання рекламних матеріалів. Більшість франчайзерів надають своїм партнерам стандартні маркетингові плани і рекомендації з реклами, її періодичності, інформацію щодо спеціальних акцій



як до, так і після відкриття магазину. До кожного сезону компанії готують спеціальні посібники з викладання, розміщення товару в торговому залі, найбільш вдалих комбінацій товару та інших прийомів мерчандайзингу.

✓ Загальнонаціональна реклама. І франчайзі, і франчайзер зобов'язані надавати рекламу, але перший робить це, як правило, на регіональному рівні, а другий - на національному.

✓ Контроль за якістю. Вітчизняні франчайзингові мережі суворо дотримуються правил з контролю якості. Так, мережа «Ельдорадо» практикує щомісячні виїзди в магазини і перевірки пропонованого асортименту. При виявленні у магазині товарів конкурентів на франчайзі накладається штраф у розмірі 10-кратної вартості товару.

✓ Надання інформації про ринок. Деякі з вітчизняних власників франшиз готові проводити дослідження і розповсюджувати інформацію щодо цього. Такі послуги надають компанії, що ретельно вибудовують систему франчайзингу, наприклад компанія «Ростикс».

✓ Перепідготовка керівництва і службовців. У договорах, які укладають із партнерами (як правило, системи бізнес-формату, що вимагають точного відтворення нових технологій головної компанії), обумовлено терміни (3-5 років), після закінчення яких франчайзі зобов'язані направити на перепідготовку своїх провідних співробітників. Найчастіше ця послуга є платною.

Отже, розвиток та удосконалення застосування франчайзингових відносин у діяльності мережевих підприємств роздрібної торгівлі дозволить надати підтримку підприємцям, які тільки починають свій бізнес; ініціювати розроблення нових ідей, методів і технологій у торгівлі; підвищити загальну культуру підприємницьких відносин; задовольнити потреби споживачів у певних товарах, видах робіт та послугах, які раніше повністю або частково не задовольнялися; забезпечити високу якість обслуговування; сприяти соціальній стабільності завдяки створенню нових робочих місць без залучення бюджетних коштів; залучити іноземні інвестиції у сферу торгівлі та національну економіку взагалі.

Подальше застосування франчайзингу надасть можливість впроваджувати в підприємницьку діяльність нові методи, технології, підвищувати ефективність управління, оновлювати матеріально-технічну базу торгівлі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Назаренко А. Франчайзинг: бізнес за чужим рецептом / А.Назаренко // Commercial property. – 2004. – №9.
2. Обыденков А. Франчайзинг как особая форма институциональных соглашений / А.Обыденков // Вопр. экономики. – 2001. – №6. – С.114-128.
3. Казачок О. Франчайзинг – безболезненный способ начала бизнеса / О.Казачок // Биржа. – 2005.
4. Дэй Д. Стратегический маркетинг / Д.Дэй. ; пер. с англ. - М. : ЭКСМО-Пресс, 2002.
5. Зверева О.В. Правова регламентація торговельної діяльності: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О.В. Зверева. – К., 2006. – 143 с.

6. Кашеева Г.В. З досвіду франчайзингу українських торгових підприємств / Г.В. Кашеева // Маркетинг в Україні. – 2004. – №1. – С.49-51.
7. Мюррей Я. Франчайзинг / Я. Мюррей. – СПб. : Питер, 2004. – 144 с; Практикум по франчайзингу для российских предпринимателей / под ред. С.А. Силинга. - СПб., 1997. – С. 189.
8. Бондаренко Ю.А. Франчайзинг и перспективы его развития в России // Финансы. – 1995. – №2. – С.10-22.
9. Bricley, James A. Dark, Frederick H. The Choice of Economics. – 1987. – July 18. – P.401-420.
10. Орлова О.А. Франчайзинг как форма деловых связей / О.А. Орлова // Законодательство и экономика. - 2002. - № 4 (216). - С. 19-22.