

ФРАНЧАЙЗИНГ – ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

© Нечепуренко С.О., 2004

Розглянуті фактори становлення франчайзингових відносин великих і малих фірм на основі аналізу закордонного досвіду франчайзингу. Окреслюється франчайзинг в якості зовнішньоекономічного партнерства.

In the given article the reasons of a becoming franchising of attitudes between large and small corporation on the basic of analysis franchising of oversets, experience are esteemed. The characteristic as form of partnership franchising an external economic.

Постановка проблеми. В умовах творення ринкових структур в Україні все актуальнішим стає виявлення закордонного досвіду підприємницької діяльності різноманітних фірм та його адаптація до специфіки сучасного етапу українського бізнесу. Зокрема особливого значення в науково-прикладному аспекті набуває аналіз вискоєфективної і відомої в усьому світі технології бізнесу як франчайзинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що різноплановість франчайзингових відносин спричинило множину підходів у визначенні їх суті. У найелементарнішому трактуванні франчайзинг (від французького терміна – franchise) означає пільгу, привілей, яку надає велика корпорація малій фірмі. Так, з позицій російського вченого Новосельцева О. франчайзинг, являючись певним типом організації бізнесу, передбачає створення широкої сітки однотипних підприємств, які мають єдину торговельну марку (бренд), виконують однакові умови, стиль, методи і форми продажу товарів, надання послуг, найважливішими з них: єдині вимоги до якості товарів (послуг), єдині ціни, які встановлюються й регулюються централізовано.

Франчайзингова асоціація Великобританії (British Franchise association) дає визначення франчайзингу як конкретної ліцензії, яка видається франчайзером (великою компанією) франчайзі (малій фірмі) на взаємовигідних умовах. [6]. На думку Короленко, суть франчайзингу зводиться ось до чого: в обмін на переваги на практиці перевіреної концепції ведення бізнесу з порівняно відомою торговельною маркою франчайзі ділиться з франчайзером часткою свого прибутку [5]. Франчайзинг розглядається також в якості одного з методів клонування бренда, який особливо привабливий для ринків швидкого розвитку Emerging markets [4]. Професор Варшавської школи економіки О. Сулаєвич [15] визначає, франчайзинг як узгоджене поєднання знань, навичок, торговельної марки франчайзера та капіталу і підприємницької енергії тримача франшизи.

Незважаючи на багатогранність поглядів стосовно сутності франчайзингу акцент необхідно зробити на аналізі його конкретних форм і видів та привабливості модної бізнес-моделі для управлінських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Франчайзинг як форма організації і ведення підприємницької діяльності сягає своїм корінням в середньовічну Англію. Свідченням тому являється існування в сучасності старовинних франшиз, які надають право отримувати ринки, проводити ярмарки тощо. Окрім того на сучасному етапі функціонує система "зв'язаних домів", що виникла в XVIII ст. і використовується пивоварами. Однак, відносини франчайзингу зобов'язані своєму виникненню і популярності не континентальній Європі, а США. Так, американська компанія „Зінгер" в 1851 році почала практикувати заключення контрактів на франчайзинг, які стали прообразом сучасних франчайзингових відносин, що надало можливість з більшою легкістю освоювати нові технології, до цього часу недоступні із-за великих факторів витрат і факторів ризику. Аналогічна система франчайзингу була розроблена і запроваджена в 1898 році компанією Дженерал Моторс, за якою

так звані фрайчайзі (малі фірми) отримали право продавати тільки продукцію даної корпорації франчайзера, були зобов'язані вкласти в бізнес свій власний капітал для забезпечення високого рівня обслуговування і підтримки іміджу фірми – продавця франшиз.

Виправдана ефективність франчайзингу призвела до його розповсюдження американських нафтопереробних і автомобільних компаній. Так, нафтопереробні компанії, здаючи в оренду фірмам франчайзі свої бензоколонки, мали можливість отримувати своєрідну ренту, а також популяризувати імідж компанії. З іншого боку, малі фірми (франчайзі) були спроможні встановлювати ціни з врахуванням місцевих умов. Результатом вказаної взаємодії франчайзера і франчайзі було збільшення рівня продаж продуктів нафтопереробки, зокрема, машинного палива, а отже, і зростання прибутків, що являється метою будь-якого бізнесмена, як винагороди за його підприємницький талант, ризик тощо.

На початку ХХ ст. франчайзинг, як економічно ефективний метод розширення бізнесу, почали використовувати в індустрії пляшкових безалкогольних напоїв такими компаніями, як "Coca-cola", "Pepsi", "7-Up".

Слід підкреслити, що всі вище перераховані приклади використання технології франчайзингу, можна охарактеризувати як початковий етап становлення франчайзингових відносин у практиці діяльності закордонних компаній. У контексті сказаного, франчайзинг трактувався як ефективний метод розподілу продукції та послуг. Внаслідок цього франчайзинг названого етапу правомірно визначити в якості первинного, вихідного, тобто традиційного.

Другий етап розвитку франчайзингу припадає на 50-ті роки ХХ ст.. Коли з'являється нове, а точніше друге покоління франшиз, що розглядаються і реалізуються як особливий метод ведення комерційної діяльності так, щоб франчайзер отримував додаткову вигоду від швидкого зростання при обмеженому рівні ризику, а франчайзі входив у перевірену комерційну систему з гарантованою можливістю отримання доходу.

Ця система франчайзингу пов'язана з діяльністю таких фірм, як McDonald. Вказані особливості названого франчайзингу дають обґрунтовані підстави для його означення в якості класичного типового, що існує і тепер.

Необхідно підкреслити, що початковий період становлення успішного розвитку класичного франчайзингу супроводжувався певними негативними явищами практичного характеру, які в деякій мірі тимчасово компрометували саму ідею даної бізнес-моделі. Причинами останнього були:

- відсутність досконалої системи правового захисту франчайзингових відносин та їх регулювання;
- створення тимчасово діючих франчайзингових компаній з метою наживи і швидкого зникнення з ринку після її отримання;
- поява нежиттєздатних фірм, які швидко збанкрутували і зменшували масу дочірніх компаній.

Перераховані вище негативні процеси на шляху реалізації франчайзингу були значною мірою нівельовані внаслідок створення в 60-х роках ХХ ст. Міжнародної (IFA) і Європейської (EFF) франчайзингових Асоціацій, що послужило правовому захисту систем франчайзингу. Внаслідок цього почався бурхливий розвиток франчайзингу (зокрема в США) як форми становлення, розвитку і розширення малого і середнього підприємництва. Достатньо сказати, що на основі франчайзингу в цей час почали відкриватися міні-готелі, хімчистки, пральні, невеличкі магазини, пункти автосервісу, ресторани, кафе швидкого обслуговування тощо.

Отже, є сенс період 60–70 років ХХ ст. виділити як самостійний окремий етап в розвитку франчайзингу і означити його в якості формоутворюючого, підприємницького. У США франчайзинговими угодами охоплено більше 800 тис. малих фірм, щорічно їх кількість збільшується приблизно на 25–30 тис. Їх обіг становив у 1988 році більше 650 млрд. доларів [3].

Франчайзинг на сучасному етапі виступає як найбільш швидкозростаюча форма організації бізнесу. Про її динамізм, наприклад, свідчать результати діяльності таких компаній, як Альфа Графікс та Баскін Робінс. Так, перший був відкритий в 1970 р. в штаті Арізона, в 1980р. – 8 салонів, дистриб'юторська сітка була розширена до 100 підприємств. На 1986р. припадає відкриття перших міжнародних салонів, які до 1967 року розповсюдились в 23 іноземних державах (рис. 1).

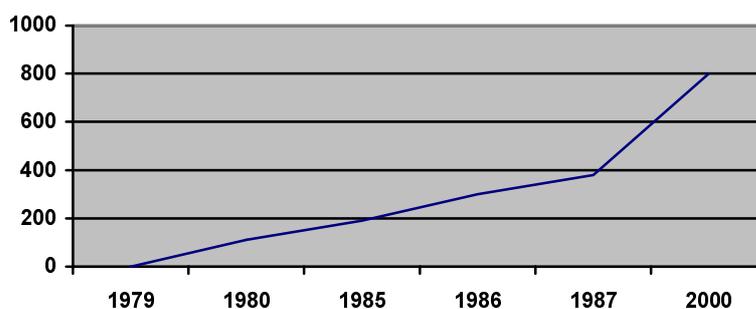


Рис. 1. Динаміка відкриття салонів Альфа-Графікс

Високий динамізм характерний і для розгалуження підприємств компанії Баскін-Робінс. Яка в 1945 році відкрила перше кафе морозива, а на теперішній час вони розповсюджені в 52 країнах світу і їх загальна на кількість досягла 4 тис. (рис. 2)

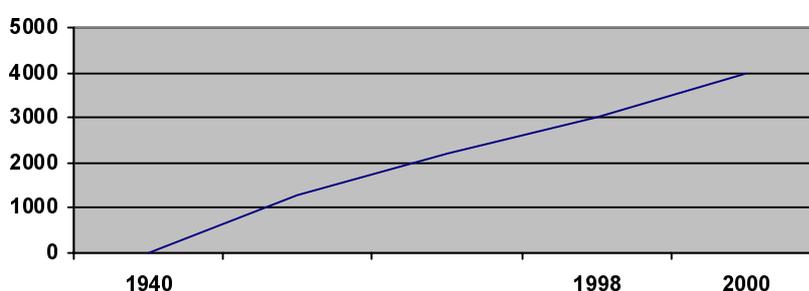


Рис. 2 Динаміка розвитку підприємств – франчайзі корпорації Баскін-Робінс

Фірми франчайзі під трендом Альфа-Графікс діють також в Україні. Окрім того, в структурі українського бізнесу створюється дистриб'юторська мережа компанії Баскін Робінс. Так, відкрилися кафе названого франчайзера в Одесі, Дніпропетровську тощо.

Успішно працюють також такі відомі франчайзингові компанії США, як Subway, Pizza Hut, Burger, King, Radio Sach тощо. Загалом в наші дні в США працює 1700 фірм – франчайзерів [4].

При цьому обсяг роздрібних продаж компаніями, що працюють на базі франчайзингу, в 1997 році досягнув більше, ніж Бґрін доларів. Окрім того, дана форма малого бізнесу створює американській економіці 12% валового внутрішнього продукту, і своєю часткою перевищує 40% загального обсягу торгівлі ринку США, задіявши в свою систему сумарно 7,25 млн. співробітників.

Лідируючи в американському підприємницькому секторі, франчайзинг набув значного поширення і в інших країнах світу. Так, в Європі на першому місці Німеччина, де функціонує 530 франчайзерів, що ліцензували 22 тисячі фірм – франчайзі. У Данії, яка виступає в ролі аутсайдера, нараховується 98 материнських компаній і 2 тисячі фірм – франчайзі [4].

Поширення франчайзингових відносин призвело до виникнення цілісних концепцій франчайзингу, серед яких можна виділити такі: американська; італійська; французька.

В американській моделі франчайзингу існує два блоки: великої корпорації (франчайзера) і малої фірми (франчайзі).

У блок франчайзі входить складово: первинний внесок — для отримання прав на використання торговельної марки, девізу тощо; постійні внески, як плата за поточне керівництво; внески на цілі маркетингу і збуту; виконання прийнятих форм і методів роботи, стандарти якості.

У другому блоці – блоці франчайзера функціонально виділені такі компоненти: здійснення навчання з управління і ведення справи; постійна динаміка в підготовці і перепідготовці кадрів; надання консультативної допомоги з проблем управління та маркетингу.

Звідси аналіз американської моделі показує, що головний акцент в системі франчайзингу зроблений на взаємовигідних договірних відносинах. Для французької доктрини франчайзингу притаманні як риси американської моделі, так і своя специфіка. Відмінність французького франчайзингу зводиться до того, що постійні внески за поточне керівництво і навчання, а також внески на цілі маркетингу і збуту, є фіксованою сумою і право використання торговельної марки не обмежується терміном дії контракту, а закріплюється за тримачем франшизи назавжди.

Стосовно італійського варіанта франчайзингу, він розглядається Італійською Асоціацією франчайзингу як форма тривалого співробітництва між підприємцями для розповсюдження товарів і послуг, юридичне і фінансове незалежних один від одного, що укладають між собою угоду, за якою з одного боку франчайзер надає тримачу франчайза (оператору) виняткове право на створення і збут певних видів товарів і послуг під його торговельною маркою на конкурентному ринку.

Окрім того, функціонально в обов'язки франчайзера входить надання різної допомоги (консультативної, бухгалтерської, рекламної), які дозволяють оператору керувати своїм бізнесом за взірцем головної фірми. З іншого боку, тримач франчайза (франшизи) бере на себе зобов'язання дотримуватися економічної політики франчайзера, підвищувати престиж фірми безпосередньо на взаємних інтересах партнерів і споживачів та виконуючи умови контракту.

Незважаючи на різноманіття моделей франчайзингу в різних країнах світу і їх найрізноманітніших форм, система договірних відносин на сучасному етапі побудована загалом на використанні двох різновидів: "Продукт і торговельна марка"; "Бізнес-формат".

Специфіка першої системи договірних відносин зводиться до того, що тримачу франчайзи (франшизи) гарантується право продажу товарів і послуг франчайзера всередині певної території, використовуючи торговельну марку. З іншого боку тримач франшизи отримує певну частку від обсягів продаж, але одночасно він ризикує, реалізуючи товари і послуги.

У цьому відношенні типовими прикладами франчайзингу "продукт – торговельна марка" являється діяльність таких відомих компаній, як "Кока-кола", "Пепсі-кола", італійського концерну Де-Бенедетті, в структуру якого входять підприємства "Сасиб" (автомашини обладнання), "Валео" (деталі автомашин), "Сосьєте женераль де бельжик", "Банка агрикола милонеза" та інші.

Серед французьких компаній, які використовують систему франчайзингових відносин по типу "продукт – торговельна марка", слід вказати транспортні фірми "Jaronor", "Suqaries" тощо.

Названа форма франчайзингу, яка побудована на використанні формули "продукт – торговельна марка" на сучасному етапі в цілому в світі становить менш ніж 30% від всіх франчайзингових груп [3].

На перший план, останнім часом, виступає корпоративна форма франчайзингу "бізнес-формат". Аналіз даної форми франчайзингових відносин у практиці закордонних компаній показує, що окрім використання торговельної марки, продукції і послуг вона передбачає підключення фірми-оператора в повний цикл господарської діяльності головної компанії.

У такому контексті підприємства – тримачі франчайзи діють відповідно до ринкової стратегії корпорації, з її правилами планування і організації управління, притримуються технічних вимог, стандартів і умов забезпечення якості, беруть участь у програмах навчання і розвитку виробництва, в єдиній системі обміну інформацією і повністю відповідають за економічні результати своєї роботи.

З іншого боку франчайзер надає підприємствам-операторам необхідну допомогу, певні консультативні послуги.

Прикладом використання франчайзингової моделі "бізнес-формат" може бути діяльність фірми "Макдональдс", яка на даному етапі являється потужною транснаціональною компанією, що обслуговує на своїх 12 тис. підприємств у різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів [1].

Франчайзингова система "бізнес-формат" відіграє домінуючу роль в економіці США. Достатньо відмітити, що на початок 90-х років кількість підприємств, які працюють по "бізнес-формату франчайзингу" збільшилось в два рази порівняно з 1982 роком (коли вони становили 42% від всіх франчайзингових підприємств). Саме на названу форму договірних відносин приходиться основне зростання франчайзингу загалом, і саме з нею пов'язані можливості організації власної справи дрібними підприємцями.

Дослідження показують, що франчайзинг постійно розвивається, видозмінюється, структурно вдосконалюється. Так, виникнувши в США, франчайзинг розповсюдився в Європі, набувши певних трансформацій. Наприклад, в Італії він розвивається в двох напрямках: 1. "Італійський варіант"; 2. "Варіант франчайзера іноземного підприємства".

У першому випадку учасниками угоди є італійці, в другому варіанті – франчайзером є велике іноземне підприємство, а операторами – дрібні італійські фірми. Наприклад, за останнім названим варіантом франчайзингу працюють компанія "Кока-кола", готельна корпорація Hilton. Франчайзером на території Італії виступає також американська корпорація УРІМ, яка володіє розгалуженою сіткою супермаркетів.

У сфері діяльності названою компанією покупець франшизи отримує право на закупку товарів для свого магазину франчайзера за пільговими цінами, а також повинен притримуватися продажних цін та правил, які встановлені УРІМ.

Слід підкреслити, що найбільшого розповсюдження в Італії набув італійський варіант франчайзингу. За італійським варіантом функціонують такі фірми, як Vege, Halia Magazzini, Oviесе, Venatton.

Всі перераховані вище моделі договірних відносин мають характеристики класичного франчайзингу, який останнім часом змістився в напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Серед множини варіантів класичного франчайзингу можна виділити три із них, які найчастіше використовуються на практиці: регіональний франчайзинг; субфранчайзинг; франчайзинг, який розвивається.

Порівняльна характеристика названих різновидів класичного франчайзера дає можливість виділити характерні особливості, притаманні їм.

Для регіонального франчайзингу специфікою являється охоплення франчайзером своєю діяльністю певного географічного регіону, яким може виступати столична область, штат, муніципалітет, країна.

В силу дії ревалентних факторів (недостатні засоби, колектив) франчайзер, використовуючи моделі регіонального франчайзингу, може спиратися на підтримку головного франчайзі.

У свою чергу головний франчайзі має право формувати нових франчайзі в своєму географічному регіоні, а також забезпечувати їх первісне навчання та інші послуги, що, як правило, здійснює сам франчайзер.

Головний франчайзер включається у розподіл платежів, а часто і внесків, рекламний фонд, користується всіма пільгами, які дає франчайзинг. З цією метою він теж платить ліцензійні внески, а також внески на рекламу безпосередньо франчайзерам.

При цьому, контракт між франчайзером і головним франчайзі обумовлює, що з боку кожного буде виконуватись специфічна роль на період дії угоди. У відповідь на первісну оплату франчайзеру внесків за право діяльності на виключній території ринку головний франчайзі в майбутньому отримує від франчайзера роялті (так звані рентні платежі), величина яких залежить від частки в загальному обсязі реалізації тих нових франчайзі, яких він залучає в дану франчайзингову систему. Даний метод має переваги, оскільки він вигідний для сторін, бо головний франчайзі – вибірна особистість і він повинен отримувати протягом всього часу співробітництва, що вигідно франчайзеру.

У моделі субфранчайзингу до функції субфранчайзера також належить освоєння певної території і забезпечення первісного навчання, вибір приміщення. Різниця полягає в тому, що франчайзі працює напряму з франчайзером. Він платить роялті і рекламні внески субфранчайзеру, який, в свою чергу, частину своїх коштів платить франчайзеру. Отже, субфранчайзер стає франчайзером на своїй території і франчайзі залежить від його довготривалої підтримки.

Якщо субфранчайзер володіє обмеженими засобами, управлінськими і маркетинговими здібностями, все перераховане відбивається на франчайзі.

Звідси, потенційний франчайзі повинен обґрунтовано вибирати субфранчайзингові відносини, оскільки він залежить від ділових якостей франчайзера і субфранчайзера.

У моделі франчайзингу з розвитку території франчайзер передає ексклюзивне право на розвиток певного географічного району групі інвесторів.

В свою чергу інвестори або розвивають своїх власних франчайзерів, якими вони володіють на даній території, або підбирають франчайзі.

В останньому випадку становище інвестора, як власника, обмежено. У відповідь на право розвитку ексклюзивної території власник цього права платить франчайзеру внески і зобов'язаний відкрити певну кількість точок в обумовлений проміжок часу. Власники відкритих точок франчайзі платять роялті і рекламні внески безпосередньо франчайзі. Власник, який володіє ексклюзивним правом, не має частки в даних внесках, або частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзерів, яких він відкрив.

На завершення можна відмітити, що класична модель франчайзингу в первісному вигляді найпростіша і включає відносини франчайзера та декількох франчайзі.

Всі названі моделі франчайзингу, точніше різновиди класичного франчайзингу; регіональний; субфранчайзинг; франчайзинг з розвитку для постсоціалістичних країн, в тому числі для колишніх радянських республік, нове явище. Тим не менше франчайзингові відносини, поступово адаптуючись до специфіки економічного розвитку цих держав, набувають все більшого поширення. Так, наприклад, в Росії за схемою франчайзингу працюють такі відомі компанії, як: "Еконіка взуття", торговельний дім "Арома", "Херох", "DR Alex". Також франчайзингові сітки розвивають підприємства швидкого харчування, ресторанного бізнесу – "Baskin Robbins", "Росінтер" "Російське бістро", "Російські млинці", "Золоте ципля", "Крихта-картопля" тощо.

Одним із недоліків російського франчайзингу є недостатня його диверсифікація, оскільки він представлений в основному підприємствами ресторанного бізнесу. У той час, як в світі існує більше 60 видів бізнесу, що розвиваються за франчайзингом [4].

Система ринкових відносин типу франчайзинг у межах російської економіки почала останнім часом інтенсивно формуватися в сфері високих технологій. Один із найтипівіших прикладів успішного франчайзингу в Росії є діяльністю високотехнологічної компанії "ІС Франчайзинг" з розгорнутою сіткою фірм – франчайзі, що здійснюють комплексні послуги з автоматизації облікової і офісної роботи [7].

Слід зазначити, що більше 50 % економічних програм "ІС" і більше 90 % сіткових версій реалізується саме через франчайзі.

Успішно розвивається франчайзинг у сфері нафтового бізнесу. Так, наприклад, збутова сітка компанії "Лукойл" нараховує близько 240 нафтобаз і дві тисячі вісім автозаправних станцій, в тому числі в Росії більше 200 нафтобаз і 1300 автозаправних станцій (АЗС). Найрозвинутіша сітка АЗС за кордоном в США, де придбані 1260 АЗС у корпорації "ГеТТі Петролеум". А в європейських країнах більше 400 АЗС, в тому числі 78 – в Прибалтиці, 55 – в Молдові, 25 – в Україні, 14 – в Білорусії [8].

До того ж сума за використання комплексу виняткових прав в Компанії становить тільки 600 доларів у рік.

Наведені дані свідчать про високу ефективність франчайзингу в підприємницькій діяльності корпорації "Лукойл".

Російський досвід впровадження франчайзингових відносин багатший за інші країни – колишні республіки СРСР. За даними Російської асоціації франчайзингу розвиток цього типу бізнесу залучив приблизно 500 млн. доларів іноземних інвестицій [5].

В українській економіці франчайзинг набуває все більшої популярності, незважаючи на протидію негативних факторів. До останніх можна зарахувати: відносну політичну нестабільність; мінливу законодавчу базу; диспропорції у виробництві.

З іншого боку набувають чинники позитивної дії: відродження духу підприємництва; роздержавлення та приватизація, поява прошарку людей власників, підприємців; формування ринкової інфраструктури.

Отже, в нинішній українській економіці наявні свої плюси і мінуси. Але підприємницька діяльність і характеризується здатністю йти на ризик, використовувати несприятливі фактори на користь справи.

Отже, можна констатувати таке:

1. Для розвитку системи франчайзингу в Україні наявні об'єктивні передумови.
2. У сфері українського бізнесу реально функціонують компанії на підставі франшизи.
3. Для становлення франчайзингу в Україні блок базових законів, зокрема, Закон "Про товарні знаки та сертифікацію".
4. Інтенсивна поява різноманітних ідей, проектів, що можуть бути реалізовані в межах франчайзингу.

На засадах франчайзингу діють підприємства українського ресторанного бізнесу "Картопляна хата" та "Піца Челентано". Українським франчайзером виступає Київське підприємство "Миронівський хлібопродукт". Слід відмітити особливий динамізм розвитку українських франчайзингових фірм "Картопляна хата" та "Піца Челентано". На даному етапі їх дистрибуторська сітка нараховує більше 50 міні-ресторанів. Щомісячно в їх систему включається як мінімум 5 підприємств швидкого обслуговування, реалізована франшиза в Польщу [10]. На території України з'явилася розгалужена сітка фірм франчайзі з участю іноземних фірм франчайзерів. Так діють на основі франчайзингових відносин фірми "Кодак", "Фуджі-експрес" "UMS", "Макдональдс", Васкін Робінс та інші. Значні перспективи для ефективного розвитку франчайзингу в структурі українського бізнесу відкриваються з початком функціонування на території України Мультифранчайзингової компанії "Володимир Довгань". Наведені дані свідчать про інтернаціоналізацію українського бізнесу на засадах франчайзингу.

Висновки. Аналіз закордонного досвіду франчайзингових відносин свідчить про їх високу ефективність та дієвість. Життєдайність фірм, діючих на базі франчайзингу, спонукає до його розповсюдження в багатьох країнах світу, в тому числі і в постсоціалістичних країнах. Франчайзинг в своєму розвитку пройшов декілька етапів, набуваючи тих чи інших рис, модифікаційних форм. Правомірно виділити чотири етапи становлення та розвитку франчайзингових систем. Їх класифікаційні ознаки:

- первісний (початковий) етап вихідного модифікованого франчайзингу;
- другий етап класичного типового франчайзингу;
- етап формоутворюючого підприємницького франчайзингу;
- етап сучасного зростаючого франчайзингу.

Найпоширеніша у світі американська модель франчайзингу. Окрім того, реалізується практично італійська і французька концепції франчайзингу. Різновидами італійського франчайзингу є субфранчайзинг, географічний або територіальний та франчайзинг, що розвивається. В Україні існують реальні передумови формування власної бізнес-моделі франчайзингу.

1. Багіев Г.М., Мойсеева Н.А., Никифорова С.В. *Международный маркетинг.* – СПб: Питер, 2001. 2. Базилевич О. *Економічна теорія.* – К., 2001. 3. Жизнин С., Крупнов Г. *Как стать бизнесменом /Американський опыт/* – Минск.: Предприниматель, 1979. 4. *Клонирование бренда или франчи // Библиотека 12R. Попытки найти франч, 2003.* 5. Короленко Г. *Франчайзинг: // В бизнесе самостоятельно, но не в одиночку // Финансовый дневник ISSN. 1686–1148. – № 2. 2002.* 6. Новосельцев О. *Оценка коммерческой концессии // Бизнес Гид, 2003. – № 4–6.* 7. Нуралиев Б., Каменецкий В. *//Франчайзинг в информационных технологиях // Мир ПК. — Открытые системы. – М. 1999.* 8. *Франчайзинг по Лукойловски // Российская газета, 1999.* 9. *1С Франчайзинг. Компьютерные бизнес системы /GBC // (Душина С.В.) — Итоги, 2003.* 10. *Украинский клуб веселых франшиз. /Олег Гаврыш/ – Зеркало недели, 2002. – № 16/39.*