

УДК 339.187.44

Т. Н. Байбардина,

*кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой Белорусского торгового-
экономического университета потребительской
кооперации*

В. Л. Кузьменко,

*ассистент Белорусского торгового-
экономического университета потребительской
кооперации*

СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ТОРГОВЛЕ

В статье исследуются вопросы современного состояния и развития франчайзинга в торговле, отражен российский опыт развития бизнеса на основе франчайзинга; рассматриваются преимущества и риски системы франчайзинга в сфере торговли.

The paper investigates the problems of current state and development of franchising in trade, reflects Russia's experience of business development based on franchising, and discusses the advantages and risks of franchising in the sphere of trade.

Введение

Торговый бизнес занимает видное место в экономике любого современного общества. XXI век характеризуется непрерывной чередой перемен в сфере торговли. По мере развития технологических достижений стабильность рынка уходит в далекое прошлое, и потому торговые предприятия, организации должны постоянно искать новые возможности увеличения ценности предоставляемых ими услуг.

В настоящее время мы становимся свидетелями появления новых организованных форм розничной торговли, широкого внедрения передовых технологий и современных методов работы в торговом бизнесе, возникновения новых видов рисков, которые связаны со спецификой и особенностями торговли. Одним из передовых и современных методов работы в сфере торговли на сегодняшний день является франчайзинг.

В связи с этим на современном этапе развития экономики Республики Беларусь актуальной и значимой задачей является обеспечение эффективного применения современных технологий франчайзинга,

которые будут способствовать укреплению потенциала торгового бизнеса.

Определенный опыт использования передовых технологий франчайзинга в сфере торговли, имеющийся в странах Западной Европы и России, позволяет судить о преимуществах и перспективах внедрения франчайзинга в Республике Беларусь.

Неотъемлемым и необходимым условием развития франчайзинговых отношений в Республике Беларусь должно стать создание соответствующего организационно-экономического механизма, направленного на правовое регулирование вопросов франчайзинга в республике.

Целью данной статьи является изучение опыта использования франчайзинга как уникальной бизнес-системы в сфере торговли, определение возможных путей организации франчайзинга в Республике Беларусь с учетом сформированной законодательно-правовой базы, регулирующей вопросы франчайзинга.

У торговых организаций, так же, как и у владельцев любого другого бизнеса, есть

несколько возможностей обеспечения своего развития. Все они имеют как положительные, так и отрицательные стороны и в той или иной степени используются в практике управления организациями, особенно при необходимости быстрого развития бизнеса. Во-первых, это развитие сети путем создания собственных предприятий на новых территориях, однако данный способ требует длительного времени и существенных инвестиций. Во-вторых, возможна покупка уже существующих предприятий и даже целых компаний (слияния и поглощения), что требует больших финансовых средств и, кроме того, влечет за собой приобретение определенной репутации, долговых обязательств поглощаемых объектов и их ребрендинга. Третьим вариантом развития бизнеса является франчайзинг, позволяющий без больших инвестиций в развитие собственной сети в течение небольшого времени расширять масштабы торговых операций с минимальными затратами и рисками [1].

На сегодняшний день франчайзинг представляет собой перспективную форму сотрудничества между предпринимателями, является важной составляющей роста и расширения новых торговых предприятий и организаций.

В целом система франчайзинга может быть применима почти к любому виду бизнеса с учетом его особенностей и специфики деятельности. В этой связи представляет интерес изучение зарубежного опыта использования франчайзинга как уникальной бизнес-системы.

Франчайзинг (от фр. franchise – льгота, вольность) – система взаимоотношений, которая заключается в возмездной передаче одной стороной (франчайзером) другой стороне (франчайзи) товарного знака, технологии и другой коммерческой информации, использование которой будет способствовать росту франчайзи и надежному закреплению на рынке.

В основе построения системы франчайзинга лежит соглашение (договор), в соответствии с которым одно лицо (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) в обмен на вознаграждение право использования принадлежащих франчайзеру прав на интеллектуальную собственность (товарных знаков, технологий и т. д.). Франчайзерами и франчайзи являются зарегистрированные в соответствии с законодательством той или иной страны субъекты рынка.

Франчайзинг имеет свою историю развития. Появившись в XVII веке в Англии и обретя современную форму в США в 1860-х

годах при помощи малоизвестной тогда компании по производству швейных машин «Зингер», обогатившей большое количество предпринимателей, свой расцвет франчайзинг получил в США в 50-е годы XX века. Яркие примеры франчайзинговых сетей по продаже и производству продуктов и услуг – General Motors, McDonalds, Baskin&Robbins, PepsiCo и Coca-Cola.

По сравнению с западными странами темпы развития российского франчайзинга невелики. По данным Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), значительное распространение франчайзинг в России получил только с 2003 года. Наиболее высокий рост франчайзинговых сетей наметился в сфере розничной торговли. Основными лидерами в сфере торговли на российском рынке являются следующие: «КОПЕЙКА», «Пятерочка», «Квартал Виктория» и др. (продукты питания); «Sela», «Джинсовая симфония» (одежда); «Эконика», «Монарх» (обувь); «Елки-палки», «Сбарро», Subway и др. (быстрое питание) [1].

Кроме того, конъюнктура рынка определяется выходом на российский рынок иностранных розничных компаний, которые не только способны внести новации в сфере оказания розничных торговых услуг, но и обладают мощным экономическим потенциалом. Так, турецкая компания «Раменка», владеющая сетью гипермаркетов «Рамстор», инвестировала примерно 145 млн долл. США в развитие своей розничной торговой сети в России. Розничная сеть Spar Retail продала франшизу на открытие супермаркетов Spar российской компании «Русмед», которая открыла первый супермаркет. Европейский лидер розничного рынка Metro AG открыл ряд магазинов, инвестировав 112 млн долл. США в развитие своей розничной сети в России.

Однако в сфере услуг франчайзинг развивается менее активно, что наглядно отражено в нижеприведенной таблице [1].

Как показывает практика, прежде чем начать свой собственный бизнес, 85% всех предпринимателей, которым удалось добиться успеха, потратили, самое малое, от трех до пяти лет на изучение стиля делового общения в соответствующей отрасли, поиск рыночных ниш, которые можно было бы заполнить, инвесторов, а также на решение организационных вопросов формирования бизнеса.

Для правообладателя (франчайзера) франчайзинг является наиболее удобным средством расширения бизнеса, так как избавляет его от необходимости открывать большое число филиалов или регистрировать предприятия на удаленных от него

Распределение франчайзеров по направлениям деятельности в Российской Федерации

Сфера бизнеса	В процентном выражении
Розничная торговля	47
Предприятия питания	20
Бытовое обслуживание	10
Развлечение и спорт	6
Здравоохранение	4
Учебные центры	3
Производство	2
Автотранспорт	1
Прочие	7

территориях, а также значительно сокращает количество инвестированных средств в развитие. Одним из ключевых факторов, стимулирующих рост франчайзинга, является уменьшение доли традиционного производства и вытеснение его сектором сферы услуг. Франчайзинг особенно хорошо подходит для бизнеса в сфере торговли, поэтому большую популярность в наше время приобретает деловой франчайзинг. Он предполагает приспособляемость к условиям рынка. Передача полной концепции бизнеса облегчает вхождение франчайзинга в предпринимательскую деятельность по той причине, что данный вид франчайзинга регламентирует практически все аспекты деятельности торгового предприятия. Также при использовании делового франчайзинга франчайзер предлагает различные льготы франчайзи, что в итоге не может оказать положительного влияния как на деятельность отдельного франчайзи, так и на функционирование всей системы в целом.

В мире франчайзинга есть игроки, которые владеют всемирно известными брендами и могли бы позволить себе и лучшие ИТ-программы, контролирующие все виды деятельности франчайзи, и целую армию менеджеров-контролеров, но ни о чем подобном и не думают, поскольку у них другие цели. Например, у компании Samsung функционируют 43 фирменных магазина в России. Часть из них является совместными предприятиями: под брендовой вывеской работают независимые предприниматели, которые обязуются торговать исключительно продукцией корейского производителя. На фирменные магазины приходится незначительная доля товарооборота компании (точную цифру в компании Samsung не разглашают). Мировые корпорации создают собственные сети скорее из имиджевых соображений, не случайно даже средства на их содержание относятся к расходам на маркетинг [1].

Конкурировать с мультибрендовыми магазинами фирменным магазинам достаточно непросто, но для увеличения дохода

есть простое решение – дополнить ассортимент монобрендового магазина продукцией других марок, доход от реализации которых не надо показывать партнеру.

Многие владельцы магазинов становятся франчайзи и являются также хозяевами других магазинов, иногда – небольших локальных сетей. С помощью монобрендового «члена семьи» они могут получать доступ к эксклюзивным условиям поставки продукции данной марки и различным бонусам для всех своих точек. Присоединение к успешной торговой марке с четкой маркетинговой стратегией становится неоспоримым конкурентным преимуществом.

Продовольственный франчайзинг также находится в фазе активного развития, а его роль в развитии розничной торговли в ближайшие годы будет только увеличиваться. Первопроходцем среди продовольственных ритейлеров стала «Пятерочка», запустившая свою франчайзинговую программу еще в 2002 году в России.

Рост интереса к продовольственным франшизам сопровождается появлением все новых разновидностей. Франчайзинговые проекты становятся интереснее и разнообразнее. Создаются региональные франшизы, в этот процесс постоянно втягиваются новые форматы, в частности, гипермаркеты. До сих пор наиболее распространенными в продовольственном франчайзинговом ритейле форматами являются супермаркеты и дискаунтеры. Дискаунтеры в последнее время все чаще видоизменяются в более продвинутый формат «магазинов у дома».

В отличие от дискаунтеров, ориентирующихся, главным образом, на менее обеспеченные слои населения, «универсам по соседству» должен быть привлекательным для всех категорий покупателей. Франчайзинг в сетевой продовольственной рознице – не столько выбор между дискаунтерами и супермаркетами, сколько между мастер-франшизой и франшизой на отдельный объект. Однако покупка франшизы для управления супермаркетом – удовольствие

дорогое, как правило, необходимые инвестиции составляют не менее 300 тыс. долл. США. Так, стоимость франшизы торговой сети «Пятерочка» составляла около 1 млн долл. США. Партнеры данной розничной торговой сети получили готовую бизнес-модель, которая уже апробирована в различных регионах и полностью готова к использованию с максимальной эффективностью и прибылью. Но для регионального бизнеса это очень солидная сумма, что резко сужает круг потенциальных партнеров.

Для потенциального франчайзи существует три возможности работать под маркой сетевого брэнда. Те сети, которые обладают наиболее раскрученными марками и работают на выгодных условиях с производителями, одним из своих обязательных условий называют то, что участие в их команде стоит хороших денег. Кроме того, у франчайзеров-ритейлеров самые жесткие условия для своих франчайзи, их цель — максимизация выручки.

Дистрибьюторы подходят к франчайзи мягче, часто не берут вступительного взноса за право торговать под своей вывеской, размер роялти здесь невысок, их цель — обретение гарантированного канала сбыта. Партнеров ищут в первую очередь среди проверенных дилеров.

Таким образом, франчайзинг является своего рода уникальной бизнес-системой. Наряду с большим количеством преимуществ для франчайзера она имеет очевидные преимущества и для франчайзи, среди которых можно отметить следующие:

- использование марки, завоевавшей популярность у потребителей;
- сохранение юридической самостоятельности;
- вступление в апробированную бизнес-систему и использование ее конкурентных преимуществ;
- готовая маркетинговая стратегия;
- экономия ресурсов на обучение персонала, изучение, становление бизнеса, маркетинг, рекламу, поиск поставщиков и т.д.;
- доступность инноваций и новых технологий;
- поддержка со стороны опытного партнера.

Для франчайзи схема сотрудничества по франчайзингу существенно снижает предпринимательский риск, ускоряет окупаемость капиталовложений. Оставаясь хозяином своего предприятия, он получает возможность работать под хорошо известным, раскрученным брэндом и вступает на рынок с определенным преимуществом перед конкурентами, которые такой возможности лишены.

Однако наряду с преимуществами система франчайзинга содержит и риски как для правообладателя, так и для пользователя.

К ним относятся:

- угроза для репутации в случае невыполнения франчайзи инструкций, стандартов и других необходимых условий;
- сокрытие франчайзи важной информации или предоставление неверной информации, дающей ложное представление о рынке;
- риск утраты конкурентных преимуществ, связанный с раскрытием франчайзи конфиденциальной информации;
- незаконное использование франчайзи и третьими лицами прав франчайзера, связанное с недобросовестностью субъектов рынка и (или) несвоевременным информированием франчайзера о нарушении его прав;
- использование франчайзи марки и фирменного стиля франчайзера после расторжения договора;
- отказ выплаты роялти;
- несоблюдение договорных условий;
- слабая проработка рынка франчайзером и несоответствие продукта интересам рынка;
- ложные обещания франчайзера, его неспособность управлять ростом сети, утрата интереса к развитию;
- чрезмерное ограничение деятельности франчайзи;
- жесткие условия контракта и отсутствие гибкости, не позволяющие своевременно учесть происходящие изменения;
- неэффективное развитие территории, в частности несоблюдение закона о конкуренции, в результате чего предприятия франчайзи находятся слишком близко друг к другу, и т. д. [2].

Франчайзинг сам по себе как бизнес-инструмент достаточно интересен. Идея продажи «алгоритма успеха» за проценты изначально представляется привлекательной как для франчайзера, так и для франчайзи: первый получает возможность избежать административных издержек, сконцентрировавшись на развитии брэнда, а второй приобретает раскрученный брэнд, и при этом ему не надо тратить на маркетинг, рекламу и т. д. С одной стороны, франчайзи получает пакет с бизнес-схемами, управленческими решениями и ноу-хау, с другой стороны, данный пакет с бизнес-схемами в регионах часто оказывается существенно урезанным. Соответственно, в данном случае брэнд нужно раскручивать едва ли не с нуля, не говоря уже о борьбе за поддержание требуемого ассортимента.

Часто в практике российского франчайзинга наблюдается невыполнение обязанностей как с той, так и с другой стороны. С

одной стороны, зачастую франчайзеры практически не поддерживают франчайзи, с другой – покупатель франшизы «грешит» тем, что, сокращая издержки, снижает качество, чем вредит не только брэнду, но и развитию собственного бизнеса. Ведь известно, что предпринимательский бизнес, построенный на основе франшизы, предполагает долговременное стратегическое развитие, а не получение сиюминутной выгоды.

Стало уже тенденцией, что наиболее сильные игроки на рынке франчайзинговых предложений вводят ограничение на продажи франшиз, так как экономические потери от недоверия покупателей могут ощутимо ударить по экономическим показателям торговых компаний.

Проблему контроля и повышения эффективности сети можно отнести к общей для всех типов франчайзеров. Хорошим примером служит ритейлер «Эльдорадо», использующий систему SAP, которая в режиме онлайн отслеживает информацию о наличии товара в каждом магазине-франчайзи. Так, в корпорации Sela (производитель одежды и владелец одноименной сети) добились полной отчетности; помимо оборотов, в ней знают арендные ставки, текущие расходы своих партнеров в регионах, наценку, которую они делают, остатки в магазине и на складе [3].

Кроме того, большинство франчайзеров ни материально, ни морально не готовы к постоянному мониторингу деятельности своих действующих партнеров и бесконечным судебным тяжбам с бывшими партнерами по бизнесу. Тем не менее, франчайзи довольно быстро ориентируются, узнают, что можно подправить, где сэкономить, что усовершенствовать, и спокойно продолжают работать, используя полученные во франшизе опыт и знания.

В Беларуси франчайзингу как современному инструменту ведения бизнеса уделяется особое значение. Впервые этот термин был упомянут в 1998 году, когда в Гражданский кодекс Республики Беларусь была внесена глава 53 «Комплексная предпринимательская лицензия (франчайзинг)», где содержалась статья 910, предусматривающая следующее:

- во-первых, по договору комплексной предпринимательской лицензии (договору франчайзинга) одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение комплекс исключительных прав (лицензионный комплекс), включающий право использования фирменного наименования правообладателя и охраняемой коммерческой информации, а также других объектов исключительных

прав (товарный знак, знак обслуживания и т. д.), предусмотренных договором, для предпринимательской деятельности пользователя;

- во-вторых, отношения по франчайзингу регулируются законодательно, договор франчайзинга может быть заключен только в случаях, прямо предусмотренных законодательством.

Однако норма, сформулированная в Гражданском кодексе, не нашла своего логического продолжения, так как никаких подзаконных актов в ее структуру так и не было внесено. Последствием этого стало отсутствие практики применения статьи Гражданского кодекса, и, как следствие, франчайзинговые отношения в последующие шесть лет не нашли своего практического применения.

В 2004 году в главу Гражданского кодекса Республики Беларусь были внесены изменения и дополнения, которые позволяют говорить о возникновении правовой основы для развития отношений франчайзинга на территории Республики Беларусь. Так, первый договор франчайзинга был зарегистрирован в Национальном центре интеллектуальной собственности Республики Беларусь (НЦИС) 23 января 2006 года (франчайзер – «НТС» ООО, франчайзи – «ЦЕНТР» ООО).

Помимо норм Гражданского кодекса, договор франчайзинга в части передачи права на объекты интеллектуальной собственности регулируется Законом Республики Беларусь «О товарных знаках и знаках обслуживания», Законом Республики Беларусь «О патентах на изобретения, полезные модели, промышленные образцы», постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 21 марта 2009 г. № 346 «О регистрации лицензионных договоров, договоров уступки, договоров залога прав на объекты права промышленной собственности и договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга)» и другими нормативными правовыми актами.

Для сравнения, в Российской Федерации правовое регулирование франчайзинга осуществляется согласно главе 54 Гражданского кодекса («Коммерческая концессия») и принятым в соответствии с ней нормативным актам. Договор заключается в прямой письменной форме, подлежит обязательной регистрации органом, осуществляющим государственную регистрацию субъектов хозяйствования. Договор коммерческой концессии на использование объекта, охраняемого в соответствии с патентным законодательством, подлежит также регистрации в федеральном органе исполнительной власти в области патентов и товарных знаков.

Законодательство определяет перечень обязательных условий договора, а также условий, которые могут быть пересмотрены в договоре по усмотрению сторон.

На международном уровне отсутствуют универсальные соглашения, касающиеся франчайзинга, которые бы обладали обязательной силой для их участников. По рассматриваемым вопросам подлежат применению Парижская конвенция (1883 г.) об охране промышленной собственности и протоколы к ней, Всемирная (Женевская) конвенция по авторскому праву (1952 г.), Бернская конвенция (1886 г.) и иные международные договоры.

Международное регулирование франчайзинговых отношений представлено рекомендациями Всемирной организации интеллектуальной собственности, этическим и моральным кодексами, разработанными Международной ассоциацией франчайзинга, а также некоторыми региональными актами, в частности Регламентом Комиссии Европейского Союза № 4087/88, который применяется к франчайзинговым договорам, в области розничной продажи товаров и оказания услуг. Регламент содержит перечень ограничений, которые недопустимы.

Следует отметить, что практика заключения договоров как национального, так и международного франчайзинга в Республике Беларусь пока немногочисленна, однако налицо динамика развития данных отношений. Так, если в 2007 году в НЦИС было зарегистрировано только 4 договора франчайзинга, то в 2009 году зарегистрировано уже более 50 таких договоров.

В Республике Беларусь основное место занимают договоры национального франчайзинга, причем абсолютное большинство из них относится к сфере розничной торговли. Так, в сфере ритейла электробытовыми товарами работают по договору франчайзинга ООО «Электросервис и Ко» (около 20 договоров) и ООО «ТОТЛЕР». Что касается реализации одежды, то здесь доминирует ООО «Оранжевый верблюд», которое занимается торговлей детскими вещами и обувью. Имеются также и международные договоры франчайзинга, но их количество незначительно. Заключены договоры сервисного франчайзинга, одним из представителей которых, в частности, является латвийская фирма КППМГ Болтикс СИА. Кроме того, заключены договоры в сфере общественного питания (ресторан «Фрайдис», г. Минск), сфере розничной торговли (ОПИНИОНС Лимитед, Кипр) и гостиничном бизнесе (комплекс Crown Plaza Minsk).

Подобная ситуация на рынке Республики Беларусь связана в первую очередь с недоста-

точной осведомленностью субъектов хозяйствования о принципах деятельности франчайзинговых сетей. Сдерживало и будет сдерживать успешное развитие франшизных предприятий в республике отсутствие собственных средств. К сожалению, на поддержку со стороны зарубежных франчайзеров отечественным предпринимателям пока рассчитывать не приходится, поскольку представители зарубежных франчайзеров зачастую опасаются рисковать, не имея надежных гарантий.

Несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг в Беларуси в перспективе может успешно развиваться, в том числе и в системе потребительской кооперации. Внедрить передовой опыт франчайзинга в системе потребительской кооперации, по нашему мнению, целесообразно в таких отраслях, как торговля, общественное питание, производство и др. Все больше предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Применение франчайзинга рассматривается отечественными специалистами как средство повышения устойчивости и конкурентоспособности торговых предприятий, повышения качества торгового обслуживания, сокращения производственных затрат и роста эффективности предприятий франчайзинговых сетей на потребительском рынке Республики Беларусь. Значение франчайзинга для белорусской экономики в целом и системы потребительской кооперации в частности переоценить сложно: для франчайзера это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему, для франчайзи – возможность развивать свой собственный бизнес на базе проверенной бизнес-модели, а для государства – эффективный инструмент поддержки предпринимательства, а следовательно, и развития всей белорусской экономики.

Заключение

Таким образом, при стремительно изменяющейся экономике и в то время, когда идея создания единого мирового рынка практически стала реальностью, некоторые внутренние аспекты природы франчайзинга как такового находятся на грани изменения и это важно учитывать при адаптации системы франчайзинга в деятельности торговых организаций Республики Беларусь.

На основании анализа существующей в Республике Беларусь ситуации в сфере развития франчайзинга в торговле можно сделать следующие выводы:

1. Франчайзинг является уникальной бизнес-системой, которая позволяет повы-

сильную устойчивость и конкурентоспособность торговых предприятий, дает возможность развивать свой собственный бизнес на базе проверенной бизнес-модели.

2. В настоящее время чрезвычайно важным является «открытие» Республики Беларусь для всемирно известных компаний-франчайзеров. В выигрыше от этого будут все: белорусское государство, субъекты хозяйствования, потребители, а также зарубежные франчайзеры.

3. На сегодняшний день система потребительской кооперации остро нуждается в скорейшем развитии тех сфер, где франчайзинг наиболее широко применяется. Это сферы розничной торговли, быстрого питания, придорожного сервиса (кафе, гостиницы, кемпинги), автосервиса, бытового обслуживания, отдыха и развлечений, охраны здоровья, и многие другие.

4. Разработка организационно-экономического механизма развития франчайзинга потребует принятия взвешенных решений со стороны государства и выбора правильного пути его развития с учетом мирового опыта и интересов потенциальных участников франчайзинговых отношений.

5. Внесение в Гражданский кодекс Республики Беларусь изменений и дополнений, регулирующих вопросы франчайзинга и отменяющих запрет на заключение франчайзинговых договоров, представляет собой большой и важный шаг на пути развития франчайзинговых отношений в республике [4].

Только с учетом интересов всех субъектов франчайзинговой деятельности и возможностей рынка Республика Беларусь может стать достойным участником франчайзингового процесса в международном масштабе.

Список литературы

1. Кузьменко, В. Л. Особенности и перспективы развития франчайзинга в торговле / В. Л. Кузьменко, В. К. Памбухчиянц // *Фундамент. и приклад. исслед. кооператив. сектора экономики*. – 2010. – № 5.
2. Латышев, И. Белорусский франчайзинг: путь от теории к практике / И. Латышев // *Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь*. – Минск, 2010.
3. Веретенников, И. Франчайзинг как инвестиционный инструмент: критерии эффективности / И. Веретенников // *Инвестиционная компания «Финнам» [Электронный ресурс]*. – Режим доступа : <http://2b.finam.ru/library/materials00060/default.asp>.
4. Сорокина, Т. Франчайзинг в розничных сетях: франчайзинговые проекты на розничном рынке / Т. Сорокина // *Управление компанией*. – 2003. – № 8. – С. 22–26.