

*Гончаренко І.М., к.е.н., доц., Литовка Ю.С., бакалавр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **БІЗНЕС ЗА ФРАНШИЗОЮ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

**Анотація.** У статті розглянуто проблеми розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, які функціонують за системою франчайзингу, досліджено бізнес-процеси підприємств, які розвивають франчайзинг, моделювання франчайзингу у різних галузях економіки, застосування підприємствами правил та процедур у моделюванні франчайзингу.

**Ключові слова:** франчайзинг; франчайзор; франчайзи; франшиза; бізнес; підприємництво.

*Гончаренко І.Н., к.е.н., доц., Литовка Ю.С., бакалавр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **БІЗНЕС ПО ФРАНШИЗЕ В УКРАЇНІ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы развития предприятий малого и среднего бизнеса, которые работают по системе франчайзинга, исследованы бизнес-процессы предприятий, которые развивают франчайзинг, моделирование франчайзинга в различных отраслях экономики, применения предприятиями правил и процедур в моделировании франчайзинга.

**Ключевые слова:** франчайзинг; франчайзер; франчайзи; франшиза; бизнес; предпринимательство.

*Goncharenko I., Lytovka Yu.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **BUSINESS FRANCHISE IN UKRAINE: THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

**Annotation.** The article discusses the problems of development of small and medium-sized businesses that work on the franchise system, investigated the business processes of enterprises that develop franchising, franchising modeling in various sectors of the economy, the application of rules and procedures in franchising modeling by enterprises.

**Keywords:** franchising; franchiser; franchisee; franchise; business; entrepreneurship.

**Вступ.** Франчайзинг є новим явищем для нашої економіки, у той час як у розвинутих країнах він сторіччями практикувався як засіб забезпечення потреб суспільства в різних послугах. На жаль, теоретико-методичне забезпечення цих відносин стикається з великою кількістю дискусійних питань правового та економічного регулювання даного виду діяльності. Еволюційний розвиток ринкових відносин передбачає удосконалення організаційних, фінансових, матеріально-технічних, професійних та інших форм діяльності активних учасників та потенційних виконавців на ринку послуг або товарів. Розглядаючи сферу послуг чи виробництва товарів як найбільш приближену до кінцевого споживача і найбільш сприйнятливую для них, постає необхідність зрозуміти, як та яким чином найбільш ефективно розвивати цей вид діяльності. На даний час в Україні відбулася дезінтеграція ринку праці, товарної продукції та сфери послуг. Основною причиною такого процесу в Україні є зміна громадського устрою, посилення ринкових відносин та кризові явища в у світовій та вітчизняній економіці.

**Актуальність** теми дослідження полягає у виявленні основних тенденцій розвитку підприємництва в Україні, як основи економіки.

У результаті дослідження можливостей розвитку підприємництва на основі франчайзингу можна досягти значного росту зайнятості населення та збільшити кількості малих і середніх підприємств з надання послуг, продажу товарів та виробництва продукції у короткі терміни та з меншими ризиками банкрутства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематику франчайзингу доліджувало багато науковців: Ж. Мелінже [1], Дж. Стенворт [2], С. Спінеллі [4], Я. Мюррей [6]. Починаючи з початку 2000-их років ряд вітчизняних науковців та науковців країн пострадянського простору почали вивчати франчайзингові моделі розвитку бізнес-відносин: І. Рикова [3]. В них розкрито суть франчайзингу як прогресивної форми ведення бізнесу, його основні різновиди, структуру, можливі ризики застосування.

**Мета статті** полягає у виявленні основних переваг та недоліків підприємств малого та середнього бізнесу, які функціонують за системою франчайзингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зараз будь-який підприємець може створити свій бренд, зареєструвати його, але для успішного функціонування потрібно вкласти багато коштів в рекламну компанію, зазвичай при відкритті власної справи капітал малий і не дозволяє значну частину витратити на рекламу, маркетингові дослідження, тощо. Малим підприємствам простіше придбати права на використання відомого товарного знаку в рамках франчайзингу. В цьому випадку велика компанія - франчайзор надає малому підприємству необхідне устаткування і технологію, організовує навчання персоналу, а франчайзі, у свою чергу, зобов'язується використовувати торгову марку тільки цієї компанії, незалежно від того, де воно знаходиться, в Україні або за її межами.

Крім того, до суттєвих переваг франчайзингу можна віднести зниження підприємницького ризику, адже використовується відпрацьована схема, яка неодноразово довела свою ефективність.

Таким чином, розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки та розвитку бізнесу, одним із можливих рішень важливої державної проблеми.

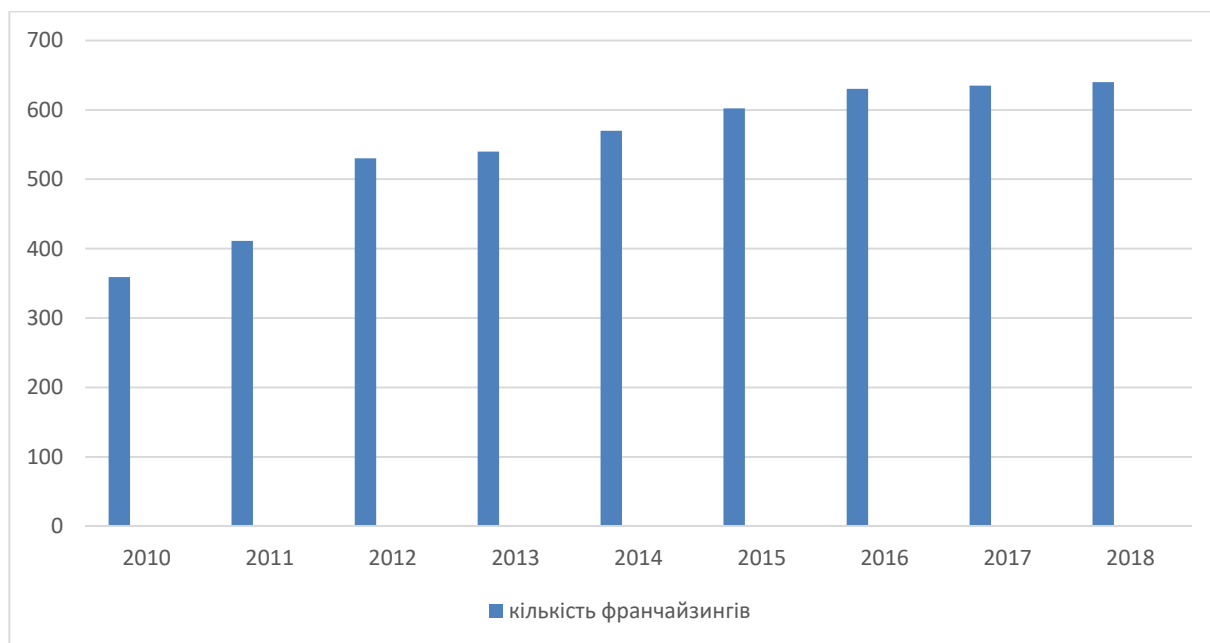
Франшиза – явище, яке виникло в ХІХ ст., коли компанії «Зінгер» і «Інтернешнл Харвестер», заснували фірми, уповноважені вести операції по продажу продукції. На початку ХХ ст. компанії «Кока-Кола», «Дженерал Моторз», «Метрополітен» використали франшизу для поширення і продажу своїх товарів і послуг. Справжній бум почався в кінці 50-х років з появою готелів і мотелів «Холідей Інн» і закусочних «Баскін – Роббінс» і «Даккін Донатс».

Компанії «Кока-кола» та «СевенАп» мають можливість виробляти концентрований сироп та поставляти місцевим заводам, які спеціалізуються на розливу фірмових напоїв. Власники місцевих заводів становляться господарями місцевих роздрібних продажів.

В Україні існує ряд компаній, які надають можливість відкрити свій бізнес на основі франшизи та підготувати відповідний пакет документів. Наприклад, компанія «Укрстандартфраншиза» і Асоціація франчайзингу в Україні, які спеціалізуються на аналізі та оцінці франчайзингу, пропонують допомогу в оцінюванні готовності туристичних підприємств до діяльності і в складанні франчайзингового пакету. Фахівці цих компаній, проаналізувавши інформацію про фірму, роблять висновки про стан справ на даному підприємстві та оцінюють його готовність до співпраці на умовах франчайзингу [11].

Франчайзинг – це форма ведення бізнесу, при якій одна компанія (франчайзор) представляє іншій компанії (франчайзі) перевірену й успішну бізнес-ідею, підтримку, навчання, постачання, розвиток, маркетинг та рекламу. Компанії-франчайзори

пропонують перевірені і випробувані «рецепти бізнесу», які можна багаторазово використовувати в різних регіонах (територіях). При цьому у компанії-франчайзі є можливість почати новий бізнес, уникнувши більшості помилок і скоротити шлях, за яким неминуче доведеться слідувати тому, хто вирішить самостійно почати нову справу. Безперешкодні можливості для всіх українців мають важливе значення для нашого економічного і політичного благополуччя. Щоб зберегти економічне зростання та стабільність як на територіальному ринку, так і на загальноукраїнському ринку товарів чи послуг, франчайзингова система забезпечує якомога більш широку можливість для кожного підприємця. Така система також надає широкі можливості та значне зростання можливостей для меншин, жінок, ветеранів та інвалідів, пенсіонерів. Крім того, франчайзингові підприємства є головними факторами в розвитку управлінських та технічних навичок, які мають життєво важливе значення у створенні управлінського потенціалу нашої країни [7].



**Рис. 1. Динаміка кількості франчайзингових підприємств у період 2010–2018 рр.**

Аналіз динаміки розвитку франчайзингу на національному ринку за останні вісім років дав змогу виявити тенденцію його зростання у 13 разів. У загальній кількості франчайзорів, які працюють на території України, 431 компанія активно розширює свої мережі за рахунок відкриття як власних, так і франчайзингових об'єктів, і тільки 134 компанії на цьому етапі свого розвитку мають власні підприємства.

Серед топових франшиз і найбільш цікавих прикладів бізнесу можна назвати мережу ресторанів італійської та японської кухні MAFIA (паушальний платіж – від €30000, роялті – 5% від продажів кожен місяць), з окупністю 2–3 роки.

Заслужує на особливу увагу також торговельна мережа NOVUS (без паушального внеску з роялті в розмірі 1% від місячного товарообігу).

Одним із способів започаткувати свою справу є використання механізму франчайзингу – вкласти капітал у франшизу, тобто ліцензію, яка дає можливість використати торгову марку відомої компанії і продавати її товари або послуги в певному регіоні. За це право держатель франшизи (ліцензіат), як правило власник

дрібною фірмою, платить компанії, що надає франшизу (ліцензіару), первинний внесок, а згодом вносить і щомісячну плату.

За останні десятиріччя в країнах з розвинутою ринковою економікою значного розповсюдження набув продаж товарів, услуг та технологій на умовах франчайзингу (franchising).

Франчайзинг – надання права на виробництво та збут продукції (здійснення послуг), а також практичної допомоги в справі організації бізнесу. Франчайзинг як особлива форма господарювання полягає в тому, що незалежна фірма (франчайзодавець), яка виробляє продукцію (надає послуги) передає право використовувати свій товарний знак іншому підприємству (франчайзоотримувачу) в обмін на зобов'язання виготовляти або продавати продукцію незалежної фірми (надавати такі самі послуги). За право господарювати від імені і під торговельною маркою франчайзодавця, франчайзоотримувач виплачує певний відсоток від свого доходу як матеріальну (грошову) винагороду.

Франшиза стала важливим чинником американської економіки, завдяки мобільності та пристосованості до вимог ринку. При застосуванні механізму франчайзингу споживачі купують будинки у агентів, що отримали ліцензію по продажу нерухомості, роблять зачіски в ліцензійних салонах краси, їздять на автомобілях, куплених у ліцензіатів, їдять продукти харчування, що продають також держателі ліцензій «МакДоналдс», «Вендіс». Прикладом успішного застосування ведення бізнесу є торгові марки «Піца Хатин» і «Кентуккі Фрайд Чікен». На частку франшиз – доводиться приблизно 1/3 всієї роздрібною торгівлі Сполучених Штатів, і охоплено 7 млн людей.

#### **Переваги франчайзора.**

Розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями. Організація виробництва і реалізація продукції в умовах франчайзингу здійснюється набагато швидше, оскільки використовуються підприємницькі зусилля і капітал франчайзі. Іноді франчайзинг надає, таким чином, єдину можливість проникнення на зарубіжні ринки.

Отримання додаткових доходів. Платежі, здійснювані франчайзі (первинний внесок, роялті і рекламна плата) є серйозним джерелом доходів для франчайзора.

Уникнення законодавчих бар'єрів. Антимонопольне законодавство передбачає певні обмеження щодо договорів по розділенню територій між різними компаніями і угодження цін. Система франчайзингу дозволяє обійти ці перешкоди.

Економія загальногосподарських витрат. Оскільки франчайзор потребує меншої кількості менеджерів, скорочуються і витрати, пов'язані з оплатою за їх працю, і інші загальногосподарські витрати.

#### **Переваги франчайзі.**

Приєднання до бізнесу, що успішно розвивається. Оскільки ім'я франчайзора і його товар/марка широко відомі, успіх супроводить франчайзі з самого початку його діяльності. Отже, ризик банкрутства набагато нижчий у порівнянні зі звичайним індивідуальним бізнесом.

Навчання персоналу і контроль над веденням бізнесу з боку франчайзора. Зацікавленість в успіху бізнесу виявляється з обох боків, тому франчайзор забезпечує навчання менеджерів і персоналу франчайзі до початку бізнесу і в процесі його діяльності.

Поширення успішного досвіду в рамках франчайзингової мережі. Франчайзор ніколи не залишається наодинці з проблемами бізнесу. Досвід інших франчайзі систематизується й узагальнюється франчайзором і використовується в розробці нових ділових рішень.

Надання інших вигод з боку франчайзора. Вони включають і інші послуги, які не були відмічені вище: використання результатів досліджень франчайзора, вигоди від загальнонаціональних рекламних компаній франчайзора, послуги з проектування і розміщення будівель і приміщень, юридичні послуги та ін.

Часткове фінансування з боку франчайзора. Воно може здійснюватися в прямій формі (кредити, участь в капіталі), але частіше – в непрямому вигляді (устаткування по лізингу, матеріали і товари з відстроченням платежу або оплати частинами).

Переваги, пов'язані з високою купівельною спроможністю франчайзора. Оскільки франчайзор має в своєму розпорядженні розвинену франчайзингову мережу, він може здійснювати оптові закупівлі всього необхідного для діяльності франчайзі, а, отже, має можливість добиватися строгого дотримання якості і деяких знижок від постачальників.

Вигоди, пов'язані з ексклюзивними правами розподілу. Якщо ця умова передбачена в договорі, тоді франчайзор не має право надавати більше франшиз на відповідній території.

Переваги, які надає франчайзинг, не поступаються перед його недоліками, тим паче, що ефект останніх може бути значно зменшений шляхом правильної розробки франчайзингового договору і чіткої організації роботи франчайзора. Тому їх подальший перелік має на меті попередити деякі ситуації, в які може потрапити франчайзор у зв'язку з нелояльною діловою практикою менш серйозних франчайзі.

#### **Недоліки франчайзора.**

Невдачі одного франчайзі поширюються на всю мережу. Франчайзор майже безсилий в таких випадках, що-небудь зробити. Страхування від невдач може ґрунтуватися на передбачення можливих ризиків до підписання договору (для того, щоб вони були включені в нього). У разі ж серйозних порушень, він буде вимушений розірвати договір або не продовжувати його на новий термін. Таким чином, франчайзор залежить від бажання і здатності франчайзі дотримуватися «правил гри».

Суперечність положення франчайзі в системі франчайзингу. Франчайзі є незалежним бізнесменом і, одночасно, зобов'язаний строго дотримуватися стандартів, установлених франшизою. В деяких випадках це може привести до негативних наслідків для франчайзора, особливо після того, як бізнес стабілізувався і франчайзі не відчуває так гостро необхідності в ньому, а отже, перестає платити франшизні платежі, починає відходити від системи та ін. Для того, щоб цього не трапилося, франчайзор повинен постійно займати активну позицію, тобто працювати над розвитком і вдосконаленням системи, подавати підтримку франчайзорам у впровадженні всіх новин.

#### **Недоліки франчайзі.**

Вартість франшизи. Початковий внесок, роялті і рекламні платежі є іноді досить обтяжливими, особливо, коли справи йдуть не так добре.

Строге дотримання стандартизованих процедур. Хоча франчайзі – власник бізнесу, він не є повністю незалежним: дотримання розпоряджень навчального посібника для нього обов'язкове. Франчайзор строго стежить за цим, здійснюючи регулярні перевірки і вимагаючи письмові звіти.

Обмеження, що стосуються закупівель. Франчайзор часто зобов'язує франчайзі купувати устаткування, товари і матеріали у себе або у бажаних йому постачальників.

Обмежений асортимент товарів. Згідно з угодою, франчайзі може продавати тільки ті товари і надавати тільки ті послуги, які передбачені франшизою, що надається, і не більше того.

Невідповідні програми навчання. Франчайзори обіцяють проведення інтенсивного навчання і після початку діяльності франчайзі, але на практиці курси можуть виявитися не такими ефективними і потрібними.

Територію франшизи неможливо нав'язувати споживачам. Покупець не зобов'язаний купувати тільки на території свого мешкання, іноді він може здійснювати купівлі і у франчайзі, що перебувають на сусідніх територіях.

Франчайзі не має права самостійно продати свою франшизу. Навіть якщо з яких-небудь економічних та інших міркувань це може бути вигідно для нього, рішення про покупку франшизи і розподіл одержаної суми між франчайзором і франчайзі належить звичайно франчайзору.

Франчайзі має в своєму розпорядженні набагато меншу кількість важелів дії на франчайзора. А у випадку якщо товар/послуга або вся система одержить негативну репутацію на ринку, це відобразиться навіть на тих франчайзі, які строго дотримувалися приписів навчального посібника і договору.

Таким чином, переваги моделі відносин такого типу для франчайзі полягають у тому, що він зберігає статус юридичної особи та права власності на майно, може розраховувати на всебічну підтримку материнської структури при організації та проведенні виробничо-комерційної діяльності, отримує кращий доступ до кредитів, користується рекламно-маркетинговою підтримкою материнської структури.

Переваги франчайзингу для фірми, що надає свою торгову марку для використання іншим господарським суб'єктам, полягає в тому, що у такий спосіб вона розширює свій ринковий вплив, отримує додатковий плацдарм у конкурентній боротьбі, може користуватися місцевими можливостями та ресурсами франчайзі, його послугами щодо проведення власної рекламної, маркетингової політики.

Такі відносини засновуються на ліцензійній угоді, причому додатково до надання ліцензії, що є головним змістом франчайзингу, принципал, головна структура або франчайзор можуть надавати оператору або франчайзі технічну допомогу, забезпечувати навчання, кадрову підготовку персоналу, консультації тощо. У певних рамках франчайзі зберігає господарську самостійність, але в стратегічних рішеннях та в основній господарській діяльності мусить перебувати в руслі ділової стратегії партнера.

Сама угода франчайзингу (франшиза, франшиз, франчайз) укладається, як правило, для діяльності на певному географічному ринку протягом певного періоду.

Модель франчайзингу є надзвичайно важливою для малого бізнесу, а також містить значний потенціал співробітництва невеликих господарських структур із великими фірмами, ТНК, провідними виробниками – власниками відомих торгових марок.

Розвитку франчайзингу сприяють процеси глобалізації. Починаючи з 90-х років ХХ ст. дедалі активнішою учасницею угод типу франчайзингу стає Україна. Причому в нашій країні можливості розвитку цієї форми міжнародного співробітництва відкрились саме у зв'язку з лібералізацією соціально-економічного життя взагалі та сфери взаємодії із закордонними партнерами зокрема.

Досить перспективним напрямком розвитку франчайзингу в Україні є сфера послуг. На сьогодні у ній працює близько 50 франчайзорів: 30 – у сфері послуг індивідуальним споживачам та 20 – у сфері послуг суб'єктам підприємництва. За прогнозами експертів саме ця галузь у 2020 р. продемонструє найшвидші темпи зростання кількості проданих франшиз, а через 2–3 роки вийде на перше місце за розвитком франчайзингових відносин. Пояснюється це незначними затратами для започаткування підприємницької діяльності у сфері послуг, а також перспективністю

цієї галузі з огляду на зростання попиту з боку споживачів на послуги. Серед найбільших вітчизняних франчайзорів у сфері послуг доцільно відзначити компанії «Вояж-Київ» (торговельна марка «Галопом по Європах»), «Софт Сервіс Холдинг» (торговельна марка «Декор Сервіс»), «Ун Моменто» [13].

В інших країнах світу практика контрактних відносин типу «франчайз» була широко апробованою в багатьох галузях економіки. Так, у США через угоди франчайзингу опосередковується понад 1/3 роздрібного товарообігу та близько 20% послуг на виробництві та в побуті.

Треба сказати, що наша статистика досить оптимістична, оскільки в Європі і США вона виглядає сумніше – банкрутують в перший рік до 80% нових франчайзингових точок. Щоб усвідомити масштаби проблеми, врахуємо, що в США франчайзинг користується куди більшим попитом. Цьому віддають сили і час 80% підприємців, в країнах Європи – близько 67%, а в Україні він тільки набирає обертів і не сягає поки навіть 30% ринку.

Найбільш поширеною категорією франшизи являється франшиза бізнес-формату (*business – format*) або ділового формату, довгострокові ділові відносини, які включають не тільки товари, послуги та товарні знаки, також бізнес-формат в цілому – стратегію і план збуту, інструкції по експлуатації і стандарти, контроль якості.

В залежності від ділового формату франшизи поділяються на три типи:

- франшизи на переробку (виробництво, від англ. *processing franchising*);
- франшиза на послуги (сервіс, від англ. *service franchising*);
- франшизи на оптову торгівлю (розподіл, від англ. *distribution franchising*).

Франшиза на переробку передбачає постачання франчайзором виробнику інгредієнтів або забезпечує технічною документацією франчайзі, надає повноваги на виробництво і продаж продукції з товарним знаком франчайзора, повну інформацію по збуту, оптової продажі та обслуговуванню товарів. Прикладом застосування є ресторани та підприємства швидкого обслуговування.

Франшиза на послуги – франчайзор розробляє систему послуг, які за умовами договору франчайзі повинен надавати споживачам. Прикладом є франшиза на послуги по технічному обслуговуванню та ремонту автомобілей, обслуговування по кредитним карткам.

Франшиза на оптову торгівлю – франчайзор виробляє товари та здійснює гуртовий продаж франчайзі. Франчайзі продають продукцію з товарним знаком франчайзора на своїх географічних територіях. Прикладом є косметика, побутова електроніка.

Франчайзинг має широкі можливості та перспективи для розвитку в Україні, що потребують певних дій з боку держави та бізнес-середовища: – удосконалення правової бази в напрямку підвищення захищеності як для франчайзора, так і для франчайзі; – надання податкових пільг, особливо на початковому етапі створення франчайзингової системи; – розвиток франчайзингу в межах урядових програм розвитку малого бізнесу, регіональної підтримки малого та середнього бізнесу за участі Асоціації франчайзингу в Україні; – створення та розвиток мережі навчально-консультаційних центрів з франчайзингу, проведення виставок, семінарів, конференцій з питань франчайзингу; – проведення детального моніторингу національної франчайзингової мережі.

**Висновки.** Незважаючи на те, що розвиток франчайзингу в Україні гальмується рядом факторів, серед яких: недосконалість законодавчої бази, відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування та ін., щорічно ринок франчайзингу продовжує

рости стрімкими темпами. Отже, для успішного розвитку системи франчайзингу в Україні існують об'єктивні передумови. У сфері українського бізнесу чимало компаній функціонує на підставі франшизи, з'являються різноманітні ідеї та проекти, які можуть бути реалізовані за допомогою даного способу ведення бізнесу. Стимулювання франчайзингу з боку держави дасть змогу створювати нові робочі місця, сприятиме розробці нових ідей, технологій та методів ведення малого бізнесу, ефективному державному впливу на розвиток різних видів діяльності в цілому, а також допоможе залучити значні іноземні та внутрішні інвестиції у розвиток національної економіки. Але для того, щоб прогнози здійснилися, потрібно забезпечити певні умови, а саме: здійснення державної фінансово-кредитної допомоги, утворення системи податкових пільг для франчайзі, мережі навчально-консультаційних структур для допомоги кращого освоєння цього виду бізнесу, надання можливості застосування франчайзі спрощеного бухгалтерського обліку.

#### **Список використаної літератури**

1. Mellinger G. LaFranchise: Lastratégie / Gilbert Mellinger. – L'opérationnel Broché, 2010.
2. Стэнворт Дж. Франчайзинг в малом бизнесе: Руководство Барклайз Банка по малому бизнесу / Дж. Стэнворт; пер. с англ.; под ред. Л. Н. Павловой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 200 с.
3. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И. В. Рыкова. – М.: Современная экономика и право, 2000. – 224 с.
4. Спинелли С. Франчайзинг – путь к богатству / С. Спинелли, Р. Розенберг. – М.: Вильямс, 2006. – 384 с.
5. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж. Дельтей. – СПб: Нева, 2006. – 344 с.
6. Мюррей Я. Франчайзинг: типы франшизы, где достать финансы; как добиться успеха. – СПб.: Питер, 2004. – 144 с.
7. Програма розвитку франчайзингу в Україні [Електронний ресурс] / Федерація розвитку франчайзингу України. – Режим доступу: <http://www.fdf.org.ua>.
8. US franchises set to grow in 2016: Report [Електронний ресурс] / IFA. – Режим доступу: <http://www.franchise.org>.
9. Розвиток франчайзингових систем [Електронний ресурс] / Компанія TriarhInternational. – Режим доступу : <http://triarh.ru/archives/1387>.
10. Цивільний Кодекс України. Глава 76 «Комерційна концесія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.civilniy.org.ua/book5th/g76/default.htm>.
11. Кодекс Етики Франчайзингу. Федерація розвитку франчайзингу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu>.
12. Програма підтримки МСБ у США [Електронний ресурс] / Збірник Законів Європейського Союзу. – Режим доступу: [www.buyUSA.com](http://www.buyUSA.com).
13. Мирончук Т. В. Стан та перспективи розвитку франчайзингу в Україні [Електронний ресурс] / Т. В. Мирончук, Н. Л. Калиновська, О. І. Дорош // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 599: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 136–141. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35543/1/21\\_136-141.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35543/1/21_136-141.pdf).