

Беленец Павел Станиславович

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток. Россия

## Основные тенденции и проблемы развития франчайзинга в России

В статье показан зарубежный опыт развития франчайзинга, выявлены проблемы развития франчайзинга в России и предложены пути их решения. Выявлены основные движущие силы роста данного направления экономической деятельности для России в 2008–2013 гг., проанализированы основные тенденции развития франчайзинговых операций в различных областях предпринимательской деятельности и определены перспективные возможности их решения.

**Ключевые слова и словосочетания:** экономика, анализ, предпринимательство, франчайзинг, законодательство.

Современный франчайзинг является относительно новым явлением в экономике, хотя его корни уходят в Средневековье [8. С. 14]. До сих пор юридический термин «франшиза» в США и Австралии обозначает передачу кому-либо прав государственной властью, а в Великобритании – передачу прав от имени короля. В средневековой Англии король предоставлял знати различные права, например, собирать налоги на определенной территории в обмен на требуемые власти услуги. Гражданам давались разрешения (франшиза) продавать товары на рынках, участвовать в ярмарках. И в наши дни в Великобритании еще продолжают действовать древние франшизы, предоставляющие их владельцам права на содержание рынков, проведение ярмарок, содержание паромов и мостов.

Таким образом, издревле власть делегировала часть своих полномочий в обмен на капитал или требуемые услуги, тем самым закладывая фундамент современного франчайзинга на протяжении веков. Что касается торговой практики, то в Лондоне в XVII в. были учреждены системы торговых гильдий, отдаленно напоминающие современные системы франчайзинга [9. С. 36]. В начале XIX в. в той же Великобритании была введена система «связанных домов», суть которой состояла в предоставлении властями права на торговлю спиртными напитками только владельцам постоянных дворов по специальной лицензии. Большинство владельцев не имели достаточно средств для приведения постоянных дворов в порядок и оплаты лицензии. Эту систему прекрасно использовали пивовары, предоставляя владельцам постоянных дворов заем или сдавая им в

аренду имущество, получая взамен рынок сбыта своего пива и других спиртных напитков.

В настоящее время исследованием теории и практики франчайзинга занимаются многие ученые России.

Признанными лидерами франчайзинга и экспортерами франшизного бизнеса в мире являются США, Канада, Южная Корея, Япония, Австралия, лидеры Европы — Германия, Франция, Великобритания [3. С. 63]. На сегодняшний день в мире насчитывают более 16 500 франчайзеров и более 165 500 франчайзи. Наибольшее количество компаний-франчайзеров в 2012 г. принадлежит США (около 1500), а также Южной Корее (1300), Канаде (1200), Японии (1100), Бразилии (1000). В Европе по количеству франчайзеров лидируют Германия (950), Франция (720), Великобритания (670). Наиболее активно развивается азиатская сеть предприятий-франчайзи: в Японии (200 000), Южной Корее и Филиппинах (100 000) [14. С. 246].

В настоящее время во всем мире франчайзинг признан наиболее прогрессивной формой ведения бизнеса и давно является неотъемлемым атрибутом развития экономики. Во многих экономически развитых странах мира франчайзинг имеет поддержку со стороны государственных и негосударственных, частных организаций. Так, к примеру, в Италии каждый новый франчайзи получает от итальянской ассоциации франчайзинга 50 000 евро, из которых 50% — грант, 50% — кредит под низкий процент [5. С. 125]. Это позволило практически за 5–6 лет более чем вдвое увеличить количество франчайзи.

В России франчайзинг только начинает делать свои первые шаги и находить сторонников. Это происходит в данный момент за счет активного развития внутреннего франчайзинга, который представляет собой достаточно специфический сплав зарубежных франчайзинговых технологий и отечественных подходов к ведению бизнеса. Большинство зарубежных компаний пока предпочитают обеспечивать свое присутствие на российском рынке собственными силами, вкладывая значительные средства в новое строительство, приобретая на территории России хорошо отлаженный бизнес или арендуя его. Однако в последние годы в России наметилась положительная тенденция усиления интереса со стороны крупного международного бизнеса к сотрудничеству с российскими партнерами на основе франчайзинга, при котором большая часть капитальных затрат осуществляется местной стороной. Отечественные бизнесмены, в свою очередь, также начинают осознавать все преимущества использования известной торговой марки и отработанной технологии ведения бизнеса международных компаний.

Так, по разным оценкам экспертов, в настоящий момент в России насчитывают от 110 до 130 франчайзинговых сетей (табл. 1). Наибольшее распространение франчайзинг в нашей стране получил в таких сферах, как

торговля — 64,3%, общественное питание — 13,1%, сфера услуг — 20,5%, производство — 1,5%, информация — 0,6% [2. С. 80].

Наибольшее количество франчайзеров в России за период с 2008 по 2013 г. включительно было отмечено лишь в 2013 г. — 1018, а наименьшее в 2009 г. — 464. Стоит отметить, что количество франчайзеров в России в течение 2008–2013 гг. в целом росло, что объясняется заинтересованностью иностранных предприятий-инвесторов в российском внутреннем рынке, а также развитием франчайзинга в России как одной из перспективных форм распространения своих товаров во всех регионах страны без использования значительных финансовых ресурсов [2. С. 82].

Спад количества франчайзеров наблюдался в России лишь в 2008–2009 гг., что можно объяснить объективными причинами разрастания мирового экономического кризиса, который затронул экономику России и привел к закрытию многих отечественных предприятий, в том числе и франчайзинговых (см. рисунок).

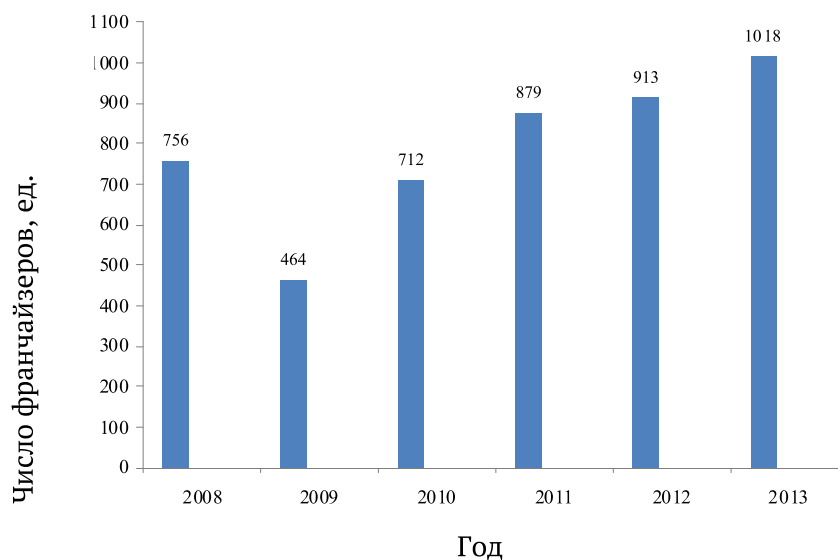


Рисунок. Динамика роста числа франчайзеров в России

Подробная статистическая информация о деятельности франчайзинговых предприятий в России приводится в аналитическом маркетинговом исследовании, подготовленном группой NeoAnalytics по заказу Ассоциации франчайзинга в России (АФР). Согласно представленным в отчете данным по состоянию на 31.09.2013 в России функционировало 1018 франчайзеров (см. рисунок) [2. С. 82–85, 87].

Распределение франчайзинговых сетей в России по видам деятельности представлено в таблице [2. С. 88].

**Динамика распределения франчайзинговых сетей в России  
за 2012–2013 гг.**

| Сегмент             | Кол-во отраслей |      | Кол-во брендов |      | Кол-во франчайзеров |      | Кол-во точек |       | Кол-во франч. точек |       |
|---------------------|-----------------|------|----------------|------|---------------------|------|--------------|-------|---------------------|-------|
|                     | 2012            | 2013 | 2012           | 2013 | 2012                | 2013 | 2012         | 2013  | 2012                | 2013  |
| Торговля            | 49              | 56   | 1129           | 1136 | 187                 | 199  | 35555        | 39427 | 16403               | 17562 |
| Услуги потребителям | 18              | 24   | 316            | 321  | 91                  | 98   | 6518         | 6602  | 1939                | 2741  |
| Сфера услуг         | 13              | 15   | 253            | 260  | 63                  | 78   | 2937         | 4247  | 1890                | 3156  |
| Общепит             | 7               | 7    | 84             | 84   | 21                  | 25   | 2535         | 2543  | 2116                | 2124  |
| Информация          | 7               | 7    | 47             | 47   | 8                   | 11   | 385          | 422   | 128                 | 165   |
| Производство        | 6               | 6    | 34             | 36   | 12                  | 14   | 558          | 734   | 389                 | 561   |
| Вендинг             | 5               | 7    | 17             | 18   | 11                  | 11   | 6200         | 6203  | 1195                | 1195  |
| Финансы             | 6               | 7    | 14             | 15   | 3                   | 4    | 638          | 707   | 93                  | 108   |
| Всего               | 111             | 129  | 1894           | 1917 | 396                 | 4440 | 55326        | 60885 | 23793               | 27612 |

*Примечание:* сост. по [2]

Современный оборот франчайзинга в России, по данным экспертов, оценивается сегодня примерно в 5,9 млрд долл., что составляет около 4% товарооборота страны. Если учесть, что в развитых странах во франчайзинге вращается от 40 до 60% общего товарооборота, то можно понять, каков потенциал у франчайзинга в России [2. С. 88].

Сейчас большинство франчайзинговых проектов сосредоточены в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, поскольку в крупных мегаполисах крутятся больше денег и имеются квалифицированные специалисты в этой области. Однако франчайзинг в России постепенно приходит и в небольшие, моногорода, с развитием его рынка точки начали появляться и в городах с 300-тысячным населением.

Особо следует отметить активно развивающийся в последние годы в России франчайзинг в банковском секторе экономики. Так, международная ассоциация франчайзинга (IFA) обнародовала статистические данные, исходя из которых в настоящий момент благодаря кредитам категории «Бизнес-старт», выдаваемым «Сбербанком России», франчайзинг является наиболее безопасным видом стартапа в России. Именно в области приобретения франшизы показатели на территории Российской Федерации достигли 25–30%-ного увеличения в минувшем году. Ожидается, что 2014 г. этот список пополнится и другими финансовыми учреждениями, которые также захотят отхватить свой «кусочек пирога» в активно развивающемся мире франчайзинга [6. С. 32].

В зависимости от сущности хозяйственных отношений в России наиболее распространен производственный франчайзинг, особенно в производстве безалкогольных напитков, поскольку их централизованное производство и доставка до конечного потребителя невыгодны из-за высокого содержания воды в составе напитка. Такие компании, как «Кока-кола», «Пепси», «Севенап» и др., обеспечивают своих франчайзи концентратами напитков, из которых последние в дальнейшем, следуя определенной технологии, производят готовый напиток, разливают его, маркируют товарным знаком компании-франчайзера и реализуют через систему местных распространителей. Чаще франчайзер предоставляет своим франчайзи специальные ингредиенты, без которых производство невозможно [11. С. 72]. После передачи оборудования и технологии производства связь между франчайзером и франчайзи не прекращается, она носит долговременный характер: франчайзи обслуживает клиентов, а франчайзер обеспечивает производство ресурсами. Каждый из российских разливающих и пакетированных заводов является франчайзи от основной компании, например ТЕТРАПАК. Они выполняют все технологические операции с использованием ингредиентов, предоставленных франчайзером. При этом важно, чтобы товар не отличался по своим качествам от аналогичного товара, который производит франчайзер [4. С. 7].

Однако российские бизнесмены в настоящее время в значительной степени предпочитают покупать франшизы в западных предприятиях, а не продвигать свою торговую марку за рубежом. Это объясняется тем, что, несмотря на большую популярность и огромный потенциал развития, в российском законодательстве, в отличие от других экономически развитых стран мира, сегодня отсутствует четкое понятие «франчайзинга» как разновидности договоров, по которым осуществляется коммерциализация объектов интеллектуальной собственности. В России франчайзинг получил название «коммерческая концессия», которой посвящена гл. 54 Гражданского кодекса РФ [1. С. 73–85].

Различия менталитета, сложность контроля франчайзи, невысокая конкурентоспособность отечественных изделий, таможенные и транспортные расходы — вот причины, тормозящие продвижение отечественных товаров на мировые западные рынки [5. С. 123]. Тем не менее, франчайзинг в России по-прежнему имеет достаточно привлекательные показатели эффективности организации и ведения бизнеса. Например, при работе отечественного предпринимателя, который сотрудничает с крупной иностранной фирмой, на региональном рынке обеспечиваются хорошая скорость развития бизнеса, невысокие риски, максимальная доходность при минимальном объеме инвестиций. Франчайзинг также предусматривает и повсеместно внедряет эффективную систему обучения ведению малого бизнеса. При этом предприниматель получает качественный практический опыт от преподавателей-профессионалов, которые заинтересованы в успехе

своих учеников. Таким образом, начинающий предприниматель может достаточно быстро стать профессиональным, успешным менеджером, что является основой успеха в любом виде бизнеса.

К безусловным преимуществам развития франчайзинга в России следует отнести возможность снижения операционных расходов компании и повышение на этой основе эффективности её производственной деятельности, что особенно важно для России в современных условиях. Кроме того, франчайзинг как метод ведения бизнеса предполагает создание однородных предприятий, имеющих единую торговую марку (товарный знак) и придерживающихся одинаковых условий, форм, методов продажи, единых требований к качеству и т.д. [7. С. 18].

Таким образом, за фиксированную плату франчайзи получает квалифицированную помощь, которая в других случаях является для него слишком дорогой, а также получает преимущества, главным из которых является освоение новых рынков сбыта без вложения в бизнес существенных капиталовложений. При таких условиях ведения бизнеса франчайзер имеет возможность нанимать оптимально минимальное количество административного персонала и тем самым уменьшает расходы на заработную плату, в то время как доходность компании растёт, поскольку франчайзи имеют больший стимул достижения лучших результатов по сравнению с другими категориями наемных работников.

Несмотря на такое значительное количество преимуществ, рынок франчайзинга имеет ряд серьезных проблем, требующих решения. К таким проблемам следует отнести:

1. Несовершенство правового обеспечения реализации механизма франчайзинга в нашей стране. К сожалению, в российском законодательстве сегодня нет четкого определения франчайзинга, а есть лишь понятие «коммерческая концессия», которое прописано в гл. 54 Гражданского кодекса. Не принят до сих пор и закон о франчайзинге в России, что существенно образом сдерживает его развитие в нашей стране, по сравнению с другими развитыми странами мира. Так, например, в США только на федеральном уровне создано более сотни различного рода законов, так или иначе касающихся франчайзинга, в то время как в нашей стране закон о франчайзинге находится лишь в стадии своей разработки. Таким образом, можно констатировать факт, что отсутствие сегодня в России единой нормативно-правовой базы регулирования франчайзинга в конечном итоге привело к тому, что с 2008–2013 гг. увеличилось количество поданных сторонами судебных исков по ведению бизнеса на условиях франчайзинга [2. С. 131]. Это заставляет франчайзеров обратить внимание на уже подписанные договоры и обращаться к специалистам за подготовкой новых.

2. Отсутствие подробной информации о франчайзинге как методе ведения бизнеса. К сожалению, в России на сегодняшний день имеется не так много специальной литературы, посвященной тонкостям ведения

франчайзинговых операций, а та информация, которая в них содержится, недостаточна для овладения техникой и методикой ведения подобных операций в нашей стране. В настоящее время франчайзинговые компании не предоставляют в налоговые органы финансовую отчетность о своей деятельности, что затрудняет и делает практически невозможным формирование государственной статистики о деятельности франчайзинговых компаний на территории нашей страны. Такая информация, как правило, находится в закрытом виде, а в аналитических маркетинговых исследованиях рынка франчайзинга в России, которые проводятся ведущими исследовательскими институтами на платной основе, предоставляется по просьбе заказчика. Доступ к таким ресурсам платный и стоит очень дорого, что существенно затрудняет получение достоверной информации о динамике франчайзинговых операций, совершаемых на территории РФ. Отсутствие должной правовой базы регулирования франчайзинговых операций в России, по мнению автора, носят сегодня системный, объективный характер и вызваны особенностями специфики развития правовой системы в нашей стране, а именно:

1) существованием в России бюрократизма. Во франчайзинге он проявляется очень явно. Прежде всего, это касается проволочек с государственной регистрацией договора, когда зачастую её процедура затягивалась на целый год. Бюрократизм же проявляется и в том, что усилия ассоциации франчайзинга в законотворчестве не могут претворяться в жизнь;

2) наследием советского характера понимания правовой действительности в области частных отношений. Мы так и не можем перейти от тотального контроля за частной сферой жизни человека. Этим и объясняется желание Роспатента прочитать весь договор при регистрации, хотя его интересуют лишь пара страниц «сего труда». Те же принципы они продвигают и на стороны, побуждая их к не всегда оправданному контролю;

3) консерватизмом нашего правопонимания – этим объясняется, например, желание государства сделать отношения франчайзинга устойчивыми, вводя норму о преимуществе франчайзи при повторном заключении договора, а раньше и о «консервации» условий прежнего договора.

Нам свойственна разобщенность мнений еще со времен Думы Российской империи. В результате одно и то же отношение регулируется в разных ключах, в силу чего наше законодательство противоречиво. Так, например, условие о приоритетном заключении нового договора (ст. 1035) сосуществует с правилом свободного расторжения договора с предупреждением за 6 месяцев (ст. 1037). На проблему влияет сформированная в 90-х гг. иллюзия вседозволенности, что подвигает, с одной стороны, к оппортунистическому поведению сторон, с другой – к желанию государства урегулировать каждую мелочь в отношениях.

Нарушения могут идти не только со стороны контрагента, но и со стороны нашего коррумпированного аппарата чиновников. Именно поэтому многие франчайзеры, особенно иностранные, опасаются утечки конфиденциальной информации, которая по службе попадает к чиновникам в России. Россия исторически любила идти своим путем, игнорируя остальной мир. Так, например, принято в мировой практике, когда франчайзер является поручителем за кредит франчайзи, однако в России такого механизма нет. Более того, некоторыми нормами (например, о расторжении ДКК и ответственности франчайзера перед потребителями) Россия «девальвирует» два ключевых принципа франчайзинга: стабильность отношений и независимость сторон.

Таким образом, можно выделить следующие проблемы, которые стоят на пути эффективного правового регулирования данного рода отношений, а именно: некорректность употребления понятия коммерческой концессии в отношении франчайзинга; недочеты юридической техники в гл. 54 ГК РФ; необходимость разработки основных дефиниций отношений и общих начал регулирования франчайзинга в РФ; необходимость регламентации смежных договоров (например, дистрибуция); излишняя государственная регистрация ДКК, которая не обеспечивает должной защиты; преддоговорное раскрытие информации о франшизе; проблема ответственности сторон по договору и контроля качества; проблема расторжения ДКК и стабильности отношений; постдоговорная ответственность сторон и проблема защиты ноу-хау; проблемы особого регулирования иностранных франчайзеров; проблемы создания благоприятного экономического климата (кредитования и т.п.).

3. Отсутствие инструментов оценки готовности и возможности предприятия различного уровня с наименьшей степенью риска совершать франчайзинговые операции. За рубежом франчайзер не имеет права продавать франшизу, если не было апробации ведения бизнеса с этой франшизой [3. С. 65]. В России есть практика продажи совершенно новой франшизы без ведения франчайзером коммерческой деятельности по данному направлению бизнеса. Соответственно, такая практика недопустима, ведь продажа описанных процессов ведения бизнеса не отработана на своих торговых точках, в большинстве случаев убыточна. Отсюда и боязнь провала у субъектов франчайзинговой системы – франчайзера и франчайзи; отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности, очень частое нарушение авторских прав.

4. Нестабильность развития экономики России и проблемы финансово-кредитного характера. Франчайзинговые схемы требуют стабильности и предсказуемости экономики, отсутствие у большинства предпринимателей стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему, сложность, а порой и невозможность получения кредитов



для создания стартового капитала существенно замедляют развитие франчайзинга не только на федеральном, но и на региональном уровне.

Указанные выше проблемы рынка франчайзинга являются, на наш взгляд, основными, однако не следует забывать и о других проблемах, которые сегодня существуют в нашей стране и мешают широкому использованию франчайзинговых схем, в отличие от стран с более развитой экономикой.

Это прежде всего:

- значительная стоимость франшизы в сравнении с низкой покупательной способностью;
- отсутствие квалифицированных кадров;
- сложные условия и барьеры организации и ведения бизнеса;
- нестабильность развития экономики России и проблемы финансово-кредитного характера;
- отсутствие соответствующих консультационных структур.

Все это позволяет нам констатировать, что дальнейшее развитие франчайзинга в России (вместе с развитием малого бизнеса и внешней торговли) зависит не только от финансовой поддержки государства, но и ряда других обстоятельств, к которым можно отнести высокие административные и налоговые барьеры, сложные условия для экспорта продукции, которые сложились с вступлением России в 2013 г. в ВТО. Все это влечет за собой высокий уровень издержек для экспортеров.

Так, к примеру, в опубликованных DoingBusiness исследованиях обнаружено, что оформление одного стандартного контейнера (официальные расходы Правительства РФ) из Москвы во Франкфурт (Германия) стоило в 2013 г. более чем 1300 долл. (без транспортных расходов) [10. С. 87]. Для сравнения: китайскому предпринимателю оформление аналогичного контейнера с экспортом в Германию составляет всего 355 долл., т.е. четверть от затрат российского коллеги. Принимая во внимание тот факт, что Китай находится гораздо дальше от Германии, чем Россия, низкие административные расходы, которые существуют в Китае, делают экспорт в Китае более привлекательным, чем в нашей стране. Получается, что дешевле поставить китайский товар из Китая в Германию, чем из России в Германию [10. С. 88]. Это обстоятельство также тормозит развитие франчайзинговых отношений в России.

Исходя из перечисленных проблем, следует отметить, что для их решения необходимо:

- 1) включить системы развития франчайзинга в правительственную программу поддержки малого предпринимательства;
- 2) обеспечить целевое финансирование начальных франчайзи;
- 3) усовершенствовать законодательство в области регулирования франчайзинговых отношений. Для реализации любых бизнес-проектов необходимо решить ряд важных юридических вопросов, начиная с создания

и регистрации организации, регулирования ее деятельности, разрешения корпоративных конфликтных ситуаций и заканчивая судебной защитой и возможной ликвидацией организации. Для решения проблем развития договора франчайзинга в России необходимо укрепить законодательную базу путем принятия Федерального закона РФ «О франчайзинге», в котором были бы предусмотрены все стадии регулирования франчайзинговых отношений, включая порядок регулирования преддоговорных отношений между франчайзером и франчайзи, особенности правового регулирования товарного, производственного, делового франчайзинга, отражены порядок и особенности регулирования регионального франчайзинга на основе использования передового опыта ведущих развитых стран мира и международного законодательства, учитывая специфику экономического и исторического развития России;

4) создать систему налоговых льгот для франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой системы;

5) предоставить возможность применения франчайзи упрощенной системы бухгалтерского учета;

6) сократить перечень и объемов платежей на экспортно-импортные операции;

7) расширить протекционистские меры для отечественных франчайзи в международной торговле;

8) создать сеть учебно-консультационных центров по франчайзингу не только в крупнейших городах-мегаполисах, но и по всей стране.

Проведенный анализ позволяет сделать выводы о том, что создание благоприятных условий в России для развития бизнеса – это глобальная проблема, которая предусматривает разработку и принятие целого ряда пакетов законопроектов, а также пересмотр налоговой и финансово-кредитной политики государства с целью создания современных прогрессивных организационных форм ведения бизнеса. Для благоприятных условий развития франчайзинговых отношений в нашей стране в первую очередь необходимо внести изменения в уже существующую сегодня законодательную базу, ликвидировав все имеющиеся в ней пробелы. Необходимы подготовка и принятие Федерального закона «О франчайзинге», требуется повысить доступность кредитных ресурсов для малого бизнеса, а также любыми способами повышать эффективность деятельности предпринимательских структур не только на федеральном, но и на региональном уровнях, снизив для этого административные и налоговые барьеры.

---

1. Балахонцев, А.А. Формирование инфраструктуры франчайзингового бизнеса в России / А.А. Балахонцев, А.М. Годин // Вопросы гуманитарных наук. – 2008. – №3. – С. 63–67.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 351 с.
3. Дробышева, И. Приключения франчайзинга в России / И. Дробышева // Дальневосточный капитал. – 2005. – №4. – С. 46–47.
4. Ковалева, Л.Ф. Франчайзинг как форма инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в регионе / Л.Ф. Ковалева // Экономика и управление. – 2008. – №1. – С. 122–125.
5. Кочетков, Г. Социальная функция франчайзинга / Г. Кочетков // Человек и труд. – 2009. – №2. – С. 32–36.
6. Лебедева, С.Ю. Мировая практика поддержки малого и среднего предпринимательства крупными фирмами / С.Ю. Лебедева; Моск. гос. ун-т междунар. отношений. – М., 2000. – 23 с.
7. Ливандовская, А.Д. Франчайзинг в России: состояние, проблемы и перспективы развития / А.Д. Ливандовская, В. Бирюкова // Вестн. ДВГАЭУ. – 1999. – №3 (11). – С. 23–32.
8. Мендельсон, М. Руководство по франчайзингу / М. Мендельсон; пер. с англ. Л.Т. Исаенковой, И.Г. Миневрина. – М.: Соваминко, 2008. – 178 с.
9. Российский рынок франчайзинга: аналит. отчет / NeoAnalytics. – М.: АПН, 2013. – 143 с.
10. Рыжова, Л.Т. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей / Л.Т. Рыжова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – №1. – С. 81–88.
11. Рыжова, Л.Т. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / Л.Т. Рыжова. – М.: Современная экономика и право, 2010. – 224 с.
12. Стенворд, Дж. Франчайзинг в малом бизнесе / Дж. Стенворд, Б. Смит. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 2009. – 385 с.