

Ю. В. Гусєв,

к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту, Університет Сучасних Знань

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ЗАСОБУ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ У РЕГІОНІ

Y. Husyev,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Management, University of Modern Knowledge

### ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUBSTANTIATION OF THE FRANCHISE SYSTEM AS A TOOL FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE REGION

*У статті розглядається сутність та особливості функціонування та розвитку франчайзингу в Україні. Франчайзинг є елементом підтримки малого та середнього бізнесу а також дієвим важелем взаємодії великого і малого бізнесу в Україні. Франчайзингова система — це взаємовигідне партнерство, бо малий бізнес вирішує проблему фінансування в період свого становлення, а великий бізнес отримує можливість знизити витрати та наявні ризики. Визначено основні складові франчайзингової мережі, та наведені підходи до її ефективної побудови. Розглянуто такі складові франчайзингової мережі як франчайзингова система та франчайзинговий договір. Запропоновано методикку побудови ефективного франчайзингу в державі.*

*The article examines the nature and characteristics of functioning and development of franchising in Ukraine. Franchising is an element of support for small and medium businesses as well as an effective instrument for cooperation between large and small business in Ukraine. Franchising is a system of mutually beneficial partnership, since a small business solves the problem of funding in the period of its establishment and big business gets an opportunity to reduce costs and risks. The main components of the franchise business network are defined, and new approaches to its effective development are indicated. Particular attention was paid to the franchise network components such as franchise business system and a franchise agreement. New approaches to building a successful franchise system in the country are proposed for consideration.*

*Ключові слова: франчайзинг, франчайзингова система, франчайзингова мережа, франчайзі, малий бізнес.  
Key words: franchising, franchise system, franchise network, the franchisee, small business.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з основних цілей економіки України на сьогодні є досягнення економічного зростання і повної зайнятості; покращення життєвих стандартів широких верств населення; стабільність рівня цін, зовнішньоекономічна рівновага тощо. Досягнення цих цілей значною мірою пов'язане зі станом справ та перспективами розвитку малого та середнього бізнесу.

У нашій державі розвиток малого та середнього бізнесу зазнає певних труднощів, які обумовлені не тільки існуючим законодавством, що не створює сприятливих умов для такої діяльності, а й тим, що контингент, зайнятий у цій сфері, як правило, не має необхідних економічних та юридичних знань, без яких неможливе проведення серйозних маркетингових досліджень, прийняття обгрунтованих рішень з проблем, пов'язаних зі збутом товарів і послуг, а також виробленням ефективної стратегії і тактики для ведення конкурентної боротьби з великими компаніями.

За таких обставин малі підприємства все більше прагнуть перетворитися з конкурентів у партнерів великих підприємств, забезпечуючи собі тим самим більш сприятливі умови не тільки для входження у відповідний сектор ринку, а й для виживання в ньому.

Одним із сучасних видів партнерського бізнесу є система франчайзингу, в якій велика фірма створює свою власну внутрішню інфраструктуру, що охоплює всі сфери бізнесу компанії та дозволяє надавати партнерам підтримку в конкурентній боротьбі, створенні нового бізнесу, виході на нові рівні ринку.

Саме така ситуація сприяє розвитку франчайзингу та його все більшого поширення і потребує вироблення комплексного знання про нього.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми економічної сутності франчайзингу, взаємодії на його основі великого та малого бізнесу аналізуються як в зарубіжній, так і вітчизняній економічній літературі.

Проблеми франчайзингу широко розглядалися в працях таких вчених, як В. Грицишин, Л. Сімс, К. Зоїдов, Дж. Стонер, І. Рикова та ін.

Однак, незважаючи на високий ступінь розробки теорії і практики системи франчайзингу, недостатньо опрацьовані питання сутності розглянутої системи в процесі контролю попиту великим бізнесом з використанням можливостей малого бізнесу.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження сутності франчайзингу як процесу взаємодії підприємств великого та малого бізнесу в сфері торгівлі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Франчайзинг є вдалою моделлю зростання для багатьох видів бізнесу, що розв'язує проблеми забезпечення високих темпів розширення, подолання дефіциту фінансування та пошуку мотивованого персоналу.

Залучаючи кошти франчайзі, франчайзер компенсує нестачу капіталу й знижує ризики запозичення. Залучаючи підприємців для оперативного управління роздрібними точками, франчайзер отримує мотивованих менеджерів, що вклали власні гроші й керують своєю справою [1, с. 1—18]. Досвід свідчить, що хороших франчайзі знайти простіше, ніж хороших найманих менеджерів.

Ще важливіше — потенційна можливість відриву від конкурентів. Наприклад, МакДоналд свого часу став лідером ринку, насамперед саме завдяки тому, що розвивався набагато швидше за конкурентів [2, с. 42]. А франчайзингова мережа (далі — ФМ) ТНК-Україна посіла лідерські позиції на українському ринку нафтопродуктів здебільшого завдяки розвитку своєї джобберської мережі [3, с. 3—20].

За багатьма оцінками, Україна знаходиться на порозі франчайзингового буму. Водночас специфіка українського бізнесу накладає свій відбиток на цю модель зростання. Щоб зробити його стабільним і здоровим, франчайзеру треба потурбуватися про дотримання стандартів і захист своєї моделі бізнесу.

Далеко не будь-який бізнес підходить для організації франчайзингу.

Існує ряд особливих вимог, які повинні бути виконані для того, щоб визначити можливість створення франчайзингової системи (далі — ФС):

- для забезпечення впевненості франчайзі, що вони вкладають кошти в життєздатний бізнес, необхідно, щоб пропоновані товари та/або послуги пройшли попередню перевірку на практиці;

- товари та/або послуги повинні мати помітні характеристики та відмінності, підтримуватись товарним знаком або торговельною маркою, яка добре відома в секторі бізнесу потенційного франчайзі;

- процеси й системи, які франчайзер передає франчайзі, для успішного тиражування незмінного іміджу підприємств у всіх торговельних точках повинні бути простими, легкими в освоєнні, не вимагати тривалого часу для введення в експлуатацію;

- прибуток повинний бути таким, щоб забезпечити і франчайзеру, і франчайзі необхідний рівень заробітку та доходів з інвестицій.

Мають значення і наступні додаткові критерії:

- повинен бути створений механізм забезпечення постійної технічної підтримки й допомоги, а також розвитку бізнесу ФМ;

- повинна існувати достатня кількість франчайзі, що відповідає бізнес-планам потенційного франчайзера.

Аналізуючи переваги франчайзингової мережі перед корпоративною, важливо відповісти на питання: що є кращим: франчайзинг чи корпоративна мережа.

Відповідь на це запитання значною мірою залежить від виду бізнесу й передбачає врахування галузевої специфіки. Крім того, часто спочатку будується корпоративна мережа, потім — ФМ, після чого ці формати співіснують.

Нарешті, і корпоративний, і франчайзинговий формати мережі потребують:

- відомої і сильної торгової марки;
- хорошого документування формату;
- бізнес-процесів, які легко відтворюються;
- впевненої якості продукту;
- достатньої прибутковості.

Тому основні відмінності знаходяться в площині управління цими системами.

Про переваги франчайзингу для забезпечення випереджального зростання свідчать численні приклади.

З юридичного погляду, бізнес франчайзі незалежний, а управління ФМ — це управління партнерськими відносинами, а не власними активами та персоналом, причому основна перевага франчайзингу водночас стає головною трудностю.

Швидке розширення партнерської мережі створює небезпеку зниження стандартів обслуговування і завдання шкоди репутації франчайзинговому підприємству або його торговим маркам. В Україні стандарти обслуговування насамперед можуть знижуватися за рахунок прагнення франчайзі підвищити рентабельність точок роздрібного обслуговування чи продажу.

Система контролю в цій ситуації стає гарантом успіху ФМ та бізнес-моделі загалом, наприклад широко відомі зусилля ТНК-Україна щодо контролю якості палива у джобберській мережі.

Франчайзер частіше за все не може віддавати розпорядження франчайзі, на виконання тих чи інших дій їх треба переконувати. Це особливо складно в ситуації вдосконалення бізнес-формату і призводить до ускладнення перетворень, необхідних при змінах вподобань споживачів і конкурентної ситуації [4, с. 152].

Методичні підходи до формування ефективної концепції франчайзингу складаються з двох кроків — аналізу та оцінки.

Франчайзер аналізує свій бізнес-простір з метою отримання відповіді на головне питання — чи можна застосувати франчайзинг в запропонованих ідеї, концепції, товарі або послугі.

Негативна відповідь повинна ставити перед підприємствами питання про обрання іншого інструменту стратегічного розвитку.

Позитивна відповідь приводить до необхідності формування вхідних параметрів бізнес-концепції за допомогою відповідей на питання:

- Чи буде "середній" споживач платити за товар або послугу?

- Який характер конкуренції у певному ринковому просторі?

- Чи унікальний товар або послуга, чи заповнить він дефіцит на ринку?

- Яка орієнтована собівартість товару або послуги?

- Які витрати часу й ступінь ризику залучених коштів?

Отримані відповіді є відправною крапкою для переходу до визначення послідовності використання ефективної франчайзингової стратегії.

Відправною точкою для побудови і використання ефективної франчайзингової стратегії є аналіз власних переваг та недоліків, головна мета якого полягає в знаходженні тих переваг використання франчайзингу як інструмента стратегічного розвитку підприємництва, які сприятимуть подоланню слабких сторін франчайзингового підприємництва.

У свою чергу, виявлення слабких сторін діяльності підприємництва є метою проведення аналізу діяльності підприємництва, для чого потрібно спочатку створити

математичну модель підприємств з використанням результатів аналізу стратегічних цілей ФМ, потім до отриманих показників діяльності підприємництва застосувати аналіз фінансового стану.

За таких умов, алгоритм побудови ФМ передбачатиме такі дії:

- створення стійкої репутації товарного знака чи торгової марки;
- створення якісного, конкурентоспроможного і диференційованого продукту;
- забезпечення захисту бізнес-формату, товарного знака чи торгової марки;
- відпрацювання бізнес-процесів і забезпечення їхньої максимальної простоти, легкості в освоєнні й запровадженні в експлуатацію;
- документування бізнес-процесів, вимог до роздрібною точки і потенційних франчайзі;
- розробка систем навчання, супроводу запуску й технічної підтримки франчайзі;
- забезпечення механізму кредитування франчайзі банками (за фондомісткості бізнес-формату);
- розробка типового франчайзингового договору;
- відбір франчайзі, укладання договорів, запуск нових точок;
- управління відносинами з франчайзі;
- підтримка бізнесу франчайзі та контроль за дотриманням бізнес-формату лежать за межами нашого дослідження та виконуються за допомогою широко відомих методичних підходів [6, с. 31—34; 7, с. 14—21].

Створення моделі утворення доходу, яка забезпечувала б прийнятний рівень прибутковості для франчайзера і франчайзі, можливо виконати за допомогою математичних моделей франчайзера та франчайзі, якщо задати необхідну вхідну інформацію щодо коефіцієнтів моделей та обсягів фінансових потоків.

Варіюючи чисельність франчайзі та керовані параметри моделі, можливо визначити бажану чисельність франчайзі, бажані обсяги та структуру фінансових виплат франчайзі, необхідну структуру ФП та межі підтримки франчайзі.

Визначення розміру початкового внеску та регулярних відрахувань від франчайзі має істотне значення для всієї подальшої діяльності щодо створення ФМ, тому помилки можуть бути фатальними.

Збільшення відрахувань може позитивно впливати на фінансовий стан франчайзера, але перевищення межі "здорового глузду" може привести до різкого зниження зацікавленості потенційних франчайзі, які або не мають достатніх коштів на початок діяльності, або остерегаються збитків при роботі за пропонуваними бізнес-схемами.

Зменшення відрахувань може значно підвищити зацікавленість потенційних франчайзі та суттєво розширити ФМ, але можливі проблеми фінансування діяльності мережі, що може ставити під загрозу її існування.

Віднайти розумний компроміс між вказаними наслідками — це завдання для багатокрокового "програвання" математичної моделі ФМ та визначення її можливого фінансового стану. Такі операції можуть виконуватися автоматизовано інформаційною системою з метою знаходження оптимальних параметрів моделей [5, с. 130].

Отримана чисельна інформація є підставою для розробки бізнес-плану та бюджету ФМ.

Використання даного методичного забезпечення дозволить забезпечити оптимальність управляючих дій щодо розвитку ФМ на основі обраної стратегії, яка буде забезпечуватися відносно заданих критеріїв та поставлених цілей малого бізнесу, тому є важливим питання постановки цілей розвитку малого бізнесу, розробки критеріїв ефективності та визначення обмежень застосованих моделей, методів та концепцій.

Система зворотних зв'язків, що використана в запропонованих методах, дає гарантію впевненого розвит-

ку малого бізнесу саме за тією стратегією, яку було обрано особою, що приймає рішення.

Франчайзингова схема побудови й оптимізації дистрибуції має свої бізнес-ризик.

Франчайзинг як система ведення бізнесу створює сприятливі передумови малому бізнесу в користуванні можливостями великих корпорацій. Але франчайзинг може розвиватися тільки на основі успішного бізнесу, і його не слід розглядати як засіб, спрямований на поліпшення справи, яка розвалюється.

Методичні підходи виявлення складових ефективної ФС, що включає компоненти ФС та взаємини франчайзер — франчайзі.

Основними складовими моментами ФС є: успішне здійснення пробного проекту; відбір франчайзі; підготовка франчайзингового договору; підготовка посібника з франшизи; постійна підтримка.

Необхідно враховувати значні витрати, які потрібні на самих ранніх стадіях розвитку системи, особливо це стосується часу, кадрів та інших ресурсів.

Здійснення щонайменше одного пробного проекту є необхідною складовою розвитку ФС, яка безпосередньо передуює продажу франшизи.

Мета цього заходу полягає в тому, щоб як можна точніше змодельовати передбачувану ФМ, що дозволить отримати ясне уявлення майбутньої роботи, виявити проблеми та вжити необхідних заходів для їх подолання, а також визначити, чи варто взагалі продовжувати займатися розвитком ФС. Хоча пробні точки і надають цінну інформацію, але, оскільки в них звичайно працюють співробітники підприємств, за їх допомогою навряд чи можна перевірити два найважливіших фактори, які визначають успіх франчайзингового бізнесу:

— наскільки добре франчайзі підходить для цієї справи та відданий йому;

— як будуть складатися взаємини "франчайзер — франчайзі".

Для того щоб компенсувати первісний недолік досвіду при виборі франчайзі, франчайзеру звичайно рекомендується скласти опис "ідеальних" франчайзі.

На практиці це важко здійснити на ранніх стадіях роботи ФС, але згодом франчайзери досвідченим шляхом довідуються, якими характеристиками повинні володіти франчайзі. Також важливо вирішити, як і де оголосити про набір кандидатів і які процедури відбору використати.

Двома основними документами з франшизи є посібник із франшизи та франчайзинговий договір. Посібник містить докладні інструкції та поради франчайзі щодо ведення справи. ФД визначає формальні відносини між франчайзером і франчайзі, докладно і конкретно формулює обов'язки франчайзі.

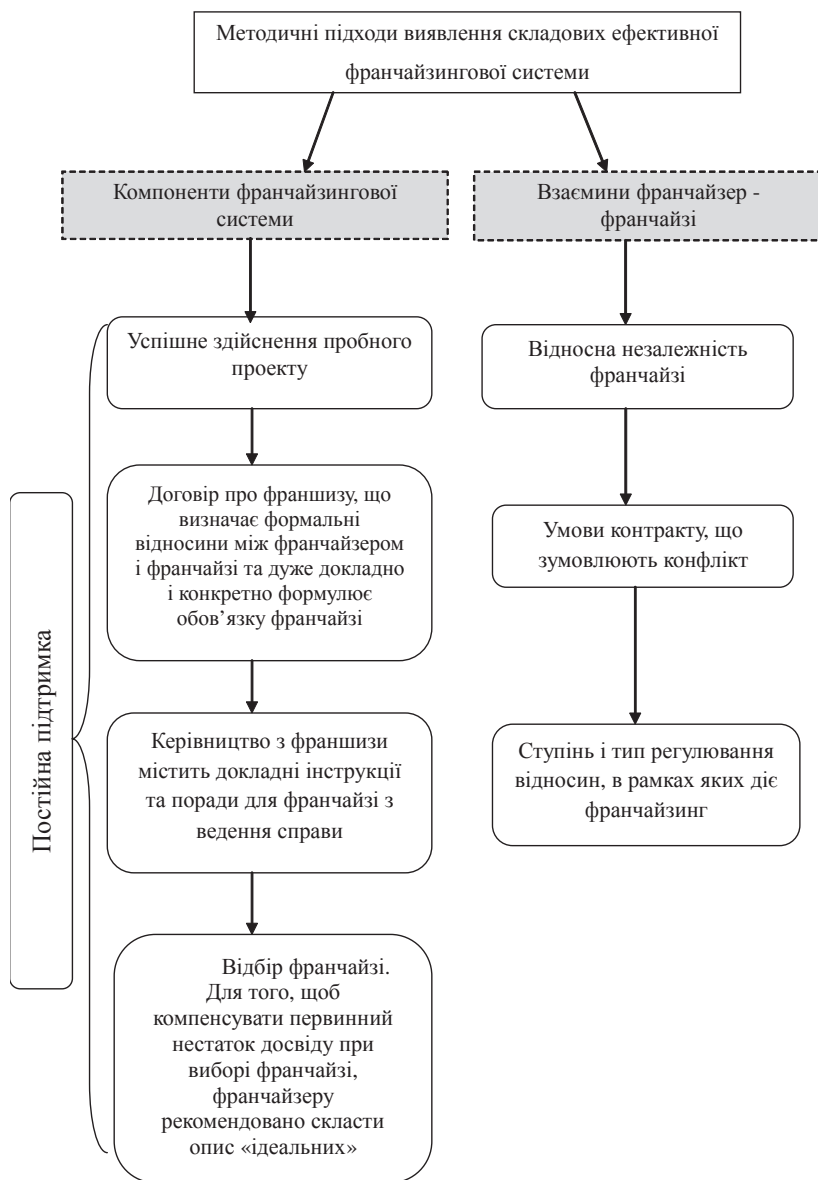
Схематично склад методичного забезпечення щодо визначення ефективності впровадження ФМ представлено на рисунку 1.

У франчайзинговому договорі визначені три види фінансових виплат, які франчайзі сплачує франчайзеру: первинний внесок, який головним чином покриває витрати франчайзера по організації малого бізнесу франчайзі; постійна плата "за адміністративні послуги"; "податок", який направляється на маркетинг і рекламу.

У франчайзинговому договорі визначені три види фінансових виплат, які франчайзі сплачує франчайзеру: первинний внесок, який головним чином покриває витрати франчайзера по організації малого бізнесу франчайзі; постійна плата "за адміністративні послуги"; "податок", який направляється на маркетинг і рекламу.

Дві останні сплати обчислюються у вигляді відсотку з торгового обігу франчайзі. Плата за адміністративні послуги варіюється в широкому діапазоні від 5,5% (в сфері громадського харчування і готелів) до 9,6% (сфера транспортних послуг) залежно від обсягу підтримки та розміру прибутку.





**Рис. 1. Методичне забезпечення щодо визначення ефективності впровадження франчайзингової мережі**

Франчайзер може разом із цим або замість цього поставляти франчайзі товари з націнкою. Деякі франчайзери використовують цей варіант як основне джерело доходу та стягують дуже низьку плату за адміністративні послуги. В середньому різні постійні платежі, що їх збирають франчайзери, по оцінках фахівців становили 8,9% товарообігу франчайзі.

Ще однією складовою франчайзингу як системи ведення бізнесу є визначення типу й обсягу постійної підтримки, необхідної для ФМ. Підтримка може охоплювати різні аспекти роботи, бо надання допомоги на місцях співробітниками підприємств франчайзера, постійна програма навчання для франчайзі, розробка нових товарів і систем і відновлення посібника з франшизи. Не в останню чергу підтримка містить у собі постійний моніторинг ринку на користь франчайзера й франчайзі.

Дані по США показують [8, с. 444], що по мірі розвитку ФС створюється все більше комплексних франчайзингових підрозділів всередині мережі. Успішні франчайзі, які досягли успіху в деяких секторах економіки, прагнуть до розширення, створюючи додаткові торгові точки в того ж франчайзера. При цьому франчайзі, які керують такою міні-мережею всередині ФМ, порушують питання про повноваження, що може несприятливо позначитися на всій ФМ.

У результаті деякі франчайзери накладають суворі обмеження на кількість торгових точок, якими може володіти один франчайзі.

З іншого боку, існують франчайзери, які розглядають такі комплексні франчайзингові підрозділи, як суттєві заходи забезпечення розвитку ФМ зсередини за умови, що франчайзі працює на досить високому рівні та має управлінські здатності.

Етап розвитку вже побудованої ФС характеризується швидким зростанням обсягів продаж регіональних франчайзі і розширенням ринків збуту. У цей період прибуток стає максимальним. Залежно від темпів приросту кількості нових франчайзі за проміжок часу на даному етапі можливий три основні варіанти розвитку франчайзингу: динамічне, лінійне і лавиноподібне.

При першому варіанті, характер розвитку ФМ залежить від вибору стратегії рекламної кампанії. Організація масованої рекламної кампанії з одночасним проведенням великої інформаційно-роз'яснювальної роботи дозволить франчайзеру залучити в систему велику кількість потенційних франчайзі. Причому наступне зниження залученої за одиницю часу кількості франчайзі може служити орієнтиром для початку зниження рекламних витрат і переходу до підтримуючої реклами на рівні створеного рекламного фонду.

Лінійний характер розвитку франчайзера формуватиметься у тому випадку, коли кошти, що виділяються на рекламу, витрачатимуться рівномірно протягом всього періоду розвитку.

Недостатня увага до рекламної політики сприятиме розвитку франчайзера по третьому варіанту. Мала кількість залучених в систему франчайзі не забезпечить необхідного притоку капіталу і зажадає перегляду рекламного бюджету для виходу на запланований рівень продажів.

Для успішної реалізації франчайзингової моделі вже при формуванні ФС необхідно потурбуватися про якісне управління ФМ, яке передбачає:

- управління відбором франчайзі;
- створення партнерських франчайзингових договорів;
- управління відносинами.

При відборі перших франчайзі керуватися в основному доводиться досвідом і чуттям. З накопиченням досвіду роботи ФМ вимоги до потенційних партнерів мають уточнюватися й формалізуватися.

Успішність роздрібного бізнесу здебільшого визначається розташуванням торгових точок. Найчастіше наявність у підприємців прав власності чи довгострокової оренди на приміщення робить їх привабливими як потенційних франчайзі.

У ситуації конкуренції ФМ у виграншному положенні виявляється той, хто зможе запропонувати франчайзі кілька бізнес-форматів галузевого бізнесу на вибір, підтримку в отриманні банківських кредитів, сприяння в лізингу обладнання, маркетингову підтримку торгової марки [9, с. 201—207].

Досвід роботи в галузі (за винятком радянського) ціниться всіма франчайзерами та аналізується на етапі відбору.

Деякі франчайзери вимагають фінансову історію за кілька років. Досвід роботи з місцевими дозвільними системами особливо актуальний у вітчизняних бізнес-реаліях, іноді саме необхідність узгодження стає пере-

Таблиця 1. Типові розділи франчайзингового договору

№	Розділи франчайзингового договору
1	Визначення інтелектуальної власності франчайзера: торговий знак, ноу-хау, спеціальні деталі виробничого процесу, торгові й виробничі секрети та інша конфіденційна інформація
2	Виплати: первинний внесок, сервісний внесок за використання товарного знака, що регулярно оцінюється, виплати до рекламного фонду, внески за додаткові послуги. Терміни й умови оплати
3	Передача ділової й технічної інформації через систему навчання й підтримки
4	Документація всіх правил і положень, єдиних для всієї франчайзингової системи
5	Методи контролю якості, дотримання стандартів і оцінки роботи франчайзі
6	Постійна підтримка: підвищення кваліфікації, підтримка в управлінні й оперативні послуги на вимогу
7	Підтримка централізованого постачання і сприяння в отриманні знижок
8	Конкурсні умови для тих франчайзі, які хочуть володіти більш як однією франшизою
9	Надання захищеної території для франчайзі
10	Умови продовження й розірвання угоди
11	Зобов'язання франчайзі щодо первинної купівлі обладнання, меблів, інвентарю й вивіски
12	Обмеження на використання франчайзі торгової марки
13	Дотримання франчайзі виробничих стандартів
14	Дотримання франчайзі програми розвитку бізнес-формату й мережі

шкодою для швидкого розширення бізнесу.

Особисті якості підприємця мають відповідати профілю бізнесу. Загальними вимогами є комунікабельність та організованість. Оскільки ефективність всієї системи ґрунтується на вмотивованості персоналу, важливе не просто бажання заробити гроші, а передусім захоплення бізнесом, позитивне налаштування на співпрацю.

Чим жорсткіші вимоги до франчайзі, тим повільніше розвиватиметься ФМ. Чим менш суворі критерії застосовуються при відборі, тим вища ймовірність конфліктів при управлінні відносинами. В будь-якому разі обов'язкове ретельне ставлення до формування критеріїв відбору і до самої процедури відбору партнерів для ФМ.

Встановлено, що особливостями франчайзингового договору є їх тривалий термін дії, стандартні умови для різних франчайзі та докладна регламентація всіх сторін партнерських відносин.

Виявлено 14 типових розділів франчайзингового договору для створення франчайзингової мережі згідно з обраною нами стратегією (табл. 1).

ФД обмежує незалежність і франчайзера, і франчайзі. Ризики для франчайзера полягають в тому, що репутація бізнесу (товарних знаків, торгових марок) залежить від бізнес-поведінки партнерів; виникає небезпека витоку конфіденційної інформації про бізнес-формат. Для франчайзі існують ризики невірогідності попередньої інформації про бізнес-формат, прийняття в процесі спільної роботи рішень, що не враховують інтереси франчайзі.

Було встановлено, що частково знизити ці ризики покликане законодавство про франчайзинг. Однак головним чином завдання регулювання відносин та зменшення ризиків вирішується ФД, тому ФД має бути розроблений дуже ретельно із залученням юристів і консультантів, які практикують з франчайзинговою моделлю бізнесу.

**ВИСНОВКИ**

Отже, на сьогодні франчайзинг є тією дієвою системою, яка допомагає не тільки "виживати" малому та середньому бізнесу, але й дає йому нові великі перспективи розвитку, шляхом побудови дієвої франчайзингової мережі. Управління децентралізованою ФМ є неможливим без дотримання обов'язкових жорстких вимог, наприклад, до якості та задоволення клієнтів. Репутація точок створюється за рахунок репутації ФМ, проте репутація ФМ руйнується, якщо падає репутація точок.

**Література:**

1. Грицишин В.О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.О. Грицишин; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2004. — 18 с.  
 2. Sims L. Franchising for Wider Access / L. Sims, M. Woodrow. — London: ACES, University of North London. — 1992. — 166 p.  
 3. Зоидов К.Х., Биджамова К.В. Россия-Азия: Влияние малого предпринимательства на макроэкономическую динамику в условиях мирового финансового кризиса / Проблемы развития рыночной экономики (Сборник научных трудов) / Под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова. — М.: ИПР РАН, 2009. — Вып. 2. — С. 3—20.  
 4. Стонер Дж. Вступ у бізнес: пер. з англ. / Джеймс А.Ф. Стонер, Едвін Г. Долан; під ред. Й.С. Завадського. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2000. — 488 с.

5. Теоретичні основи конкурентної стратегії малого бізнесу / Харківський національний економічний університет; за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. — 384 с.

6. Иванов Е. Франчайзинг — основной путь развития на высококонкурентных рынках / Е. Иванов // Теория и практика франчайзинга. — К.: Ассоциация франчайзинга Украины, Teamvision Украина, 2009. — С.31—34.

7. Рыкова И.В. Франчайзинг: правовое регулирование, бухгалтерский учет и налогообложение / И.В. Рыкова // Современный Бухучет. — 1998. — №7. — С. 14—21.

8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.

9. Лопушанський Т.В. Поняття та ознаки франчайзингу в країнах Європейського Союзу та в Україні / Т.В. Лопушанський // Хмельницький університет управління та права: Університетські наукові записки. — 2007. — № 4 (24). — С. 201—207.

**References:**

1. Hrytsyshyn, V.O. (2004), "Organizational and economic support business management of socio-economic infrastructure of the city", Ph.D. Thesis, Global economy, Volodymyr Dahl Eastern National University, Lugansk, Ukraine.  
 2. Sims, L. (1992), Franchising for Wider Access, ACES, University of North London, England.  
 3. Zoidov, K.H. and Bidzhamova, K.V. (2009), "Russia, Asia: Impact of small business to macroeconomic dynamics in the global financial crisis", Problemy razvitiya rynochnoj jekonomiki (Sbornik nauchnyh trudov), vol. 2, pp. 3—20.  
 4. Stoner, Dzh. (2000), Vstup u biznes [Introduction to business], Vydavnytstvo Yevropejs'koho universytetu, Kyiv, Ukraine.  
 5. Ivanov, Yu.B. and Tyschenko, O.M. (2006), Teoretichni osnovy konkurentnoi stratehii maloho biznesu [The theoretical basis of competitive strategy Small Business], VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.  
 6. Ivanov, E. (2009), "Franchising — the main road of development at highly competitive markets", Teorija i praktika franchajzinga, pp. 31—34.  
 7. Rykova, I.V. (1998), "Franchising: legal regulation, accounting and taxation", Sovremennyj Buhuchet, vol. 7, pp. 14—21.  
 8. Dojl', P. (1999), Menedzhment: strategija i taktika [Management: strategy and tactics], SPb: Piter, St. Petersburg, Russia.  
 9. Lopushans'kyj, T.V. (2007), "The concept and features of franchising in the European Union and Ukraine", Universytets'ki naukovy zapysky, vol. 4 (24), pp. 201—207.  
 Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.