

## Посилання на статтю

Казиєва Р.К. Кластерные и репродуктивные форматы бизнеса: миссия предпринимательства и экономическое развитие / Р.К. Казиєва / / Управление проектами и развитие производства: Сб.науч.раб. - М.: изд-во ВГУ им. Даля, 2009. - № 2 (30). - С. 29-37. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/30/09krkper.pdf>

УДК 005.412:005.72

**Р.К. Казиєва**

### **КЛАСТЕРНЫЕ И РЕПРОДУКТИВНЫЕ ФОРМАТЫ БИЗНЕСА: МИССИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ**

Доказано, что развитие кластерных инициатив и бизнес-структур в форматах франчайзинга являются важными направлениями экономической политики, макроэкономической стабилизации, реализации преимуществ открытой экономики, уменьшения затрат, связанных с развитием бизнеса. Ист. 11.

Ключевые слова: экономическое развитие (Й.Шумпетер), предпринимательская миссия, кластерные инициативы, франчайзинг.

**Р.К. Казієва**

### **КЛАСТЕРНІ І РЕПРОДУКТИВНІ ФОРМАТИ БІЗНЕСУ: МІСІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**

Доведено, що розвиток кластерних ініціатив та бізнес-структур в форматах франчайзингу є важливими напрямками економічної політики, макроекономічної стабілізації, реалізації переваг відкритої економіки, зменшення витрат, пов'язаних з розвитком бізнесу. Дж. 11.

**R.K. Kazieva**

### **CLUSTER AND REPRODUCTIVE BUSINESS FORMATS: UNDERTAKING MISSION AND ECONOMIC DEVELOPMENT**

It is proved, that cluster initiatives and business structures development within franchising formats are most important directions of economic policy, macroeconomic stabilization, open economics merits realization, reducing costs connected with the business development.

**Постановка проблемы и анализ публикаций.** Тотальная коммерциализация сиюминутных целей как будто не оставляет сегодня места для формирования культуры предпринимательства, однако ее носители тем не менее продолжают существовать. Они всегда вызывали и вызывают восхищение здоровомыслящих и неприятие духовно обездоленных.

Культура предпринимательства есть часть общей культуры, носителями которой являются люди. Не массы, а отдельные личности.

**Честность и доверие**, как политэкономические категории и базовые социальные ценности – составляющие предпринимательской культуры. Экономист Янжул И.И. в книге "Забытый фактор производства" среди факторов - труд, земля и капитал – в качестве «забытого» назвал «честность» (Об этом напомнил в одном из интервью Л.И.Абалкин) [1].

---

"Управління проектами та розвиток виробництва", 2009, № 2(30)

Смещение состояние равновесия (Й.Шумпетер «Теория экономического развития»), выход из кризиса и последующей депрессии – **исключительная «инноваторская» миссия предпринимателя**. Внедрение технологических, научно-производственных инноваций всегда связано с высокими предпринимательскими рисками (и особенно в период спадов и кризисов), но это принципиально важное решение.

К. Допфер (Университет Санкт-Галлен, Швейцария), рассматривая фундаментальные основы мезоэкономики с позиции шумпетерианского наследия, обращает внимание, что в центре системы лежит мезоуровень, на котором множество имитаторов подхватывают и тиражируют созданные нововведения, обеспечивая их распространение при помощи рынков [2].

Г.Б.Клейнер отмечает, что в данных условиях самое существенное значение ...имеет правильная трактовка понятий «экзо» и «эндо». И если задаться вопросом, где находится источник инноваций, осуществляемых предпринимателем-новатором, являются ли они экзогенными или эндогенными по отношению к его предприятию, то ответ чаще всего дается в экзогенном ключе: источники инноваций находятся в лабораториях и кабинетах исследователей, а задача предприятий – стать «открытыми» для инновационной среды. Но внедрение того или иного новшества на предприятии невозможно, пока изнутри не сформируется и не будет осознана потребность в нем. Механизмы осознания или имплантации такой потребности и составляют предмет эволюционной экономики [там же, 2].

Экономическое развитие в условиях глобальной экономической рецессии накладывает особую ответственность на экономическую науку, предполагая активизацию поиска энергетической составляющей предпринимательских инноваций и разработок в направлении алгоритмизации их воплощения.

**Целью** настоящей **статьи** является рассмотрение предпринимательских моделей развития, таких как кластерные и репродуктивные форматы бизнеса (франчайзинг), где проявляется высокая синергия сотрудничества. Развитие кластерных инициатив и бизнес-структур в форматах франчайзинга в данном контексте являются важными направлениями экономической политики, макроэкономической стабилизации, реализации преимуществ открытой экономики, уменьшения затрат, связанных с развитием бизнеса.

**Основная часть.** Одной из предпринимательских моделей развития, где проявляется высокая синергия сотрудничества [3] является «кластеризация» социально-экономических систем

Кластер в экономике – это своеобразная открытая модель сообщества географически близко расположенных самостоятельных структур, ядром которого служит группа компаний (как правило, представители малого и среднего бизнеса) функционирующих **в одной сфере** (отрасли, подотрасли) и, соответственно, являющихся в классической рыночной модели **прямыми конкурентами**. Вокруг кластерного ядра формируется его инфраструктура (смежные сферы деятельности). На выходе кластерного производства – общий продукт/ услуга, совместно продвигаемый и формирующий кластерный региональный (территориальный) бренд. Кластерная модель организации совместной деятельности, благодаря механизму синергии, способствует развитию конкурентности и каждого из участников, и кластер-системы в целом.

Примером целевой поддержки кластерных предпринимательских инициатив репатриантов-этнических казахов [4] является поселение Байбесик в северной части города Алматы. Байбесик был основан в 2001 году, когда акимат города Алматы предоставил официально землю для строительства. На сегодняшний

день здесь живут свыше 200 семей, в первую очередь, семьи казахов из Монголии, Китая и Узбекистана.

Основные виды деятельности жителей – это работа в малых ремесленных объединениях: сборка и продажа мебели, торговля в близлежащих оптовых и розничных торговых рынках.

Анна Генина, докторант, этнограф (Мичиганский университет (США) делится личными наблюдениями: «Живя в Шамалгане и в Узынагаше, я своими глазами вижу, какой огромный вклад вносят приехавшие из Монголии, Китая, Узбекистана, Турции и из других стран в местную экономику: они развивают малый бизнес и торговлю, открывают кафе, магазины, парикмахерские, производят мебель, строят дома. Но некоторые местные чиновники смотрят на них, в основном, как на проблему. Очень жаль, что многие не замечают, какой большой вклад казахи, приехавшие из других стран, уже вносят в культурное, социальное, и экономическое развитие Казахстана [5].

Нельзя сказать, что в Казахстане вопросу кластерного развития уделяется внимания. По инициативе правительства запущена программа развития кластеров в области машиностроения, легкой промышленности, переработки сельскохозяйственной продукции, нефтехимии, металлургии, информационных и биотехнологий [6].

Однако ясно одно, эффективное развитие кластер получает только тогда, когда сами участники приходят к необходимости объединения, видят в этом выгоду. Правительство должно не насаждать его сверху, а способствовать процессу системными инструментами поддержки.

Мемы-предпринимательских идей [7] таит история. Среди носителей и потенциальных проводников этих идей, в том числе, этнические мигранты в Казахстане.

**Историческая справка.** В 16 веке в хозяйстве казахов значительное место занимали различные ремесла и домашние промыслы, большинство из которых было связано с обработкой продуктов скотоводства. Казахи издавна умели выделывать кожу и войлок и окрашивать их в разные цвета, искусно владели они техникой тиснения, аппликации и узорного шитья. По свидетельству Ибн Рузбихана, казахи производили разноцветные войлоки с необыкновенными узорами и нарезные ремни, очень изящные и красивые (Михман-найме-йи Бухара – историко-этнографическое повествование перса Ибн Рузбихана, который в 1509 году сопровождал хана Шейбани в изнурительном походе против казахов.

Данные османского автора 16 века Сейфи Челеби подтверждают, что домашнее ремесло казахов стояло на высоком уровне. «Их (казахов) кафтаны сделаны из овечьей кожи, они окрашиваются в разные цвета и становятся похожими на атлас. Их привозят в Бухару, где продают по той же цене, что и кафтаны из атласа, настолько они изящны и красивы. У них есть также удивительные накидки, сделанные из той же овечьей кожи. Они совершенно непромокаемы и не боятся сырости; это происходит от свойства некоторых растущих там трав, которые служат для обработки кожи».

У Палласа П., путешествовавшего по Прикаспийском и Приаральским степям (1769г.), и в сочинениях российского чиновника пограничной комиссии, названного за свои основательные исследования о кочевниках Приаралья «Геродотом казахского народа», можно найти описания технологии изготовления мягких кожаных накидок, столь удивлявших османского автора 16 века. А.Левшин писал: «Кожи бараньи и козьи, употребляемые для одежды, называемой даха, или джаха, готовятся так: остригши шерсть, прыскивают их теплою водою, свертывают в трубки и кладут в теплое

*место, где держат до тех пор, пока волосяные корни отпреют и станут вылезать. Тут скоблят шерсть ножами, просушивают кожу на воздухе и потом кладут в кислое молоко дня на три или четыре. Вынув из молока, сушат в тени, мнут руками, коптят в дыму, опять мнут руками, пока дадут надлежащую мягкость, и, наконец, красят в темно-желтый цвет краскою, составляемою из кореньев ревеня или из каменного чая, с квасцами и бараньим салом. Состав сей густ, как кашица, и кожи, с обеих сторон намазываемые оным в течение двух или трех дней, после каждого раза просушиваются и мнутся, от чего получают свойство не пропускать сквозь себя влаги и мыться как полотно, не теряя цвета» [8].*

Репродукция бизнес-структур в формате, получившем название франчайзинг, также имеет большой энерго-информационный смысл в контексте миссии предпринимательства.

Во-первых, благодаря процессу репродукции осуществляется аккумуляция энергии новаторства в предпринимательской среде и ее продвижение. Это, как известно, является главным условием смещения равновесия, характерного для кризисов, и выхода на траекторию экономического роста.

Во-вторых, франчайзинг как форма развития бизнеса, предполагает особые договорные отношения между сторонами (франчайзер и франчайзи) и таким образом является, по сути, своеобразной лабораторией опыта достижения высокой синергии сотрудничества.

Третий аспект – процесс коадаптации. Предпринимательство, сотрудничество и коадаптация – понятия органически единые, неразрывные. Бизнес-успех прямо зависит от потенциала коадаптивности социума, отдельных сообществ, индивидуальных участников. Навыки со-приспосабливаемости друг к другу институциональных и бизнес-структур, бизнеса и образования, бизнеса и общества в целом и т.д. характеризуют предпринимательскую среду страны, как благоприятную или, напротив, как неблагоприятную.

Следующий момент в оценке значения франчайзинга, как формы репродукции бизнесов - это образовательный.

Одно из направлений развития современного образования и повышения его эффективности, является коучинг (наставничество) в моделируемых (лабораторных) условиях или (что идеально) в реальной обстановке.

Франчайзинг – суть масштабный коучинг в реальных («полевых») условиях бизнеса той или иной страны.

Репродукция бизнеса в формате франчайзинга – не есть «клонирование»: страновые особенности (законодательство, потребительские предпочтения и др.) требуют от участников тех же предпринимательских навыков – оценки рисков бизнес-идеи, пусть уже апробированной, но в условиях отличных от предлагаемых; развития бизнес-идеи с учетом особенностей локального или национального рынка и т.д. Поэтому франчайзинг, как коучинг – это одновременный процесс со-обучения, со-развития сторон-участников.

**Франчайзинг**, как система договорных отношений, одна из наиболее распространенных в мире форм хозяйственной интеграции крупного и мелкого производства, активно продвигается в Казахстане.

В соответствии с законодательством республики Казахстан, **франчайзинг** определяется как предпринимательская деятельность, при которой правообладатель комплекса исключительных прав предоставляет его в пользование на возмездной основе другому лицу.

Комплекс исключительных прав (лицензионный комплекс) – права на ряд объектов интеллектуальной собственности (товарный знак, фирменное

наименование, знак обслуживания, патент, нераскрытую информацию, в том числе секреты производства (ноу-хау) [9].

К числу имеющих объективных предпосылок развития франчайзинга в республике, относится и накопленный в ближнем зарубежье практический опыт его становления, и собственный организационный, производственный опыт [10].

Основные отличия в принципах, подходах и условиях построения франчайзинговых систем западных стран от стран СНГ и Казахстана заключаются в следующем.

Компании в странах с развитой рыночной экономикой имеют в качестве значимой составляющей длительную историю своего развития (от 15-20 и более лет).

Бизнес- процессы этих компаний строго регламентированы.

У компаний – сформировавшийся и имеющий навыки командной работы – высококвалифицированный управленческий персонал; активно используются аутсорсинговые услуги.

Действия компаний ориентированы на выполнение долгосрочных планов; компании капитализированы, в том числе за счет нематериальных активов.

Законодательства ряда стран регулируют многие вопросы по франчайзингу, например, объем обязательной информации, предоставляемой в преддоговорном периоде потенциальным франчайзи. Франчайзеры подлежат регистрации в национальных реестрах, также подлежат регистрации факты заключения и расторжения договоров о франчайзинге.

Существует большое количество консалтинговых, брокерских и рекламных компаний по вопросам франчайзинга. Банки лояльны к кредитованию участников франчайзинговых отношений, ряд из них имеют специальные программы кредитования. Существуют и другие источники и формы финансирования. В ряде стран есть государственные программы, на основе которых участники франчайзинговых отношений получают льготное финансирование, налоговые и другие преференции.

Население и предпринимательство с уважением относятся к объектам интеллектуальной собственности. Законодательство в области интеллектуальной собственности стимулирует его трансферт и коммерческое использование.

Поставщики товаров и услуг гарантируют качество товаров и услуг в любой точки дислокации, что обеспечивает единообразие сервиса франчайзинговых сетей.

Все это вместе, наряду со значительной предпринимательской активностью, стало залогом зрелости и успешного продвижения франчайзинговых отношений в западных странах.

В 1998 году в **США** насчитывалось 1 200 франчайзеров; в 2002 году действовало уже 1 500 франчайзеров и 350 000 франчайзи; на сегодняшний день имеется 2 400 франчайзеров и 767 000 франчайзи.

По данным администрации малого бизнеса США, за последние пять лет в стране более 85% малых предприятий по тем или иным причинам прекратили свое существование. За тот же период только 14% предприятий-франчайзи были закрыты. Это означает, что в среднем из восьми созданных франшизных предприятий в течение первых пяти лет только один прекращает свое существование.

В **Канаде** сегодня работают 1 200 франчайзеров и 300 000 франчайзи.

По количеству франчайзеров и франчайзи **Германия** занимает одну из передовых позиций в сфере развития франчайзинга среди европейских стран. В 1998 году в этой стране действовало 530 франчайзеров и 22 000 франчайзи. В

настоящее время работает 950 франчайзеров и 49 000 франчайзи. Наиболее высокий рост франчайзинга наблюдается в сфере быстрого питания, а так же в сферах обслуживания, ателье, автосервисах и автосалонах, индустрии развлечений, сфере образования, чистки одежды, туризма и гостиничного бизнеса.

**Франция** также является одним из лидеров по развитию франчайзинга среди европейских стран. В 1998 году там действовало 470 франчайзеров и 25 800 франчайзи. На сегодняшний день во Франции существует 720 франчайзеров и 33 300 франчайзи. Французская Федерация Франчайзинга, сообщает, что наибольшие обороты по франчайзингу сегодня наблюдаются в этой стране в сфере недвижимости. Второе место принадлежит обслуживанию частных лиц (например, занятию с детьми после школы) и предприятий (поддержка малых и средних фирм, а также управление бухгалтерским учетом, персоналом, секретарскому делу). Значительная доля во франчайзинге принадлежит продуктам питания и готовой одежде (у каждого сектора по 5 000 пунктов продаж).

**Великобритания** также занимает лидерские позиции в сфере развития франчайзинга среди европейских стран. В 1998 году в Британии существовало 568 франчайзеров и 29 100 франчайзи. В настоящее время в ней насчитывается 670 франчайзеров.

В Великобритании подсектор быстрого питания намного опередил другие по степени использования франчайзинговых схем. Наиболее высокий уровень распространения данного бизнес-формата проявился в сфере тематических ресторанов и ресторанов национальной кухни.

Важную роль франчайзинг играет **в Италии**. В 1998 году в Италии имелось 436 франчайзеров и 21 400 франчайзи. К настоящему моменту существуют уже 655 франчайзеров и 44 426 франчайзи. По данным Итальянской Ассоциации Франчайзинга, франчайзинг в Италии сосредоточен преимущественно в сфере электроники (телевидение, DVD) – 20% рынка, продуктов питания – 15%, туризме. Каждый новый франчайзи получает от Итальянской Ассоциации Франчайзинга 50 000 евро, из которых 50% – грант, 50% – кредит под относительно небольшой процент.

Франчайзинг **в Испании** переживает в последнее время бурный рост. Все больше вытесняются традиционные мелкие частные лавочки, на смену им приходят фирмы, входящие в хорошо организованную и структурированную франчайзинговую сеть.

Более восьми лет существует Испанская Ассоциация Франчайзинга. В 1998 году в Испании насчитывалось 288 франчайзеров и 13 200 франчайзи. В настоящее время действует уже 646 франчайзеров и 27 000 франчайзи. Годовой оборот в рамках франчайзинга 3,5 миллиардов евро, в секторе занято 82 000 человек.

Подсчитано, что в Испании количество традиционных торговых точек, закрывшихся в первые два года существования в шесть раз больше, чем франчайзинговых.

В 1998 году **в Швеции** насчитывалось 230 франчайзеров и 9 200 франчайзи. На сегодняшний день функционируют 350 франчайзеров и 15 000 франчайзи.

В 1998 году **в Австрии** действовало 210 франчайзеров и 3 000 франчайзи. В настоящее время в этой стране существует 320 франчайзеров и 4 500 франчайзи.

Абсолютным лидером в сфере в Центральной и Юго-Восточной Европе франчайзинга является **Венгрия**. В 1998 году в Венгрии насчитывалось 220

франчайзеров и 5 000 франчайзи. В настоящее время существует 250 франчайзеров и 20 000 франчайзи. В этом секторе работают 45 000 человек, а объем продаж достигает 2,6 миллиарда евро, что составляет 5% от общего объема розничных продаж. Большинство субъектов франчайзинга работает в сфере быстрого питания, значительное количество – в таких, как швейная промышленность, фото услуги, копирование, бензозаправки, гостиницы, почтовые услуги, авто услуги, недвижимость, туризм, услуги аренды и распределения и так далее.

**В России** франчайзинг укоренился в начале 90-х годов, прежде всего, благодаря иностранным компаниям. Однако если в то время на рынке присутствовали только зарубежные бренды, то сейчас доминируют бренды российские. В настоящее время совокупный годовой оборот в секторе франчайзинга оценивается в 5,6 миллиарда долл.США, а количество занятых составляет примерно 2 000 000 человек .

**В Украине** франчайзинг также находит все больше своих приверженцев. Активно развивается внутренний франчайзинг, представляющий собой достаточно специфический сплав зарубежных франчайзинговых технологий и отечественных подходов к ведению бизнеса.

В последние годы международные компании начинают проявлять значительный интерес к сотрудничеству с украинскими партнерами на основе франчайзинга, при котором большая часть капитальных затрат осуществляется местной стороной. Украинские предприниматели со своей стороны также приходят к осознанию всех преимуществ использования известной торговой марки и отработанной технологии ведения бизнеса международных компаний.

В Казахстане, к сожалению, пока нельзя говорить о достаточности устойчивых благоприятных условий для развития франчайзинговых отношений. Поэтому их объем в республике, оцениваемый в доле малого и среднего бизнеса, составляет не более чем 3%. Для сравнения: в Германии – 45%. Объем розничного товарооборота через франчайзинговые сети в Казахстане – 1,5%, в Германии – 60%.

Следует отметить, что даже такие скромные показатели, если рассматривать их в динамике, свидетельствуют, о том, что франчайзинг в стране развивается.

Казахстанское агентство франчайзинга (КАФ) [11] прогнозирует рост количества вышеназванных показателей на 30% к 2015 году.

Одной из основных проблем взаимодействия на основе франчайзинга малых и больших предприятий является их финансово-экономическая устойчивость. Серьезность проблемы заключается в том, что налаживание данного взаимодействия, является достаточно затратным, и в случае, если доходность совместного предприятия перестает устраивать хотя бы одну из сторон, это может повлечь за собой невыполнение договорных обязательств и последующий разрыв договора.

Опыт западных стран свидетельствует о том, что успешное развитие экономики в значительной степени определяется интеграцией мелких фирм и крупных компаний. Крупные фирмы приносят в эту систему стабильность и управляемость, а малый бизнес, формирующий конкурентную среду, обеспечивает гибкость производства.

Очевидно, что усиление взаимодействия крупного и малого бизнеса необходимо и для успешного развития франчайзинга в Казахстане.

В то же время опыт проведения казахстанских реформ показывает, что отсутствие должного внимания к обеспечению последовательности их проведения не только влечет за собой неэффективно используемые средства и

усилия, но и ставит определенные преграды на пути дальнейшего их проведения, порождая определенное недоверие к ним со стороны тех или иных субъектов рынка, как казахстанских, так и иностранных. В связи с этим очень важно, чтобы начинающаяся формироваться тенденция развития франчайзинга в Казахстане приобрела необходимую устойчивость и помогла одним из казахстанских предприятий перенять лучшие образцы западных технологий, а другим – создать свои марки и в недалеком будущем начать завоевывать развивающиеся, а впоследствии и западные рынки.

Для осуществления этих позитивных сдвигов, являющихся важной составляющей структурных реформ казахстанской экономики (особенно в инновационно-ориентированных отраслях), необходимо уметь оценивать различные аспекты взаимодействия (основными из которых являются прибыли, риски) в различных форматах франчайзинга, так как только такие подходы смогут обеспечить устойчивое развитие этой, а также других форм бизнес-взаимодействия.

**Выводы.** По прогнозам экспертов КАФ в сфере франчайзинга, в отличие от сложившихся в экономике тенденций, предполагается опережающая тенденция развития репродуктивных бизнес-структур, в первую очередь, в сфере производства, не требующем больших человеческих ресурсов, основанном на интенсивном использовании имеющихся полезных ископаемых. Благоприятными предпосылками такого прогноза служат и значительная территория республики, и возможности транзитных перевозок.

Серьезная миссия в развитии кластерных инициатив и франчайзинга в Казахстане возлагается на институциональную составляющую сообщества – государство, международные общественные организации, консалтинговые и финансово-инвестиционные компании, поскольку без адекватной инфраструктуры трудно надеяться на активизацию и эффективность данных социо-экономических процессов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абалкин Л. Огромный интерес к самопознанию России. – Интервью с академиком Абалкиным Л.И. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://geno.ru/node/91>.
2. Клейнер Г.Б. Размышления по итогам симпозиума: Вперед, к истокам! – Мат-лы VII Международного симпозиума по эволюционной экономике ИЭ РАН, ЦЭМИ РАН и Центр эволюционной экономики РАН «Эволюционная теория, теория самовоспроизводства и экономическое развитие» (сентябрь, 2007 г). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://institutiones.com/theories/264-2008-06-18-13-35-23.html>.
3. Benedict R. Synergy: Patterns of the good culture//American Anthropologist, 1970-72. – P.320-333.
4. Назарбаевым Н. Стратегия развития Казахстана – 2030.
5. Лапинс В., Альф Х., Казиева Р. Материалы Круглого стола 17 января 2009г., г. Тараз «Оралманы –этнические казахи в поисках идентичности. Аспекты интеграции в современное казахстанское общество» Ч.II. – Алматы, 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cluster.kz>.
7. Меметика (memetics) как исследовательское направление (название от неологизма *мем* (meme, от *memo* – память) описывает социокультурные процессы, которые проявляются в сохранении устойчивых социальных стереотипов в поведении и сознании людей и опираются на непосредственную передачу традиций от предшествующих поколений к последующим.
8. Кляшторный С.Г., Султанов Т.И. Казахстан. Летопись трех тысячелетий. – Алма-Ата: Рауан, 1992. – С. 337-339.
9. Закон Республики Казахстан «О комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинге)» от 24 июня 2002 г., ст.1.



10. Малый и средний бизнес. Франчайзинг и современные образовательные технологии. Под редакцией В.Сидельникова, Р.Казиёвой. – Фонд Эберта в Казахстане, Алматы, 2008.
11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.franchising.agentstvo.kz](http://www.franchising.agentstvo.kz).

Стаття надійшла до редакції 25.05.2009 р.