

339.544

БЕРДИН АЛЕКСАНДР ЭДУАРДОВИЧ

старший преподаватель кафедры «Экономика высокотехнологичных производств» ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»,
e-mail: berdin07@mail.ru

БЕРДИНА МАРИНА ЮРЬЕВНА

к.э.н., доцент кафедры «Международное предпринимательство» ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»,
e-mail: svitkova_marina@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2022-2-59-66

ЗЕЛЕНый ФРАНЧАЙЗИНГ – СОВРЕМЕННЫЙ ТРЕНД УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. *Цель работы.* Целью работы является определение места зеленого франчайзинга и современных зеленых технологий в экономике, вносящих вклад в устойчивое развитие. *Метод или методология проведения работы.* Исследование основывается на общенаучной методологии, которая предусматривает применение системного подхода к решению проблем. Основой работы являются данные по развитию зеленой экономике в мире, по особенностям зеленого франчайзинга, а также статистические данные Международной франчайзинговой ассоциации и Всемирного совета по франчайзингу по развитию зеленого франчайзинга в мире. *Результаты.* За последние годы экодвижение стало настоящим трендом в жизни общества, поэтому неудивительно, что зеленая тема получает все большие отражения в реальном бизнесе. И даже несмотря на всегда добросовестное использование терминов «green», «эко», «зеленый» и применение их в качестве лишь маркетингового хода, за последние 5 лет «зеленые» концепции с действительно интересными экотехнологиями продемонстрировали рост на рынке франчайзинга. **Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть использованы отечественными и зарубежными компаниями, которые уже являются участниками франчайзинговой сети или рассматривают только возможность стать ее частью (потенциальные франчайзи), стремящиеся привнести зеленые технологии в свою хозяйственную деятельность в целях внесения своей лепты в устойчивое развитие. **Выводы.** В экономике любого развитого государства есть различные отрасли и сферы бизнеса, эффективное развитие и модернизация которых способны вывести их на самый высокий уровень развития. Зеленый франчайзинг является одним из успешных примеров такого явления. Исходя из представленных данных о тенденциях развития зеленой экономики и франчайзинга в мировой экономике, было показано, что внедрение тех или иных зеленых технологий в свою хозяйственную деятельность позволяет компаниям, в первую очередь ведущим франчайзинговым сетям, получить еще более конкретное преимущество и повысить свой имидж в глазах как властей, так и потребителей, что было подкреплено соответствующими примерами, статистическими данными, характеризующими их работу как истинных зеленых франчайзинговых сетей.

Ключевые слова: зеленый франчайзинг, экофранчайзинг, устойчивое развитие, зеленая экономика.

BERDIN ALEXANDER EDUARDOVICH

Senior Lecturer of the Department of Economics of High-Tech Industries,
St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
e-mail: berdin07@mail.ru

BERDINA MARINA YURIEVNA

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of International Entrepreneurship, St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, e-mail: svitkova_marina@mail.ru

GREEN FRANCHISING IS A MODERN TREND OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The purpose of the work. The aim of the work is to determine the place of green franchising and modern green technologies in the economy that contribute to sustainable development. **The method or methodology of the work.** The research is based on a general scientific methodology, which provides for the application of a systematic approach to problem solving. The basis of the work is data on the development of the green economy in the world, on the peculiarities of green franchising, as well as statistical data of the International Franchise Association and the World Franchising Council for the development of green franchising in the world. **Results.** In recent years, eco-movement has become a real trend in the life of society, so it is not surprising that the green theme is increasingly reflected in real business. And even despite the always conscientious use of the terms "green", "eco", "green" and their use as just a marketing move, over the past 5 years, "green" concepts with really interesting eco-technologies have demonstrated growth in the franchising market. **The scope of the results.** The results of the study can be used by domestic and foreign companies that are already members of the franchise network or are considering only the possibility of becoming part of it (potential franchisees) seeking to bring green technologies into their economic activities in order to contribute to sustainable development. **Conclusions.** In the economy of any developed state there are various industries and business areas, the effective development and modernization of which can bring them to the highest level of development. Green franchising is one of the successful examples of this phenomenon. Based on the presented data on trends in the development of the green economy and franchising in the global economy, it was shown that the introduction of certain green technologies in their economic activities allows companies, primarily leading franchising networks, to gain an even more concrete advantage and improve their image in the eyes of both authorities and consumers, which was supported by relevant examples, statistical data characterizing their work as true green franchising networks.

Keywords: green franchising, eco-franchising, sustainable development, green economy.

Введение. Один из трендов современного мира – это охрана окружающей среды. Правительства ведущих мировых держав вводят инициативы по уменьшению негативных последствий изменения климата, особенно связанных с проблемой глобального потепления. Многие домохозяйства и предприятия в большинстве развитых стран Запада стали делать акцент на вторичное использование (там, где это возможно) и переработку товаров (раздельный сбор мусора, вторичное использование тары, реставрация мебели и пр.), устанавливают солнечные батареи в домах, делают выбор в пользу электромобилей. Будущее еще никогда не выглядело более зеленым! Все больше активных и «цивилизованных» людей ищут способы быть благодарными планете. В этой связи поиск новых направлений бизнеса, где будет сделана ставка на экологизацию, устойчивое развитие и создание «зеленой» планеты, становится все более актуальными. Кроме того, выбор данного тренда обусловлен еще и тем фактом, что можно не искать абсолютно новые ниши бизнеса. Достаточно реформировать уже существующие сферы деятельности и внести в них нотку экологичного, и при грамотном выборе времени вхождения на рынок и поиске своего «понимающего» в современных вызовах времени по вопросам устойчивого развития компания сможет стать новатором в этих современных бизнес-реалиях. Франчайзинговый бизнес является прекрасным примером такой органичной «трансформации» с традиционных сфер на ресурсосберегающие, экологически чистые и «зеленые» технологии.

Место экофранчайзинга в современной «зеленой» экономике

Зеленая экономика – это быстрорастущее экономическое развитие, направленное на предотвращение загрязнения окружающей среды, глобального потепления, истощения ресур-

сов и экологической деградации, а также на создание рабочих мест и содействие экономическому росту. Поскольку миру по-прежнему угрожает глобальное потепление и другие экологические проблемы, крайне важно решать проблемы как экономического роста, так и экологического направления.

Глобальная рыночная стоимость «зеленой» экономики составляет почти 5,2 трлн долл. Ми-

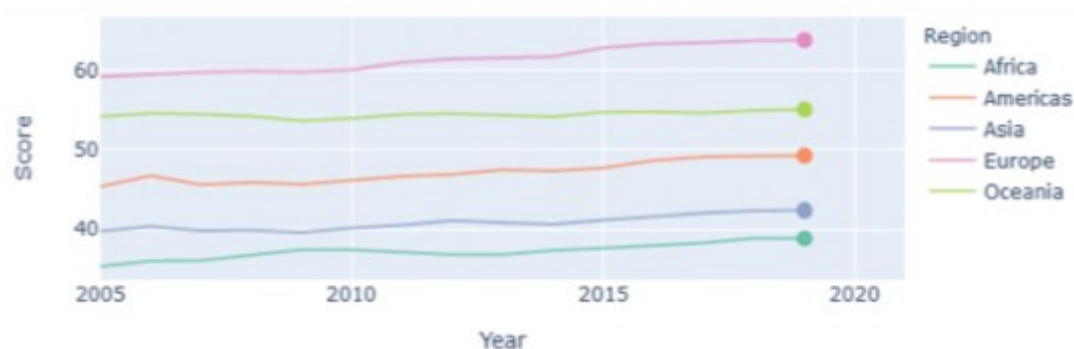


Рис. 1. Динамика роста зеленой экономики в мире по регионам [3].

Несмотря на сложные экономические условия в мире и наличие большого числа внешних вызовов для предпринимателей в последние пару лет, определенные сферы бизнеса смогли не только не растерять своих клиентов, но и приобрести новых, причем заметно укрепив свои позиции в бизнес-сообществе [1]. Так, 2020 год был, безусловно, одним из самых неожиданных и сложных для всех. Масштабы последствий Covid-19 невозможно было ни предсказать, ни предотвратить. Компании, в том числе и франчайзинговые сети, очевидно полагали, что спрос со стороны потребителей на товары и услуги должен значительно снизиться. Особенно таких мыслей придерживались те компании, которые предлагали так называемые «зеленые», экологически чистые товары и услуги, поскольку, как они считали, потребители стремятся сохранить стабильную работу или придерживаться чего-то знакомого в своих предпочтениях потребления.

Фактически в большинстве случаев была обнаружена полная противоположность. Исследования показали [4], что пандемия заставила многих людей пересмотреть свой выбор карьеры и изучить другие варианты того, как можно заработать больше денег и улучшить свой образ жизни. Это выразилось в увеличении количества запросов в 2020 году на 67 % по сравнению с 2019 годом на товары и услуги, относящиеся к категории «эко». Кроме того, был отмечен значительный рост не только со стороны потребителей, но и со стороны бизнес-партнеров. Так, применительно к франчайзинговому бизнесу в 2020 году на 60 % увеличилось число компаний, готовых инвестировать во франчайзинговый бизнес, специализирующийся на «зеленых» технологиях.

Внедрение зеленых технологий можно наблюдать повсюду – от существующих франшиз, которые становятся более экологичными, до тех, кто строит всю свою концепцию на заботе об окружающей среде. Зеленая тенденция растет уже около 25 лет, но только недавно она стала мейнстримом [2].

Франшизы в экосфере

Что же касается непосредственно франшиз в экобизнесе, то на сегодняшний день они представлены в нескольких направлениях:

- аренда и продажа электротранспорта (например, в Италии компания-франчайзер предлагает бизнес по аренде и продаже электрических велосипедов, а также дополнительно развивает экотуризм в стране (велоекскурсии);
- продажа товаров, работающих на солнечной и иных видах энергии;
- продажа товаров и открытие непосредственно ресторанов общественного питания на основе продуктов экологического фермерского хозяйства;
- установка энергосберегающих окон, распыляющихся систем (изготовленных на основе

известняка и других материалов, безопасных для окружающей среды);

– консультирование (анализ потребления энергии домохозяйствами, составление плана сокращения потребляемых ресурсов, помощь в сортировке мусора и т. д.);

– обучение в сфере экологии.

В ответ на рост «зеленой» экономики все больше франчайзинговых предприятий не только предлагают «зеленые» товары и услуги, но и внедряют в своем бизнесе экологически безопасные методы, стремясь снизить возможное негативное воздействие от своих технологий, товаров или отходов на окружающую среду.

На сегодняшний день франшизы в сфере экобизнеса позволяют:

– работать в сегменте рынка с низкой конкуренцией;

– создать сегмент рынка для потенциально новой аудитории потребителей;

– сэкономить ресурсы, а заодно и минимизировать расходы на бизнес;

– привлечь к бизнесу больше клиентов благодаря дополнительному потоку, организованно модными тенденциями;

– получать высокую прибыль.

Хотя невозможно четко определить, какой из видов франчайзинга лучше всего подходит для его «экологизации» по причине различных потребностей и целей каждого вида бизнеса, но тем не менее можно выделить пять тенденций в области экофранчайзинга, к которым обращено пристальное внимание со стороны потенциальных партнеров. Эти категории франчайзингового бизнеса направлены на «зеленый путь», сохранение природных ресурсов, ограничение выброса отходов и использования энергии [5].

1. Органическая или здоровая пища – доставка свежих или органических продуктов, рестораны и торговые автоматы.

2. Экологически чистый дом – борьба с вредителями, уборка, решения по благоустройству, чистка воздухопроводов и освещение.

3. Транспорт – предприятия, ориентированные на использование велосипедов в своей деятельности, и даже экологически чистые автомойки.

4. Экологически чистые бизнес-продукты и услуги – консалтинговые компании, которые повышают осведомленность или помогают другим компаниям стать экологичными, одновременно повышая общую эффективность их бизнеса. Такие компании сосредоточены не только на использовании и потреблении энергии, но и на продуктах, которые используются в офисе, и на том, как они перерабатываются.

5. Органическая или переработанная одежда и мебель – перепрофилирование и вторичное использование выброшенных или ненужных предметов, а не их выбрасывание.

Когда говорят «зеленая франшиза» [11], то можно сразу подумать, что бизнес либо производит товар, либо предлагает потребителям услугу, которая является экологически чистой или каким-то образом устойчивой. Но необходимо задуматься о том, что франчайзинговый бизнес может считаться зеленым, если он использует устойчивые методы в своей штаб-квартире и изменил привычные способы ведения бизнеса. Это может означать общекорпоративную программу утилизации или ограничение появления отходов (например, не распечатывать каждое полученное электронное письмо и тем самым экономить на бумаге); варианты энергосберегающего освещения, требующие от сотрудников выключать компьютеры и электронику, когда они уходят из офиса; наличие системы сохранения воды или внедрение других видов энергоэффективных систем.

Потенциальный франчайзи должен подходить к этим экологически чистым возможностям с открытыми глазами. Нельзя игнорировать разумную деловую практику только потому, что бизнес считается «зеленым». Необходимо остерегаться так называемого «зеленого отмывания» – компаний, которые заявляют о своей безвредности для окружающей среды, но на самом деле не располагают фактами, подтверждающими их заявления. Или, что еще хуже, то, что они делают, на самом деле наносит вред окружающей среде.

Необходимо остерегаться тех позеров, тех предприятий, которые утверждают, что они зеленые, чтобы воспользоваться растущим интересом и спросом на экологически чистые предприятия и методы ведения бизнеса, но на самом деле они не зеленые. Консультант по франчайзингу Джоэл Либава [10], также известный как «Король франшизы», объясняет это лучше

всего: «Чтобы претендовать на экологичность, они должны делать больше, чем перерабатывать бумагу или использовать экологически безопасные чистящие средства. Вы должны действительно шаг за шагом убеждаться, что компания привержена экологичным методам».

Типы и выбор зеленого франчайзинга

Выбор франшизы всегда является трудным решением, и выбор зеленой франшизы ничем не отличается. Чтобы грамотно выбрать зеленую франшизу и обезопасить себя (как франчайзеру, так и франчайзи) от возможных рисков и неудач реализации на практике, сторонам необходимо проанализировать и учесть следующие условия:

1. Принимая решение о зеленой франшизе, потенциальный франчайзи должен решить, хочет ли он быть частью франшизы, которая напрямую помогает окружающей среде, например установка солнечных батарей или экологически чистая энергия, или они хотят быть частью франшизы, которая применяет экологические технологии и стремится помогать окружающей среде.

2. Важным фактором при поиске зеленой франшизы является Знак одобрения «Green America» [8]. Green America – это некоммерческая организация, которая запустила процесс сертификации, позволяющий потребителям, потенциальным деловым партнерам и другим заинтересованным компаниям признать законным зеленый бизнес. Бизнес, отмеченный этой печатью, успешно прошел процесс отбора Green America и был признан социально и экологически ответственным.

3. Выбирая зеленую франшизу, необходимо убедиться в том, что она действительно зеленая. Много «зеленого отмывания» происходит, когда франчайзеры пытаются получить спекулятивную прибыль от нагнетания ажиотажа, не прилагая усилий, необходимых для того, чтобы быть по-настоящему зелеными. В некоторых случаях франчайзер тратит весь свой экологический бюджет на продвижение того факта, что она является «зеленой» компанией, а не использует деньги для внедрения «зеленых» методов.

4. Потенциальный франчайзи должен убедиться в том, что франчайзер осуществляет обучение для своих новых франчайзи и их сотрудников. Это обучение не только предполагает основы управления франшизой, но и обучает сотрудников экологическим технологиям и методам ведения бизнеса, которые должны быть внедрены во всю сеть.

5. Для франчайзи важно точное понимание затрат на зеленую франшизу или затрат, связанных с переходом к зеленой политике. Важно, чтобы потенциальный франчайзи досконально изучил работу интересующей его сети, чтобы убедиться, что он грамотно осуществляет инвестиции в действительно зеленую франшизу.

Реализовывать свои экотовозможности в бизнесе участники франчайзинговой сети могут любым образом, если франчайзер и франчайзи используют действительно зеленые технологии. По большому счету, нет четкого ограниченного списка тех направлений деятельности, в которых возможно применение элементов зеленого франчайзинга. Но можно выделить две группы видов бизнеса, в которых зеленый франчайзинг в настоящее время распространен больше всего:

1. Франшизы, которые напрямую помогают окружающей среде.

Зеленые франшизы, которые напрямую помогают окружающей среде, могут варьироваться от предприятий, специализирующихся на установке солнечных батарей, до франчайзинговых сетей, являющихся консультантами по энергосбережению. Суть франшизы заключается в данном случае в том, что возобновляемые источники энергии, такие как солнечные батареи, предлагают людям альтернативу ископаемому топливу, запасы которого истощаются с угрожающей скоростью.

2. Франшизы, использующие экологически чистые технологии.

Франшизы, использующие экологически чистые технологии, можно найти в самых разных видах бизнеса: от продовольственных магазинов и розничных сетей до аудиторских и консалтинговых франшиз. Среди самых популярных франчайзинговых сетей из разных отраслей, которые внедрили экологические технологии и программы в своей деятельности, можно выделить следующие группы:

– розничные франшизы;

- автофраншизы;
- доставка франшизы;
- полиграфические франшизы;



Рис. 2. Диапазон первоначальных инвестиций в зеленые франшизы по типам бизнеса [7].

Помимо первоначальных инвестиций в зеленом франчайзинге, равно как и в традиционном франчайзинге, предполагаются следующие виды текущих платежей: роялти, маркетинговый взнос. В табл. 1. представлены примеры текущих платежей компаний из группы зеленого франчайзинга.

Таблица 1

Франшиза	Величина роялти
<u>911 Restoration</u>	10 % от валового дохода за услуги по ремонту/реставрации; 3 % от валового дохода за услуги, не связанные с ремонтом/реставрацией.
<u>Batteries Plus Bulbs</u>	5 % от общей чистой выручки от всех продуктов и услуг
<u>Chem-Dry</u>	400 долл. ежемесячно
<u>Earthwise Pet Supply</u>	6 % валового дохода еженедельно
<u>Experimac</u>	6 % валового дохода
<u>Honest-1 Auto Care</u>	6 % от еженедельных валовых продаж (2 % только на шины и аккумуляторы)
<u>Miracle Method Surface Refinishing</u>	Свыше 5,5 % от валового дохода на территории или минимального роялти (в зависимости от размера территории)
<u>Naturalawn of America</u>	9 % совокупных продаж
<u>Oxi Fresh Carpet Cleaning</u>	395 долл. ежемесячно
<u>SuperGreen Solutions</u>	Ежемесячные платежи в диапазоне: 5 % валового дохода за месяц или 300 долл. в месяц в течение первых 12 месяцев работы после завершения настроек стартовых программ; 5 % от валового дохода за месяц или 500 долл. в месяц в течение следующих 12 месяцев; а затем 5 % от валового дохода за месяц или 700 долл. в месяц.

В настоящее время руководители компаний, относящих свой бизнес к группе «устойчивое развитие», в том числе и ряд франчайзинговых компаний, единогласно согласны со следующим тезисом: «Мы находимся на ранних этапах разработки концепций зеленого франчайзинга; мы все больше осознаем, как эти концепции влияют на окружающий мир. В конце концов, более 50 % всех долларов, потраченных в США на сферу услуги и розничной торговли, приходится на работу франчайзинговых предприятий».

К сожалению, не существует системы, позволяющей отслеживать, сколько зеленых франшиз существует или сколько находится в разработке. Однако эксперты Международной ассоциации франчайзинга (IFA) [6] считают, что доля зеленой франчайзинговой индустрии, безусловно, растёт.

Экологическая составляющая, в частности применение экополитики во франчайзинговых сетях, в последние годы учитывается и при составлении большинства мировых рейтингов франшиз¹.

«Зеленые» технологии активно внедряет в сеть такой всемирной франшизы, как Subway. Например, 100 % салфеток, полотенец и тканей, используемых в ресторанах бренда, являются продуктами переработки. Из вторсырья изготовлены также швабры и униформа. Сеть ведет регулярную работу по снижению зависимости от пластиковых упаковок и применение многоразовой посуды. Во всех объектах сети установлены специальные краны, позволяющие экономить около 1 млрд литров в год [13].

Другие не менее известные представители рейтинга – бренды Taco Bell, KFC и Pizza Hut [12] – активно работают над тем, чтобы снизить влияние собственных производств на окружающую среду, повысить их эффективность и сократить потребление воды. В ресторанах этих сетей особое внимание также уделяется используемым строительным и отделочным материалам, организации рабочих мест, освещению. Дороговизна закупаемого оборудования и соответствующее увеличение первоначальных инвестиций окупается в долгосрочной перспективе и снижает расходы на эксплуатационное обслуживание объектов.

Лидер рейтинга – франчайзинговая сеть McDonald's – модернизирует старые и создает новые рабочие места с учетом LEED-сертификации (рейтинговой системы экологичности и энергоэффективности). К слову, с недавнего времени знаменитая «золотая арка» (фирменный знак компании) изображена не на привычном красном цвете, а на зеленом, что отражает изменение политики компании в экологическом направлении [9].

Заключение. Подводя итоги настоящей статьи, сделаем несколько выводов.

Так, под «зеленой франшизой» понимается любой франчайзинговый бизнес, который сознательно и преднамеренно прилагает усилия для уменьшения своего негативного воздействия на глобальную или локальную окружающую среду. Также зеленой можно считать франшизу, услуги которой нацелены на потребителей, желающих уменьшить свое негативное воздействие на окружающую среду.

В настоящее время в общей системе франчайзинга отмечается активно растущее движение в сторону экологически чистого бизнеса. В то время как 10 лет назад для потенциальных франчайзи можно было найти всего лишь несколько вариантов бизнеса, который подпадал бы под категорию «зеленого», то сегодня существует уже множество вариантов среди различных видов бизнеса, где можно реализовать те или иные зеленые технологии, и эти возможности расширяются с каждым месяцем.

Литература

1. Berger J. *The Benefits Of Going Green // Franchise Development. February 24, 2020.*
2. *Green Franchise Industry Report 2017. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://www.franchisedirectcanada.com/information/greenfranchiseindustryreport2017>, свободный. – Загл. с экрана.*
3. *Green growth Index 2020. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://greengrowthindex.gggi.org/wp-content/uploads/2021/01/2020-green-growth-index.pdf>, свободный. – Загл. с экрана.*
4. *Povlitz A. A Franchising Concept Consideration Post-Covid-19 [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://www.franchise.org/blog/a-franchising-concept-consideration-post-covid-19>, свободный. – Загл. с экрана.*

¹ <https://www.franchisedirect.com>.

5. Salisbury A. *Eco-Friendly Opportunities: Top 5 Trends To Watch In Green Franchising // Sustainable Business*. October 29, 2015.
6. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://Www.Franchise.Org>, свободный. – Загл. с экрана.
7. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://Www.Franchisedirect.Com>, свободный. – Загл. с экрана.
8. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://Www.Greenamerica.Org>, свободный. – Загл. с экрана.
9. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://Www.Mcdonalds.Com/Us/En-Us.Html>, свободный. – Загл. с экрана.
10. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://Www.Thefranchiseking.Com>, свободный. – Загл. с экрана.
11. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://Www.Themindfulword.Org/2015/Trends-Green-Franchising/>, свободный. – Загл. с экрана.
12. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://Www.Yum.Com/Wps/Portal/Yumbrands/Yumbrands>, свободный. – Загл. с экрана.
13. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: Www.Subway.Ru, свободный. – Загл. с экрана.

References:

1. Berger J. *The Benefits Of Going Green // Franchise Development*. February 24, 2020.
2. *Green Franchise Industry Report 2017*. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Franchisedirectcanada.Com/Information/Greenfranchiseindustryreport2017>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
3. *Green growth Index 2020*. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://greengrowthindex.gggi.org/wp-content/uploads/2021/01/2020-green-growth-index.pdf>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
4. Povlitz A. *A Franchising Concept Consideration Post-Covid-19* [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Franchise.Org/Blog/A-Franchising-Concept-Consideration-Post-Covid-19>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
5. Salisbury A. *Eco-Friendly Opportunities: Top 5 Trends To Watch In Green Franchising // Sustainable Business*. October 29, 2015.
6. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Franchise.Org>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
7. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Franchisedirect.Com>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
8. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Greenamerica.Org>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
9. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Mcdonalds.Com/Us/En-Us.Html>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
10. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Thefranchiseking.Com>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
11. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Themindfulword.Org/2015/Trends-Green-Franchising/>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
12. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://Www.Yum.Com/Wps/Portal/Yumbrands/Yumbrands>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
13. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: Www.Subway.Ru, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.