

*к.е.н., професор, Родченко В.В.
Магістрант, Кашуба Ю.М.
Національний авіаційний університет, м. Київ*

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

В статті розглянуті проблеми розвитку нового в Україні економічного механізму – франчайзингу, наведений аналітичний огляд розвитку франчайзингу у 2008-2009 роках та надані головні причини зростання ринку франчайзингу у 2010 р., проаналізовані перепони розвитку франчайзингу в Україні загалом.

Новий економічний механізм, такий як франчайзинг, в даний час - це єдиний відомий інструмент, що дозволяє підвищити ефективність малого бізнесу, дає можливість об'єднати переваги малого та великого бізнесу, вирішити багато економічних проблем.

Актуальність цієї теми на сьогодні пов'язана з тим, що процес становлення і розвитку малого бізнесу відбувається в умовах різкого обмеження фінансових ресурсів Державного та місцевого бюджетів, а також відсутності дієвої системи фінансування, кредитування і страхування підприємницької діяльності. Одним з напрямків покращення ринкового становища малих підприємств є робота за договором франчайзингу, сутність якого полягає в наданні однією компанією (франчайзером) права на використання своєї торгової марки, технології, ноу-хау, системи ведення бізнесу іншій компанії чи незалежному підприємцю (франчайзі) на визначених умовах.

Франчайзинг – це нова маркетинг-концепція для України але, яка стрімко розвинулася в усьому світі. Франчізи поширюються дедалі швидшими темпами, і втішним є те, що частіше франшизодавцями стають резиденти України.

Зазвичай франчайзинг охоплює такі галузі, як громадське харчування, торгівля (супермаркети, спеціалізовані магазини, бутики) і сферу послуг (послуги зв'язку, фотодрук, авто ремонт, салони краси). Проте франчайзинг набуває поширення і у інших галузях економіки: виробництво та складання комп'ютерів, продаж комплектуючих до комп'ютерів, відеопрокат, програмне забезпечення бізнесу, готельний бізнес та багато чого іншого.

У період входження України в ринкові відносини об'єкти інтелектуальної власності стають предметом купівлі-продажу. Договірна передача прав

інтелектуальної власності є ефективним засобом впровадження науково-технічних розробок. На цій основі виникли нові види договірних відносин - ліцензійний договір, договір франчайзингу, договір концесії та подібні до них.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених займалися дослідженнями питань франчайзингу, а саме: Легенда Е., Цірат Г. В., Цимбал Л. Л., Андрошук Г.О., Суховатий О.В., Городова О.А, Широбокова Н.М., Шкромада В.В., Кошелєві Є.Г., Ляшенко В.І.. Але не всі питання Були повністю розкриті, що і дозволяє проводити подальші дослідження цієї сфери.

Для малих підприємств і індивідуальних підприємців франчайзинг надає в розпорядження стабільний прибутковий бізнес, для відомих фірм і компаній - можливість розширити й укріпити свої позиції на ринку. Саме цим можна пояснити поширення франчайзингу в Сполучених Штатах Америки та Європейських країнах.

Так, у Сполучених Штатах Америки у 1991—1993 рр., саме за допомогою франчайзингу було подолано економічний спад країни. Також, як показують дослідження, сьогодні річний обсяг роздрібних продажів у сфері франчайзингу в США сягає більше 40% загального обсягу продажів і оцінюється американськими експертами в більш як в 1 трлн. дол. США. Саме тому, на сьогодні, франчайзинг розглядається як успішна модель розвитку бізнесу, яка розпочинає свою діяльність й на Україні. В Україні за системою франчайзингу вже працюють більше 100 торгових марок не тільки зарубіжних, але й українських.

Компанія «ТРИАРХ» провела дослідження стану ринку франчайзингу в Україні 2008 р. та 2009 р. Результати цього дослідження показали наступне [9]:

1. Найбільш прибутковими є компанії, які розвивають іноземні франшизи. Адже, за критеріями розвитку та грошовим оборотом лідерами ринку франчайзингу є компанії, що представляють західні товари та послуги, такі як «Coca Cola», «Pepsi», «Carlsberg», «InBev», «TNK-BP», «Lukoil», «Empik», «Ліга Інвест», «Дельта Спорт». Однак, до десятки найприбутковіших лідерів увійшла також одна українська компанія-франчайзер — «Система швидкого харчування» (FFS). Цей факт вказує на те, що українські компанії в майбутньому можуть стати конкурентами іноземним франшизам.

2. Найбільша частка ринку належить франчайзинг-компаніям Майстер франчайзі, які на території України контролюють 30% грошового обороту. До таких компаній відносяться наступні: «ЕМРІК», «Дельта Спорт», «Ліга Інвест»,

«Helen Marlene» тощо [7].

3. Франчайзинг є високоприбутковим та рентабельним бізнесом на Україні. Адже у 2008 р. оборот грошових коштів першої десятки франчайзерів (зазначеної вище) складає близько 1,5 млрд. дол. США., а у першому кварталі 2009 р. — 850 млн. дол. США., що складає половину обороту 2008 р. Таким чином, можна сказати, що у 2009 р. грошовий оборот буде значно більшим ніж у 2008 р. При цьому слід зазначити, що економічна криза 2008 р. відобразилася й на ринку франчайзингу. Адже, спостерігається зниження грошового обороту найбільш прибуткових франчайзерів у середньому та високому сегменті громадського харчування на 30-40%, роздрібній торгівлі — 40-50%, будівництві — 60-70%. Отже, за стабільної економічної ситуації в країні оборот грошових коштів на ринку франчайзингу буде значно більшим [8].

4. Франчайзинг є економічно вигідним для держави. Адже цей бізнес створює нові робочі місця, що сприяє ефективному функціонуванню держави. Кількість персоналу, який працює у франчайзерів у першому кварталі 2009 р. становить більше 200 тис. чол.

5. Зростає зацікавленість у розвитку бізнесу по франчайзингу у підприємців. Про це свідчить внутрішня статистика компанії «ТРІАРХ». Адже у 2008 р. до компанії надійшло 523 запита на покупку франшизи, а у 2009 р. таких запитів було 2000. Це свідчить про швидкий розвиток ринку франчайзингу та його прибутковості. Також, це може говорити про те, що фінансова криза сприяє розвитку франчайзингу, адже більшість людей, що стали безробітними та мали грошові заощадження стали активно цікавитися можливостями створення власної справи з мінімальними ризиками [8].

6. Розширення галузей франчайзингу. Підприємства, що функціонують на умовах франчайзингу діють в 15 галузях, основними з яких є: роздрібна торгівля, громадське харчування, бензозаправні комплекси, виробництво. За інформацією компанії «ТРІАРХ» у 2008 р. найбільше запитів купівлі франшизи надійшло стосовно таких галузей: громадське харчування, роздрібна торгівля, будівельні матеріали, послуги дитячого розвитку, послуги тощо. У 2009 р. такі запити стосувалися наступних галузей: громадське харчування, роздрібна торгівля, послуги, сільське господарство, вендінг, клінінг, дизайн та архітектура, дистрибуція, охорона здоров'я, туризм, готельний бізнес, догляд за тваринами. Таким чином, досить помітним є те, що зростає зацікавленість ринку франчайзингу до нових галузей, що сприяє його розвитку та розбудові в

Україні.

7. Висока перспективність галузевого розвитку. За даними дослідження в Україні ще є чимало галузей, що в перспективі будуть діяти на умовах франчайзингу. Адже, в цих галузях, на сьогодні, присутня дуже низька конкуренція, але вони є прибутковими та перебувають на стадії становлення в Україні. До таких галузей слід віднести: сільське господарство; доставка; нерухомість; Second hand; дизайн і архітектура; дистрибуція; автомобільна; закупівля; зберігання; зв'язок; знайомства; електроустаткування; Інтернет-послуги; ландшафтний дизайн; слабоалкогольні та безалкогольні напої; обслуговування; облік і аудит; оренда/прокат; охорона здоров'я; послуги безпеки; туризм; ремонт та обслуговування; догляд за тваринами; спорт; хімічна промисловість; послуги лабораторій; фотопослуги; юридичні послуги.

Таким чином, 27 галузей мають своїх інвесторів, але не мають франчайзерів, які б активно просуvalи дані види бізнесу.

8. Призупинення програм розвитку франчайзерами, що є наслідком економічної кризи кінця 2008 р. Така тенденція насамперед позначилася на компаніях, де бізнес-концепція була не досконалою та мали місце проблеми ведення економічної активності до початку кризи. Також у більшості компаній в яких була не відпрацьованою стратегія ведення бізнесу та процеси пошуку франчайзі, а також програми просування власних франшиз знизилася прибутковість та рентабельність.

Таким чином, видно, що тенденції на ринку франчайзингу є як позитивними так і негативними, але їх наявність говорить про те, що франчайзинг буде ще не один рік стрімко зростати в Україні, адже даний напрямок зосереджує в собі не лише вітчизняні бренди, але й відомі світові бренди, що беззаперечно є найкращим стимулом для споживачів продукції чи послуги.

Саме тому ринок франчайзингу можна розглядати як перспективний напрямок ведення комерційної діяльності на території України та слід очікувати зростання числа франчайзерів та, особливо, франчайзі.

Головними причинами зростання ринку франчайзингу у 2010 р. та в майбутніх роках в Україні будуть наступні [13]:

1. Зростання безробіття. За даними міністерства статистики України за січень-червень 2008 р. було зареєстровано 1401,2 тис. безробітних осіб., за

аналогічний період 2009 р. ця цифра зросла до 2010,4 тис. осіб, тобто на 43%. Таке значне зростання безробіття стало наслідком економічної кризи, що настигла в країні вкінці 2008 р. Саме з грудня цього року почалися масові скорочення робітників і до сьогодні ця тенденція зберігається, адже багато промислових підприємств припинили свою діяльність, а підприємства малого та середнього бізнесу не наймають персонал. За таких умов, очікується зростання ринку франчайзингу. Адже купівля франшизи дозволяє заснувати власний бізнес під брендом вже відомої в країні або навіть у світі організації. Таким чином, населення, що залишилося без роботи все більше зацікавлюється створенням власної справи і розглядає франчайзинг як перспективний варіант її запровадження, тому що бізнес по франчайзингу має набагато більше шансів на успіх, ніж самостійне започаткування підприємства [13].

2. Перехід економіки у стадію рецесії. За даними Міністерства статистики України: рівень промислового виробництва у співвідношенні січень-вересень 2009 р. до січня-вересня 2008 р. знизився майже на 30%, 45,7% підприємств є збитковими у 2009 р., середньорічна інфляція у 2009 р. приблизно становить 15% [7]. Все це говорить про те, що вплив фінансової кризи на стан економіки країни є досить суттєвим і не прогнозованим. На даний час економіка України перебуває на стадії рецесії, в той час як ринок франчайзингу зростає. Адже франчайзинг охоплює майже всі сфери економіки до яких відносяться і ті, що за будь-яких економічних умов будуть прибутковими, наприклад, фармацевтика, послуги з догляду, ремонту тощо.

3. Обвал фондового ринку. Ключові фондові індикатори світу впали на 32-49%, російські індекси ММВБ та РТС провалилися на 67 та 73% відповідно. Український лідер ПФТС з лідерів росту 2007-го перетворився на лідера падіння 2008-го і з результатом —74,33% завершив цей рік на рівні 301,42 пункту. Фондовий ринок України зазнав погіршення показників ліквідності, що пов'язано з внутрішніми ризиками та впливом ситуації на світовому фінансовому ринку. Зокрема, за підсумками 2008 року спостерігається втрата позицій основних українських індексів фондового ринку, значне зниження біржового курсу акцій «блакитних фішок». Навіть за таких умов прибутки підприємств франчайзингу зростають [8].

4. Розподіл бюджетних коштів на підтримку підприємств під час кризи відбувається на користь великих корпорацій та фінансово-

промислових груп. Зазвичай лобювання інтересів великих корпорацій та фінансово-промислових груп в уряді проводиться більш активно, в той час як малий та середній бізнес отримує мізерну підтримку. Таким чином, організації, що можуть самостійно уникнути або мінімізувати негативні наслідки впливу кризи отримують ще й додаткові фінансові ресурси, а підприємства, що потребують фінансування залишають без належної уваги. А у випадку з франчайзингом підприємець може самостійно обирати напрямки діяльності, кількість франшиз тощо і таким чином диверсифікувати ризики від франчайзингової діяльності для того, щоб за будь-якої кризи створити сталу прибутковість.

5. Зниження вартості нерухомості та орендної плати. У 2009 р. на ринку нерухомості спостерігається обвал цін: базова вартість будівель на первинному ринку в гривнях станом на кінець листопада 2009 р. впала на 7,72%, рівень капіталовкладень в ринок оренди в третьому кварталі 2009 р., в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, знизився практично в два рази і склав \$1 670 000. За таких умов заснування бізнесу на умовах франчайзингу створює додаткові переваги, основною з яких є нижчі початкові капіталовкладення [7].

Необхідність франчайзингу в Україні зумовлена втратою ринків збуту багатьма вітчизняними підприємствами в умовах загострення конкуренції на внутрішніх ринках, відсутністю достатніх фінансових можливостей для запровадження нових технологій у виробництво, неконкурентоспроможністю порівняно з іноземними фірмами.

Організація підприємства на умовах використання франшизи значно знижує підприємницький ризик, тому що в цьому випадку відбувається використання уже відпрацьованого бізнесу, що довів свою ефективність. Отже, розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки підприємництва, одним з можливих рішень важливого державного завдання.

Франчайзинг має переваги як для франчайзера, так і для франчайзі. Франчайзинг - це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. [1, с.6]. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги за заздалегідь визначеними законами і правилами ведення бізнесу,

що встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу і механізми підтримки. Таким чином, виконання вимог франчайзера не є недоліком, навпаки, дотримання правил означає, що франчайзі має чудову можливість отримати прибуток. Щоб одержати такі права, франчайзі робить первісний внесок франчайзеру, а потім виплачує щомісячні внески. Це своєрідна оренда, тому що франчайзі ніколи не стає цілковитим власником товарного знаку, а лише має право використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків. Суми цих внесків обумовлюються у франчайзинговому договорі і є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет дозволяє відповідному підприємцю вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду чи знань у цій галузі.

Для компанії франчайзера франчайзинг - це спосіб розширення бізнесу. Для підприємців франчайзинг - це один з шляхів стати власником бізнесу. На українських ринках, він є швидким способом навчання підприємців практичним стандартам, які необхідні, для ведення прибуткового бізнесу.

Франчайзинг - своєрідний симбіоз "великого" і "малого" бізнесу. Таке поєднання - це союз, де, з одного боку, є енергія і зобов'язання окремого підприємця, а, з іншого боку є ресурси, комерційна сила і величезний досвід великої компанії. Будь-який вид бізнесу можна перетворити у франшизу. Міжнародна асоціація франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, у яких можна використовувати методи франчайзингу.

Існують різноманітні форми франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить: від виду господарської діяльності; стабільності франчайзера і його місця на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзі. Виділяють три основних види франчайзингу: товарний, виробничий і діловий [4, с.68].

Три основні види франчайзингу поділяються відповідно:

- за видами діяльності: торговельний; сервісний, виробничий, змішаний;
- за видами ноу-хау: франчайзинг дистрибуції продукту; франчайзинг бізнес-формату;
- відповідно організації системи: прямий франчайзинг, розвиток території, мастер-франчайзинг (субфранчайзинг) [7].

Економічний сенс франчайзингу полягає в поєднанні ефективності, енергії і мобільності невеликого приватного підприємства та технологічних досягнень,

гарантій і розкрученої торгової марки великого постачальника.

Аналізуючи стан франчайзингових відносин на Україні, можна сказати, що однією з основних рис українського франчайзингу є присутність іноземного елемента. Це викликає певні правові проблеми: з'ясування правосуб'єктності іноземної сторони; правове регулювання і захист виняткових прав промислової власності; відповідність українського законодавства міжнародним нормам і угодам.

Відповідно до цього, забезпечення правової охорони інтелектуальної власності шляхом законодавчого врегулювання та впорядкування законодавчої бази франчайзингу, відповідно до міжнародних угод, є невід'ємними умовами впровадження та розвитку франчайзингу на українському ринку.

Отже, франчайзинг має ряд переваг, які дозволяють знизити операційні витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності, що особливо важливо для України в сучасних умовах. Франчайзинг, як метод ведення бізнесу, передбачає створення однорідних підприємств, що мають єдину торговельну марку (товарний знак) і дотримуються однакових умов, форм, методів продажу, єдині вимоги до якості і єдині ціни. Таким чином, за фіксовану плату франчайзі отримує кваліфіковану допомогу, яка за інших умов є для нього занадто дорогою. Крім того, франчайзер також отримує переваги, головною з яких є освоєння нових ринків збуту без істотних капіталовкладень. Також, за таких умов ведення бізнесу, франчайзер наймає менше адміністративного персоналу, що зменшує його витрати на заробітну плату, в той час як прибутковість зростає адже франчайзі мають більший стимул досягнення кращих результатів, ніж найманий працівник.

Однак, не зважаючи на таку значну кількість переваг, ринок франчайзингу має ряд проблем, які потребують вирішення. До таких проблем слід віднести наступні:

1. Необізнаність українських підприємців з основними принципами ведення бізнесу на умовах франчайзингу. За даними Асоціації роботодавців у галузі франчайзингу в Україні у 2008 р кількість франчайзерів виросла на 26% і становила 380. Хоча, проведене компанією «ТРИАРХ» дослідження (опитування всіх компаній, які заявили про себе як про компанії, що розвивають франчайзингові системи) показує, що заявлена цифра є перебільшеною та реальне число компаній, що працюють за схемою франчайзингу та відповідають

більшості стандартів лише близько 40. Тобто, близько 280 компаній або свідомо видають себе за франчайзингові або просто ринок не обізнаний з головними принципами франчайзингу, що дають можливість виділити даний бізнес з поміж інших видів економічної діяльності. Компанія «ТPIAPX» встановила, що основною причиною такої відмінності даних є нерозуміння різниці розвитку філіальної мережі та мережі франчайзингу та їх принципові відмінності [13].

2. Недосконалість нормативно-правової бази. Також гальмує розвиток франчайзингу українське законодавство. Наприклад, а США тільки на федеральному рівні створено біля сотні законів, що так чи інакше стосуються франчайзингу, у той час як на Україні відсутній навіть закон про франчайзинг. В Україні у 2008-2009 рр. в законодавчій базі франчайзингу не відбулося жодних змін, але збільшилося кількість судових позовів щодо ведення бізнесу на умовах франчайзингу. Це примушує франчайзерів звернути увагу на вже підписані договори та звертатися до фахівців за підготовкою нових договорів.

3. Відсутність детальної інформації про франчайзинг як метод ведення бізнесу. Дослідження компанії «ТPIAPX» показує, що, як вже зазначалося вище, в Україні 85-90% компаній-франчайзерів не відповідає міжнародним правилам і вимогам франчайзингу. Наприклад, є випадки, коли компанію холдингового типу нарікають «франчайзингом», що є зовсім некоректним [9].

4. Відсутність практики апробації бізнесу. За кордоном франчайзер не має права продавати франшизу, якщо не було апробації ведення бізнесу за цією франшизою [3]. В Україні ж є практика продажу зовсім нової франшизи без ведення франчайзером комерційної діяльності за даним напрямком бізнесу. Відповідно, така практика є неприпустимою, адже продаж описаних процесів ведення бізнесу, які не відпрацьовані на своїх торгових точках є в більшості випадках збитковим.

Зазначені вище проблеми ринку франчайзингу є основними, але також існують інші проблеми, які заважають широкому використанню франчайзингових схем в Україні, на відміну від інших країн з більш розвинутою економікою, основними з яких є:

- значна вартість франшизи у порівнянні з низькою купівельною спроможністю покупців;

- відсутність кваліфікованих кадрів;
- складні умови та бар'єри організації та ведення бізнесу.

Підбиваючи підсумки дослідження в цілому, необхідно вказати, що для розвитку франчайзингу в Україні існує низка перепон:

- нечітка нормативно-законодавча база, яка не регулює багато вищезгаданих питань, пов'язаних з франчайзингом;
- проблеми фінансово-кредитного характеру;
- відсутність необхідного інформаційного забезпечення;
- недостатня обізнаність підприємств щодо можливостей і особливостей такого способу ведення бізнесу, як франчайзинг. Відсутність знань, у першу чергу правових, необхідних для ведення бізнесу як у ролі франчайзера, так і в ролі франчайзі;
- брак відповідних консультаційних структур.

Підсумовуючи проблеми франчайзингу, слід зазначити, що франчайзинг має широкі перспективні можливості для розвитку в Україні. Й тому для вирішення вище зазначених проблем необхідно:

1. Включити системи розвитку франчайзингу в урядову програму підтримки малого підприємництва.
2. Створити систему податкових пільг для франчайзі, особливо на початковому етапі розвитку франчайзингової системи.
3. Надати можливість застосування франчайзі спрощеної системи бухгалтерського обліку.
4. Створити мережу навчально-консультаційних центрів з франчайзингу, не тільки в найбільших містах, але й по всій країні.
5. Для розв'язання проблем розвитку договору франчайзингу в Україні необхідно зміцнити законодавчу базу шляхом прийняття Закону України "Про франчайзинг", де передбачити переддоговірне регулювання відносин між франчайзером і франчайзі, особливості правового регулювання товарного, виробничого, ділового франчайзингів, доречно передбачити існуванні регіонального франчайзингу і франчайзингу, що розвивається.

Висновки. Підсумовуючи, варто зазначити, що франчайзинг в Україні є перспективним напрямком економічної діяльності та в найближчі роки ми будемо спостерігати зростання цього сегменту. Також, слід відзначити, що економічна криза кінця 2008 р. стала однією з причин стрімкого розвитку

франчайзингу в Україні в 2009 р. Адже за умови, коли більшість бізнес-проектів почали бути збитковими, франчайзинг залишається прибутковим бізнесом, як для франчайзера так і для франчайзі. Загалом, система франчайзингу має ряд переваг, які дозволяють більш ефективніше організувати бізнес з меншими затратами, що підвищує конкурентоспроможність вітчизняної економіки.

Список літератури

1. Терещенко М. Франчайзинг як партнерський бізнес // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. - № 10. – С.6.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. - Київ: Лібра,2004. - 712с.
3. Цимбал Л. Л. Зарубіжний досвід фінансування малого і середнього бізнесу // Фінанси України. 2004. - № 5. - С. 79-81.
4. Цірат Г. В. Франчайзинг: розвиток у світі та в Україні // Київ, ун-т ім. Шевченка. Вісн. Сер.: Міжнародні відносини. - К., 2002. - Вип. 13. - С. 65-70.
5. Лопушанський Т.В Правовий та економічний аспект розвитку франчайзингу в країнах ЄС та Україні // Зовнішня торгівля: Право та Економіка. - 2007. - №4(33). - С.56-61
6. Львова І. Франчайзинг в Україні // Все для бухгалтера в торгівлі. - 2007.- №9. - С.6-8
7. Режим доступу. <http://franchising.ua/franchise-basics/3>
8. Режим доступу. [Електронний ресурс]. Сайт асоціації франчайзингу <http://www.franchising.org.ua/index.php?pageid=63>
9. Режим доступу [Електронний ресурс] <http://triarh-franchising.com/>
10. Легенда Е. Франчайзинг // Бізнес інформ. 2004. - № 20. - С. 28-33.
11. Суховатий О.В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні // Проблеми науки. – 2007. - № 2. – С. 62-64.
12. Широбокова Н.М. Договір франчайзингу // Держава та регіони. – 2006. - № 6. – с. 448-451.
13. Состояние рынка [Електронний ресурс] // Сайт Ассоциации франчайзинга // Режим доступу: <http://www.franchising.org.ua/>.
14. Статті [Електронний ресурс] // ТРІАРХ консалтинг// Режим доступу: <http://www.triarh.com/ru/arts570.html>