

УДК 658.5.330.1

UDC 658.5.330.1

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРОГРАММ

PROBLEMS OF DEVELOPMENT AND ENSURING QUALITY OF FRANCHISE PROGRAMS

Заика Ирина Тенгизовна
к.т.н., начальник отдела менеджмента качества

Zaika Irina Tengizovna
Cand.Tech.Sci., Head of the Department of Quality Management

Смоленцев Виталий Михайлович
к.э.н., доцент
Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Smolentsev Vitaly Mikhaylovich
Cand.Econ.Sci., associate professor
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье рассматриваются проблемы развития и обеспечения качества франчайзинговых программ. Раскрыты проблемы законодательно-правового характера, тормозящие развитие франчайзинговых сетей в России и причины низкого качества предлагаемых франшиз. Предложен подход типовых моделей систем качества к анализу состояния СМК франчайзинговой сети

The article deals with the problems of development and quality assurance of franchised programs. The problems of the legislative and legal character, braking development of franchise networks in Russia and the reasons of low quality of offered franchises are solved. The approach of standard models of quality systems to the analysis of a QMS condition of a franchise network is offered

Ключевые слова: ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ СЕТЬ, СЕРТИФИКАТ КАЧЕСТВА ФРАНЧАЙЗИ, ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ СИСТЕМ КАЧЕСТВА, ПРОЦЕССЫ СМК, ЭКСПРЕСС-АУДИТ, ВОПРОСНИК, ДОГОВОР ФРАНШИЗЫ

Keywords: FRANCHISE NETWORK, CERTIFICATE OF QUALITY OF FRANCHISEE, STANDARD MODELS OF QUALITY SYSTEMS, QMS PROCESSES, EXPRESS AUDIT, QUESTIONNAIRE, FRANCHISE CONTRACT

Одной из сфер применения идеологии TQM в последнее время становится торговая отрасль, как наиболее мобильная и конкурентоспособная часть сферы услуг, гарантирующая получение высоких финансовых показателей. Эта тенденция больше всего прослеживается в работе торговых сетей, реализующих по программам франчайзинга готовые бренды и бизнес-технологии продвижения и продажи товаров. Франчайзинговая программа включает в себя не только передачу прав на ведение бизнеса под брендом франчайзора, но и целый ряд инструментов по поддержке партнеров и обеспечению эффективности их бизнеса, правовому обеспечению франчайзинговых взаимоотношений, продвижению франшизы, управлению партнерской сетью, контролю франчайзинговых партнеров, их мотивации и т.д.

Если в мировой практике франчайзинг насчитывает более ста лет, то в России он появился в 90-х годах XX века в результате прихода ино-

странных компаний, работающих в сфере услуг. По данным Международной ассоциации франчайзинга [2], в настоящее время в мире насчитывается 16,5 тыс. франчайзеров и более 1,2 млн. франчайзи; объем продаж сетей составляет почти 1,5 трлн. дол., занятость — около 12 млн. чел. Франчайзинговые компании создают около 13% валового национального продукта. Некоторые крупные франчайзеры имеют по тысяче и более партнеров — франчайзи, обеспечивая широкое региональное распространение своих брендовых товаров и услуг. В Европе в части, касающейся франчайзинга, лидирует Германия — там 530 франчайзеров лицензировали 22 тыс. франчайзи.

Круг интересов франчайзеров огромен, — это общепит, торговля товарами народного потребления, АЗС, полиграфия, программное обеспечение, школы иностранных языков, фитнес клубы, банки, гостиницы, турагентства, консультационные фирмы и даже лечебные учреждения. Вот уж где должен быть контроль за качеством! В настоящее время на рынке присутствует большое количество российских франчайзеров и их количество постоянно растет. Практически в системе франчайзинга уже работают российские компании «Спортмастер», «1С», «ЦентрОбувь», «Шатура», «Аптека 36,6», «Техносила», «Пятерочка» и пр.

При этом ежегодный прирост российских франчайзеров в полтора раза превышает прирост франчайзи [2]. Эта ситуация показывает, что предложение франшиз превышает спрос. По различным мотивам потенциальные франчайзи не готовы в полной мере использовать данный механизм для вступления в бизнес. Проведенный анализ ряда работ [2-5, 9, 12] позволил в первом приближении выявить две причины возникновения этой ситуации:

— несоответствие предлагаемых франшиз критерию цена-качество;

— отсутствие должной законодательно-правовой базы, регулирующей взаимовыгодные договорные отношения между франчайзором и франчайзи.

Отметим, что термин «франчайзинг» не закреплен в российском законодательстве. В комментариях к ст. 54 Гражданского кодекса РФ дается определение «коммерческой концессии», которое по внешним признакам приравнивается к франчайзингу: общий бренд, технологии, платежи «роялти» и пр. Вследствие этого, российским франчайзорам приходится использовать широкий спектр различных договоров (лицензионных, агентских), чтобы узаконить отношения с партнерами.

По действующему законодательству франчайзор не вправе контролировать партнеров, т.к. они являются юридическими лицами, и в то же время он несет солидарную ответственность за франчайзи, с чем франчайзоры категорически не хотят соглашаться. Если партнер перестает выполнять требования договора франшизы (невыплата «роялти», разглашение коммерческой информации, снижение стандартов качества и пр.), франчайзор не может прекратить работу франчайзи под своим брендом, т.к. соответствующей правовой базы для урегулирования таких вопросов нет. Для франчайзора это грозит потерей имиджа, репутации и часто своего бизнеса (пример сети пиццерий Владимира Довганя).

С другой стороны франчайзи абсолютно не защищены от некачественных франшиз и не имеют абсолютно никаких гарантий, что им будут раскрыты не только плюсы франчайзингового предложения, но и возможные минусы работы с франчайзором. Франчайзоры абсолютно не прозрачны для своих партнеров. Среди других причин можно назвать необоснованно высокие ставки «роялти» [2].

Таким образом, для повышения уровня франчайзинга необходимо четкое понимание обеими сторонами соглашения соответствия собственных обязательств получаемым преимуществам.

По данным Российской ассоциации франчайзинга [9], в России данную форму ведения бизнеса используют около 200 компаний, и лишь порядка 10% из них оказываются способными эффективно построить крупную и жизнеспособную франчайзинговую сеть. Конкурентная борьба российских франчайзеров усиливается в связи с вхождением России в ВТО и Таможенный Союз. Зарубежные бренды все активнее проникают на российский рынок, оказывая влияние на структуру закупочного рынка, что сказывается на изменении ценовой политики и других аспектов влияния иностранцев. В этой связи становятся актуальными вопросы качества предлагаемых франшиз отечественными брендовыми компаниями, — они должны отвечать по своему содержанию признанным лидерам франчайзинга и экспортерам франшизного бизнеса в мире — США, Канаде, Корею, Японии. Тогда механизм франчайзинга в России будет функционировать намного эффективнее. Поэтому сегодня у российских франчайзеров возникает потребность в повышении эффективности управления франчайзинговыми программами, процессами и СМК в целом.

В условиях неопределенности законодательно-правового регулирования в сфере франчайзинга компании вынуждены прибегать к управленческому и стратегическому консалтингу в этой сфере. Состав игроков на российском консультационном поле франчайзинга невелик [3,9,10]. Потенциальным франчайзи предлагаются апробированные стандарты и схемы развития бизнеса, основанные на этических принципах, сформированных мировой практикой существования успешных франчайзинговых сетей, членство в ассоциациях, информационную поддержку, а также контроль и инспекции за соблюдением стандартов франшизы, что является для франчайзеров весьма актуальным.

К примеру, компанией «FRANSH Стратегия роста» [10] разработаны Стандарты качества ФРАНЧАЙЗИ — свод требований к франчайзерам и потенциальным фирмам-франчайзи и проводится их сертификация на со-

ответствие этим Стандартам, в результате которой выдается сертификат качества FRANSH, распространяющийся на франчайзинговые программы. Эти Стандарты включают 24 положения:

1. Франчайзор должен иметь положительно-известный бренд и предлагать продукцию или услуги, которые пользуются спросом на ранке.

2. Франчайзор надлежащим образом должен оформить свои права на средства индивидуализации своей бизнес-системы (товарные знаки/знаки обслуживания) и обеспечить надлежащую правовую и физическую охрану ценной коммерческой информации, связанной с франчайзинговой программой.

3. Франчайзор должен иметь четкую территориальную политику развития.

4. Франчайзор должен детально проработать политику неконкуренции франчайзи друг с другом и с собственными предприятиями франчайзора.

5. Франчайзор имеет следующие базовые экономические показатели франчайзингового предприятия на основании реальных данных собственных или партнерских предприятий:

- необходимые стартовые инвестиции;
- объемы необходимых инвестиций франчайзи;
- точка выхода на окупаемость;
- полный возврат инвестиций на запуск предприятия;
- предлагаемая экономика привлекательна для партнеров.

6. Срок возврата инвестиций франчайзора должен составлять не более 0,5 срока действия договора франчайзинга.

7. Франчайзор должен иметь флагманское предприятие, в котором разработана успешная бизнес-система, и, которая копируется франчайзинговой сетью.

8. Структура отдела франчайзинга должна быть выстроена таким образом, чтобы были в полной мере обеспечены 3 основные функции: развитие, поддержка и контроль франчайзинговой сети.

9. Должно быть обеспечено прямое взаимодействие отдела франчайзинга с другими отделами франчайзора, участвующими во франчайзинговой схеме.

10. Франчайзор должен иметь эффективную систему мотивации всего персонала, обслуживающего франчайзинговую сеть.

11. Договорный пакет франчайзинга должен предусматривать передачу следующих объектов:

- право пользования брендом (товарным знаком);
- коммерческую информацию франчайзора, необходимую для ведения франчайзингового бизнеса;
- первоначальное обучение;
- условия продления договора;
- информацию о рекламной активности франчайзи (рекламные акции, скидочная и дисконтная политика);
- описание действий франчайзи при проведении ребрендинга сети;
- ответственность за несоблюдение стандартов франчайзора.

12. Франчайзор должен оказывать помощь в разработке финансового плана франчайзингового предприятия, как минимум до момента возврата инвестиций.

13. Франчайзор должен оказывать помощь в разработке детального плана-графика открытия франчайзингового предприятия.

14. Франчайзор должен создать дизайн-проект для франчайзи, в случае, когда речь идет о рознице, либо услугах, если услуги оказываются непосредственно на предприятии франчайзи.

15. Франчайзор должен разработать сезонные рекламные мероприятия и осуществлять маркетинговую и рекламную поддержку франчайзи в текущей деятельности.

16. Франчайзор должен предоставлять франчайзи документацию по мерчендайзингу (для розницы), как общие рекомендации, так и на каждый сезон, а также руководство по оформлению витрин.

17. Франчайзор должен либо сам разрабатывать и реализовать рекламную кампанию открытия франчайзингового предприятия, либо участвует в ней на отдельных этапах.

18. Франчайзор должен выделить франчайзи личного менеджера для текущей поддержки.

19. Все ключевые этапы открытия франчайзингового предприятия должны согласовываться с франчайзором для обеспечения стандартов бизнес-системы компании-франчайзора с первого дня функционирования.

20. Франчайзор должен оказывать помощь в формировании оптимального ассортимента (для розницы).

22. Франчайзор должен иметь четко проработанную систему контроля и мотивации франчайзи.

21. Франчайзор должен проводить периодические программы обучения и аттестации персонала предприятия.

22. Документация для франчайзи должна обладать свежестью не меньше года и обновляться в начале каждого года.

23. Коммерческое предложение должно содержать всю необходимую информацию о предлагаемой франшизе.

24. Франчайзор должен иметь хорошо налаженную систему коммуникаций и оказывать франчайзи качественную IT-поддержку.

25. Пакет документации должен содержать следующую информацию для франчайзи:

— информация о компании;

- описание целевой аудитории сети предприятий;
- рекомендации по организационно-правовой форме и налоговому режиму для франчайзи;
- информация об оптимальном и нежелательном времени открытия;
- требования к оборудованию помещения, его отделке и коммуникациям;
- процедуры закупки и установки оборудования;
- процедуры автоматизации франчайзингового предприятия;
- порядок согласования открытия с государственными органами;
- инструкция по взаимодействию с банковской структурой;
- процедуры процесса открытия предприятия;
- инструкции по открытию предприятия;
- рекомендуемая организационная структура компании с детальным описанием должностей;
- описание функциональных обязанностей каждого сотрудника;
- нормативы количества сотрудников в динамике предприятия;
- инструкция по набору персонала, по его обучению и введению в должность нового сотрудника;
- описание системы оплаты труда персонала и системы его мотивации, как материальной, так и нематериальной;
- стандарты внешнего вида и поведения персонала;
- информацию по охране труда;
- инструкцию по управлению франчайзинговым предприятием;
- стандарты взаимодействия с клиентами;
- инструкция по маркетинговой активности франчайзи;
- инструкции и правила взаимодействия с франчайзором;
- описание ключевых бизнес-процессов франчайзингового предприятия;
- описание документооборота франчайзингового предприятия;

— инструкции по обеспечению безопасности франчайзингового предприятия;

— типовые должностные инструкции для всех работников франчайзи.

26. Все документы должны предоставляться франчайзи в систематизированном виде.

Компания «FRANSH Стратегия роста» функционирует с 2004 года, позиционирует себя как разработчик уникальных методик франчайзинговых схем и партнер крупных российских торговых компаний («Спортмастер», «ЦентрОбувь» и пр.). Описанные выше Стандарты разработаны на основе международного опыта франчайзинговых схем в России и адаптированы к российским условиям. Однако следуя международной практике, для применения их в качестве оценочного инструмента необходимо одобрение со стороны профессионального сообщества не только самих Стандартов, но и оценочных процедур. Поэтому используемая компанией «FRANSH Стратегия роста» схема сертификации не может гарантировать успешность работы оцениваемых франшиз. Что до прямых потребителей товаров и услуг — покупателей, то узнаваемость сертификата качества FRANSH равна нулю.

Ясно, что в условиях финансового спада, падения платежеспособности населения, реструктуризации и насыщения рынка товарами и услугами, гарантий качества, подтвержденных сертификатом FRANSH, явно недостаточно. Определяя стратегические цели по развитию сети франчайзинга, как инструмента раскрытия потенциала рынка, крупные компании сегодня рассматривают все виды рисков и подходят к управлению этими рисками системно, выделяя в качестве приоритета — разработку и внедрение СМК.

Одним из инструментов решения данной проблемы может служить введение в практику управления франчайзинговыми программами принци-

пов и требований ИСО 9001:2008, адаптированных к региональной и отраслевой специфике, что при условии их адекватного применения будет гарантировать конкурентоспособность франчайзинговых сетей. Включение в область распространения СМК франчайзора и его сети процессов управления франчайзинговыми программами существенно повысит их эффективность, обеспечит партнерам финансовую и информационную прозрачность, уровень и качество ведения бизнеса, необходимые для устойчивого развития сети. Причем, требования к внедрению СМК в фирме-франчайзи должны быть включены в договор франшизы.

Хорошо известно, что построение СМК организаций сферы услуг и качество ее услуг необходимо рассматривать в их взаимосвязи и с различных точек зрения. Услуга выступает в условиях рынка как товар, а, следовательно, как продукт труда. В свою очередь процесс оказания услуги следует разделять на проектирование и производство и непосредственно обслуживание. Поэтому правомерно будет утверждать, что оптимизация франчайзинговой сети и ее процессов в отрыве от бизнес-системы компании-франчайзора не приносит успеха. От качества работ франчайзинговой сети, ее услуг и бренда франчайзора зависит не только удовлетворенность клиентов по франчайзингу, но и прямых покупателей товаров и услуг. Международная практика диктует необходимость реализации единой политики в области повышения качества работ компании, что предполагает анализ и оценку административных процессов франчайзора во взаимосвязи с бизнес-процессами для франчайзи и функционированием франчайзинговой сети.

Для регламентации требований СМК франчайзора был выбран подход типовых моделей систем качества для учреждений сферы образования [1] и фирм «1С» (ТСКФ) [11], построенных на основе ИСО 9001:2008. Типовые (отраслевые) модели систем качества в последнее время приобретают все большую популярность в холдингах и сетевых компаниях благода-

ря апробированной на практике стандартизированной технологии разработки и внедрения СМК, передаваемой компаниям-членам партнерской сети. Данный подход предполагает «тиражирование» по фирмам-партнерам в цепи поставок, филиалам, «дочкам», сети франчайзи тех элементов СМК, которые поддаются копированию, подстраивая их под особенности региона, каждого партнера и его системы менеджмента. Это также позволяет повысить общий уровень информационной прозрачности франчайзинга, минимизировать все виды рисков, возникающих при внедрении СМК в этих фирмах-партнерах.

В рамках выполнения проекта по анализу деятельности крупной торговой сети, основной продукцией которой являются услуги оптовой и розничной торговли, был идентифицирован состав наиболее типичных процессов СМК организации подобного типа и регламентирующих документов в рамках процессов (таблица 1). Реализация франчайзинговых программ является неотъемлемым элементом СМК.

Ориентация менеджмента на процессное управление уже давно признана эффективным инструментом достижения запланированных результатов и средством поддержания организации в устойчивом состоянии [6], это также актуально и для торговой отрасли.

Процесс менеджмента франчайзинговых программ раскрыт в виде карты процесса на рисунке. Качество выхода процесса определяется по выбранным показателям и критериям результативности, устанавливаемыми на основе базовых показателей франчайзинговой сети и стратегии ее развития (п. 1.1 таблицы 1). Деятельность по улучшению процесса заключается в улучшении качества выхода, т.е. в улучшении показателей, характеризующих не только финансовые показатели, но и показатели развития сети в динамике, включая показатели удовлетворенности партнеров сети (франчайзи), оценивание которых можно проводить путем социологических опросов.

Таблица 1 — Реестр типовых процессов СМК торговой компании

Идент. номер	Наименование
1	Деятельность руководства
1.1	Управление развитием бизнеса и бизнес-целями
1.1.1	Бизнес-план
1.2	Распределение полномочий и ответственности
1.2.1	Организационная структура
1.2.2	Положения о подразделениях
1.2.3	Сквозные должностные инструкции
1.3	Информирование
1.3.1	Управление структурой и содержанием сайта компании
1.3.2	Связи с общественностью
1.4	Менеджмент франчайзинговых программ
1.5	Управление документами
1.5.1	Управление стандартами обслуживания клиентов
1.5.2	Управление нормативной документацией
1.5.3	Управление договорами и контрактами
1.6	Менеджмент персонала
1.6.1	Правила трудового распорядка
1.6.2	Порядок приема на работу
1.6.3	Обучение и оценка квалификационного уровня персонала
1.7	Управленческий и бухгалтерский учет
1.8	Измерения и анализ
1.8.1	Внутренние проверки
1.8.2	Управление жалобами и рекламациями
1.8.3	Оценка удовлетворенности покупателей
2	Основные процессы торговой деятельности
2.1	Управление маркетинговыми мероприятиями
2.2	Разработка новых форм и видов обслуживания клиентов
2.3	Управление розничными продажами и обслуживанием клиентов
2.4	Управление складскими запасами
2.5	Планирование поставок и управление закупками
2.6	Гарантийное обслуживание
3	Менеджмент ресурсов
3.2	Управление инфраструктурой и производственной средой
3.2.1	Планирование обслуживания и ремонта торгового оборудования и помещений
3.2.2	
3.2.3	Обеспечение энергоресурсами
3.2.4	Управление торговыми площадями
	Обеспечение безопасности жизнедеятельности

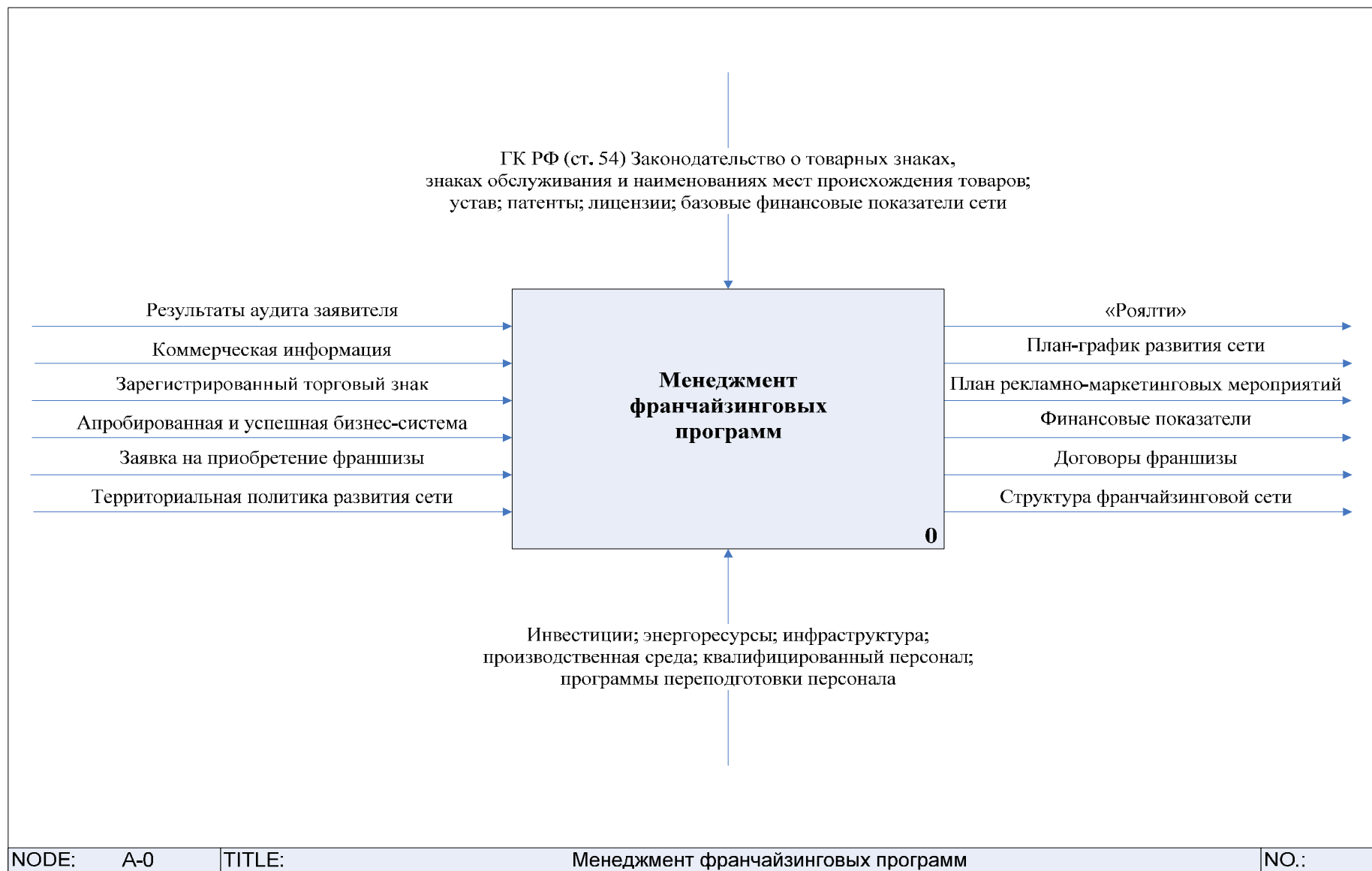


Рисунок — IDEF0 диаграмма процесса «Менеджмент франчайзинговых программ»

В соответствии с вышеизложенными требованиями к франчайзинговым программам процесс управления франчайзинговой деятельностью реализует цикл PDCA (п. 1.4 таблицы 1) и декомпозируется на следующие подпроцессы:

- маркетинг франшизы;
- каналы продвижения франшизы;
- реклама продвижения франшизы;
- кадровое обеспечение продаж франшизы;
- преддоговорная стадия отношений с партнерами франчайзи;
- реклама продвижения франшизы;
- кадровое обеспечение продаж франшизы;
- преддоговорная стадия отношений с партнерами франчайзи;
- обработка запросов потенциальных покупателей франшизы;
- аудит операционной деятельности франчайзи.

Внедрение СМК, как правило, начинается с диагностики и оценки текущего состояния и возможностей франчайзора и его партнеров [7]. Такие диагнозы стоят дорого, и для компаний-партнеров по сети франчайзинга, представляющих, как правило, малый бизнес, внедрение СМК становится слишком затратной процедурой. В этом плане интересен наименее трудоемкий подход стандартизованных технологий разработки и внедрения СМК [1, 11], предполагающий на начальном этапе проведение экспресс-аудита на основе методического вопросника. Область распространения вопросника — вся сеть. В перечень вопросов должны быть включены требования стандарта ИСО 9001:2008, ТСКФ и комплекта документов франчайзинговой программы, разработанных компанией «FRANSH Стратегия роста» [10]. Основные вопросы охватывают деятельность франчайзора и его партнеров по сети, включая подразделения HR и IT, отделы рекламы, маркетинга, логистики, продаж, делопроизводства.

Данный подход стандартизован до уровня операций (разработана методика), структура методического вопросника дополнена пояснениями по внедрению отдельных требований ИСО 9001:2008, которые имеют обучающее воздействие. Вопросник апробирован в деятельности торговой сети, показал свою эффективность, поэтому может быть использован в подобных сетевых торговых компаниях и их партнерах, работающих по франчайзингу, что является весьма актуальным.

Список литературы

1. Азарьева В. В. Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения / В.В. Азарьева, В.И. Круглов, Д.В. Пузанков, В.С. Соболев, В.П. Соловьев, И.В. Степанов, С.А. Степанов, В.В. Яценко. — СПб.: Изд-во СПбГЭТУ, 2006. — 408 с.
2. Басс А.Я, Коршунова М.Л. Развитие франчайзинга в России // ЭКО. Новосибирск. — 2007. — № 10. — С. 130 – 144.
3. Библиотека франчайзинга [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.frshop.ru/?id=130>
4. Дедиков С.В. Франшиза // Финансы. — 2005. — № 7. — С. 47 – 49.
5. Леонов А.Е. Франчайзинг в сфере малого предпринимательства. Учебное пособие / А.Е. Леонов. Новосибирск. — Изд-во НГТУ, 2004. — 100 с.
6. Заика И.Т. Зрелость системы и зрелость процессов: поиск эффективных подходов // Управление качеством в нефтегазовом комплексе. — 2008. — № 3. — С. 7 – 9.
7. Заика И.Т. Документирование систем менеджмента качества: учебное пособие / И.Т. Заика, Н.И. Гительсон. — М. : КНОРУС, 2010. — 192 с.
8. Попова О.Г., Смоленцев В.М. Управление качеством в условиях конкуренции // Экономика сельского хозяйства России. — 2006. — № 12. С. 18.
9. Российская ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.raf.ru/01150001.php>
10. Сертификат качества франшизы [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.fransh.ru/certificate/>
11. Типовая система качества франчайзи [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.1c.ru/uk/partner/metod.htm>
12. Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. Учебно-методический комплекс / С.Ю. Ягудин. — М. : Изд-во МЭСИ, 2008. — 272 с.

References

1. Azar'eva V. V. Metodicheskie rekomendacii po vnedreniju tipovoj modeli sistemy kachestva obrazovatel'nogo uchrezhdenija / V.V. Azar'eva, V.I. Kruglov, D.V. Puzankov, V.S. Sobolev, V.P. Solov'ev, I.V. Stepanov, S.A. Stepanov, V.V. Jashhenko. — SPb.: Izd-vo SPbGJeTU, 2006. — 408 s.
2. Bass A.Ja, Korshunova M.L. Razvitie franchajzinga v Rossii // JeKO. Novosibirsk. — 2007. — № 10. — S. 130 – 144.
3. Biblioteka franchajzinga [Jelektronnyj resurs]: Rezhim dostupa: <http://www.frshop.ru/?id=130>

4. Dedikov S.V. Franshiza // *Finansy*. — 2005. — № 7. — S. 47 – 49.
5. Leonov A.E. Franchajzing v sfere malogo predprinimatel'stva. Uchebnoe posobie / A.E. Leonov. Novosibirsk. — Izd-vo NGTU, 2004. — 100 s.
6. Zaika I.T. Zrelost' sistemy i zrelost' processov: poisk jeffektivnyh podhodov // *Upravlenie kachestvom v neftegazovom komplekse*. — 2008. — № 3. — S. 7 – 9.
7. Zaika I.T. Dokumentirovanie sistem menedzhmenta kachestva: uchebnoe posobie / I.T. Zaika, N.I. Gitel'son. — M. : KNORUS, 2010. — 192 s.
8. Popova O.G., Smolencev V.M. Upravlenie kachestvom v uslovijah konkurencii // *Jekonomika sel'skogo hozjajstva Rossii*. — 2006. — № 12. S. 18.
9. Rossijskaja asociacija franchajzinga [Jelektronnyj resurs]: Rezhim dostupa: <http://www.raf.ru/01150001.php>
10. Sertifikat kachestva franshizy [Jelektronnyj resurs]: Rezhim dostupa: <http://www.fransh.ru/certificate/>
11. Tipovaja sistema kachestva franchajzi [Jelektronnyj resurs]: Rezhim dostupa: <http://www.1c.ru/uk/partner/metod.htm>
12. Jagudin S.Ju. Venchurnoe predprinimatel'stvo. Franchajzing. Uchebno-metodicheskij kompleks / S.Ju. Jagudin. — M. : Izd-vo MJeSI, 2008. — 272 s.