

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

УДК 658.56

JEL L15

ГЕНЕЗИС МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Альбуредхей Осама Алван Кадхим, асп.

Волгоградский государственный университет, пр. Университетский, 100, Волгоград, Россия, 400062; e-mail: cint@volsu.ru

Предмет: предметом исследования являются вопросы поэтапного зарождения и развития менеджмента качества, доказывающего необходимость планирования долгосрочной стратегии современной компании. *Цель:* статья посвящена вопросам зарождения и развития менеджмента качества, а также специфике применения инструментов менеджмента качества в современных компаниях. *Дизайн исследования:* в статье с помощью историко-логического, системного и структурно-функционального анализа выделены и раскрыты особенности зарождения и последующего процесса развития менеджмента качества, начиная от древности и средневековья, когда качество создавалось, контролировалось и управлялось самим мастером. Определено, что первой важной вехой в истории менеджмента качества является промышленная революция XVIII-XIX вв. В XX в. возросло значение технического контроля, который стал отдельной составляющей производственного процесса. Большим толчком для прогресса в развитии менеджмента качества стала Вторая мировая война. Во второй половине 1950-х гг. принципы менеджмента качества, выработанные во время войны, распространились на гражданский сектор. В 1970-1980-х гг. роль человеческого фактора также стала проблемой качества, и менеджмент качества распространился на всю компанию. В 1990-е гг. планирование качества получило развитие благодаря возможностям компании и требованиям потребителей. *Результаты:* автором предложено поэтапное развитие менеджмента качества: 1) самоконтроль ремесленника; 2) организация сотрудников; 3) технический контроль; 4) статистические методы; 5) стандартизация процедуры; 6) менеджмент качества в масштабах всей компании. Раскрыто содержание основных методов менеджмента качества в современной компании: 1) управление по внутренним стандартам; 2) управление в соответствии со стандартами ISO; 3) TQC или TQM. Доказано, что статистика является важным инструментом менеджмента качества.

Ключевые слова: качество, менеджмент качества, стандарт, развитие, метод.

DOI: 10.17308/meps.2022.4/9237

Введение

В литературе можно найти ряд различных определений термина «качество». Так, в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015 качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям; качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны.

Кожешек Я. отмечает, что качество – это общий набор характеристик продукта (товар не всегда означает только продукт), который влияет на способность удовлетворять установленные или ожидаемые потребности [19, с. 12]. Согласно Джурану Д.М., качество «пригодно для использования», а Кросби Ф.Б. определяет качество как «соответствие»¹. Следовательно, качество – характеристика товара, выражающая степень выполнения требований, предъявляемых к товару. И в этом определении имеется в виду не только требования заказчика, но и требования производителя, поставщика, продавца и всех других заинтересованных сторон.

Из вышеприведенного определения следует, что в объективной оценке важно учитывать многие факторы. Количественные требования – это, например, заданные значения, допуски и т.д. Эти значения должны быть задокументированы и должны быть выражены в отношении услуги, которая должна быть предоставлена. Кроме того, существуют требования, вытекающие из законов, кодексов, положений и правил, налагаемых на производителей государством. К ним относятся охрана окружающей среды, экология, безопасность, охрана природных ресурсов, медицинские предписания и др.

Как упоминалось выше, товар, качество которого можно проверить, не всегда должен быть материальным продуктом. Например, продукт банка – это услуга, которую он предоставляет своим клиентам, а с результатами работы журналистов люди знакомятся на страницах ежедневных газет. Качественные характеристики, как и требования к качеству, конечно же, различны для этих нематериальных продуктов. С одной стороны, в отношении промышленной продукции, с другой стороны – друг к другу (требования к техническому отчету отличаются от требований к ежедневной газете). В целом требования производителя и заказчика должны быть максимально согласованными. Производителю, конечно, нужно адаптироваться. Точно также отрасль должна поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов.

В настоящее время качество рассматривается в первую очередь применительно к компании и менеджменту и только во вторую очередь – к про-

¹ Kvalita (jakost). Доступно: <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost> (дата обращения: 01.02.2022).

дукции. Об этом свидетельствуют условия присуждения премий в области качества управления, которые во всех развитых странах являются базовым инструментом роста конкурентоспособности экономики и повышения производительности труда [2, с.395], и присуждаются ежегодно на конкурсной основе организациям за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечения их безопасности, а также за внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества.

Политика и деятельность компаний в области реализации менеджмента качества варьируется в зависимости от многих факторов. Однако приоритетами каждой компании являются (или, по крайней мере, должны быть) успех на рынке, экономия и высокий доход. Эти приоритеты могут быть достигнуты только за счет того, что компания удовлетворяет клиента своей продукцией, и клиент не предпочитает компанию конкурентам. Для этого необходимо, чтобы продукты и услуги, предоставляемые компанией, были качественными во всех отношениях. Качество означает постоянное развитие. Важно, чтобы общество не стагнировало, а стремилось к улучшению во всех направлениях. В противном случае компания не сможет реагировать на конкуренцию и растущие потребительские запросы, что приведет к резкому падению выручки. Стремясь предотвратить такую ситуацию, сегодня все больше компаний внедряют и совершенствуют менеджмент качества, что обуславливает актуальность и целесообразность темы исследования.

В связи с вышесказанным в качестве цели исследования можно обозначить изучение зарождения и развития менеджмента качества, а также выявление специфики применения методов менеджмента качества в современных компаниях. В указанном контексте задачами исследования являются: выделение и определение сущности каждого исторического этапа зарождения и развития менеджмента качества; раскрытие содержания основных методов менеджмента качества в современной компании; обоснование применения статистики в качестве эффективного инструмента менеджмента качества.

Методы и результаты исследования

В настоящей работе были использованы общенаучные методы исследования: анализ и синтез, дедукция и индукция, методы научной абстракции, историко-логический анализ, а также приемы системного, структурно-функционального и компаративного анализа.

Выделим и определим сущность поэтапного зарождения и развития менеджмента качества. В данном контексте следует отметить, что в древности и средневековье качество создавалось, контролировалось и управлялось самим мастером (индивидуальная форма организации работ по качеству, отражающая этап развития менеджмента качества «самоконтроль ремесленника»), т.е. все вопросы по качеству решались работником самостоятельно. Он был мотивирован производить качественную продукцию, пытаясь удовлетворить свои основные потребности или потребности своей

семьи. Если заказчиком был видный дворянин или даже монарх, последствия некачественной работы могли быть еще более серьезными, чем голод и нищета.

Первой важной вехой в истории менеджмента качества является промышленная революция XVIII-XIX вв. Переход от ручного производства к фабричному с помощью машин и новых источников энергии означал повышение эффективности и объема производства. Однако необходимо было обучить рабочих работе с машинами. Фредерик У. Тейлор осознал важность сотрудника как части производственного процесса. Поэтому он определил основные принципы организации труда и эффективного использования сотрудников, а на основе выполнения работы создал нормы труда [3, с. 177]. Акцент был сделан на коллегиальности и разделении рабочих процедур, обучении сотрудников и их мотивации (этап развития менеджмента качества «организация сотрудников»).

В XX в. возросло значение технического контроля (этап развития менеджмента качества «технический контроль»), который стал отдельной составляющей производственного процесса. Уолтер Э. Шухарт заложил основы статистического анализа производства и разработал теорию цикла управления PDCA, представляющую собой комбинацию четырех последовательных шагов, формирующих процесс управления и улучшения [10, с.2028].

Большим толчком для прогресса в развитии менеджмента качества стала Вторая мировая война, которая предъявила огромные требования не только к промышленности. В это время использование статистического контроля в производстве применялось и развивалось главным образом в США. В результате американцы получили возможность производить большие объемы качественной техники по относительно низкой себестоимости. Проверенные процедуры были записаны в военных стандартах с пометкой Z-1. Англия также разработала свои собственные методы. В 1935 г. были опубликованы британские стандарты под названием BS 600, в которых описывалось применение статистических методов (этап развития менеджмента качества «статистические методы»). Затем американские стандарты Z-1 были включены в британские стандарты BS 1008 [1, с.97]. Таким образом, менеджмент качества и применение статистических методов, несомненно, сыграли важную роль в развитии производства.

Во второй половине 1950-х гг. государства-участники оправились от минувшей войны, и за это время принципы менеджмента качества, выработанные в военное время, распространились на гражданский сектор. В более спокойный послевоенный период появились новые идеи и подходы к менеджменту качества (концепции Джурана Дж.М., Фейгенбаума А.В., Деминга У.Э.) [11, с. 57]. Была создана Европейская организация качества (ЕОQ), конференция которой несколько раз проходила в Праге.

В 1970-1980-х гг. в управлении качеством одним из приоритетов становится человеческий фактор, а также статистический контроль процес-

сов, а в 1990-е гг. планирование качества получило развитие благодаря возможностям компании и требованиям потребителей. Так, в 1987 г. был принят набор стандартов по сертификации продукции, персонала и систем менеджмента качества (этап развития менеджмента качества «стандартизация процедуры»). Постепенно становится известен принцип постоянного улучшения качества (спираль Джурана) и подчеркивается важность менеджмента качества в масштабах всей компании [12, с. 77] (этап развития менеджмента качества «менеджмент качества в масштабах всей компании»). США и Япония также принимают стандарты ISO 9000, соответствующие касающихся окружающей среды стандартам ISO 14000. На рис. 1 представлено авторское видение поэтапного развития менеджмента качества.



Рис. 1. Этапы развития менеджмента качества

Источник: сост. авт. с использованием: [4, с. 1; 5, с. 38; 7, с. 103; 9, с. 30; 13, с. 5-6; 14, с. 78; 15, с. 146-147; 16; 17, с. 36; 18, с. 210].

На сегодняшний день Япония занимает лидирующие позиции по качеству. Но так было не всегда. В свое время японские продукты были очень низкого качества. И хотя британские стандарты BS 600 были хорошо известны в Японии, местная промышленность не могла их эффективно использовать. Многие японские ученые стали серьезно относиться к статистике, но ни один из них не смог успешно ее применить. Менеджмент качества в то время означал для японцев только технический контроль.

После войны в Японии началось восстановление и дальнейшее развитие промышленности. И хотя некоторые американские методы не очень подошли в японских условиях, для Японии это был положительный импульс.

Японская ассоциация стандартов (JSA) была основана в 1945 г., а в 1946 г. был сформирован Японский комитет промышленных стандартов (JISC). В 1950 г. был создан бренд JIS, который могли использовать на своей продукции производители, которые следовали процедурам статистического менеджмента качества в соответствии со стандартами этого бренда и чьи продукты достигли хорошего качества и надежности. Однако соблюдение этих стандартов не было обязательным, что создавало положительный стимул для производителей присоединиться к бренду и получить конкурентное

преимущество. Это стало еще одной причиной значительной популяризации менеджмента качества в Японии.

Частная организация JUSE, основанная в 1946 г., сыграла важную роль в огромном прогрессе Японии в области развития менеджмента качества. Ее целью было (и остается) изучение и распространение знаний в области менеджмента качества. С этой целью JUSE проводит с 1949 г. регулярные курсы, которые посещают в основном инженеры и руководители предприятий. Материалами и учебными текстами для этих курсов изначально служили американские и британские стандарты Z-1, BS 600 и BS 1008. Однако эти стандарты предназначались для применения в Америке и Англии, и японцы не могли просто взять их без изменений, потому что социальные и человеческие факторы играют важную роль в менеджменте качества [15, с. 146]. Конечно, курс, организованный JUSE в 1950 г., имел большое значение для Японии – на него был приглашен Деминг У.Э., который вел семинар по статистическим методам, контрольным картам и правильному использованию цикла PDCA. Он прочитал специальную лекцию топ-менеджерам компаний, в которой объяснил преимущества менеджмента качества для их компаний.

Усилия по внедрению методов менеджмента качества в Японии принесли с собой ряд проблем. В основном они были связаны с отсутствием информации у сотрудников, отвечающих за конечный результат, которые, например, саботировали сбор данных для статистической обработки, полагая, что это вопрос контроля за их работой. Однако большие препятствия появились на другом конце производственного процесса, т.е. в управлении. Нередко руководство было заинтересовано во внедрении менеджмента качества в своей компании, но не участвовало в этом процессе, а инициатива оставалась за сотрудниками, не обладающими достаточными полномочиями. Изменение произошло в 1954 г. и было вызвано визитом Джурана Дж.М., который был в то время признанным авторитетом и пользовался большим уважением у японских менеджеров [6, с.980]. Благодаря этому в своих лекциях, которые он читал высшему руководству компаний, он смог доходчиво объяснить преимущества менеджмента качества и особо подчеркнуть важную роль человеческого ресурса в этом процессе.

Менеджмент качества стал рассматриваться как управленческая функция, и это был важный шаг на пути к его обеспечению в масштабах всей компании, что сегодня делает Японию лидером в области менеджмента качества.

Раскроем содержание основных методов менеджмента качества в современной компании. Следует отметить, что если компания хочет добиться успеха в конкурентной борьбе, то менеджмент качества является в этом вопросе ключевым фактором. Это утверждение относится как к небольшим компаниям, так и к крупным корпорациям.

Существуют три основных метода менеджмента качества в современной компании:

1. Управление по внутренним стандартам. Этот метод основан на проверенных временем внутренних стандартах компании, которые были созданы на основе принятых в ней эффективных процессов и процедур. Если руководство компании удовлетворено результатами, эта система может работать. Однако в основном данный метод менеджмента качества характерен для небольших компаний. При наличии повторяющихся проблем в производственном процессе выгоднее применить другой метод, так как лучшие практики менеджмента качества сейчас легкодоступны и нет необходимости тратить ресурсы на поиск решения, которое уже было найдено какой-нибудь другой компанией.

2. Управление в соответствии со стандартами ISO. Этот метод относительно прост, поскольку нет необходимости создавать собственные процедуры. Стандарты ISO представляют собой минимальные требования к обеспечению качества. Компания, которая следует им, может получить сертификат, подтверждающий соответствие им.

3. TQC или TQM – это общекорпоративная система менеджмента качества, которая соответствует системе управления в контексте стандартов ISO. TQC в японском стиле или CWQC – это метод менеджмента качества, основанный на взаимном сотрудничестве отдельных отделов компании. Работает по принципу постепенного исправления недостатков, устранения неполадок на протяжении всего производственного процесса, от проектирования до производства, маркетинга и продаж, до обслуживания клиентов.

Статистика является важным инструментом менеджмента качества на любом уровне. Если в процессе участвует человеческий фактор, почти наверняка будут допущены ошибки. Используя соответствующий статистический анализ, можно определить источник этих ошибок (могут иметь систематический характер), а затем принять соответствующие меры, чтобы свести к минимуму возникновение этих ошибок. Существует множество статистических методов, которые развивались с течением времени и помогают очень эффективно анализировать производственный процесс [8, с. 112]. Они используются для выявления причин дефектов, определения эффективности процессов, отображения затрат, прибыли, проверки эффективности улучшений и т.д.

Статистические методы являются мощным инструментом. Однако необходимо позаботиться о том, чтобы входные данные были качественными и надежными или чтобы они точно представляли значения изучаемого процесса. Необходимо провести достаточное количество измерений и проверить необычные значения или результаты. Также необходимо тщательно продумать, какой метод подходит для каждой конкретной ситуации.

Заключение

Качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям. Из этого определения следует, что требования играют решающую роль как при проектировании, так и при окончательном

производстве. Их необходимо правильно определить для достижения наилучшего возможного результата. Поэтому целью менеджмента качества являются стабильность процессов, качество управления и качество компании в целом, что подтверждает необходимость процесса постоянного улучшения, который никогда не должен заканчиваться. Чтобы быть эффективным, он должен поддерживаться, в частности, высшим руководством.

Важность обеспечения производства качественной продукции возросла в период промышленной революции XVIII-XIX вв. Вторая мировая война стала катализатором развития статистических методов и их применения в управлении производственными процессами, особенно в Америке. После войны Япония улучшила эти методы, и появился ряд концепций менеджмента качества, которые внесли значительный вклад в его развитие (Деминг, Джуран, Исикава и др.).

Доступ к бизнесу как к услуге обществу не приносит максимальной сиюминутной прибыли и требует вложений. Надлежащий менеджмент качества – это планирование долгосрочной стратегии компании, направленной на удовлетворение требований клиентов. Такой подход действительно является эффективным, и при соблюдении стратегии инвестиции окупятся, поскольку люди готовы платить за качество.

Список источников

1. Азими́на Е.В., Сучкова М.Ю. Генезис стандартизации бизнес-процессов на основе концепции жизненного цикла организации // *Технико-технологические проблемы сервиса*, 2020, no. 2, с. 95-100.
2. Блонская А.А., Тишина А.О., Чураев В.В., Глашкина В.С. Менеджмент качества и экономический менеджмент // *Экономика и социум*, 2020, no. 5-1, с. 394-398.
3. Дзедик В.А. Анализ факторов, влияющих на развитие систем менеджмента качества // *Бизнес. Образование. Право*, 2017, no. 1, с. 175-179.
4. Екатеринбург М.В. Производственные системы и менеджмент качества // *Методы менеджмента качества*, 2020, no. 11, с. 1.
5. Епинина В.С. Генезис концепции публичного управления: фактор качества. Известия Юго-Западного государственного университета // *Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*, 2021, Т. 11, no. 5, с. 33-42.
6. Иванов Ф.Д., Петраков М.О., Пупенцова С.В. Внедрение цифровизации в менеджмент качества // *Экономика и предпринимательство*, 2021, no. 7, с. 977-982.
7. Иванова В.В., Картунова В.С. Человеческий потенциал в инновационном развитии экономики России // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 9: Исследования молодых ученых*, 2010, no. 8-1, с. 102-105.
8. Конти Т., Ватсон Г., Фукс Э. и др. *Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития*. Москва, РИА «Стандарты и качество», 2004. 280 с.
9. Мосейко В.О., Князев С.А. Определение инновационного потенциала предприятия на основе факторного подхода // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология*, 2008, no. 2 (13), с. 28-34.
10. Пожарицкая И.М. Эволюция менеджмента ресурсов в системе менеджмента качества // *Научное обозрение: теория и практика*, 2020, Т. 10, no. 9 (77), с. 2026-2035.
11. Розенталь О.М. Риск-ориентированный менеджмент как перспективное направление развития стандартов системы менеджмента качества // *Контроль качества продукции*, 2018, no. 12, с. 57-59.

12. Салимова Т., Ольховикова Н. Менеджмент качества: устойчивое развитие // *Стандарты и качество*, 2012, no. 4, с. 76-80.
13. Степанова Е.С. Практика применения аудита, добавляющего ценность // *Бенефициар*, 2020, no. 67, с. 3-10.
14. Федотова Г.В. Специфика построения национальных систем государственного финансового контроля в странах Запада и применимость зарубежного опыта в России // *Финансы и кредит*, 2008, no. 10 (298), с. 77-80.
15. Швец Ю.Ю. Генезис теории менеджмента качества в условиях инновационного экономического развития // *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, no. 2, с. 145-149.
16. Щукин О.С. *Генезис методологии качества в самооценке организации*. Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2005. 178 с.
17. Fonseca L.M., Domingues J.P. Leading Quality in the 21st Century: Profiles of Quality and Organizational Excellence Managers // *Quality – Access to Success*, 2017, no. 18, pp. 34-38.
18. Korobov S.A., Moseiko V.O., Marusinina E.Yu., Novoseltseva E.G., Epinina V.S. The substance of a rational approach to entrepreneurship socio-economic development // *Contributions to Economics*, 2017, no. 9783319454610, pp. 207-223.
19. Kozisek J. *Management jakosti*. Praha, ČVUT, 1999. 227 p.

GENESIS OF QUALITY MANAGEMENT

Alburedhei Osama Alvan Kadkhim, graduate student

Volgograd State University, University Av., 100, Volgograd, Russia, 400062; e-mail: cint@volsu.ru

Importance: the subject of the research is the issues of the phased origin and development of quality management, which proves the need for planning a long-term strategy for a modern company. *Purpose:* the article is devoted to the origin and development of quality management, as well as the specifics of the application of quality management methods in modern companies. *Research design:* using the historical-logical, systemic and structural-functional analysis, the article highlights and reveals the features of the origin and subsequent development of quality management, starting from antiquity and the Middle Ages, when quality was created, controlled and managed by the master himself. It is determined that the first important milestone in the history of quality management is the industrial revolution of the XVIII-XIX centuries. In the twentieth century the importance of technical control has increased, which has become a separate component of the production process. A great impetus for progress in the development of quality management was the Second World War. In the second half of the 1950 s quality management principles developed during the war were extended to the civilian sector. In the 1970-1980 s the role of the human factor has also become a quality issue, and quality management has spread to the whole company. In the 1990s quality planning has been developed due to the capabilities of the company and the requirements of consumers. *Results:* the author proposed a phased development of quality management: 1) self-control of the artisan; 2) organization of employees; 3) technical control; 4) statistical methods; 5) standardization of the procedure; 6) quality management throughout the company. The reasons for the significant popularization of quality management in Japan are substantiated. The content of the main methods of quality management in a modern company is disclosed: 1) management by internal standards; 2) management in accordance with ISO standards; 3) TQC or TQM. It has been proven that statistics is an important quality management tool at any level.

Keywords: quality, quality management, standard, development, method.

References

1. Azimina E.V., Suchkova M.Ju. *Genezis standartizacii biznes – processov na osnove koncepcii zhiznennogo cikla organizacii* [The genesis of standardization of business processes based on the concept of the life cycle of an organization]. *Tehniko-tehnologicheskie problemy servisa*, 2020, no. 2, pp. 95-100. (In Russ.)
2. Blonskaja A.A., Tishina A.O., Churayev V.V., Glashkina V.S. *Menedzhment kachestva i jekonomicheskij menedzhment* [Quality management and economic

- management]. *Jekonomika i socium*, 2020, no. 5-1, pp. 394-398. (In Russ.)
3. Dzedik V.A. Analiz faktorov, vlijajushhih na razvitie sistem menedzhmenta kachestva [Analysis of factors influencing the development of quality management systems]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, 2017, no. 1, pp. 175-179. (In Russ.)
 4. Ekaterinin M.V. Proizvodstvennyye sistemy i menedzhment kachestva [Production systems and quality management]. *Metody menedzhmenta kachestva*, 2020, no. 11, p. 1. (In Russ.)
 5. Epinina V.S. Genezis koncepcii publichnogo upravljenija: faktor kachestva [The genesis of the concept of public administration: the quality factor]. *Izvestija Jugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika. Sociologija. Menedzhment*, 2021, Vol. 11, no. 5, pp. 33-42. (In Russ.)
 6. Ivanov F.D., Petrakov M.O., Pupencova S.V. Vnedrenie cifrovizacii v menedzhment kachestva [Implementation of digitalization in quality management]. *Jekonomika i predprinimatel'stvo*, 2021, no. 7, pp. 977-982. (In Russ.)
 7. Ivanova V.V., Kortunova V.S. Chelovecheskij potencial v innovacionnom razvitii jekonomiki Rossii [Human potential in the innovative development of the Russian economy]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 9: Issledovanija molodyh uchenyh*, 2010, no. №8-1, pp. 102-105. (In Russ.)
 8. Konti T., Vatson G., Fuks Je. i dr. *Kachestvo v XXI veke. Rol' kachestva v obespechenii konkurentosposobnosti i ustojchivogo razvitija* [Quality in the XXI century. The role of quality in ensuring competitiveness and sustainable development]. Moscow, RIA «Standarty i kachestvo», 2004. 280 p. (In Russ.)
 9. Moseiko V.O., Knyazev S.A. Opredelenie innovacionnogo potenciala predprijatija na osnove faktornogo podhoda [Determining the innovative potential of an enterprise based on a factorial approach]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 3: Jekonomika. Jekologija*, 2008, no. 2 (13), pp. 28-34. (In Russ.)
 10. Pozharickaja I.M. Jevoljucija menedzhmenta resursov v sisteme menedzhmenta kachestva [The evolution of resource management in the quality management system]. *Nauchnoe obozrenie: teorija i praktika*, 2020, T. 10, no. 9 (77), pp. 2026-2035. (In Russ.)
 11. Rozental' O.M. Risk-orientirovannyj menedzhment kak perspektivnoe napravlenie razvitija standartov sistemy menedzhmenta kachestva [Risk-based management as a promising direction in the development of quality management system standards]. *Kontrol' kachestva produkcii*, 2018, no. 12, pp. 57-59. (In Russ.)
 12. Salimova T., Ol'hovikova N. Menedzhment kachestva: ustojchivoje razvitie [Quality management: sustainable development]. *Standarty i kachestvo*, 2012, no. 4, pp. 76-80. (In Russ.)
 13. Stepanova E.S. Praktika primenenija audita, dobavljajushhego cennost' [Value-Adding Audit Practices]. *Beneficiar*, 2020, no. 67, pp. 3-10. (In Russ.)
 14. Fedotova G.V. Specifika postroenija nacional'nyh sistem gosudarstvennogo finansovogo kontrolja v stranah zapada i primenimost' zarubezhnogo opyta v Rossii [The specifics of building national systems of state financial control in Western countries and the applicability of foreign experience in Russia]. *Finansy i kredit*, 2008, no. 10 (298), pp. 77-80. (In Russ.)
 15. Shvets Yu.Yu. Genezis teorii menedzhmenta kachestva v uslovijah innovacionnogo jekonomicheskogo razvitija [Genesis of the theory of quality management in the conditions of innovative economic development]. *Marketing i menedzhment innovacij*, 2011, no. 2, pp. 145-149. (In Russ.)
 16. Shhukin O.S. *Genezis metodologii kachestva v samoocenke organizacii* [Genesis of quality methodology in organization selfassessment]. Voronezh, Izd-vo Voronezh. gos. un-ta, 2005. 178 p.
 17. Fonseca L.M., Domingues J.P. Leading Quality in the 21st Century: Profiles of Quality and Organizational Excellence Managers. *Quality – Access to Success*, 2017, no. 18, pp. 34-38.
 18. Korobov S.A., Moseiko V.O., Marusini-na E.Yu., Novoseltseva E.G., Epinina V.S. The substance of a rational approach to entrepreneurship socio-economic development. *Contributions to Economics*, 2017, no. 9783319454610, pp. 207-223.
 19. Kozisek J. *Management jakosti*. Praha, ČVUT, 1999. 227 p.