



# МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА®

международный ежемесячный журнал  
для профессионалов в области качества  
основан в 1969 г.



## УЧРЕДИТЕЛИ

Общероссийская общественная организация  
«Всероссийская организация качества»



Общество с ограниченной ответственностью  
«Рекламно-Информационное Агентство  
«Стандарты и качество»

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

А.Ю. Рогаткин

## ШЕФ-РЕДАКТОР

А.И. Анискин

## ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Н.Р. Варфоломеева

Редактор-корректор Л.Г. Насонова

Разработка макета Н.С. Зуева

Дизайнер Н.В. Максимова

Иллюстрация на обложку О.Ю. Дунаева

Тел. редакции: (495) 771 6652

E-mail: avtor@mirq.ru, mmq@mirq.ru

www.ria-stk.ru

## ИЗДАТЕЛЬ

ООО «РИА «Стандарты и качество»

Председатель совета директоров Н.Г. Томсон

Генеральный директор С.С. Антонова

E-mail: secret@mirq.ru

Главный редактор издательства Т.В. Киселева

Директор по развитию бизнеса А.И. Анискин

Тел.: (495) 988 0689, E-mail: a.aniskin@mirq.ru

## ОТДЕЛ ПРОДАЖ (ПОДПИСКА)

Начальник отдела О.В. Абрамова

Менеджер С.Н. Черемухина

Тел.: (495) 258 8436

E-mail: podpiska@mirq.ru

## ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА, РЕКЛАМЫ И PR

Начальник отдела А.И. Колесников

Менеджеры В.М. Агаджанов, Г.Л. Смирнова

Тел.: (495) 771 6652 доб. 2

E-mail: market@mirq.ru

## ПОЧТОВЫЙ АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

115280, Москва, ул. Мастеркова, д. 4

Дата выхода в свет 11.12.2023.

Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Плановый тираж 4550 экз.

Общая аудитория номера: 15470 человек.

Цена свободная. Заказ 339750.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47088 от 24.10.11

выдано Роскомнадзором

Отпечатано в типографии ООО «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2023

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.

Перепечатка только с разрешения редакции.

Используемые изображения: www.istockphoto.com

16+

# №12/2023

**Миссия**  
журнала «ММК» —  
содействовать  
стремлению  
к совершенству,  
предоставляя  
информацию  
о методах  
его достижения

## ЖУРНАЛ

«Методы менеджмента качества»  
включен:

- в Российский индекс научного цитирования
- в Университетскую библиотеку Online

Цифровой идентификатор объекта  
DOI: 10.35400

# Редакционно-экспертный совет



## **М.В. ЕКАТЕРИНИН**

председатель редакционно-экспертного совета, генеральный директор Института технического регулирования, стандартизации и сертификации (ИТРСИ), председатель координационного совета Всероссийской организации качества (ВОК), заместитель председателя ТК 076 «Системы менеджмента», эксперт конкурса на соискание Премий Правительства РФ в области качества, канд. экон. наук



## **К.В. АНДРЕЕВА**

начальник управления по развитию производственной системы ООО «Центр корпоративных решений»



## **И.З. АРОНОВ**

профессор МГИМО (У), советник генерального директора ФГБУ «РСТ», академик Академии проблем качества, член Международной гильдии профессионалов качества, д-р техн. наук



## **В.Я. БЕЛОБРАГИН**

заместитель главного редактора журнала «Стандарты и качество», академик Академии проблем качества, д-р экон. наук



## **С.М. ГОЛДОБИН**

главный научный руководитель ПАО НПО «Искра», заведующий кафедрой Пермского национального исследовательского политехнического университета, д-р техн. наук



## **В.Г. ДЕНИСОВА (ЧЕХИЯ)**

исполнительный директор International Productivity Academy



## **Ю.В. ЕРШОВА**

ведущий эксперт по вопросам устойчивого развития УК «Метафракс Групп», эксперт премий Правительства РФ в области качества



## **Б.А. ИТКИН**

аудитор органа по сертификации «Русский Эксперт», независимый эксперт в области систем менеджмента, канд. экон. наук



## **В.А. КАЧАЛОВ**

советник генерального директора ООО «Интерсертифика-ТЮФ», академик Академии проблем качества, сеньор-аудитор TÜV International Certification, канд. социол. наук



## **В.Н. КОЗЛОВСКИЙ**

заведующий кафедрой Самарского государственного технического университета, д-р техн. наук



## **Э.В. КОНДРАТЬЕВ**

профессор Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, академик Академии проблем качества, член Международной гильдии профессионалов качества, д-р экон. наук



## **А.В. КУДРЯШОВ**

эксперт VELT Group, преподаватель ООО «TMC PYS», канд. техн. наук



## **В.А. ЛАПИДУС**

академик Международной академии качества (IAQ), генеральный директор ГК «Центр «Приоритет», д-р техн. наук



## **Л.Н. ЛЕТЧФОРД**

начальник управления качеством Госкорпорации «Росатом»



## **Л.Н. МОРОЗОВ**

начальник службы качества ГУП «Московский метрополитен», заместитель председателя ТК 150 «Метрополитены»



## **Л. ПАПИЧ (СЕРБИЯ)**

директор Исследовательского центра Communications in Dependability and Quality Management, PhD



## **В.В. ПШЕННИКОВ**

генеральный директор и ведущий консультант ООО «ТиПиЭм-Центр»



## **М.И. РОЗНО**

главный специалист ГК «Центр «Приоритет», член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук



## **Ю. РУЖЕВИЧУС (ЛИТВА)**

профессор Вильнюсского университета, член Международной гильдии профессионалов качества, PhD



## **Ю.Н. САМОЙЛОВ**

руководитель международной программы «20 ключей» в России



## **Л.Е. СКРИПКО**

профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Lead auditor — Lead trainer IRCA QMS, д-р экон. наук



## **Н.Г. ТОМСОН**

председатель совета директоров ООО «РИА «Стандарты и качество», член правления Всероссийской организации качества (ВОК), канд. техн. наук



## **И.И. ЧАЙКА**

советник генерального директора Ассоциации по сертификации «Русский Регистр», академик Академии проблем качества, официальный представитель РФ в ISO/TC 176, канд. экон. наук



## **И. ШЕПС (ИЗРАИЛЬ)**

председатель Комитета по разработке стандартов по системам менеджмента Института стандартов Израиля, PhD



## **В.Л. ШПЕР**

академик Академии проблем качества, член ASQ, ASA и ENBIS, канд. техн. наук



## **Р. ЭРБЕ (ФРАНЦИЯ)**

независимый эксперт в области качества, член Международной гильдии профессионалов качества

## Опубликованы следующие документы:

**ISO/TS  
21030:2023**

**Образовательные организации. Требования к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента образовательных организаций**

**ISO 11607-2:  
2019/Amd. 1:2023**

**Упаковка для медицинских изделий, подлежащих финишной стерилизации. Часть 2. Требования к валидации процессов формирования, герметизации и сборки. Изменение 1. Применение менеджмента риска**

**ISO 37004:2023**

**Управление организациями. Модель зрелости управления. Руководство**

# СОДЕРЖАНИЕ



## Целевые ориентиры ISO 9001: продукция, процессы, управление



### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

**Иткин Б.А.** Почему СМК — это не система качественного менеджмента?

8



### АНАТОМИЯ КАЧЕСТВА

**Голдобин С.М.** Размышления о качестве, стандартах ISO серии 9000 и философии Деминга

14



### ТЕНДЕНЦИИ СТАНДАРТИЗАЦИИ

**Рогаткин А.Ю.** Пересмотр стандарта ISO 9001: позиция разработчиков и интересы пользователей. Часть 1

20



### МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

**Качалов В.А.** О результативности «Гармонизированной структуры» международных стандартов на системы менеджмента. Часть 1

28



### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**Гудз Н.А., Кондратьев Э.В.** Улучшение логистики федерального распределительного центра

36

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** ООО «РУСТЕКСЕРТ» — 4-я с. обложки; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 27, 35, 62, 63, 2—3-я с. обложки. Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



#### МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

**Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Управление заинтересованными сторонами — один из инструментов системы стратегического менеджмента организации

41



#### ОПЫТ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Репина Ю.А.** Механизм мониторинга удовлетворенности потребителей при оценке качества услуг автомобильного дилерского центра

42



#### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

**Ермолаева Е.О., Безносков Ю.В.** Риск-ориентированный подход при производстве медицинских изделий

50



#### ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВА

**Барсалу М.** Матрица расстановки приоритетов: как сделать наилучший выбор?

54



#### НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

**Володарский В.А.** Выбор стратегии предупредительных замен элементов технических устройств

56



#### АУДИТ СМК: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Руководство по вопросу демонстрации соответствия стандарту. Документ группы аудиторских практик по ISO 9001 от 13.01.2016

60

### ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ на журнал «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» вы можете:

#### • НЕПОСРЕДСТВЕННО В НАШЕМ ИЗДАТЕЛЬСТВЕ

сайт: [https://ria-stk.ru/subscribe\\_on\\_site/new/](https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/) e-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru) тел.: **+7 (495) 771 6652 доб. 1**

а также в подписных агентствах:

#### • ЭЛЕКТРОННЫЙ КАТАЛОГ ПОЧТЫ РОССИИ «ПОДПИСНЫЕ ИЗДАНИЯ»

сайт: [podpiska.pochta.ru](http://podpiska.pochta.ru)

индексы: **П1009 (6 мес.), П0575 (12 мес.)**

#### • «ПРЕССА ПО ПОДПИСКЕ» ОТ АГЕНТСТВА «КНИГА-СЕРВИС»

сайт: <https://www.akc.ru/> e-mail: [public@akc.ru](mailto:public@akc.ru)

тел.: **+7 (495) 680 9088, (495) 680 8987**

#### • ООО «ПРЕССИНФОРМ»

сайт: <http://presskiosk.ru>

e-mail: [press@crp.spb.ru](mailto:press@crp.spb.ru), [podpiska@crp.spb.ru](mailto:podpiska@crp.spb.ru)

тел.: **+7 (812) 337 1624**

#### • ООО «УРАЛ-ПРЕСС»

сайт: <http://www.ural-press.ru>

e-mail: [coord@ural-press.ru](mailto:coord@ural-press.ru)

тел.: **+7 (495) 789 8636**