



# 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

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 11.05.2023.

Формат 60х90/8. 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 329989.

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+

# № 5 / 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



## З. БЛУВБАНД (ИЗРАИЛЬ)

академик Международной академии качества (IAQ), президент Международной гильдии профессионалов качества, PhD



## 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



## 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 госуниверситета архитектуры и строительства, академик Академии проблем качества, член Международной гильдии профессионалов качества, д-р экон. наук



## А.В. КУДРЯШОВ

эксперт VELT Group, преподаватель ООО «ТМС РУС», 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



## 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 50011:2023

Системы энергетического менеджмента. Оценка энергетического менеджмента с использованием ISO 50001:2018

ISO 41015:2023

Менеджмент объектов недвижимости. Влияние на организационное поведение для улучшения результатов деятельности предприятия

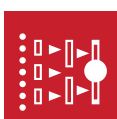
ISO 8000-51:2023

Качество данных. Часть 51. Управление данными. Заявления о политике обмена данными

# СОДЕРЖАНИЕ



## Совершенствование производства: процессы и проекты



### ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

**Харрингтон Дж.** Проектные методы совершенствования процессов: доработка, реинжиниринг, бенчмаркинг

8



### ОПЫТ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Шабанова Д.Н.** Процессный подход к управлению проектами: опыт практической реализации

16



### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**Гудз Н.А., Кондратьев Э.В., Новиков К.В.** От выталкивания к вытягиванию: как реализовать Lean-проект за три месяца

24



### ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЭКСКУРСИЯ

**Петюшин В.А.** Современные технологии менеджмента: безбумажное управление производственными процессами

32

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** ООО «РИА «Стандарты и качество» — 52, 55, 62, 2—4-я с. обложки.  
Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



## АНАТОМИЯ КАЧЕСТВА

**Палмер М.** Совершенствуемся в управлении качеством: четыре шага к соответствию ваших процессов требованиям индустрии 4.0

36



## НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

**Рогаткин А.Ю.** Формирование качественной и безопасной производственной среды

40



## ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

**Кудряшов А.В., Кудряшов Е.А.** 5S для начинающих: простая сложная методика в вопросах и ответах. Часть 1

46



## МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

**Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Метод направленной генерации идей — один из инструментов систематизированной технологии творчества

53



## АУДИТ СМК: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Руководство по вопросу сбора свидетельств. Документ Группы аудиторских практик по ISO 9001 от 13.01.2016

54



## ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

О передаче на аутсорсинг деятельности по созданию продукции согласно требованиям ISO 9001:2015  
Эксперт: **Качалов В.А.**

56

## 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.)**

• **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**

СТАНЬТЕ НАШИМ АВТОРОМ! ПРИСЫЛАЙТЕ СВОИ СТАТЬИ НА: [AVTOR@MIRQ.RU](mailto:AVTOR@MIRQ.RU)