

# ДОКУМЕНТАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА



МАКСИМ  
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ  
ЕКАТЕРИНИН

главный редактор

**Д**окументированная информация, отражающая запланированную и выполняемую деятельность предприятия, служит важной частью любой системы менеджмента. Данные, отражаемые в бумажном и/или электронном виде, становятся предметом анализа при принятии решений о дальнейших действиях, а также ключевым свидетельством при внутренних проверках, аудитах поставщиков и сертификации.

С одной стороны, обязательное документирование процедур, требуемое рядом стандартов на системы менеджмента (например, ISO 13485), позволяет убедиться в том, что организация утвердила «правила игры» с точки зрения снижения рисков для потребителей и других заинтересованных сторон. Но, с другой стороны, представителями предприятий оно порой воспринимается как излишняя бюрократия.

Сегодня мы видим, что многие организации, ранее применявшие требования стандарта ISO 9001:2008, поддерживают в рабочем состоянии такие документы, как руководство по качеству, и ряд документированных процедур, не требуемых текущей версией стандарта ISO 9001:2015. Это может говорить о том, что организации не планируют вносить изменения в устоявшиеся подходы и данные документы остаются важной поддерживающей составляющей управленческой деятельности таких компаний.

В вопросах стандартизации текущих практик многое зависит от масштаба организации, ее отраслевой принадлежности и специфики контекста. В частности, риск-ориентированный подход, представленный в стандартах на системы менеджмента, позволяет компаниям принять решение о степени документирования своей деятельности. Это служит важным фактором развития бизнеса, ведь стандарты должны создавать дополнительную ценность для организаций, а не излишне бюрократизировать действующие процессы.

Чтобы этого не происходило, важно помнить, что управление документированной информацией — не какой-то автономный процесс, оно должно быть органично связано с другими процессами системы менеджмента. В частности, документированная информация встроена абсолютно во все методы обеспечения качества и непрерывного совершенствования, о применении которых мы регулярно рассказываем на страницах журнала.

Самое главное при этом — понимать, что документированная информация не может отрываться от реальной деятельности, а, напротив, должна адекватно учитывать и отражать ее условия, характеристики и результаты. Только в этом случае она из бюрократического груза превращается в действенный инструмент повышения результативности и эффективности реального бизнеса.

С уважением



# 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

М.В. Екатеринин

## ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

А.Ю. Рогаткин

Ведущий редактор Е.В. Мельникова

Корректор М.Д. Замашкина

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

Менеджеры Н.П. Панченко, Е.М. Ключникова

Тел.: (495) 258 8436, Факс: (495) 258 8437

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 12.04.2021.

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 291434.

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», 2021

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.

Перепечатка только с разрешения редакции.

Используемые изображения: www.depositphotos.com

16+

НАШИ ПАРТНЕРЫ



# №4/2021

**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

## И.З. АРОНОВ

профессор МГИИМО (У) МИД РФ, научный руководитель  
департамента исследовательского центра «Международная  
торговля и интеграция», д-р техн. наук

## В.Я. БЕЛОБРАГИН

заместитель главного редактора журнала «Стандарты  
и качество», д-р экон. наук, профессор

## З. БЛУВБАНД (ИЗРАИЛЬ)

президент компании ALD (международная группа компаний,  
Тель-Авив – Лос-Анджелес), Ph.D

## В.Г. ДЕНИСОВА (ЧЕХИЯ)

исполнительный директор International Productivity Academy

## А. ЕЗРАХОВИЧ (АВСТРАЛИЯ)

управляющий директор компании AECConformity Pty Ltd,  
международный эксперт по сертификации  
и аудиту систем менеджмента

## Б.А. ИТКИН

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

## В.А. КАЧАЛОВ

действительный член (академик) Академии проблем качества,  
советник генерального директора ООО «Интерсертифика ТЮФ»,  
сеньор-аудитор T V International Certification по ISO 9001, ISO 14001,  
ISO 45001, ISO 50001 и ISO 28000, канд. социол. наук

## В.Н. КОЗЛОВСКИЙ

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

## Э.В. КОНДРАТЬЕВ

действительный член (академик) Международной академии  
качества, профессор Пензенского государственного университета  
архитектуры и строительства, научный руководитель  
ООО «Национальные системы менеджмента», д-р экон. наук,  
профессор

## А.В. КУДРЯШОВ

эксперт ГК «VELT Group», преподаватель ООО «ТМС РУС»,  
член Поволжского клуба качества, канд. техн. наук

## В.А. ЛАПИДУС

действительный член (академик) Международной академии  
качества, генеральный директор ООО «Центр «Приоритет»,  
д-р техн. наук, профессор

## Л.Н. ЛЕТЧФОРД

начальник управления качеством  
Госкорпорации «Росатом»

## Л. ПАПИЧ (СЕРБИЯ)

действительный член (академик) Академии проблем качества,  
директор Исследовательского центра по управлению  
качеством и надежностью (Приевор, Сербия),  
профессор Университета им. Д. Бен-Гуриона (Израиль)  
и Политехнического университета Валенсии (Испания),  
главный редактор международного журнала Communications  
in Dependability and Quality Management, д-р техн. наук

## Е.С. ПОПОВА

директор по управлению качеством ПАО «Авиакомпания  
«Сибирь», канд. филол. наук

## В.В. ПШЕННИКОВ

генеральный директор ООО «ТиПиЭм-центр»

## О.М. РОЗЕНТАЛЬ

действительный член (академик) Российской экологической  
академии, главный научный сотрудник Института водных  
проблем РАН, д-р техн. наук, профессор

## Л.Е. СКРИПКО

профессор СПбГЭУ, сеньор-аудитор ТЮФ, 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)

## И. ШЕПС (ИЗРАИЛЬ)

председатель Комитета по разработке стандартов  
по системам менеджмента Института стандартов Израиля,  
член Международного комитета ИСО/ТК 176, руководитель рабочей  
группы по пересмотру ISO 9004:2018

## В.Л. ШПЕР

действительный член (академик) Академии проблем качества,  
доцент НИТУ «МИСиС», член ASQ, ASA и ENBIS, канд. техн. наук

## Опубликованы следующие документы:

### ISO 10013:2021

Системы менеджмента качества. Руководство  
по документированной информации

### ISO 14053:2021

Экологический менеджмент. Учет стоимости  
материальных потоков. Руководство по поэтапному  
внедрению в организации

### ISO 50009:2021

Системы энергетического менеджмента. Руководство  
по внедрению общей системы энергетического  
менеджмента в различных организациях



# СОДЕРЖАНИЕ



## Документированная информация: от процедур к записям



### АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

**Липидус В.А.** «Потери — многообещающий ресурс повышения производительности труда»

8



### АНАТОМИЯ КАЧЕСТВА

**Езрахович А.** Документированная информация: требования ISO 9001 с позиций здравого смысла

14



### ДЕЛОВОЙ БЛОКНОТ МЕНЕДЖЕРА

**Хойл Д.** Документирование СМК: что требует и чего не требует ISO 9001:2015?

20



### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

**Подольский М.С.** Ошибки в проектной документации: управление против исправления

22










### ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВА

**Юрченко С.В.** Методология 8D: системное исключение проблем с учетом требований потребителя. Часть 2

28

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** АНО «Центр «Кайдзэн» — 19; International Productivity Academy — 41, 2-я с. обл.; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 13, 27, 55, 61, 3–4-я с. обл. Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.

	<b>МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ</b> <b>Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.</b> Теория ожиданий В. Врума — один из инструментов мотивации людей и влияния на их поведение	35
	<b>IPWEEK: ЛУЧШИЙ ОПЫТ ИЗ ПЕРВЫХ РУК</b> <b>Цымбалов Д.А.</b> Восстановление: подари «вторую жизнь» детали! Заполняющий филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»	36
	<b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ</b> <b>Суханов А.Г.</b> Global Benchmarking (GBM): мировой сравнительный анализ по принципам TPS	42
	<b>МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ</b> <b>Качалов В.А.</b> Можно ли улучшить ISO 9001? Нужно! Часть 2	46
	<b>НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ</b> <b>Шалин А.П., Батраков В.Н.</b> Комментарий к ГОСТ Р ИСО 45001—2020: официальный перевод ISO 45001:2018 необходимо улучшить!	50
	<b>ИЗ НАСЛЕДИЯ Ю.П. АДЛЕРА</b> <b>Адлер Ю.П.</b> Качество и рынок. Часть 3. Об относительной важности инженерных характеристик	56
	<b>СКАЗКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b> <b>Иткин Б.А.</b> Папа Карло и тайна документированной информации	62

**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.)**

• **Каталог «ПРЕССА РОССИИ. ГАЗЕТЫ И ЖУРНАЛЫ»**  
индексы: **E27826 (6 мес.)**

• **ООО «ИНФОРМНАУКА»**

сайт: [informnauka.com](http://informnauka.com) e-mail: [informnauka@viniti.ru](mailto:informnauka@viniti.ru)  
тел.: **+7 (495) 787 3873; +7 (499) 152 5481**

• **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)