

ДОКУМЕНТАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА



МАКСИМ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
ЕКАТЕРИНИН

главный редактор

Документированная 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



® 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. Электrozаводская, 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.

	МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Теория ожиданий В. Врума — один из инструментов мотивации людей и влияния на их поведение	35
	IPWEEK: ЛУЧШИЙ ОПЫТ ИЗ ПЕРВЫХ РУК Цымбалов Д.А. Восстановление: подари «вторую жизнь» детали! Заполняемый филиал ПАО «ГМК «Норильский никель»	36
	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ Суханов А.Г. Global Benchmarking (GBM): мировой сравнительный анализ по принципам TPS	42
	МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ Качалов В.А. Можно ли улучшить ISO 9001? Нужно! Часть 2	46
	НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ Шалин А.П., Батраков В.Н. Комментарий к ГОСТ Р ИСО 45001—2020: официальный перевод ISO 45001:2018 необходимо улучшить!	50
	ИЗ НАСЛЕДИЯ Ю.П. АДЛЕРА Адлер Ю.П. Качество и рынок. Часть 3. Об относительной важности инженерных характеристик	56
	СКАЗКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА Иткин Б.А. 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/ e-mail: 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 индексы: **П1009 (6 мес.)**

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

• **ООО «ИНФОРМНАУКА»**

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

• **ООО «ПРЕССИНФОРМ»**

сайт: <http://presskiosk.ru>
e-mail: press@crp.spb.ru, podpiska@crp.spb.ru
тел.: **+7 (812) 337 1624**

• **ООО «УРАЛ-ПРЕСС»**

сайт: <http://www.ural-press.ru>
e-mail: coord@ural-press.ru
тел.: **+7 (495) 789 8636**

СТАНЬТЕ НАШИМ АВТОРОМ! ПРИСЫЛАЙТЕ СВОИ СТАТЬИ НА: AVTOR@MIRQ.RU