



® **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

Редакторы Л.Г. Насонова, Е.А. Орлова-Яр

Корректор Т.Н. Пальгунова

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, 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 10.05.2022.

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 312570.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47088 от 24.10.11

выдано Роскомнадзором

Отпечатано в типографии ООО «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2022

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 / 2022

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 (ИТРСИС), председатель координационного совета Всероссийской организации качества (ВОК), заместитель председателя ТК 076 «Системы менеджмента», эксперт конкурса на соискание Премии 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 МГИИМО (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

заместитель генерального директора — директор по качеству ПАО НПО «Искра», д-р техн. наук



Е.А. ГРИШИНА

директор Центра повышения производительности Всероссийской академии внешней торговли (ВАВТ) Минэкономразвития России



В.Г. ДЕНИСОВА (Чехия)

исполнительный директор International Productivity Academy



А. ЕЗРАХОВИЧ (Австралия)

управляющий директор AECconformity Pty Ltd, 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

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 «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. 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 28000:2022

Безопасность и устойчивость. Системы менеджмента безопасности. Требования

ISO/TR 14055-2:2022

Экологический менеджмент. Рекомендации по определению передовых экологических методик борьбы с деградацией и опустыниванием земель. Часть 2. Региональные тематические исследования

ISO/IEC TS 17021-14:2022

Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента. Часть 14. Требования к компетентности персонала для проведения аудита сертификации систем управления записями



СОДЕРЖАНИЕ



Качественная стратегия: выживание или развитие?



ТЕНДЕНЦИИ СТАНДАРТИЗАЦИИ

Екатеринин М.В. Соблюдение обязательных требований как основа устойчивого развития

8



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Мурзинов А.В. Стратегический процесс в VUCA-среде

10



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Подольский М.С. Останавливаться нельзя! Организации в неблагоприятных условиях хозяйствования. Часть 1

18



УПРАВЛЕНИЕ: ВЕКТОР РАЗВИТИЯ

Розно М.И. Больше или умнее? Дизайн антикризисной стратегии российских предприятий

22



ОПЫТ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ширшов Д.А. Четыре ингредиента успешной компании: клиентоориентированность 4.0

28



КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Езрахович А. От эффективной стратегии — к устойчивому успеху

33

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ: International Productivity Academy — 45; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 17, 39, 51, 61, 63, 2—4-я с. обложки. Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



ЭКОНОМИКА КАЧЕСТВА

Скрипко Л.Е. Стоимость качества и эффективность процессов: общие подходы к определению

34



КОМПЕТЕНТНОСТЬ И МОТИВАЦИЯ

Андреева К.В. Управление контекстом: как не попасть в ловушку, продвигаясь по пути изменений. Часть 2. Ловушки для консультанта

40



МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Джугад — один из способов мышления и принятия решения

44



НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Тарасьев Ю.И., Ершов Г.А., Семериков В.Н. Готовность — свойство или состояние объекта? Часть 1

46



ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Качалов В.А. Об официальных комментариях и рекомендациях ISO по применению требований стандарта ISO 9001:2015

52



КЛАССИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Джурман Дж.М. Принцип «не-Парето»: моя ошибка

58



СКАЗКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Иткин Б.А. Иванушка и Case study

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.)**
П0575 (12 мес.)

- **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