

# ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ЖУРНАЛОВ РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»



**ВЫГОДНО**

**50%** СКИДКА НА ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ ПРИ ПОДПИСКЕ НА ПЕЧАТНУЮ

**ОПЕРАТИВНО**

ГАРАНТИРОВАННОЕ ПОЛУЧЕНИЕ ЖУРНАЛОВ УЖЕ В НАЧАЛЕ МЕСЯЦА

**УДОБНО**

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОСМОТРА НА ЛЮБОМ КОМПЬЮТЕРЕ  
ИЛИ МОБИЛЬНОМ УСТРОЙСТВЕ

**+7 (495) 258 8436 | [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru) | [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)**

# АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ



МАКСИМ  
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ  
ЕКАТЕРИНИН  
главный редактор

Прошедший год «подарил» нам много неопределенностей, в том числе связанных с пандемией и ее экономическими последствиями. В таких условиях способность компаний быстро адаптироваться к изменениям становится особенно ценной. Однако по щелчку пальцев добиться этого невозможно. Важно планомерно анализировать риски в бизнес-процессах и определять свои возможности исходя из ресурсов и иных факторов, которые могут оказать воздействие на текущую деятельность.

2020 год показал нам и эти новые возможности. Многие компании сумели адаптироваться к дистанционному формату взаимодействия между сотрудниками, поэтому намерены использовать его и по окончании пандемии. Этому также способствуют изменения в Трудовом кодексе РФ в части регулирования дистанционной (удаленной) работы.

В связи с этим, с одной стороны, остро встают вопросы выстраивания системы электронного документооборота, особенно для тех организаций, которые этого еще не сделали. С другой стороны, электронный обмен данными должен сопровождаться всеми необходимыми мерами по их защите и снижению рисков их потери или искажения. Поэтому компании все чаще определяют меры по обеспечению информационной безопасности и анализируют соответствующие подходы к защите информации со стороны облачных сервисов.

Таким образом, обеспечение непрерывности бизнеса за счет формирования и выполнения соответствующих планов реагирования на непредвиденные угрозы и меняющиеся условия становится важным фактором конкурентоспособности организации.

Для реализации изменений в текущих процессах компаниям нужны люди, обладающие необходимым для этого набором компетенций и соответствующих знаний. Журнал «Методы менеджмента качества» представляет собой постоянно растущую и развивающуюся базу таких знаний, в том числе, в части подходов к управлению изменениями в целях снижения рисков и текущих потерь в организации.

Журнал продолжит знакомить вас с опытом предприятий-лидеров, добившихся значительных результатов в управлении качеством. В частности, вместе с нашими партнерами — оргкомитетом International Productivity Week — в рубрике «Лучший опыт из первых рук» мы представим наиболее содержательные проекты по изменению и трансформации компаний, заслужившие высокую оценку международного экспертного сообщества.

Сотрудничая со специалистами из разных стран и отраслей, мы стремимся предоставить вам наиболее актуальную информацию о современных методах, инструментах и лучших мировых практиках качественного менеджмента. Еще одна новая рубрика — «Деловой блокнот менеджера», в которой мы будем публиковать краткие практические кейсы, подготовленные ведущими зарубежными и российскими экспертами.

Кроме того, по сложившейся традиции признанные эксперты в вопросах проведения аудита предприятий на соответствие требованиям стандартов на системы менеджмента продолжают разъяснять подходы к проверке и типовые несоответствия. Это позволит вам не только подготовиться к внешнему аудиту, но и адекватно толковать требования стандартов для достижения запланированных результатов.

Желаем вам в 2021 году достижения всех поставленных целей, в чем со своей стороны готовы оказать необходимую информационную и методическую поддержку.



# 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, (495) 988 8434

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

E-mail: market@mirq.ru

## ПОЧТОВЫЙ АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

115280, Москва, ул. Мастеркова, д. 4

Дата выхода в свет 11.01.2021.

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 286692.

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



# №1/2021

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

## ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:

Электронный каталог Почты России  
«Подписные издания» —  
П1009 (6 мес.), П0575 (12 мес.)  
«Пресса России» — 27826

## ЖУРНАЛ

«Методы менеджмента качества» включен:

- в Российский индекс научного цитирования
- в Университетскую библиотеку Online
- DOI: 10.35400

# Редакционно-экспертный совет

## И.З. АРОНОВ

(научный редактор)  
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

советник генерального директора ООО «Интерсертифика ТЮФ»,  
сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001, ISO 14001,  
OHSAS 18001, канд. социол. наук

## В.Н. КОЗЛОВСКИЙ

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

## Э.В. КОНДРАТЬЕВ

профессор Пензенского государственного университета  
архитектуры и строительства, действительный член (ака-  
демик) Академии проблем качества, 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

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

## Л.Н. ЛЕТЧФОРД

начальник управления качеством  
Госкорпорации «Росатом»

## Л. ПАПИЧ (Сербия)

действительный член 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

главный научный сотрудник Института водных проблем РАН,  
действительный член (академик) Российской экологической  
академии, 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 Израйля,  
член Международного комитета ИСО/ТК 176, руководитель рабочей  
группы по пересмотру ISO 9004:2018

## В.Л. ШПЕР

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

Опубликованы следующие международные документы:

**ISO/PAS 45005:2020**

**Менеджмент охраны здоровья и безопасности труда. Общие рекомендации по безопасной работе во время пандемии COVID-19**

**ГОСТ Р 59240—2020**

**Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования к организации медицинского обеспечения, профилактике заболеваний и укреплению здоровья работников**

**ISO/IEC 27014:2020**

**Информационная безопасность, кибербезопасность и защита частной жизни. Руководство по информационной безопасности**



# СОДЕРЖАНИЕ



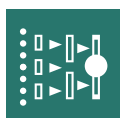
## Процессы организации: проектирование, оценка и улучшение



### АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

**Качалов В.А.** «ISO 9001 наглядно демонстрирует приоритеты результативного бизнеса»

8



### ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

**Шушляникова Е.С.** Внедрение процессного подхода: оценка экономической эффективности

16



### IPWEEK: ЛУЧШИЙ ОПЫТ ИЗ ПЕРВЫХ РУК

Lean- и Agile-технологии работы проектной команды. Пермский политехнический университет

24



### МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

**Мортара Л., Напп Й., Слачик И., Миншалл Т.** Как внедрить открытые инновации? Часть 2. Культура открытых инноваций

32

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** ООО «РИА «Стандарты и качество» — 15, 23, 37, 48, 61, 2–4-я с. обложки.  
Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов,  
а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



## ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВА

**Козловский В.Н., Шахов Н.Р.** Оценка качества деятельности предприятий фирменного автосервиса

38



## НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

**Володарский В.А.** Влияние законов распределения на показатели надежности резервированных систем

44



## МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

**Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Теория СВР К. Альдерфера — один из современных инструментов мотивации людей

49



## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

**Симаков А.О., Холмогорова Н.Е.** Управление активами на основе международных стандартов

50



## ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

**Шпер В.Л.** Инструменты качества и не только! Часть 2. С чего начать

54



## СКАЗКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Иткин Б.А.** Теремок и интеграция бизнес-процессов

62



16



32



54