



# 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

Редактор Л.Г. Насонова

Корректоры Н.В. Костылева

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 11.07.2022.

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 315944.

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», 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+

# № 7 / 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 (ИТРСИ), 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 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

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



## Е.А. ГРИШИНА

директор Центра повышения производительности Всероссийской академии внешней торговли (BAVT) 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 14015:2022

Экологический менеджмент. Руководящие указания по оценке воздействия на окружающую среду

### ISO 22003-1:2022

Безопасность пищевой продукции. Часть 1. Требования к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности пищевой продукции

### ISO 30302:2022

Информация и документация. Системы управления документами. Руководящие указания по применению



# СОДЕРЖАНИЕ



## Умные решения: от бережливости к эффективности



### АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

**Андреева О.П.** «Умные производственные системы — стратегия высокого уровня, а не локального результата»

8



### ЭКОНОМИКА КАЧЕСТВА

**Скрипко Л.Е.** Эффективность процессов и стоимость качества: проблемы и ошибки экономического анализа

14



### ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВА

Информация, решение, действие (IDA): простой инструмент повышения операционной эффективности

22



### УПРАВЛЕНИЕ: ВЕКТОР РАЗВИТИЯ

**Кондратьев Э.В.** Будущее Lean-практик: от бережливости к субъектности

30



### МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

**Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Омниканальный маркетинг — один из экономически эффективных инструментов маркетинговой стратегии

35

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** ООО «РИА «Стандарты и качество» — 21, 29, 34, 47, 52, 53, 63, 2—4-я с. обложки.  
Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов,  
а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

**Кошелева Л.С., Кудреватова С.А.** Проект внедрения системы менеджмента в организации: как обеспечить его успешность?

36



## ТЕНДЕНЦИИ СТАНДАРТИЗАЦИИ

**Екатеринин М.В.** Искусственный интеллект: предотвращение рисков с помощью стандартов

44



## ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

**Шпер В.Л.** Инструменты качества и не только! Часть 9. Построение диаграмм рассеяния — введение в теорию корреляций

48



## КЛАССИКА МЕНЕДЖМЕНТА

**Саати Т.Л.** Принятие решений с помощью метода анализа иерархий

54



## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**Пителинский К.В.** Метод анализа иерархий и особенности его применения

61



## СКАЗКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Иткин Б.А.** Снегурочка и блин-продакшн

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.)  
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)