



® **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

Корректор Л.Г. Силина

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, И.В. Зеленская

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 10.09.2021.

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 298359.

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+

№9 / 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

К.В. АНДРЕЕВА

директор по лин-технологиям и процессному управлению
ПАО «АК БАРС БАНК»

В.Я. БЕЛОБРАГИН

действительный член (академик) Академии проблем качества,
заместитель главного редактора журнала «Стандарты
и качество», д-р экон. наук, профессор

З. БЛУВБАНД (ИЗРАИЛЬ)

действительный член (академик) Международной академии
качества (IAQ), президент международной группы компаний ALD

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 TÜV 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) Академии проблем качества,
профессор Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства, научный руководитель
ООО «Национальные системы менеджмента», д-р кон. наук,
профессор

А.В. КУДРЯШОВ

эксперт ГК «VELT Group», преподаватель ООО «ТМС РУС»,
канд. техн. наук

В.А. ЛАПИДУС

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

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 по управлению
качеством и надежностью Communications in Dependability
and Quality Management

В.В. ПШЕННИКОВ

генеральный директор ООО «ТиПиЭм-центр»

М.И. РОЗНО

главный специалист группы компаний «Центр «Приоритет»,
член Международной гильдии профессионалов качества,
канд. техн. наук

Л.Е. СКРИПКО

профессор Санкт-Петербургского государственного
экономического университета, Lead auditor — Lead trainer IRCA
QMS, д-р экон. наук, профессор

Н.Г. ТОМСОН

председатель совета директоров ООО «РИА «Стандарты
и качество», член правления Всероссийской организации
качества (ВОК)

М. ТРАУД (ГЕРМАНИЯ — УКРАИНА)

генеральный директор международной компании
ODW-ELEKTRIK

И. ШЕПС (ИЗРАИЛЬ)

председатель Комитета по разработке стандартов по системам
менеджмента Института стандартов Израиля, член
Международного комитета ISO/TC 176

В.Л. ШПЕР

действительный член (академик) Академии проблем качества,
член ASQ, ASA и ENBIS, канд. техн. наук

Опубликованы следующие документы:

ISO 37002:2021

Системы управления сообщениями о фактах коррупции или незаконной деятельности. Руководящие указания

ISO 16781:2021

Системы космические. Требования к моделированию систем управления

ISO/IEC 30134-6:2021

Информационная технология. Центры данных. Ключевые показатели эффективности. Часть 6. Коэффициент повторного использования энергии (ERF)



СОДЕРЖАНИЕ



Инновации: от рисков к возможностям



АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Воробьев В.Ф. «Качество, инновации и маркетинг объединяет фокус на ожидания стейкхолдеров»

8



ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Кондратьев Э.В. Человеческая сущность инноваций: заметки на полях отчета. Часть 1

12



ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Иткин Б.А. Риск-ориентированное размышление

18



МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

Качалов В.А. Требования п. 8.5.2 ISO 9001:2015 к прослеживаемости: как обеспечить и проанализировать их выполнение. Часть 3

26



НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Григорьев А.В. Можно ли управлять надежностью?

32

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ: АО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь» — 2-я с. обложки; АНО «Центр «Кайдзэн» — 25; IPA — 45; ООО «РОСТЕКСЕРПТ» — 4-я с. обложки; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 51, 53, 57, 63, 3-я с. обложки. Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



КОММЕНТАРИЙ РЕДАКЦИИ

Екатеринин М.В. Дискуссия о стандартах по управлению надежностью

37



IPWEEK: ЛУЧШИЙ ОПЫТ ИЗ ПЕРВЫХ РУК

Фалелюхин А.Г. Аналитические инструменты управления производительностью: Медный завод ПАО «ГМК «Норильский никель»

38



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Решетникова И.Ю. Внедрение проектов по оптимизации производства

46



МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Конкурентная разведка — один из инструментов эффективного управления развитием бизнеса

52



ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Розно М.И. О требованиях стандарта IATF 16949 к альтернативным средствам измерений

54



ИЗ НАСЛЕДИЯ Ю.П. АДЛЕРА

Адлер Ю.П. О рисках без всякого риска

58



СКАЗКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Иткин Б.А. Красная Шапочка и аутсорсинг

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.)

- 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