



# 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

Редактор Л.Г. Насонова

Корректор Т.С. Митрофаненко

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 10.11.2021.

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 301751.

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+

# №11/2021

**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. СКИПКО

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

## Н.Г. ТОМСОН

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

## М. ТРАУД (ГЕРМАНИЯ — УКРАИНА)

генеральный директор международной компании  
ODW-ELEKTRIK UA

## И. ШЕПС (ИЗРАИЛЬ)

председатель Комитета по разработке стандартов по сис-  
темам 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 50005:2021** Системы энергетического менеджмента. Руководящие указания по поэтапному внедрению
- ISO 31030:2021** Менеджмент риска, связанного с поездками. Руководство для организаций
- ISO 21902:2021** Туризм и связанные с ним услуги. Доступный туризм для всех. Требования и рекомендации

# СОДЕРЖАНИЕ



## Оптимизация управления: модели и решения

		<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> <b>Рогаткин А.Ю.</b> Оптимальное планирование и бережливое мышление	8
		<b>ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВА</b> <b>Пителинский К.В.</b> Качество организации: модель оптимального управления	16
		<b>АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ</b> <b>Трауд М.</b> «Мы прислушиваемся к мнению потребителей и находим оптимальные решения»	24
		<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ И МОТИВАЦИЯ</b> <b>Скрипко Л.Е.</b> Результативность внутреннего аудита: может ли аудит приносить пользу организации?	28

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** НОЧУ ДПО «УМСЦ» — 23; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 15, 27, 43, 49, 53, 61, 2—4-я с. обложки.  
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.** Модель Митчелла — Агла — Вуд — инструмент оценки взаимодействия и зависимости бизнеса и заинтересованных сторон

35



## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

**Качалов В.А.** Требования ISO 9001:2015 к управлению знаниями: опыт и рекомендации. Часть 2

36



## IPWEEK: ЛУЧШИЙ ОПЫТ ИЗ ПЕРВЫХ РУК

**Гасанов Р.** Устранение узких мест и ограничений технологического процесса: рудник «Скалистый»

44



## ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

**Розно М.И.** О применении альтернативных средств защиты от ошибок

50



## КЛАССИКА МЕНЕДЖМЕНТА

**Канторович Л.В.** «Смотреть на правду открытыми глазами»

54



## СКАЗКИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Иткин Б.А.** Репка и лидерство высшего руководства

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)