

КАЧЕСТВО НА ОСНОВЕ ДОВЕРИЯ



АЛЕКСЕЙ
ЮРЬЕВИЧ
РОГАТКИН
главный редактор

П ерефразируя одного из героев популярного фильма «Чародеи», можно сказать так: «Сфера инструментов совершенствования не имеет конца, она беспредельна, как Вселенная». Казалось бы, еще совсем недавно «инструменты качества» ассоциировались главным образом с «семью простыми» инструментами. Но за последнее время само понятие качества стало столь всеобъемлющим, что нам (вольно или невольно) пришлось существенно расширить представления о способах его обеспечения.

Современная концепция «Качество 4.0» не сводится только лишь к бездефектности продукции, статистической управляемости процессов и соответствию требованиям *потребителей* — всему тому, на что нас нацеливает стандарт ISO 9001. И правы те, кто рассматривает его положения как *необходимый фундамент*, но отнюдь *не весь «дом качества»*. Более того, даже модель качества организации, описанная в стандарте ISO 9004 и ориентирующая производителей на сбалансированное удовлетворение интересов *всех стейкхолдеров*, уже воспринимается, образно говоря, несколько плоской.

Действительно, качество в современном мире — это уже не столько техническое, сколько социальное явление. По меткому выражению В.А. Лапидуса, оно стало «зонтичным», системообразующим понятием, приводящим в соответствие внешнюю и внутреннюю среды организации, балансирующим ее контент и контекст. В своих относительно недавних публикациях в журналах ММК и Business Excellence генеральный директор Bureau Veritas Д. Мишо Даниэль и директор по стандартам BSI С. Стивдман практически синхронно отметили, что необходимым условием *качества* в его сегодняшнем понимании является *доверие*. Этот феномен отражает понятие, появившееся в рамках «Качества 4.0», — *«качественное доверие»* (quality & trust, или qualitrust).

Наверняка найдутся те, кто посчитает сказанное выше абстрактной *философией*, не имеющей прямого отношения к конкретной, в особенности российской, *бизнес-практике*. Однако сегодня могут быть эффективными лишь те подходы и инструменты совершенствования, которые органично сочетают в себе обе эти диалектические противоположности. Назову лишь две всем известные, прошедшие проверку временем и при этом взаимодополняющие методологии: во-первых, 14 принципов и теорию глубинных знаний У.Э. Деминга; во-вторых, концепцию Lean — Six Sigma. И замечу, что они обе ориентируют на улучшение качества через вовлеченность и доверие!

Именно этими критериями руководствовалась редакция при формировании тематического блока номера. Кроме того, мы постарались, чтобы представленные инструменты и практики были, так сказать, из *разных* методологических «галактик», согласованное применение которых обеспечивает системный, *синергетический эффект*.

Не буду скрывать: сегодня в издательском портфеле журнала еще около десятка эксклюзивных кейсов от наших читателей и постоянных авторов, которые мы готовим к публикации в следующих номерах. Надеемся, что этот портфель продолжит пополняться. Ведь нас с вами объединяют оба столпа современного эффективного бизнеса: *стремление к качеству* и вовлеченность на основе *взаимного доверия*.



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 Ю.В. Литвина

Корректор Л.Г. Насонова

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

Менеджер 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 10.02.2023.

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 326039.

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», 2023

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+

№ 2 / 2023

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 Премий Правительства РФ в области качества, канд. экон. наук



К.В. АНДРЕЕВА

начальник управления по развитию производственной системы ООО «Центр корпоративных решений»



О.П. АНДРЕЕВА

канд. экон. наук, директор АНО «Японский центр «Кайдзен», международный эксперт в области операционного совершенства, Lean и T-TPS



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

главный научный руководитель ПАО НПО «Искра», заведующий кафедрой Пермского национального исследовательского политехнического университета, д-р техн. наук



В.Г. ДЕНИСОВА (ЧЕХИЯ)

исполнительный директор International Productivity Academy



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/PAS
50010:2023**

Энергетический менеджмент и энергосбережение. Руководство по использованию чистой нулевой энергии при операциях с использованием системы энергетического менеджмента по ISO 50001

**ISO
16355-7:2023**

Применение статистических и связанных с ними методов в процессе разработки новых технологий и продуктов. Часть 7. Руководство по разработке цифровых продуктов и услуг. Общие принципы и перспективы метода QFD

ISO 37109:2023

Устойчивые города и сообщества. Рекомендации и требования к разработчикам проектов, соответствующие рамочным принципам ISO 37101

СОДЕРЖАНИЕ



Инструменты и практики совершенствования: опыт из первых рук



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Голдобин С.М. Сеть ошибок — форма представления причин дефектов продукции

8



ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВА

Кондратьев Э.В. Улучшаем рабочую среду: синергия системы 5S на предприятии стройиндустрии

16



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЭКСКУРСИЯ

Гусев В.А. Производственные цели: инструментарий повышения эффективности

22



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Бёрк Ч.Дж. 10 шагов по проведению бенчмаркинга лучших практик

28

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ: ООО «РИА «Стандарты и качество» — 15, 27, 39, 45, 55, 62, 2—3-я с. обложки.
Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.



КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Матусевич А.И. Давно ли вы проводили бенчмаркинг своей компании?

34



МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Анализ «затраты—выгоды» — один из инструментов принятия решения

38



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Мурзинов А.В. Мышление в стиле SWOT. Часть 5. Выявление факторов среды: возможности и угрозы

40



МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

Качалов В.А. Несоответствующие выходы (outputs): на какую деятельность распространяются требования п. 8.7 ISO 9001:2015? Часть 1

46



КОЛЛИЗИИ АУДИТА

Скрипко Л.Е., Ершова Ю.В. Об обоснованности исключения из применения в СМК требований п. 8.6 ISO 9001:2015. Часть 2

52



УПРАВЛЕНИЕ: ВЕКТОР РАЗВИТИЯ

Белобрагин В.Я. Ученый, новатор, создатель. К 115-летию со дня рождения В.В. Бойцова

56

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