

# МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



МАКСИМ  
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ  
ЕКАТЕРИНИН

главный редактор

**С**оздание эффективной стратегии развития организации, достижение целей, результативная работа с партнерами и персоналом в первую очередь зависят от менеджмента компании.

Именно руководство формирует модели поведения организации, которые зачастую могут отличаться от моделей, представленных в международных стандартах и наилучших практиках.

Отдельно стоит отметить, что стандарты на системы менеджмента олицетворяют накопленный международный опыт в соответствующей сфере и содействуют применению системного подхода к принятию решений, однако сами решения остаются за организацией. Каждая компания выстраивает свой путь развития.

Журнал «Методы менеджмента качества» помогает организациям сделать данный путь развития устойчивым. Они могут проанализировать различные подходы к управлению, представленные в текущем номере, и выбрать те из них, которые применимы и актуальны для конкретной организации.

Так, например, для достижения приемлемых результатов важно не ошибиться еще на этапе постановки целей на уровне организации. В связи с этим на страницах журнала рассматриваются системные проблемы при определении целей.

Сегодня все компании заинтересованы в росте доходов от продаж. В текущем номере вы можете познакомиться со стратегиями роста бизнеса, а также инструментами оценки и управления процессом продаж.

Помимо формирования взаимоотношений с потребителями важно также выстраивать отношения с поставщиками в рамках результативного управления закупками. В целях учета социальных и экологических аспектов при осуществлении закупок продукции и оказании услуг организации могут использовать стандарт ISO 20400. О некоторых особенностях оценки и повторной оценки поставщиков вы можете узнать из рубрики «Коллизии аудита».

В целях оказания методической помощи организациям по вопросам корпоративного управления международный технический комитет ИСО/ТК 309 разрабатывает руководство ISO 37000, а также стандарт ISO 37301 на системы управления соответствием (системы комплаенс-менеджмента). Они позволят построить механизмы снижения рисков в отношении соблюдения регуляторных и иных обязательных требований. Пока данные документы разрабатываются, организации могут использовать руководящие указания по системам управления соответствием ISO 19600.

В рамках объективной оценки текущего уровня развития, определения сильных сторон и областей для улучшения компании имеют возможность проведения самооценки своей деятельности на соответствие критериям различных моделей совершенства: модель премий Правительства Российской Федерации в области качества, модель Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) и др. Конкурсы, связанные с данными моделями, являются важнейшими инструментами содействия в применении современных методов менеджмента и позволяют компаниям определить свой уровень в сравнении с лидерами.

Более подробно о модели EFQM 2020 можно узнать из эксклюзивного интервью с операционным директором EFQM и первым вице-президентом Всероссийской организации качества (ВОК), подготовленного специально для журнала «Методы менеджмента качества».

А



# 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

Переводчик М.В. Самсонова

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, С.П. Мелехин, Г.Л. Смирнова

E-mail: market@mirq.ru

## ПОЧТОВЫЙ АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:

115280, Москва, ул. Мастеркова, д. 4

Дата выхода в свет 12.03.2020.

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 274550.

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», 2020

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



# №3/2020

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

## ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:

«Роспечать» — 45952, 35926

«Почта России» — 10969

«Пресса России» — 27826

## ЖУРНАЛ

«Методы менеджмента качества» включен:

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

# Редакционно-экспертный совет

## Ю.П. АДЛЕР

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

## 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

## 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 (академик) Академии проблем качества, научный руководитель ООО «Национальные системы менеджмента», д-р экон. наук, профессор

## А.В. КУДРЯШОВ

эксперт ГК «VELT Group», преподаватель ООО «TMC PYS», 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 Израиля, 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 56000:2020

Инновационный менеджмент. Основные положения и словарь

### ISO 14006:2020

Системы экологического менеджмента. Руководящие указания по включению экологических норм при проектировании

### ISO 22059:2020

Руководящие указания по гарантиям для потребителей

# СОДЕРЖАНИЕ



## Качество организации: модели делового совершенства



### АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

**Муле Дж., Воробьев В.Ф.** «Модель EFQM 2020 — наилучшая инновация на пути к деловому совершенству»

8



### ТЕНДЕНЦИИ СТАНДАРТИЗАЦИИ

**Шепс И., Езрахович А.** Международный стандарт ISO 9004:2018: качество организации и устойчивый успех

14



### ВОПРОСЫ ТЕОРИИ

**Иткин Б.А.** Неуместная «экология»: как неверный термин мешает пониманию качества организации

24



### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

**Адлер Ю.П.** О целях качества и качестве целей. Часть 2

28

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** ООО «Деловые информационные системы» — 33; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 13, 23, 47, 53, 59, 2–4-я с. обложки. Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.





## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

**Казаков В.Г., Решетникова Ю.В.** Современные подходы к управлению промышленным предприятием: практика против «теории»?

34



## МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

**Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Теория заинтересованных сторон — один из аспектов стратегического управления

39



## НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

**Качалов В.А.** Включает ли п. 7.1.4 ГОСТ Р ИСО 9001—2015 требования к обеспечению охраны труда? Часть 2. Сущностные ошибки

40



## КОЛЛИЗИИ АУДИТА

**Качалов В.А., Дворкин Л.С., Скрипко Л.Е.** О проведении оценки и повторной оценки внешних поставщиков

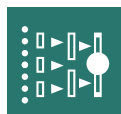
48



## КЛАССИКА МЕНЕДЖМЕНТА

**Кано Н.** Рост бизнеса и всеобщее управление качеством (TQM)

54



## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

**Шалагин Е.А., Портнова С.В.** Управление процессом продаж на основе требований стандарта ISO 9001:2015

60

