

# ПРИМЕНЕНИЕ СТАНДАРТА ISO 9001:2015



МАКСИМ  
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ  
ЕКАТЕРИНИН

главный редактор

У любого подхода к управлению деятельностью организации есть сторонники и противники. Не обошло это и стандарты на системы менеджмента качества.

Формальный подход к выполнению требований ISO 9001:2015 для целей сертификации обесценивает в глазах бизнес-сообщества пользу от его внедрения. Это приводит к тому, что пользователи воспринимают стандарт исключительно как инструмент прохождения той или иной проверки, не ставя перед собой задачу решить повседневные вопросы компании.

Кто же виноват в таком положении дел? Разработчики стандарта, органы по сертификации или организации, которые применяют требования ISO 9001?

С одной стороны, обобщенные требования стандарта с возможностью их различной интерпретации являются преградой для многих пользователей в отношении понимания необходимых действий и ожидаемых результатов от их выполнения.

С другой стороны, общие требования ISO 9001 позволяют сохранить стандарт универсальным для разных организаций, так как детализация требований приводит к ограничению возможностей их применения. При этом для определенных секторов экономики в целях учета специфических рисков в деятельности организаций формируются отдельные стандарты отраслевой направленности с дополнительными требованиями по отношению к стандарту ISO 9001. Так, для разъяснения отдельных положений ISO 9001:2015 организации могут использовать ISO/TS 9002:2016 и стандарты ISO серии 10000.

Однако это не означает, что стандарт ISO 9001 не требует улучшений. Мы будем признательны каждому, кто направит в редакцию детальные предложения по доработке требований ISO 9001:2015 для их обсуждения на страницах журнала, а также для представления в технический комитет по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента». В этом случае они могут быть использованы при формировании позиции России по ISO 9001 в международном техническом комитете ИСО/ТК 176 «Менеджмент качества и обеспечение качества».

Стандарт ISO 9001 является аудитопригодным, что позволяет организации продемонстрировать соответствие требованиям в рамках внутреннего или внешнего аудита. При этом от компетентности и объективности аудитора зависит восприятие сотрудниками организации сути требований ISO 9001. В этой связи недобросовестная сертификация существенно дискредитирует в глазах пользователей понимание требований стандарта и целей их применения.

Формальный подход здесь может быть обусловлен непониманием руководством преимуществ применения ISO 9001, что зачастую выражается в отсутствии его вовлеченности в процесс совершенствования деятельности компании с учетом его требований.

В текущем номере у вас есть возможность познакомиться с мнением наших уважаемых экспертов в отношении проблем применения в деятельности организаций стандарта ISO 9001. Важно подчеркнуть, что основная идея номера продолжает и развивает традиционную для журнала «Методы менеджмента качества» тему здравого смысла стандарта ISO 9001:2015 с точки зрения особенностей понимания его требований и рациональных подходов к их выполнению.



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 Е.Е. Дурогян

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 10.04.2020.

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 276518.

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

НАШИ ПАРТНЕРЫ



# №4/2020

**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

16+

# 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 РУС», 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 Израйля, 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 22313:2020

**Безопасность и устойчивость к негативным внешним воздействиям. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Руководство по использованию ISO 22301**

### ISO 22468:2020

**Менеджмент потока создания ценности (VSM)**

### ISO 22367:2020

**Медицинские лаборатории. Применение менеджмента риска к медицинским лабораториям**

# СОДЕРЖАНИЕ



## Система менеджмента качества: в поисках здравого смысла



### ТЕНДЕНЦИИ СТАНДАРТИЗАЦИИ

**Иткин Б.А.** Кому адресована и для кого существует система менеджмента качества?

8



### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

**Качалов В.А.** Из каких элементов состоит система менеджмента качества?

14



### КЛАССИКА МЕНЕДЖМЕНТА

**Джуран Дж.М.** Как следует понимать качество?  
Основополагающие концепции для практики управления

20

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:** ГК «ПЛМ Урал» — 44—49; ООО «Интерсертифика-ТЮФ» — 2-я с. обложки; АО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь» — 4-я с. обложки; ООО «РИА «Стандарты и качество» — 13, 26, 57, 62, 63, 3-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.** Анализ взаимного влияния — один из инструментов исследования будущего

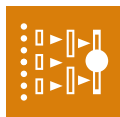
27



## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ

**Фролов С.В., Кадиров Р.А.** Система энергоменеджмента в организации: построение структуры управления

28



## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

**Панюков Д.И., Козловский В.Н., Айдаров Д.В., Благовещенский Д.И.** Онтологическая модель процедуры FMEA

36



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Ведмидь П.А.** Цикл EPDCA как отражение интеграции QMS и PLM-систем

44



## НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

**Кривошеков В.Е.** Надежность человека — оператора технических систем

50



## ВОЗВРАЩАЯСЬ К НАПЕЧАТАННОМУ

Стандарты на системы менеджмента: от «теории» к практике  
**Эксперты: Юнак Г.Л., Панюков Д.И., Езрахович А.**

58



14



28



58