

Система менеджмента качества интегрированной структуры оборонно- промышленного комплекса

Геленджик, сентябрь 2014 г.

Генеральный директор АНО «Институт испытаний и
сертификации вооружения и военной техники»,
д.т.н., профессор Игорь Николаевич Животкевич

Необходимость наличия и совершенствования СМК

- «Основы государственной политики в области развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу» (01.03.2010 г.),
- Заметный рост объемов ГОЗ в соответствии с Государственной программы вооружения Российской Федерации на 2011 – 2020 годы,
- Реализация Государственной федеральной целевой программы развития ОПК на 2011 – 2020 годы,
- Требование предъявления СМК при оформлении организацией лицензии на право проектирования, разработки, производства, испытании, обслуживания, надзора и ремонта и утилизации военной техники
- Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе»,
- Ужесточение требований в выполнении ГОЗ по объемам и срокам в соответствии с Указом Президента РФ,
- Возрастание роли интегрированных структур (корпораций) ОПК в деятельности по выполнению ГОЗ и по оценке соответствия качества,
- Сертификация СМК интегрированных структур ОПК РФ,
- Повышенное внимание Правительства РФ вопросам эффективности СМК в ОПК

Цели в области качества СМК интегрированных структур ОПК РФ

- развитие технологий менеджмента качества в ИС в целях выполнения ГОЗ и удовлетворенности совокупности потребителей,
- развитие менеджмента качества в **головных организациях ИС** для повышения эффективности менеджмента и компетентности менеджеров,
- совершенствование менеджмента качества отдельных организаций, входящих в ИС с целью усиления совместного влияния на развитие ИС в целом,
- повышение конкурентоспособности ИС, за счет внедрения современных технологий разработки, производства и эксплуатации изделий, позволяющих повысить ТТХ продукции и снизить ее себестоимость,
- внедрение активной системы менеджмента поставщиков в российских условиях производства агрегатов, комплектующих и материалов за счет объединения усилий ИС, возможности инвестирования в решение сложнейшей проблемы,
- системное решение проблем обеспечения требуемой компетентности управленческих кадров и специалистов в рамках поставленных задач ИС.

Классификация интегрированных структур ОПК

В организационном плане интегрированные структуры можно подразделить на:

- корпорации (концерны) состоящие из отдельных юридических лиц – открытых акционерных обществ, часть пакета акций которых переданы **головной организации или управляющей компании,**
- корпорации (концерны) представляющие собой **единое юридическое лицо** – открытое акционерное общество.
- холдинги состоящие из отдельных юридических лиц, взаимодействие которых определяющие уставными документами.

Менеджмент качества ИС можно условно разделить на группы:

- менеджмент качества **отдельных организаций** входящих в интегрированную структуру,
- менеджмент качества **головной организации (или управляющей компании),**
- менеджмент качества **интегрированной структуры в целом.**

Современная модель менеджмента качества оборонного предприятия

Оборонная продукция

Гражданская продукция



ФЗ «О государственном оборонном заказе»
 ПП от 11.10.12 № 1036 «Об особенностях оценки соответствия ...» ...
 ГОСТ Р ИСО 9001, 9004,
 ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021,
 ГОСТ РВ 0015-002-2012
 ГОСТ EN 9100, 9101, 9104,
 ГОСТ Р ИСО 19011
 Стандарты СРПП ВТ
 Стандарты организаций

Правовая и нормативная база

Международные, государственные военные и национальные стандарты, документы заказчика, стандарты интегрированных структур и организаций, материалы внутренних и внешних проверок,

Методические документы по формированию и развитию СМК

Управление компетентностью персонала

Включает:
 - образование и переподготовку,
 - профессиональные компетенции (опыт, навыки),
 - личные качества

Менеджмент качества

Структура управления организации

Определяет выполнение требований заказчика, поддерживает менеджмент качества и содержит:
 - представителя высшего руководства по качеству
 - службу качества,
 - уполномоченных по качеству в подразделениях

Информационная среда развития менеджмента качества

Обмен информационными потоками на предприятии, в корпорации, с органом по сертификации, внутренняя сеть менеджмента качества организации

Построение СМК ИС ОПК

Структура ИС	СМК ИС ОПК
Головная организация	Политика в области качества Цели в области качества
Организации – разработчики ВВТ	Документация СМК (<i>РК, стандарты, инструкции</i>) Анализ СМК со стороны руководства Ресурсное обеспечение (<i>финансы, информация</i>)
Организации – производители ВВТ	Управление человеческими ресурсами (<i>компетентность, осведомленность</i>)
Организации – производители агрегатов и узлов	Планирование этапов ЖЦ продукции (<i>управление конфигурацией, проектное управление, специальные требования, специальные процессы</i>) Управление процессами связанными с заказчиком (<i>удовлетворенность заказчика, анализ контрактов</i>) Проектирование и разработка (<i>управление конфигурацией, методы и средства проектирования и разработки</i>) Закупки (<i>анализ поставщиков, управление качество закупок</i>)
Организация осуществляющая закупки в интересах ИС	Производство и обслуживание (<i>постановка на производство, технологическое обеспечение, специальные процессы</i>) Управление оборудованием для мониторинга и измерений
Испытательные центры	Измерение, анализ и улучшение (<i>статистические методы, внутренние аудиты, мониторинг процессов СМК, мониторинг продукции, рекламации заказчика и</i>
Учебные центры	<i>несоответствующая продукция, экономика качества, управление рисками, корректирующие действия</i>)

Дополнительные требования к менеджменту качества организации, входящей в ИС, со стороны корпоративной СМК

1. Процесс менеджмента высшего руководства по реализации технологии менеджмента качества процессов разработки, производства и эксплуатации ВВТ.
2. Процедура подтверждения соответствия требованиям к СМК организации со стороны корпорации.
3. Процедуры подтверждения удовлетворенности заказчика
4. Введение отдельных нормативных документов по:
 - обязательной правовой и нормативной документации,
 - структуре управления предприятием,
 - компетенции и мотивации исполнителей работ,
 - ресурсному обеспечению процессов выполнения работ,
 - результативности и эффективности процессов выполнения работ,
 - уровню информационного обеспечения работ

Состав групп процессов СМК корпорации (пример)



Взаимодействие оборонного предприятия с интегрированной структурой ОПК

В области общего развития предприятия:

- развитие специализации, развитие технологии проектирования и производства, оборудования, инфраструктуры, персонала,
- участие в государственной программе вооружения, федеральных целевых программах,
- устойчивая кооперация внутри интегрированной структуры,
- решение социальных проблем.

В области устойчивого обеспечения заказами:

- основной заказчик – интегрированная структура,
- вхождение в государственные программы и федеральные целевые программы,
- формирование перспективного плана финансового развития организации.

В области менеджмента поставщиков:

- централизованное формирование состава поставщиков с комплексированными объемами и сроками,
- использование корпоративного подхода в тендерной работе на рынке товаров и услуг,
- корпоративная деятельность с поставщиками-монополистами

В области менеджмента качества:

- активное развитие корпоративных интересов в менеджменте качества,
- комплексный взгляд на процессный подход и ресурсное обеспечение менеджмента качества

Проблемные вопросы развития СМК оборонного предприятия



Раздел ГОСТ РВ 0015-002	Состав проблемных вопросов
4 СМК	
4.1 Общие требования	Процессный подход: состав процессов, методы оценки результативности и эффективности менеджмента качества, аутсортинг
4.2 Управление документацией	Полнота охвата СМК предприятия. Менеджмент электронной документации
4.3 Обеспечение безопасности информации	Отсутствие в условиях современных информационных потоков системы информационной безопасности
5.3 Планирование	Использование целей в области качества организации и подразделений - как инструмента осуществления политики и стратегических целей
5.5 Ответственность, полномочия и обмен информацией	Оформление ответственности и полномочий деятельности работников. Прослеживаемость ответственности и полномочий
5.6 Анализ со стороны руководства	Усиление роли высшего и среднего звеньев руководства в вопросах менеджмента качества и результативности СМК

Проблемные вопросы развития СМК оборонного предприятия. Продолжение



Раздел ГОСТ РВ 0015-002	Состав проблемных вопросов
6.2 Человеческие ресурсы	Управление компетентностью персонала при выполнении ГОЗ. Вопросы аттестации работников на компетентность
7.1 Планирование процессов жизненного цикла продукции	Низкая результативность планирования менеджмента качества в соответствии с системой военных и международных требований (связь с целями в области качества, результативность менеджмента, менеджмент проектов и рисков)
7.2 Процессы связанные с потребителем	Измерение и управление удовлетворенностью заказчика
7.3 Проектирование и разработка	Совершенствование технологической базы проведения работ с соответствующим обеспечением элементов менеджмента качества
7.4 Закупки	Переход от наблюдения и мониторинга поставщиков к менеджменту поставщиков, в соответствии с местом в ГОЗ и действующей законодательно-правовой базой

Проблемные вопросы развития СМК оборонного предприятия. Окончание



Раздел ГОСТ РВ 0015-002	Состав проблемных вопросов
7.5 Производство и обслуживание	Совершенствование технологической базы проведения работ с соответствующим обеспечением элементов менеджмента качества. Совершенствование системы технологической документации в части соответствия требованиям стандартов. Управление оборудованием, в т.ч. автоматическими линиями и участками
7.6 Управление устройствами для мониторинга и измерений	Компетентность метрологической службы. Вопросы управления поверкой и калибровкой СИ. Аттестация оборудования. Метрологическая экспертиза документов, метрологический надзор
8 Измерение , анализ и улучшение (в целом раздел)	Полнота охвата СМК деятельности организации. Результативность СМК. Управление удовлетворенностью заказчика
8.2 Мониторинг и измерения	Результативность внутренних аудитов СМК организации. Система оценки результативности и эффективности процессов и СМК в целом
8.4 Анализ данных	Рекламационная работа. Слабость экономического блока в СМК организации (затраты на качество, эффективность процессного подхода и пр.)
8.5 Улучшение	Вопросы широкого применения менеджмента рисков в СМК организации

Проблемы развития менеджмента качества интегрированных структур ОПК

Проблемы отдельных организаций ИС в рамках требований военных и международных стандартов

Отсутствие законодательных, правовых и нормативных закрепленных требований к ИС разного уровня со стороны государственного заказчика

Менеджмент персонала в соответствии с требованиями международных и государственных военных стандартов

СМК
интегрированной
структуры

Отсутствуют национальные стандарты, определяющие требования к менеджменту качества ИС разного уровня интеграции

Менеджмент качества процессов переданных в сторонние организации (менеджмент аутсорсинга)

Отсутствует государственная система аккредитации органов по сертификации СМК в ОПК в том числе органов по сертификации СМК интегрированных структур

Выводы

Развитие СМК оборонных организаций, интегрированных структур ОПК должно осуществляться в рамках выполнения ГОЗ, удовлетворения требований заказчика, сформулированных стратегических целей.

Важной стороной, определяющей это развитие, является выполнение требований современных международных, национальных и государственных военных стандартов в области менеджмента качества.

Инструментом развития является результативная СМК оборонной организации и интегрированной структуры.