

УДК 33

DOI 10.21661/r-468427

*А.М. Куницын*

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ГОЛОВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ**

*Аннотация:* в данной работе проанализирована проблема менеджмента интегрированной структуры. Автором отмечено, что реализация изложенных в статье рекомендаций позволит построить и на регулярной основе совершенствовать систему менеджмента качества головной организации интегрированной структуры, соответствующую установленным требованиям.

*Ключевые слова:* система менеджмента, головная организация, интегрированная структура, система управления, требования.

*A.M. Kunitsyn*

## **THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN LEADING ORGANIZATION OF THE INTEGRATED STRUCTURE**

*Abstract:* the article has analyzed the problem of integrated structure management. The author has noted that the implementation of recommendations outlined in the article will allow building and improving the quality management system in leading organization of integrated structure on a regular basis that meets the requirements.

*Keywords:* management system, parent organization, integrated structure, control system, requirements.

Система менеджмента качества головной организации интегрированной структуры оборонно-промышленного комплекса входит в общую систему менеджмента интегрированной структуры.

Создание результативной и эффективной системы управления процессами в области качества на основе технического, финансового, корпоративного, правового и других способов регулирования и удовлетворения потребностей и ожиданий заказчиков (потребителей) является одной из основных стратегических

целей головной организации интегрированной структуры оборонно-промышленного комплекса.

С момента создания системы менеджмента качества в головной организации интегрированной структуры оборонно-промышленного комплекса организованы и на постоянной основе проводятся работы по ее совершенствованию.

В соответствии с правилами, принятыми в сфере добровольной сертификации, система менеджмента качества ежегодно должна проходить инспекционный контроль и один раз в три года ресертификацию.

ГОСТ РВ 0015–002 обязателен для применения организациями, участвующими в выполнении работ по государственному оборонному заказу в соответствии с действующим законодательством и при осуществлении работ по военно-техническому сотрудничеству по контрактам с иностранными государствами.

Таким образом, организации должны иметь на систему менеджмента качества сертификат соответствия, удостоверяющий, что система менеджмента качества, распространяющаяся на разработку, производство, испытания, установку, монтаж, техническое обслуживание, ремонт, утилизацию и реализацию применительно к продукции в соответствии с заявленными кодами Единого кодификатора предметов снабжения соответствует требованиям ГОСТ РВ 0015–002 и ГОСТ Р ИСО 9001.

В целях улучшения координации деятельности головной организации интегрированной структуры оборонно-промышленного комплекса и его дочерних обществ в области технического регулирования, повышения качества и надежности изделий вооружения, военной и специальной техники, поставляемых по государственному оборонному заказу и иностранным заказчикам, рекомендуется проводить ежегодные научно практические конференции на базе передовых дочерних обществ интегрированной структуры, выпускающих финальные изделия.

По ГОСТ РВ 0015–002 в головной организации необходимо иметь подразделение по качеству, основной целью которого должно являться развитие системы менеджмента качества интегрированной структуры и повышение качества

продукции, поставляемой интегрированной структурой, и обеспечения ее соответствия требованиям нормативно-технической документации на основе проведения инспекционных проверок дочерних обществ.

В структуру такого подразделения по менеджменту качества могут быть включены служба менеджмента качества и инспекция по качеству, основными задачами которых являются:

- создание, внедрение, поддержание функционирования, совершенствование и оценка соответствия системы менеджмента качества головной организации интегрированной структуры установленным требованиям;

- стандартизация [1], нормоконтроль технической документации, документированных процедур и организационно-правовых документов, разработанных и реализуемых в интегрированной структуре;

- учет, хранение, обращение и абонентское обслуживание технической документации, документированных процедур системы менеджмента качества и организационно-правовых документов;

- координация деятельности дочерних обществ по вопросам создания, управления и совершенствования их систем менеджмента качества в целях повышения качества продукции на всех этапах жизненного цикла;

- проведение аудитов (инспекционных проверок) систем менеджмента качества дочерних обществ, процессов систем менеджмента качества и оценка их результативности, проведение метрологического надзора и метрологических экспертиз;

- проведение аудитов технологических систем, технологических процессов и оценка их надежности;

- анализ и оценка текущего состояния качества и надежности продукции военного назначения, учет претензий по качеству продукции, контроль выполнения мероприятий по недопущению повторения дефектов [2];

- оценка соответствия качества и надежности изделий требованиям тактико-технических заданий, технических заданий, технических условий.

В целях реализации задачи по построению системы менеджмента качества интегрированной структуры Концерна должен быть сформирован Координационный совет в области менеджмента качества интегрированной структуры, который направляет свою деятельность на решение следующих основных задач:

- выработка корпоративной политики в области качества и рассмотрение предложений по установлению и последующему принятию целей в области качества интегрированной структуры, контроль их реализации;

- развитие и совершенствование систем менеджмента качества головной структуры и дочерних обществ на основе повышения эффективности и результативности координации работ в этой сфере деятельности;

- развитие методики и методического аппарата комплексного подхода к управлению качеством продукции в рамках интегрированной структуры в целях выполнения заданий государственного оборонного заказа и удовлетворенности требований потребителей;

- управление процессами разработки корпоративных документированных процедур системы менеджмента качества и их внедрения в интегрированной структуре;

- выработка предложений и рекомендаций по повышению качества и надежности вооружений, военной и специальной техники, поставляемой потребителям. Выработка предложений и рекомендаций по снижению рисков производства некачественной продукции на всех этапах жизненного цикла;

- совершенствование процедуры и выработка решений по проблемным вопросам рекламационной и претензионной деятельности и управления качеством при осуществлении поставок вооружения и военной техники;

- выработка рекомендаций по решению проблемных вопросов менеджмента качества в области разработки, производства, технического обслуживания, ремонта и обеспечения эксплуатации продукции военного назначения;

- рассмотрение вопросов внедрения методов и технологий менеджмента качества и выработка предложений в целях повышения эффективности

функционирования систем менеджмента качества головной организации и дочерних обществ;

– выработка рекомендаций по мерам, направленным на снижение количества дефектов выпускаемой продукции на всех этапах жизненного цикла.

Головная организация интегрированной структуры координирует деятельность дочерних обществ в области менеджмента качества на основе анализа представляемых ими в установленном порядке отчетных и статистических данных о качестве и надежности изделий военного и гражданского назначения, как в ходе производства, так и по результатам эксплуатации, а также результатов инспекционных проверок систем менеджмента качества (процессов систем менеджмента качества) дочерних обществ. По результатам анализа отчетных и статистических данных, инспекционных проверок вырабатываются решения и рекомендации, направленные на совершенствование производственно-технологической и научно-технической базы дочерних обществ.

Головной организации интегрированной структуры рекомендуется проводить научно-практические конференции (далее – конференции) на тему «Современные подходы в управлении качеством продукции на предприятиях интегрированной структуры».

К участию в конференции рекомендуются: заместители генеральных директоров по качеству, представители руководства по системе менеджмента качества, начальники служб качества и другие специалисты, обеспечивающие в дочерних обществах функционирование и совершенствование системы менеджмента качества, контроль и оценку качества выпускаемой продукции.

В 2018 году основное внимание рекомендуется уделять рассмотрению следующих вопросов, отражающих фактическое состояние и перспективы в области управления качеством продукции:

– состояние с качеством продукции военного назначения, выпускаемой по номенклатуре интегрированной структуры за период 2015...2017 гг.;

– результаты анализа и распространение положительного опыта в сфере менеджмента качества, раскрытие проблемных вопросов;

– выработка предложений по развитию системы менеджмента качества, в том числе повышению результативности деятельности дочерних обществ в сфере управления качеством изделий вооружения и военной техники.

Рекомендуется освещать следующие вопросы:

– результаты оценки состояния качества продукции военного назначения [3], поставляемой предприятиями интегрированной структуры и основные направления их деятельности в области менеджмента качества, менеджмент и контроль качества и надежности вооружения и военной техники;

– мониторинг показателей функционирования системы менеджмента качества;

– внедрение в практику управление рисками на стадиях жизненного цикла продукции;

– концепция бережливого жизненного цикла сложных технических систем [4] и программа мероприятий по ее реализации в 2017–2020 гг., разрабатываемая система гарантии качества и информационной поддержки жизненного цикла продукции;

– актуальные проблемы с качеством [5], надежностью и импортозамещением электронной компонентной базы, применяемой в производстве вооружения и военной техники, особенности ведения рекламационной и претензионной работы [6] в интегрированной структуре в рамках государственного оборонного заказа и военно-технического сотрудничества;

– организация инспекционной деятельности в интегрированной структуре;

– переход на новую версию стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015;

– сертификация системы менеджмента качества и др.

Система менеджмента качества должна быть направлена на достижение целей и задач, определенных Политикой и Целями в области качества, путем:

– установления действующей организационной структуры;

– определением процессов, ведущих к постоянному улучшению деятельности;

- установлением последовательности и взаимодействия этих процессов;
- установлением ответственных за процессы системы менеджмента качества;
- определением критериев для обеспечения результативной работы и управления этими процессами;
- обеспечением наличия ресурсов и информации, необходимой для поддержания работы и наблюдения за этими процессами (ресурсы и документированные процедуры по процессам);
- принятия мер, необходимых для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов (планирование качества, анализ со стороны руководства, внутренний аудит, управление несоответствующей продукцией, применение корректирующих и предупреждающих действий);
- установлением ответственности за исполнением процессов в документированных процедурах системы менеджмента качества;
- определением рисков и установлением действий по реагированию на них.

Результативное функционирование и управление процессами системы менеджмента качества обеспечивают ответственные за процессы, которые должны отвечать за:

- 1) регулярный менеджмент в рамках процесса;
- 2) оценку (прогнозирование) внутренних и внешних рисков и осуществление соответствующих действий по реагированию на них;
- 3) планирование регулярной деятельности процесса;
- 4) разработку необходимых процедур, регламентирующих порядок осуществления;
- 5) действий в рамках процесса;
- 6) обеспечение ресурсами, необходимыми для выполнения планов процесса;
- 7) организацию выполнения регулярных планов процесса;
- 8) измерение и мониторинг хода выполнения установленного плана деятельности процесса;

9) принятие корректирующих и предупреждающих действий в случае появления или потенциальной угрозы появления несоответствий в ходе выполнения плана деятельности процесса.

10) постоянное улучшение процесса:

11) разработку направлений, целей и мероприятий по улучшению качества процесса и его результатов деятельности;

12) обеспечение ресурсами, необходимыми для осуществления мероприятий по улучшению процесса;

13) организацию выполнения мероприятий по улучшению процесса;

14) измерение и мониторинг хода выполнения мероприятий по улучшению процесса;

15) принятие корректирующих и предупреждающих действий в случае появления или потенциальной угрозы появления несоответствий в ходе выполнения мероприятий по улучшению процесса.

Для обеспечения функционирования системы менеджмента качества головной организации интегрированной структуры должны быть определены следующие процессы, реализуемые интегрированной структурой:

1. Управленческие процессы.

1.1. Организация деятельности по поддержанию в рабочем состоянии и совершенствованию системы менеджмента качества интегрированной структуры.

2. Процессы жизненного цикла продукции.

2.1. Управление проектированием и разработками продукции.

2.2. Управление производством и реализацией продукции.

2.3. Организация и проведение испытаний, монтажа, технического обслуживания и ремонта продукции военного назначения.

2.4. Управление работами по утилизации продукции.

2.5. Управление деятельностью в области проектирования и капитального строительства.

3. Процессы обеспечения ресурсами.

3.1. Управление интеллектуальной собственностью интегрированной

структуры.

3.2. Обеспечение деятельности интегрированной структуры квалифицированным персоналом.

3.3. Организация работ по энергосбережению и повышению энергоэффективности.

3.4. Управление договорной работой.

3.5. Организация закупочной деятельности.

4. Процессы измерения, анализа и улучшения.

4.1. Организация проведения оценки результативности функционирования системы менеджмента качества интегрированной структуры, анализа пригодности, а также возможности повышения результативности системы менеджмента качества интегрированной структуры.

4.2. Организация проведения инвентаризации и оценка состояния производственных мощностей промышленных предприятий, являющихся дочерними обществами.

4.3. Организация деятельности по оценке результативности системы менеджмента качества при проведении рейтингового анализа дочерних обществ.

Общепринятая схема взаимодействия процессов системы менеджмента качества, реализуемых организацией оборонно-промышленного комплекса представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема взаимодействия процессов системы менеджмента качества, реализуемых организацией оборонно-промышленного комплекса

Высшее руководство головной организации интегрированной структуры документально оформляет Политику в области качества в соответствии со стратегическими целями, а также устанавливает Цели в области качества, соизмеримые и согласованные с Политикой в области качества.

Политика в области качества включает обязательства:

- выполнения приоритетных направлений деятельности по разработке, производству, модернизации, ремонту и утилизации образцов вооружения и военной техники, как для федеральных государственных нужд, так и для иностранных заказчиков;
- сохранения и развития производственного потенциала дочерних обществ;
- совершенствования деятельности по разработке, реализации и финансированию целевых научно-технических программ;
- удовлетворения требований заказчиков (потребителей) к качеству поставленной продукции;
- постоянного повышения результативности и эффективности функционирования системы менеджмента качества.

Политика в области качества должна утверждаться генеральным директором и доводится до сведения каждого работника:

- начальниками структурных подразделений под подпись;
- при приеме на работу;
- путем размещения на стенде «Информация в области технического регулирования».

Пересмотр Политики в области качества и корректировка Целей в области качества может производиться в следующих случаях:

- при внесении существенных изменений в систему менеджмента качества, связанных со структурной перестройкой или повышением требований к выполняемым работам;
- при переходе на новые виды продукции;
- при изменении стратегии интегрированной структуры.

Цели в области качества на уровне структурных подразделений устанавливаются, руководствуясь принятыми Целями в области качества на уровне интегрированной структуры.

В перечень целей в области качества в первую очередь включают плановые значения показателей критериев результативности процессов. Цели должны быть достижимыми и измеримыми.

При не достижении запланированных значений показателей целей в области качества начальники структурных подразделений проводят анализ причин и разработку мер, направленных на обеспечение достижения планируемых значений показателей целей, а также при необходимости разрабатывают мероприятия по повышению результативности процессов.

Стратегическое планирование и Политика руководства в области качества составляют основу для установления критериев процессов системы менеджмента качества, выработки показателей критериев и их плановых значений, что направлено на решение следующих основных задач:

- обеспечение удовлетворенности потребителей;
- улучшение показателей качества продукции, поставляемой потребителям;

- повышение результативности выполнения процессов;
- повышение результативности и эффективности функционирования.

С целью повышения результативности и эффективности системы менеджмента качества рекомендуется ежегодно разрабатывать Программу работ по поддержанию и совершенствованию системы менеджмента качества интегрированной структуры, которая включает следующие основные мероприятия:

- устранение несоответствий, выявленных в ходе проведения внутренних и внешних аудитов системы менеджмента качества (сертификационные работы, инспекционный контроль);

- разработка плана работ по организации и проведению внешнего и внутренних аудитов системы менеджмента качества интегрированной структуры;

- анализ статистических данных по качеству продукции и технической документации дочерних обществ;

- анализ состояния работ по внедрению и совершенствованию систем менеджмента качества дочерних обществ в ходе реструктуризации предприятий;

- проведение работ в области технического регулирования;

- разработка плана работ по стандартизации;

- проведение подготовки и переподготовки работников в области профессиональной деятельности и менеджмента качества [7];

- проведение работ по внедрению информационной системы управления интегрированной структуры;

- рассмотрение и согласования программ реструктуризации и развития дочерних обществ;

- мониторинг и актуализация документации системы менеджмента качества и, в т.ч., организационно–правовых документов (положения о структурных подразделениях и должностные инструкции работников);

- рассмотрения проблемных вопросов менеджмента качества на заседаниях Координационного Совета системы менеджмента качества интегрированной структуры;

– анализ степени достижения Целей в области качества, установленных на отчетный период.

Наряду с вышеуказанной программой в головной организации интегрированной структуры рекомендуется ежегодно разрабатывать планы организационно-технических мероприятий, реализующие процессы жизненного цикла продукции номенклатуры системы менеджмента качества интегрированной структуры.

Таким образом, реализация вышеизложенных рекомендаций позволит построить и на регулярной основе совершенствовать систему менеджмента качества головной организации интегрированной структуры, соответствующую установленным требованиям.

### *Список литературы*

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2016 г. №1567 «О порядке стандартизации в отношении оборонной продукции (товаров, работ, услуг) по государственному оборонному заказу, продукции, используемой в целях защиты сведений, составляющих государственную тайну или относимых к охраняемой в соответствии с законодательством Российской Федерации иной информации ограниченного доступа, продукции, сведения о которой составляют государственную тайну, а также процессов и иных объектов стандартизации, связанных с такой продукцией» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – №3. – Ст. 508.

2. Федюкин В.К. Квалиметрия. Измерение качества промышленной продукции: Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2017. – 320 с.

3. Остапенко С.Н. Оценка научно-технической и производственно-технологической реализуемости проектов на стадиях жизненного цикла сложных технических систем: Коллективная монография / С.Н. Остапенко, А.А. Филатов [и др.]; под ред. С.Н. Остапенко. – Тверь: ЗНП АО «Отделение ПВЭ и Ф», 2007. – 64 с.

4. Методические вопросы оценки совершенства и ранжирования многопараметрических сложных технических систем. – Тверь: ЗНП АО «Отделение ПВЭ и Ф», 2006. – 228 с.

5. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ (ред. от 29 июля 2017 г.) «О техническом регулировании» – Консультант Плюс. ИБ «Российское законодательство (Версия Проф)» // ЗАО «Консультант Плюс». – М., 2018.

6. ГОСТ РВ 15.703–2005 Система разработки и постановки продукции на производство. Военная техника. Порядок предъявления и удовлетворения рекламаций. Основные положения.

7. Розанова Н.М. Корпоративное управление: Учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2016. – 339 с.

8. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2012. – 47 с.

9. ГОСТ РВ 0015–002–2012 Система разработки и постановки на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования.

### *References*

1. (2017). Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 30 dekabria 2016 g. 1567 "O poriadke standartizatsii v otnoshenii oboronnoi produktsii (tovarov, rabot, uslug) po gosudarstvennomu oboronnomu zakazu, produktsii, ispol'zuemoi v tseliakh zashchity svedenii, sostavliaiushchikh gosudarstvennuiu tainu ili odnosimykh k okhraniaemoi v sootvetstvii s zakonodatel'stvom Rossiiskoi Federatsii inoi informatsii ogranichenного доступа, produktsii, svedeniia o kotoroi sostavliaiut gosudarstvennuiu tainu, a takzhe protsessov i inykh obektov standartizatsii, sviazannykh s takoi produktsiei". Sобрание zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii, 3.

2. Fediukin, V.K. (2017). Kvalimetriia. Izmerenie kachestva promyshlennoi produktsii., 320. М.: Knorus.

3. Ostapenko, S.N., & Filatov, A.A. (2007). Otsenka nauchno-tekhnicheskoi i proizvodstvenno-tekhnologicheskoi realizuemosti proektov na stadiiakh zhiznennogo tsikla slozhnykh tekhnicheskikh sistem., 64. Tver': ZNP AO "Otdelenie PVE i F".

4. (2006). Metodicheskie voprosy otsenki sovershenstva i ranzhirovaniia mnogo-parametricheskikh slozhnykh tekhnicheskikh sistem., 228. Tver': ZNP AO "Otdelenie PVE i F".

5. (2018). Federal'nyi zakon ot 27 dekabria 2002 g. 184-FZ (red. ot 29 iulia 2017 g.) "O tekhnicheskome regulirovanii" - Konsul'tant Plus. IB "Rossiiskoe zakonodatel'stvo (Versiia Prof)". ZAO "Konsul'tant Plus". M.

6. GOST RV 15.703-2005 Sistema razrabotki i postanovki produktsii na proizvodstvo. Voennaia tekhnika. Poriadok prediavleniia i udovletvoreniia reklamatsii. Osnovnye polozeniia.

7. Rozanova, N.M. (2016). Korporativnoe upravlenie, 339. M.: Iurait.

8. (2012). GOST R ISO 9001-2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniia, 47. M.: Standartinform.

9. GOST RV 0015-002-2012 Sistema razrabotki i postanovki na proizvodstvo voennoi tekhniki. Sistemy menedzhmenta kachestva. Obshchie trebovaniia.

---

**Куницын Алексей Михайлович** – бакалавр техн. наук, магистрант Института экономики и права ФГБОУ ВО «Московский технологический университет», Россия, Москва.

**Kunitsyn Aleksei Mikhailovich** – bachelor in technical sciences, graduate student at the Institute of Economics and Law of Moscow Technological University (MIREA), Russia, Moscow.

---