



ПРОТОКОЛ
заседания Комитета по развитию систем управления качеством
Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям»

«24» августа 2021 г.

№ 3

ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВОВАЛ
Председатель Комитета по развитию систем управления качеством
Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям»,
Генеральный директор АО «РТ-Техприемка» Владлен Маусырович Шорин

Присутствовали:

- Исполнительный директор Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» – Н.В. Попова
- Управляющий директор по организациям прямого управления Государственной корпорации «Ростех» – В.З. Литвин
- Члены Комитета: – К.Э. Аракелян, И.Н. Губин, А.С. Зацарин, И.В. Ломако, Е.В. Леонов, В.С. Никулин, Л.А. Федорова, В.С. Шалаев, Р.И. Шамсутдинова
- Приглашенные участники от организаций Оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации (далее – ОПК): – По списку
- Формат: – Заседание Комитета по развитию систем управления качеством Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» в рамках Конгресса «Диверсификация ОПК. Трансформация производственной базы 2021», Международный военно-технический форум «АРМИЯ-2021», МО, г. Кубинка

I. «Модернизация системы управления качеством на предприятиях в условиях диверсификации ОПК»

(В.М. Шорин, В.З. Литвин, Н.В. Попова, В.С. Никулин, Л.Н. Летчфорд, К.Э. Аракелян, Р.А. Никифоров, Д.А. Стюхин, И.Н. Филатов, А.Р. Денискина)

Вступительное слово Председателя Комитета по развитию систем управления качеством Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» (далее – Комитет) В.М. Шорина.

В.М. Шорин отметил, что заседание Комитета проводится в рамках комплексных мероприятий, организатором которых являются Союз машиностроителей России и Ассоциация «Лига содействия оборонным предприятиям», посвященных вопросам стратегических приоритетов диверсификации ОПК, кадровому обеспечению ОПК, цифровизации, трансформации производственной базы.

Диверсификация производства для многих оборонных предприятий России стала дополнительной возможностью для развития в условиях сокращения объемов гособоронзаказа. Однако этот процесс требует от менеджмента предприятий понимания того, что конкурентные преимущества продукции приобретаются за счет выстроенной работы системы менеджмента качества (далее – СМК).

Вступительное слово Управляющего директора по организациям прямого управления Государственной корпорации «Ростех» В.З. Литвина.

В.З. Литвин особо подчеркнул, что проведение заседаний Комитета на таких крупнейших специализированных площадках, как Международный авиационно-космический салон (МАКС) и Международный военно-технический форум «АРМИЯ», становится хорошей традицией.

Обеспечение высокого качества продукции и услуг – важнейшая цель современной экономической и производственной деятельности любой организации. В эпоху глобализации и постоянно растущей конкуренции именно этот фактор является для производителя ключевым и определяет его репутацию в глазах потребителей. Стратегией Государственной корпорации «Ростех» запланировано увеличение доли гражданской продукции в выручке Корпорации.

Вступительное слово исполнительного директора Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» Н.В. Поповой.

Н.В. Попова проинформировала о том, что Комитет по развитию систем управления качеством стал одной из сорока двух экспертных структур, работающих на базе Союза машиностроителей России и Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям», которые ежегодно проводят в рамках Международного военно-технического форума «АРМИЯ» большое количество мероприятий и заседаний.

В 2020 году по результатам заседаний Экспертных советов при Комиссии Государственной Думы по правовому обеспечению развития организаций оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, Комитете Государственной Думы по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству, Комитетов и Комиссий Союза машиностроителей России и Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» был сформирован перечень поручений Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Юрия Ивановича Борисова №ЮБ-П22-15268 от 24 ноября 2020 г.

1. Заслушан доклад **Никулина В.С.** (Заместитель генерального директора по качеству и развитию АО «РТ-Техприемка», секретарь Координационного совета по качеству Государственной корпорации «Ростех») на тему: **«Качество – цель и условие диверсификации».**

В своем докладе Никулин В.С. отметил влияние качества процессов и качества продукции на характер и результаты работ по диверсификации. Подчеркнул, что обеспечение качества осуществляется через планирование и поддержание необходимого уровня стабильности и точности процессов. Указал, что:

- следствием именно низкого качества процессов являются несоответствия продукции, вызывающие потери на устранение брака в производстве, рекламации потребителей, а в перспективе потеря конкурентоспособности продукции организации;
- для улучшения процессов необходимо создавать условия для эффективного функционирования организации;
- важными элементами деятельности по улучшению качества процессов являются планирование работ, подготовка и мотивация персонала;
- в деятельности организаций имеются существенные возможности для улучшения качества процессов за счет устранения несоответствий требованиям стандартов и технической документации;
- в Государственной корпорации «Ростех» принято решение по реализации интегрального проекта «Обеспечение качества и снижения потерь» в рамках программ среднесрочного развития холдингов.

2. В рамках доклада **Легчфорда Л.Н.** (Начальник управления качеством Госкорпорации «Росатом») на тему: **«Опыт построения цифровой ИТ-системы по управлению качеством»** представлена информация об опыте и результатах работы Госкорпорации «Росатом» по созданию, внедрению и развитию единой отраслевой информационной системы по управлению качеством.

В целях обеспечения структурирования, систематизации и обеспечения прослеживаемости качественных показателей производимой и поставляемой продукции отмечена важность применения единой методологии процессов управления качеством по всей отрасли. Именно такой подход, применяемый на всем жизненном цикле продукции, позволяет обеспечить должный уровень автоматизации и создать единую цифровую платформу управления качеством. Кроме того, одним из ключевых условий повышения эффективности системы управления качеством является подключение и обеспечение работы в единой информационной системе всех участников проекта для выстраивания взаимодействия по качеству по всей цепи кооперации.

На примере развития отраслевой информационной системы по управлению качеством Госкорпорации «Росатом» продемонстрирована действующая система управления, позволяющая руководству Корпорации осуществлять мониторинг показателей качества, своевременность мероприятий по устранению несоответствий, а также оценивать эффективность принимаемых управленческих решений в области качества.

В ходе выступления показаны практические результаты внедрения информационной системы и эффективности ее работы, а также озвучены практические аспекты из опыта разработки и внедрения информационных систем в масштабе атомной отрасли.

3. Заслушан доклад **Аракеяна К.Э.** (Заместитель Председателя Комитета, Советник генерального директора АО «РТ-Техприемка») на тему: **«Концепция национальной политики управления качеством».**

В своем докладе Аракеян К.Э. указал на необходимость проработки вопроса создания национальной системы управления качеством. Одним из ключевых элементов построения нормативно-правовой системы в области качества обозначил

целесообразность разработки концепции национальной политики в области качества. Также предложил расширить круг заинтересованных государственных органов, госкорпораций и общественных организаций, участвующих в разработке концепции.

4. Заслушан доклад **Никифорова Р.А.** (Заместитель генерального директора по качеству ПАО «Красногорский завод им С.А. Зверева» (Холдинг «Швабе»)) на тему: **«Диверсификация производства в ПАО «КМЗ им. Зверева»: проблемы и пути их решения».**

В своем докладе Никифоров Р.А. затронул вопросы, относящиеся к выпуску серийной и вновь разрабатываемой гражданской продукции, а также отметил целесообразность разработки корпоративной комплексной программы диверсификации предприятий ОПК и налаживания взаимодействия с малым бизнесом.

5. Заслушан доклад **Стюхина Д.А.** (Начальник отдела производственных систем Раменского приборостроительного завода (КРЭТ)) на тему: **«Современные методы управления производственными процессами. Система встроенного качества, философия, принципы и инструменты».**

Архитектура производственной системы (далее – ПС) конкретного предприятия ОПК должна обеспечивать применение принципов развития ПС и достижение целей организации «качество-затраты-сроки» посредством выбора и использования соответствующих подходов и инструментов как элементов ПС, взаимодействие и согласованность элементов ПС 1-го, 2-го или 3-го порядка, с учётом приоритетных направлений развития организации и наличия необходимых ресурсов.

Обязательным элементом ПС предприятия ОПК должно быть «встроенное качество», должна быть формализована инструментальная модель, модель петель качества, определены принципы «встроенного качества». Зафиксирована текущая ситуация с качеством, определены уровни качества и дорожная карта достижения этих уровней во времени до уровня «встроенного качества».

Трансфер лучших практик построения производственных систем как объекта управления со стороны системы менеджмента, имеющей архитектуру «точно-во-время, со встроенным качеством» из других отраслей промышленности.

6. Заслушан доклад **Филатова И.Н.** (Главный научный сотрудник АНО «Центр Квалитет») на тему: **«Реализация требований ГОСТ РВ 0015-002-2020 по результативности функционирования СМК – условие успешной диверсификации организаций ОПК».**

Филатов И.Н. отметил, что условием успешной диверсификации организаций ОПК является обеспечение конкурентоспособной продукции, созданной в рамках эффективной СМК.

Создание эффективной СМК основано на реализации требований результативности СМК согласно базовым требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и дополнительным требованиям ГОСТ РВ 0015-002-2020, оценке затрат на качество и применении методов бережливого производства.

В целях достижения синергетического эффекта от многофункциональной деятельности организации в целом целесообразно внести изменения в серию национальных стандартов, регламентирующих «менеджмент бережливого производства», сформировав данную серию как «методы бережливого производства».

7. Заслушан доклад **Денискиной А.Р.** (Доцент Московского авиационного института, Академик Академии качества) на тему: **«Проблемы и перспективы подготовки кадров в условиях модернизации систем управления качеством оборонных предприятий».**

В докладе рассмотрены проблемные вопросы подготовки специалистов в условиях модернизации систем управления качеством организаций ОПК, предложены пути их решения в целях совершенствования системы профессионального образования специалистов в области управления качеством.

8. В рамках дискуссии **Члены Комитета отметили** значительное влияние технического уровня развития и стабильности воспроизводства процессов разработки и производства, как составляющих системы менеджмента качества, на возможность и результативность работ по диверсификации организаций ОПК. Для успешной диверсификации требуется высокая эффективность и гибкость производственных и бизнес-процессов, а именно:
- внедрение цифровых методов проектирования (CAD, CAPR), инженерных расчетов (CAE), подготовки и управления производством (MES, PDM, CAM), управления полным жизненным циклом (CALS), интегрированных в единую систему управления предприятием (ERP). Члены Комитета отметили передовой опыт Госкорпорации «Росатом» в реализации цифровой системы по управлению качеством в масштабах отрасли.
 - подготовка и мотивация персонала;
 - высокий научно-технический уровень национальных документов по стандартизации, стимулирование организаций к переводу отраслевых стандартов в стандарты корпораций или объединений юридических лиц;
 - исключение формализма при разработке и внедрении систем менеджмента качества, введение контроля со стороны организаций ОПК над системами аккредитации органов по сертификации;
 - управление качеством продукции через управление процессами создания продукции, включение в сферу действия СМК всех процессов, связанных с созданием ценности;
 - выведение служб качества из подчинения должностных лиц, отвечающих за финансовый менеджмент, управление закупками, производство продукции, или не имеющих непосредственного выхода на руководителей организаций;
 - актуализация требований профессиональных стандартов к специалистам в области качества в части усиления требований к подготовке выпускников как в области конструкции и технологии производства изделий, так и в области практического применения инструментов управления качеством;
 - пресечение использования контрафактной и неаутентичной продукции, создание системы прослеживаемости применяемых материалов и полуфабрикатов;
 - снижение потерь организаций на несоответствия, разделения затрат на устранение несоответствий и на инвестиции в качество;
 - повышение надежности изделий, приведение модели эксплуатации военной техники в части укомплектования ЗИП в соответствие с техническими и организационными решениями, заложенными на этапе проектирования, или переход к контрактам полного жизненного цикла.
9. Принято к сведению приглашение Председателя Комитета на конференцию по развитию корпоративной системы управления качеством Госкорпорации «Ростех», которая состоится 11-12 ноября в г. Сочи.

Решили:

1. Членам Комитета в IV квартале 2021 г. – I квартале 2022 г.:
 - 1.1. провести анализ внутренней среды организаций ОПК в целях выявления процессов, улучшение которых будет способствовать диверсификации;
 - 1.2. провести анализ внешней среды организаций ОПК, в том числе требований законодательства и подзаконных актов федеральных и региональных органов власти, в целях определения возможности оказания дополнительной поддержки проводимых в организациях ОПК мероприятий по диверсификации;
 - 1.3. по результатам анализа внутренней и внешней среды подготовить и направить в аппарат Комитета предложения по дополнительным мерам государственной поддержки проведения работ по диверсификации в организациях ОПК;

- 1.4. провести анализ достаточности существующего порядка задания и контроля требований в области качества к участникам размещения заказов при проведении закупок в соответствии с федеральным законом от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ. Рассмотреть вопрос обязательной сертификации СМК согласно ISO 9001 и ГОСТ РВ 0015-002 для всех участников закупок. Оценить необходимость внедрения дополнительных мер по доконтрактному контролю (аудиту) процессов поставщика, связанных с производством продукции (оказанием услуг), проверке возможности производства продукции (оказания услуг) в необходимых объемах и установлению КПЭ по качеству исполнения контракта;
 - 1.5. провести анализ действующего порядка аккредитации в сфере государственного оборонного заказа и рассмотреть необходимость усиления роли Государственных корпораций и вертикально интегрированных структур ОПК;
 - 1.6. провести анализ международного опыта разработки и применения политики обеспечения качества военной продукции, основанного на управлении рисками и оценить возможность перевода фокуса с контроля продукции на управление процессами ее разработки и изготовления;
 - 1.7. проработать вопрос о целесообразности создания и структуре единой цифровой экосистемы качества для взаимодействия всех участников цепи кооперации, участвующих в создании ВВСТ, с учетом отраслевых особенностей.
2. Аппарату Комитета предоставить результаты анализа по подпунктам 1.1 – 1.7 для обсуждения на заседании Комитета во II квартале 2022 г. с целью формирования соответствующих предложений и направления их в дальнейшем совместно с аппаратом Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» в Комиссию Государственной Думы по правовому обеспечению развития организаций оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации.
 3. Аппарату Комитета в I квартале 2022 года совместно с Московским авиационным институтом и аппаратом Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» организовать работу по проведению членами Комитета, а также организациями – членами Союза машиностроителей России и Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» анализа проблем и возможностей в области кадрового обеспечения и мотивации персонала.
 4. Членам Комитета во II квартале 2022 года представить в Аппарат Комитета результаты анализа и предложения по выработке комплекса мер в целях совершенствования системы профессионального образования специалистов в области качества. Аппарату Комитета рассмотреть результаты анализа, сформировать предложения и доложить в рамках очередного заседания Комитета в III квартале 2022 года.
 5. Аппарату Комитета в IV квартале 2021 года подготовить проект обращения от лица Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» в адрес Научно-технического совета Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации (далее – НТС ВПК) с инициативой проведения заседания НТС ВПК по вопросам: интеграции в единую систему управления предприятием систем цифровых методов проектирования, инженерных расчетов, подготовки и управления производством, управления полным жизненным циклом; координации деятельности по цифровой трансформации с реализацией стратегических целей организаций; разработки политики обеспечения качества военной продукции, основанной на управлении рисками и переводе фокуса с контроля продукции на управление процессами ее разработки, изготовления и обслуживания.

6. Аппарату Комитета в IV квартале 2021 года подготовить проект обращения от лица Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» в адрес Минпромторга России, Минэкономразвития России, Росстандарта и Росаккредитации с предложением о введении контроля над системами аккредитации органов по сертификации СМК со стороны организаций ОПК (государственных корпораций и головных организаций вертикально интегрированных структур).
7. Аппарату Комитета в IV квартале 2021 года проработать с Минпромторгом России вопрос возможности создания системы прослеживаемости комплектующих изделий и материалов, применяемых при изготовлении продукции организациями ОПК.
8. Аппарату Комитета в IV квартале 2021 года подготовить проект обращения от лица Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» в адрес Министерства науки и высшего образования Российской Федерации с предложением по актуализации требований профессиональных стандартов к специалистам в области качества в части усиления требований к подготовке выпускников как в области конструкции и технологии производства изделий, так и в области практического применения инструментов управления качеством.
9. Аппарату Комитета в IV квартале 2021 года подготовить проект обращения от лица Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям» к членам Союза Машиностроителей России по разработке, реализации и обмену опытом реализации мероприятий в части:
 - мотивации персонала за обеспечение и улучшение качества;
 - исключения формализма при разработке и внедрении систем менеджмента качества, выведения служб качества из подчинения должностных лиц, отвечающих за финансовый менеджмент, управление закупками, производство продукции, или не имеющих непосредственного выхода на руководителей организаций;
 - снижения потерь организаций на несоответствия, повышение надежности изделий.

Председатель Комитета,
Генеральный директор
АО «РТ-Техприемка»



В.М. Шорин