Взаимосвязь системы менеджмента качества организации с управлением проектами

Фаерберг Е.И., к.э.н., зам. директора по МНР, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сочинский государственный университет», г. Сочи, Российская Федерация Шатров А.А., преподаватель кафедры цифрового аутсорсинга, АНО ДПО «Академия цифровой экономики», г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. Обеспечение удовлетворенности заказчика всей системой, направленной на создание продукта проекта, а не только качеством его конечного продукта, возможно благодаря выстраиванию взаимосвязи менеджмента качества организации с качественным управлением проектами.

Встраивание качественного управления проектами в систему менеджмента качества организации обеспечит удовлетворенность потребителя как качеством созданного продукта, в результате реализации проекта, так и качеством функционирования всей системы, которая направлена на его создание.

В данной статье рассмотрена взаимосвязь между качественным менеджментом проекта, со встроенной методологией управления качеством, и результатами проекта. Так же представлены возможные подходы к тому, как качество в проекте может быть определено и измерено, и как лучшие практики операционного управления могут быть применены, чтобы повысить вероятность достижения успеха проекта. Исследование фокусируется на определение параметров качества в управлении проектами и определение его индикаторов.

Ключевые слова: качество, инициация, планирование, исполнение, мониторинг, завершение, система, управление, проекты.

Interrelation of a quality management system of the organization with project management

Faerberg E.I., PhD in Economics, Deputy Director for Methodical and Scientific Work, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Sochi State University», Sochi, Russian Federation

Shatrov A.A., Group of companies «Our Agency of Service» (UNIT – Office Equipment, Ltd.), The Academy of Digital Economy, teacher of department of digital outsourcing, Moscow, Russian Federation

Annotation. Embedding of quality management in high-quality management of the project will provide satisfaction of the customer not only with quality of the final product of the project, but also its qualitative functional system.

In this article the interrelation between high-quality management of the project, with the built-in methodology of quality management, and results of the project is considered. Possible approaches to how the quality can be defined and measured in the project and as the best practices of operational management can be applied to increase the probability of achievement of success of the project are also presented. The research is focused on determination of parameters of quality in project management and definition of its indicators.

Keywords: quality, initiation, planning, execution, monitoring, end, project management.

«Руководство по управлению качеством в проектном менеджменте» стандарта ISO 1000 рассматривает понятие «проект» как уникальный процесс, который состоит из множества связанных и управляемых работ с датами старта и финиша, направленный на достижение цели, удовлетворяющей определенным требованиям, включая ограничения на время, стоимость и ресурсы» 1.

Рассмотренное определение понятия «проект» содержит комплекс базовых элементов и основных составляющих качественного управления

 $^{^1}$ ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества — Руководство по менеджменту качества при проектировании. — Введ. 2005- 06-09. — М: Изд-во стандартов. 2005. — π .3.5

проектом.

Методология управления проектами включает в себя два вида процессов: процессы управления проектом и процессы, которые сфокусированы на продукте. Группа основных процессов управления проектом являются общими для всех типов проектов и направлены на достижение единой цели. Процессы инициации, планирования, исполнения, мониторинга и управления, а так же процессы завершения – это группы процессов, которые включает в себя проект. Все эти группы процессов осуществляются в рамках проекта и направлены на достижение его внешних и внутренних целей (рисунок 1).

Инициация проекта – процесс, входящий в группу процессов управления проектом, результатом которого является авторизация и утверждение начала проекта или последующей фазы жизненного цикла проекта. Процесс инициации проекта включает в себя:

- предварительное описание содержания проекта;
- стратегические задачи;
- критерии успеха проекта;
- историческую справку.

Результатами процесса могут быть разработанный устав проекта и утверждение руководителя проекта, либо ограничение проекта.

После завершения процессов инициации следует группа процессов планирования проекта. К этим процессам относятся:

- планирование целей и содержания проекта
- декомпозиция основных этапов
- определение работ и матрицу ответственности
- планирование ресурсов, сроков, затрат

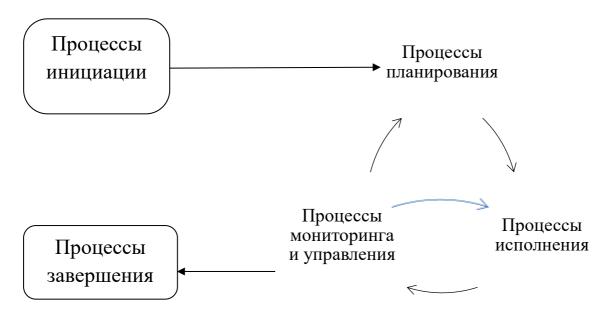


Рис. 1 – Группы процессов методологии управления проектами

Результатами процесса являются разработанный план управления проектом и подробное описание содержания проекта. Нужно отметить, что план проекта может разделяться на несколько уровней. Так, например, для высшего руководства это будет сетевой план с несколькими проектами, а для персонала – детальный план задач.

Следующим этапом являются группа процессов исполнения. Это процессы организации реализации работ, выполнение которых предполагает проект, а также координации ответственных лиц за их исполнение. Данная взаимосвязь обеспечивает реализацию плана проекта. К процессам исполнения относятся такие процедуры, как:

- управление командой проекта;
- непосредственное исполнение работ;
- заключение контрактов с поставщиками;
- распределение информации;
- управление изменениями.

Результатами данного этапа являются фактические показатели проекта, выполнение планируемых работ, данные по отклонениям от плана.

Группа процессов мониторинга и управления является следующей стадией

методологии управления проектами.

Важно отметить, что эти действия могут касаться не только процессов исполнения, но и процессов планирования, где могут произойти изменения в плане управления или в плане работ. Корректировке могут подвергнуться механизмы реализации проекта, сроки выполнения отдельных работ, порядок использования ресурсов, контракты и обязательства по ним и т.д. Исходя из этого, можно сделать вывод, что эти три группы процессов происходят циклично вплоть до завершения проекта.

На последнем этапе происходят процессы группы завершения — формального окончания работ и закрытия всего проекта. К данной группе относятся следующие процедуры:

- демонстрация и передача полученных результатов и продукта проекта потребителю;
 - финальная оценка финансовой составляющей проекта;
- отчет по всем процессам реализации проекта с приложением всей необходимой документации;
 - заключительные работы и освещение вопросов, оставшихся открытыми;
- решение и ликвидация всех спорных ситуаций в случае их возникновения;
 - роспуск команды проекта;
- анализ хода реализации проекта, подведение итогов, систематизация всей проектной документации.

Существуют три типа окончания проекта: посредством прекращения, посредством включения или интеграции в другой проект.

Внедрение управления качеством в методологию управления проектами будет способствовать обеспечению удовлетворения требований заказчика не только качеством конечной продукции проекта, но также и его качественной функциональной системой².

 $^{^2}$ Кудрявцева Е.П., Фаерберг Е.И. От качественного менеджмента к менеджменту качества проекта // Качество. Инновации. Образование. -2010. -№ 11.

Выделяются три основных процесса при управлении качеством: планирование, обеспечение и контроль.

Планирование качества — это установление конкретных целей в области качества и определение необходимых процессов жизненного цикла проекта и требуемых ресурсов для достижения целей в области качества. При планировании качества необходимо установить требования и определить стандарты качества, применяемые ко всем процессам реализации проекта, в соответствие с которыми осуществить документацию всех этапов с целью выявления соответствия достигнутого уровня установленному.

Обеспечение качества входит в составляющие менеджмента качества и способствует созданию условий, способствующих установлению соответствия с установленными требованиями к качеству.

Контроль качества направлен на оценку хода реализации всех процессов реализации проекта с последующей разработкой рекомендаций для осуществления своевременных необходимых изменений, способствующих предупреждению наступления возможных несоответствий. Такие действия направлены на обеспечение качества, т.е. достижению соответствия текущих результатов реализации проекта установленным к ним требованиям³.

Необходимо отметить, что эти процессы не изолированы, а являются взаимосвязанными друг с другом, а также с основными процессами методологии управления проектами (рисунок 2).

Схема процессов управления качеством проекта, которая представлена на рисунке 2, показывает, что процесс «планирование качества» осуществляется как составная часть группы процессов планирования проекта. В данном случае понятие «качество» рассматривается через призму тщательного планирования, а именно детального описания всех задач, что обеспечит стабильный качественный уровень всех промежуточных результатов процессов проекта, формирующих его конечный продукт.

 $^{^3}$ Дульзон А.А. Управление проектами: учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. — 3-е изд., перераб. и доп. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. — 334 с.

Таким образом, при осуществления процесса планирования качества необходимо учитывать совокупность влияния как факторов внешней среды, включающих требования и ожидания заказчика проекта, так и внутренних факторов, оказывающих влияние на сам процесс реализации проекта, а именно: требования стандартов к результатам (промежуточным и итоговым) всех групп процессов⁴ (рисунок 3).

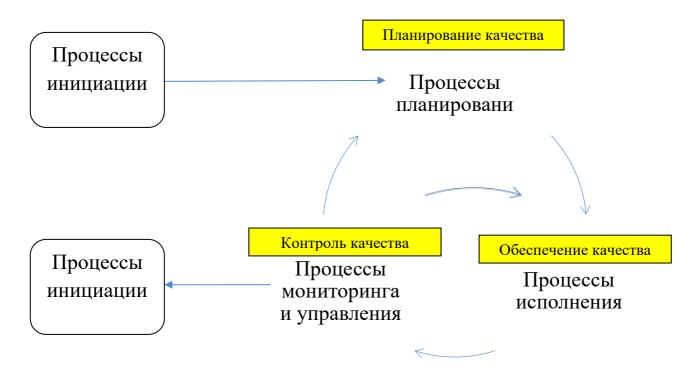


Рис. 2 – Взаимосвязь процессов менеджмента качества и процессов управления проектами

Основные составляющие процесса планирования качества представлены на рисунке 3.

 $^{^{\}rm 4}$ A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. 2008 Edition.

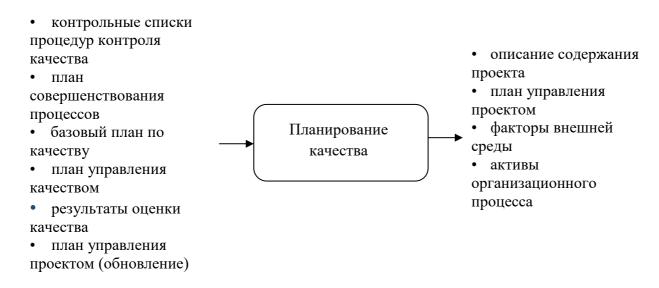


Рис. 3 – Составляющие процесса планирования качества

Основной задачей на этапе «Обеспечение качества» является соответствие текущих результатов реализации всех групп процессов проекта их плановым показателям и достигнутых параметров продукта проекта плановым, которые закреплены проектной документацией. Входы и выходы и процесса обеспечения качества представлены на рисунке 4.

Основу осуществления процесса обеспечения качества и всех его основных этапов составляет информация о ходе выполнения работ, о корректирующих и предупреждающих действиях, всех шагах, которые направлены на создание условий для улучшений и их осуществление, а также о результатах, которые содержат выходы процесса планирования качества проекта.

- выполненное исполнение дефектов
- выполненные предупреждающие действия
- план управления проектом (обновление)
- план управления качеством
- результаты оценки качества
- план совершенствования процессов
- информация об исполнении работ
- одобренные запросы на изменения
- результаты контроля качества
- обработанные запросы на изменения
- выполненные корректирующие действия

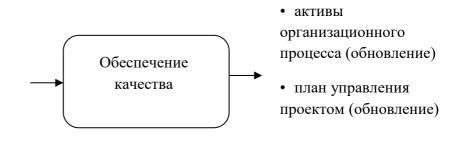


Рис. 4 – Составляющие процесса обеспечения качества

Основные составляющие базис процесса контроля качества проекта представлены на рисунке 5.

Выходы процесса контроля качества представлены детальными рекомендациями, направленными на осуществление необходимых корректирующих и предупреждающих действий. Таким образом осуществляется переход на новый уровень витка спирали постоянного совершенствования (более высокий уровень этапа планирования с учетом внесенных необходимых изменений).

Процессом, который осуществляется на каждом этапе менеджмента качества, является процесс обеспечения качества.

Таким образом, определим качество в проекте как степень соответствия всех характеристик проекта установленным к ним требованиям.



Рис. 5 – Составляющие процесса контроля качества

Таким образом управление качеством проекта, в отличие от качественного менеджмента проекта включает в себя не только разработку детального плана реализации проекта и контроль за ходом выполнения работ. Основные отличия управления проекта с отсутствием в нем управления качеством от системного менеджмента качества проекта представлены в таблице⁵.

Таблица 1 Сравнительная характеристика качественного управления и системного управления качеством

управления ка пеством			
Сравнительные	Управление проектом с	Управление проектом с	
характеристики	отсутствием менеджмента	наличием системного	
	качества	менеджмента качества	
Основная парадигма	Проекты – это совокупность	Проекты – это совокупность	
	работ, которые должны быть	стратегических бизнес-	
	выполнены в срок, с	процессов, осуществляемых с	
	определенным бюджетом и в	учетом факторов внешнего и	
	соответствии с	внутреннего окружения проекта,	
	установленными	инициируемых для достижения	
	требованиями	установленных целей с учетом	
		требований всех	
		заинтересованных сторон.	
Ориентация	Задачи	Результат	
Базис	Жестко-структурированный	Цикл постоянного	
	план проекта	совершенствования	
Важность	Акцент на формальной	Детальный анализ требований	
заинтересованных	структуре – руководитель	заинтересованных сторон, их	
сторон	проекта, команда, инвестор	постоянное сканирование и	
		мониторинг, баланс интересов	
Доведение	Порционно, в рамках	Систематично, по запросу	

 $^{^{5}}$ Кудрявцева Е.П., Фаерберг Е.И. От качественного менеджмента к менеджменту качества проекта // Качество. Инновации. Образование. -2010. -№ 11.

информации до	функциональных	участников проекта, с
участников проекта	обязанностей каждого	использованием необходимых
_	участника	информационных баз,
		предполагающих быстрый обмен
		информацией
Результаты	Представляются	Регулярно обсуждаются всеми
	руководителю проекта	заинтересованными сторонами с
		определением дальнейших
		действий в рамках проекта
Контроль	Заключительный контроль	Систематический,
	(оценивается качество	промежуточный контроль
	продукта проекта)	(контроль показателей качества
		процессов, направленных на
		создание качественного
		продукта проекта, оценка
		достигнутого уровня качества,
		как процессов, так и их
		результатов, запланированному
		уровню)

Прогнозирование влияния факторов внешней среды на реализацию всех процессов, составляющих основу управления качеством проекта, с последующей оценкой их влияния на результаты проекта, позволяют свести к минимуму негативное влияние потенциальной неопределенности на конечный продукт проекта и максимально достигнуть соответствия достигнутых его показателей запланированным, содержащихся в стандартах.

Встраивание методологии управления качеством в систему качественного управления проектом позволяет обеспечить следующее:

- понимание проектных целей и задач всеми участниками проекта;
- знание, понимание и умение применять методологию реализации проектных работ каждым исполнителем;
- высокая устойчивость по отношению к влиянию факторов внешнего окружения проекта и вероятным ошибкам со стороны исполнителей отобранных методов выполнения работ проекта;
- определение полномочий и установление ответственности для всех участников проекта;
- сопоставление планируемых и полученных результатов
 (промежуточных и конечных) в ходе осуществления всех процессов реализации

проекта при помощи методологического комплекса контроля качества;

осуществление корректирующих воздействий при возникновении несоответствующих установленным стандартам и контрольным показателям результатов.

Библиографический список

Нормативные правовые акты

- 1. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества Руководство по менеджменту качества при проектировании. Введ. 2005- 06-09. М: Изд-во стандартов. 2005.
- 2. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 2008- 07-10. М: Изд-во стандартов. 2008.

Специальная литература

- 3. Кудрявцева Е. П., Фаерберг Е. И. От качественного менеджмента к менеджменту качества проекта // Качество. Инновации. Образование. 2010. 11.
- 4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. 2008 Edition.
- 5. Дульзон А.А. Управление проектами: учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. 3-е изд., перераб. и доп. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. 334 с.