

---

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

---

УДК 005.8 : [65.012 : 006.015.5] : 621

**Г. В. Старченко,**  
к.т.н., доцент**КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

*В статті розглянута сутність організаційних проектів. Запропоновано поряд з основними функціями управління якістю використовувати спеціальні функції, які формуються на основі міжнародних стандартів. Запропоновано концептуальну модель управління якістю організаційних проектів.*

**Ключові слова:** концептуальна модель, організаційний проект, якість проекту, функція управління, проектно-орієнтоване підприємство.

**Г. В. Старченко,**  
к.т.н., доцент**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

*В статье рассмотрена сущность организационных проектов. Предложено рядом с основными функциями управления качеством использовать специальные функции, которые формируются на основе международных стандартов. Предложена концептуальная модель управления качеством организационных проектов.*

**Ключевые слова:** концептуальная модель, организационный проект, качество проекта, функция управления, проектно-ориентированное предприятие.

**G. Starchenko****CONCEPTUAL MODEL OF ORGANIZATIONAL PROJECTS MANAGEMENT**

*In the article the essence of organizational projects is considered. It is suggested using the special functions, which are formed on the basis of the international standards, using them as well as the basic functions of quality management. The conceptual model of quality management of organizational projects is offered.*

**Key words:** conceptual model, organizational project, project quality, the function of management, project-orientated enterprise.

**Актуальність теми дослідження.** Моделі та методи управління якістю організаційних проектів (ОП) торкаються різних сторін функціонування проектно-орієнтованого підприємства. Їх розробка і впровадження повинні здійснюватися з урахуванням загального контексту управління проектами та підприємством. Актуальність наукових досліджень визначає наявність невирішених наукових завдань щодо розробки підходу до управління якістю організаційних проектів, який би враховував міжнародні стандарти та дозволяв би вдосконалити процес управління якістю проектів.

---

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

---

**Постановка проблеми.** Беручи до уваги проблеми, з якими стикаються менеджери проектів під час планування та виконання проекту, виникає завдання розробки концептуальної моделі управління якістю організаційних проектів відповідно до МС ISO серії 9000, 10006, 10007. Подальша деталізація елементів концептуальної моделі може стати основою для розробки моделей і методів управління якістю організаційних проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання в галузі управління якістю та управління проектами викладені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Каліта П. Я., Векслер Е. М., Лапідус В. А., Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Masaaki Imai, Shigeo Shingo, Juran J. M., Phillip B. Crosby, Walter E. Deming, Ian G. Durand, A. V. Feigenbaum та інші.

Незважаючи на велику кількість публікацій із питань якості, що стосуються в основному впровадження комплексу стандартів ISO серії 9000, питання методології управління якістю ОП висвітлені недостатньо.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Наявність невирішених завдань щодо розробки підходу до управління якістю організаційних проектів, який би враховував МС ISO серії 9000, 10006, 10007, дозволяв би вдосконалювати процеси управління якістю ОП, вирішувати проблемні аспекти управління, а також у разі необхідності скорочувати: витрати на якість проекту, час планування та прийняття управлінських рішень. Нагальна потреба у розв'язанні цього завдання свідчить про необхідність розробки концептуальної моделі управління якістю організаційних проектів.

**Постановка завдання.** Наголошуючи на необхідності розробки концептуальної моделі управління якістю організаційних проектів, необхідно:

- визначити сутність та особливості управління якістю організаційного проекту;
- запропонувати поряд з основними функціями управління якістю використовувати спеціальні функції, які формуються на основі міжнародних стандартів;
- запропонувати концептуальну модель управління якістю організаційних проектів.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації або проведення міжнародного форуму - як організаційні проекти характеризуються наступним:

- цілі проекту заздалегідь визначені, однак результати проекту кількісно і якісно важче визначити, ніж у таких проектах, як: технічні, економічні, соціальні й змішані проекти, тому що вони пов'язані, як правило, з організаційним поліпшенням системи;
- строк і тривалість визначаються попередньо та можуть уточнюватися;
- ресурси надаються у міру можливості;
- витрати на проект фіксуються й піддаються контролю на економічність, однак вимагають коректувань у міру просування проекту [1].

Складність організаційного проекту можна порівняти із технічними проектами або проектами в галузі інформаційних технологій. Особливість організаційних проектів полягає в тому, що вони неминуче торкаються всього підприємства. Звичайно проекти цього типу мають жорстко фіксовану дату фінішу, що призводить до перевантажень ресурсів. Згідно з плануванням, графік повинен забезпечувати координацію всіх учасників проекту, часто різних.

---

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

---

Відповідно до стандарту ISO 10006 проект - це унікальний процес, що складається з набору взаємопов'язаних і контрольованих робіт з датами початку й закінчення й розпочатий, щоб досягти мети відповідно до конкретних вимог, включаючи обмеження за часом, витратами і ресурсами [2].

Оскільки проектом називається зміна деякої системи, то під організаційним проектом будемо розуміти обмежену в часі цілеспрямовану зміну організаційної системи із установленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат коштів і ресурсів і специфічною організацією.

Під організаційною системою (ОС) будемо розуміти організацію як об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль і діючих на основі певних процедур і правил [3].

Отже, організаційний проект як зміна організаційної системи може впливати на зміни складу, структури, припустимих множин цільових функцій, інформованості й порядку функціонування. Зміни можуть і повинні торкатися в загальному випадку всіх перелічених параметрів, і пошук оптимального з точки зору якості результату проекту полягає у визначенні найбільш ефективно допустимої комбінації всіх параметрів організаційної системи.

Організаційному проекту відповідає зовнішній або внутрішній суб'єкт діяльності, що, поряд із предметом діяльності, змінюється сам. Таким чином, відмінною рисою ОП є те, що в них змінюється суб'єкт управління. Інакше кажучи, в ОП неодмінно мають місце саморозвиток і самоорганізація.

Таким чином, в управлінні якістю ОП на сьогодні можна виділити дві загальні проблеми - необхідність урахування ефектів саморозвитку й самоорганізації й необхідність постановки й рішення завдання синтезу оптимального комплексу механізмів управління якістю.

Виходячи з вище сказаного, можна дати визначення якості організаційного проекту - це ступінь відповідності сукупності характеристик проекту вимогам організаційної системи.

Тоді під управлінням якістю організаційного проекту ми будемо розуміти діяльність, яка спрямована на досягнення відповідності результатів організаційного проекту виявленим потребам і очікуванням щодо організаційної системи.

Вимоги з'єднуються в одному понятті якості, тобто цілісній сукупності характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

Можна виділити чотири ключових аспекти якості ОП:

1) якість - зумовлена відповідністю результатів ОП ринковим потребам і очікуванням. Цей аспект якості досягається завдяки ефективному визначенню й актуалізації потреб і очікувань споживача;

2) якість розробки (проектних рішень) і планування ОП. Досягається завдяки ретельній розробці самого проекту і його результату. Цей аспект визначається як відповідність проектних рішень виявленим потребам і очікуванням споживачів, з одного боку, і існуючим технологіям - з іншого боку;

3) якість виконання робіт ОП відповідно до проектної й планової документації. Забезпечується завдяки підтримці відповідності результатів ОП його плану й проектній документації. Цей аспект визначається як відповідність показників якості робіт заданим проектним рішенням;

4) якість ресурсного забезпечення. Досягається завдяки використанню протягом усього проектного циклу якісних ресурсів. Цей аспект визначається як відповідність показників якості ресурсів заданим проектним рішенням.

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

Управління якістю проекту включає всі роботи, що стосуються загальної функції управління, визначають політику у сфері якості, завдання та відповідальність. Іншим, не менш важливим засобом забезпечення якості проектів є ув'язування технології управління проектами з іншими бізнес-процесами компанії.

Найбільш прийнятною методологією вирішення складних завдань, до яких відносяться завдання планування, управління та контролю якості проекту, є системний підхід.

Управління містить у собі три елементи: суб'єкт управління, об'єкт управління і механізм впливу. У ролі суб'єкта будуть учасники проекту. Об'єктом управління будуть процеси управління проектами. Механізм управління якістю буде здійснюватися через реалізацію таких функцій: політика в галузі якості; планування якості; навчання і мотивація персоналу; організація роботи з якості; контроль якості; отримання інформації про якість робіт, процесів проекту, потребах ринку і НТП; розробка заходів коригувального впливу; прийняття рішень керівництвом підприємства, керівником проекту; реалізація заходів коригувального впливу; реалізація заходів; взаємодія із зовнішнім середовищем.

Для ефективної реалізації принципів системного управління якістю необхідно поряд з основними функціями управління проектів виконувати спеціальні (конкретні) функції управління. Стосовно до МС ISO серії 9000 можна використовувати спосіб формування спеціальних функцій управління якістю на основі розділів (елементів), наведених у цих стандартах. При цьому всі спеціальні функції класифікуються звичайно на головні, основні і допоміжні (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1

### Головні функції системи управління якістю

Підсистема	Головна функція
Система загального управління якістю проектів (СЗУЯП)	Організувати діяльність для досягнення цілей портфеля проектів організації, для реалізації політики в галузі якості
Система управління якістю <i>i</i> -го проекту $i = 1, 2, \dots, k$	Управляти якістю <i>i</i> -го проекту для досягнення і забезпечення його відповідності установленим вимогам
Система управління якістю <i>j</i> -го проекту, $j = 1, 2, \dots, n$	Управляти якістю <i>j</i> -го проекту для досягнення і забезпечення його відповідності установленим вимогам
Забезпечуючі системи управління якістю проектів, $y = 1, 2, \dots, b$	Здійснювати забезпечення СЗУЯП

Така класифікація, безумовно, може бути визнана правомірною і заснована на декомпозиції функцій. Більш точно їх варто було б класифікувати на головні спеціальні функції (власне кажучи, це цільові функції тієї або іншої системи, підсистеми, елемента), а далі - тільки на спеціальні функції, спеціальної підфункції, спеціальної субпідфункції тощо.

Щодо системи управління якістю формування головних функцій можна здійснити залежно від її складу структуроутворюючих підсистем. Підсистемам кожної з цих систем властиві свої головні спеціальні функції управління якістю (рис. 1).

Природно, що головні функції визначають всі інші групи їхніх спеціальних функцій, а останні у свою чергу є вихідними для відповідних груп спе-

### УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

ціальних підфункцій. При цьому простим і ефективним інструментом формування спеціальних функцій управління якістю є дво- або тримірний матричний спосіб (рис. 1).

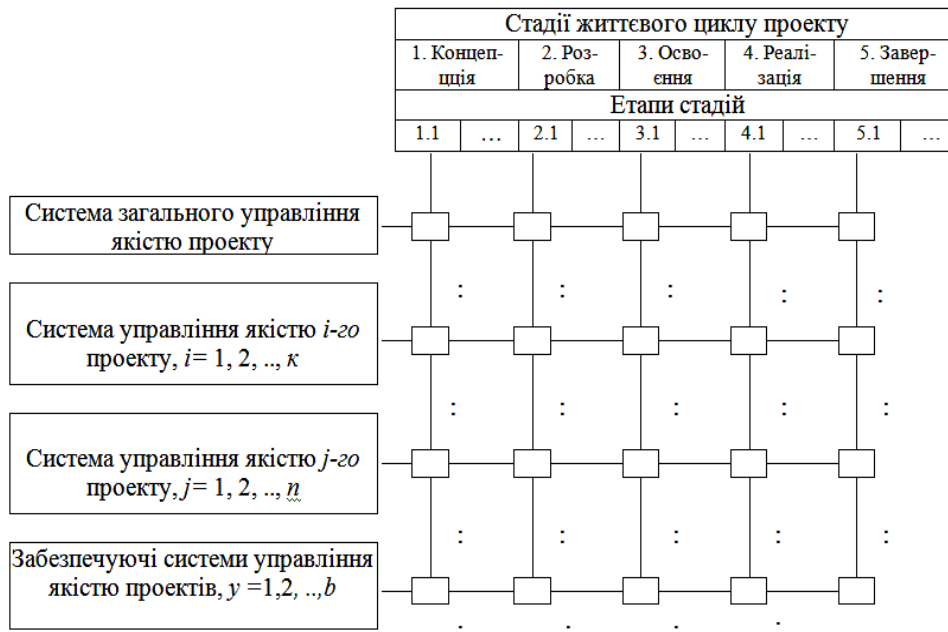


Рис. 1. Двовимірний матричний спосіб формування спеціальних функцій управління якістю проекту

Розробка моделей та методів на основі системного аналізу призводить до виділення підсистеми управління якістю як частки загальної системи управління проектами. Така підсистема характеризується певними властивостями, має чітко сформульовані закони та правила, за якими визначаються принципи її поведінки на всіх фазах життєвого шляху проекту.

Моделі та методи управління якістю ОП торкаються різних сторін функціонування проектно-орієнтованого підприємства. Тому їх розробка і впровадження повинні здійснюватися з урахуванням загального контексту управління проектами та підприємством, який складається з таких компонентів, як система управління якістю проектів, яка інтегрована у загальну систему управління підприємством, організаційна структура, фінансова система та інші (рис. 2). Моделі і методи управління якістю проектів нерозривно пов'язані з системою управління якістю проектів і повинні відповідати стандартам якості та загальній системі управління підприємством.

Інтеграція проектних моделей та методів управління якістю в загальну систему управління ОП та підприємством істотним чином впливає на бізнес-процеси організації і, як правило, приводить до певних змін в організаційній структурі, у процесах управління, прибутковості. Все це говорить про необхідність розробки наукових моделей і методів управління якістю ОП.

---

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**


---

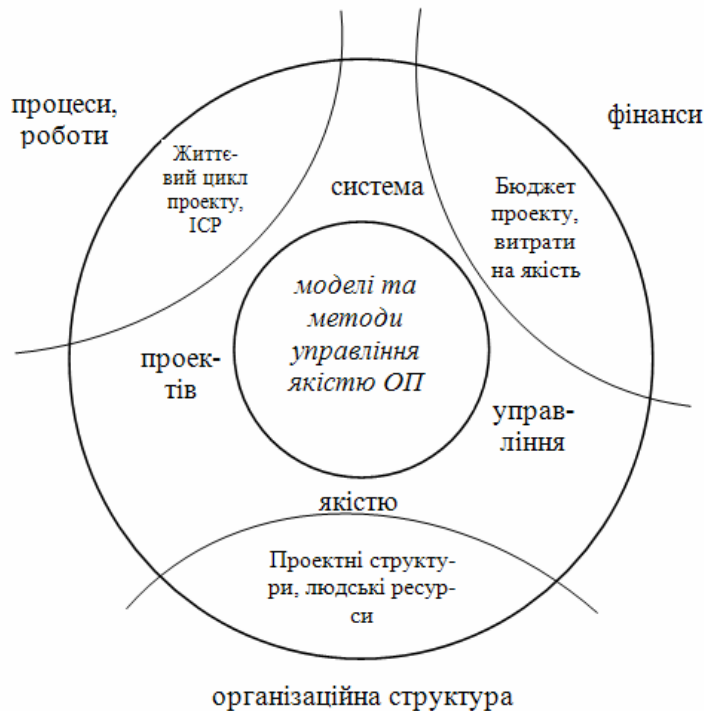


Рис. 2. Концептуальна модель управління якістю ОП

**Висновки.** Подальша деталізація елементів концептуальної моделі може стати основою для розробки моделей і методів управління якістю ОП.

Таким чином, постає завдання розробки комплексу моделей та методів управління якістю організаційних проєктів відповідно до МС ISO серії 9000, 10006, 10007, який дозволяв би удосконалити процеси управління якістю, вирішувати проблемні аспекти, а також скоротити витрати на якість проєкту, час планування та прийняття управлінських рішень у разі необхідності.

#### Література

1. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
2. Quality management systems — Guidelines for quality management in projects (ISO 10006:2003 E). – ISO-2003. – 36 с.
3. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В. А. Лapidус. – Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО "Типография "Новости", 2000. – 432 с.
4. Товб А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 240 с.
5. Juran J. M. Juran's Quality Control Handbook / J. M. Juran, F. M. Grina. – 4th edition. – New York. : McGraw-Hill, 1988.
6. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга / Г. Р. Нив. ; пер. с англ. – Тольятти. : Изд-во фонда "Развитие через качество", 1998. – 336 с.
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. – PMI, 1996.

Надійшла 14.01.2011 р.