

## Посилання на статтю

Маматова Т.В. Застосування настанов ISO 10006 щодо управління якістю в проектах на різних етапах підготовки магістрів за спеціальністю «Управління проектами» / Т.В. Маматова // Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2012. - № 2 (42). - С. 5-11. - Режим доступу:<http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/42/12mtvsyp.pdf>

УДК 005.8:005.6

**Т.В. Маматова**

### **ЗАСТОСУВАННЯ НАСТАНОВ ISO 10006 ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРОЕКТАХ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ»**

Запропоновано підхід щодо застосування настанов ISO 10006 щодо управління якістю в проектах на різних етапах підготовки магістрів за спеціальністю «Управління проектами». Табл. 2, дж. 5.

Ключові слова: проект, якість, ISO 10006.

**Т.В. Маматова**

### **ПРИМЕНЕНИЕ РУКОВОДСТВА ISO 10006 ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ В ПРОЕКТАХ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ПОДГОТОВКИ МАГИСТРОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»**

Предложен подход по применению установок ISO 10006 по управлению качеством в проектах на разных этапах подготовки магистров по специальности «Управление проектами». Табл. 2, дж. 5.

Ключевые слова: проект, качество, ISO 10006.

**T.V. Mamatova**

### **APPLICATION OF ISO 10006 QUALITY MANAGEMENT IN PROJECTS AT DIFFERENT STAGES OF TRAINING MA IN "PROJECT MANAGEMENT"**

An approach for the application of ISO 10006 systems for quality management in projects at various stages of preparation masters in "Project Management". Tab. 2, J. 5.

Keywords: design, quality, ISO 10006.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Останнім часом спостерігаємо достатнє зближення та взаємне використання напрацьованих методологій управління на основі проектів та управління на основі якості [5]. У розвинених країнах протягом останніх двох десятиріч реалізуються проекти, спрямовані на підвищення якості всіх сфер життєдіяльності.

Управління якістю проекту передбачає процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект задовольняв ті потреби, задля яких він і розроблений. Управління якістю проекту включає всі роботи, що стосуються загальної функції

управління, визначають політику у сфері якості, завдання та відповідальність і реалізують їх через планування якості, контроль та удосконалення в рамках системи управління якістю.

Задля досягнення цього команда проекту може у своїй діяльності користуватись настановами ДСТУ ISO 10006:2005 [1]. Цей стандарт не є настановою щодо власне «керування проектом» – у ньому викладено настанови щодо якості, забезпечуваної в процесах керування проектом. Управління якістю проекту включає всі роботи, що стосуються загальної функції управління, визначають політику у сфері якості, завдання та відповідальність і реалізують їх через планування якості, контроль та удосконалення в рамках системи забезпечення якості.

Тому особливого значення набуває завдання опанування майбутніми керівниками проектів та програм методології, методів та інструментарію управління якістю в проектах.

**Аналіз останніх досліджень, в яких запропоновано розв'язання даної проблеми, і виділення не вирішеної раніше частини.** Бачення експертів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) щодо управління якістю в проектах подано у тексті міжнародного стандарту ISO 10006 [1]. У попередніх роботах автора [3-4] розглянуто перспективи застосування настанов ISO 10006 з метою поліпшення управління якістю вітчизняних проектів.

Ураховуючи досвід викладання питань управління якістю в проектах при підготовці магістрів за спеціальністю 8.000003 «Управління проектами» у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії управління при Президентіві України (ДРІДУ НАДУ) **метою статті** є формування методичних положень стосовно застосування настанов ISO 10006 щодо управління якістю в проектах на різних етапах підготовки магістрів за спеціальністю «Управління проектами».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зарубіжна й вітчизняна практика впровадження систем управління якістю виявила необхідність розширити існуючу нормативну базу забезпечення якості. На сьогодні стандарти ISO 9000 і 9001 доповнені понад 20 стандартами, настановами та звітами [4]. Один з подібних допоміжних стандартів – ISO 10006:2003 та гармонізований з ним ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах» [1].

Структура цього міжнародного стандарту відповідає структурі ISO 9001 [2]. Стандарт описує принципи та практику управління якістю, впровадження яких важливе та має вплив на досягнення цілей у сфері якості в проекті.

ISO 10006 застосовний до виконання будь-яких проектів – від малих до частин програм чи портфеля проектів. Стандарт призначений для використання персоналом, який має досвід в управлінні проектами і прагне забезпечувати, щоб організація застосовувала практику, яка відображена в стандартах ISO серії 9000, а також для тих, хто має досвід в управлінні якістю і від кого вимагається взаємодіяти з проектними організаціями застосовуючи свої знання та досвід у проектах. Тому, для певних користувачів матеріал, наведений у настановах, здаватиметься надто деталізованим, проте, для інших така деталізація буде вкрай необхідна.

Подані в ISO 10006 настанови щодо управління якістю в проектах базуються на восьми принципах управління якістю [2]. Ці загальні принципи мають становити основу систем управління якістю для організацій-ініціаторів проектів і організацій-виконавців проектів.

Значну увагу приділено у стандарті програмам якості проектів. Визначено зокрема, що систему управління якістю в проекті має бути задокументовано та

внесено (безпосередньо або через посилання на неї) до програми якості проекту. Програму якості має бути наведено у плані керування проектом. У контрактній ситуації замовник може встановлювати вимоги до програми якості.

Також відзначається, що оскільки організацію-виконавця проекту може бути розформовано після завершення проекту, керівництво організації-ініціатора проекту має забезпечувати впровадження заходів щодо постійного поліпшення у межах поточних і наступних проектів, а також докласти зусиль для формування культури якості, що є важливим чинником у забезпеченні успіху проекту

Практичний інтерес представляє також додаток А до ДСТУ 10006:2005, у якому наведено схематичний узагальнений опис процесів у проектах [1]. Наприклад, до процесів поліпшення віднесено подання настанов щодо того, як організація-ініціатор та організація-виконавець проекту мають вчитися на виконаних проектах.

Під час підготовки магістрів за спеціальністю 8.000003 «Управління проектами» на кафедрі менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ основні положення щодо управління якістю в проектах викладаються у межах дисципліни «Методологія та технологія управління проектами» (тема 20) [5].

Змістовне наповнення теми 20 «управління якістю в проектах»: структура та основні положення міжнародного стандарту ISO 10006; програма якості проекту; застосування принципів управління якістю у стратегічній діяльності при реалізації проекту; процеси, пов'язані з ресурсами проекту; сім процесів управління проектами, згруповані для створення продукту проекту.

Виконання індивідуального завдання: «Характеристика процесів управління якістю проекту» за темою 20 «Управління якістю в проектах» передбачає, що слухач вже певною мірою опанував етапи написання магістерської роботи й може зробити звіт за такою структурою:

1. Характеристика проекту.

2. Основні положення підрозділу магістерської роботи щодо управління якістю проекту

2.1. Характеристика процесів управління якістю даного проекту.

2.2. Додаткові матеріали щодо процесів управління якістю даного проекту.

Під час виконання п. 2.1 слухачі заповнюють табл. 1 «Характеристика процесів управління якістю проекту згідно ДСТУ ISO 10006:2005». Таку саму таблицю рекомендовано умістити у розділі 4 («Реалізація проекту») магістерської роботи (табл. 1). Заповнення таблиці й формування змістовного наповнення підрозділу 2.2 вимагає від слухачів проведення своєї «ревізії» магістерської роботи у контексті найбільш повного використання інструментарію управління проектами.

Таблиця 1

**Приклад заповнення таблиці  
«Характеристика процесів управління якістю даного проекту», що уміщується у  
розділі 4 «Реалізація проекту» магістерської роботи**

Група процесів <sup>1</sup>	Процес <sup>2</sup>	Дії у межах даного проекту	Розглянуто у роботі (п., табл., рис.) <sup>3</sup>
5.2. Стратегічний процес	5.2. Стратегічний процес	Процес установлювання наряду, який охоплює планування розроблення та запровадження системи управління якістю, основаної на застосуванні принципів управління якістю	табл. 2.8
6.1. Процеси, щодо ресурсів	6.1.2. Планування ресурсів	Визначення, розрахування кошторису, складання графіка та розподілення всіх відповідних ресурсів	табл. 3.2
	6.1.3. Контролювання ресурсів	Порівняння фактичного використання з планами ресурсного забезпечення та виконання дій, за потреби	табл. 4.1
6.2. Процеси, щодо персоналу	6.2.2. Формування організаційної структури проекту	Визначення організаційної структури проекту, пристосованої до потреб проекту, з визначенням ролей, виконуваних у межах проекту, повноважень і відповідальності	рис. 3.2, табл. 3.1
	6.2.3. Розподілення людських ресурсів	Вибір та призначення достатньої кількості персоналу, компетентність, якого відповідає потребам проекту	табл. 3.1
	6.2.4. Підвищення кваліфікації команди	Підвищення індивідуальних і командних професійних навичок і вміння для поліпшення виконання проекту	Не розглядалось
7.2. Процеси щодо взаємозалежності	7.2.2. Ініціювання проекту та розроблення плану керування проектом	Оцінювання вимог замовників та інших зацікавлених сторін, розроблення плану керування проектом та ініціювання інших процесів	табл. 4.2
	7.2.3. Керування взаємодіями	Керування взаємодіями під час керування проектом	табл. 4.1

<sup>1,2</sup> Назви та нумерація згідно ДСТУ ISO 10006:2005.

<sup>2</sup> Пояснення щодо назв підрозділів магістерської роботи таблиць та рисунків, на які зроблено посилання наведено у табл. 2.

Група процесів <sup>1</sup>	Процес <sup>2</sup>	Дії у межах даного проекту	Розглянуто у роботі (пп., табл., рис.) <sup>3</sup>
7.2. Процеси щодо взаємозалежності	7.2.4. Керування змінами	Передбачення змін та керування в усіх процесах	рис. 4.2.
	7.2.5. Завершення процесу та проекту	Звершення процесів й отримання інформації за зворотним зв'язком	табл. 4.1
7.3. Процеси щодо сфери застосування	7.3.2. Розроблення концепції	Загальне окреслювання того, для чого призначено продукцію проекту	табл. 2.1
	7.3.3. Розроблення та контролювання сфери застосування	Документування характеристик продукції проекту у вимірних показниках та їх контролювання	Не розглядалось
	7.3.4. Визначення робіт	Визначення та документування видів робіт і кроків, необхідних для досягнення цілей проекту	рис. 3.1.
	7.3.5. Контролювання робіт	Контролювання фактичної роботи, виконуваної в межах проекту	табл. 4.1., рис. 3.5.
7.4. Процеси, щодо строків	7.4.2. Планування залежностей видів робіт	Визначення взаємозв'язків і логічних взаємодій і залежностей між видами робіт у межах проекту	рис. 3.4.
	7.4.3. Розрахування тривалості	Розрахування тривалості кожного виду робіт у прив'язці до конкретних умов і необхідних ресурсів	табл. 3.2., рис. 3.6.
	7.4.4. Складання графіка	Взаємне ув'язування строків виконання проекту, залежностей видів робіт та їх тривалості як основи складання загального та деталізованого графіка	рис. 3.5.
	7.4.5. Контролювання виконання графіка	Контролювання виконання видів робіт у межах проекту для підтвердження запропонованого графіка або для виконання адекватних дій, щоб надолужити запізнення	табл. 4.1, рис. 3.6
7.5. Процеси, щодо вартості	7.5.2. Розрахування вартості	Розроблення кошторисів витрат для проекту	табл. 3.2
	7.5.3. Формування бюджету	Використання результатів з розрахування вартості для формування бюджету проекту	табл. 3.2
	7.5.4. Контролювання вартості	Контролювання витрат і відхилів від бюджету проекту	табл. 4.1, рис. 3.6
7.6. Процеси, щодо інформації	7.6.2. Планування обміну інформацією	Планування системи обміну інформацією, пов'язаною з виконанням проекту	пп. 3.2.
	7.6.3. Керування інформацією	Забезпечення наявності та доступності необхідної інформації для членів організації-виконавця проекту та інших зацікавлених сторін	пп. 4.2.

Група процесів <sup>1</sup>	Процес <sup>2</sup>	Дії у межах даного проекту	Розглянуто у роботі (пп., табл., рис.) <sup>3</sup>
7.6. Процеси, щодо інформації	7.6.4. Контролювання обміну інформацією	Контролювання обміну інформацією відповідно до запланованої системи обміну інформацією	пп. 4.2.
7.7. Процеси, щодо ризику	7.7.2. Ідентифікування ризику	Установлювання ризиків у проєкті	табл. 2.9
	7.7.3. Оцінювання ризику	Оцінювання ймовірності виникнення ризикованих подій і впливу ризикованих подій на проєкт	табл. 2.10
	7.7.4. Опрацювання ризику	Розробляння планів для реагування на ризику	табл. 2.11
	7.7.5. Контролювання ризику	Впроваджування та актуалізація планів щодо ризиків	пп. 4.2
7.8. Процеси, щодо закупівлі	7.8.2. Планування та контролювання закупівлі	Визначання та контролювання, що та коли закуповують	рис. 3.5.
	7.8.3. Документування закупівельних вимог	Складання комерційних умов і технічних вимог	Не розглядалось
	7.8.4. Оцінювання постачальника	Оцінювання та визначання, яких постачальників та субпідрядників треба залучити до постачання продукції	Не розглядалось
	7.8.5. Укладання контракту	Запрошення на тендер, оцінювання пропозицій, переговори, підготовляння та укладання контракту з субпідрядниками	Не розглядалось
	7.8.6. Контролювання контракту	Забезпечення того, щоб субпідрядники виконували відповідні вимоги контракту	пп 4.2
8.1. Процеси, щодо поліпшування	8.1. Поліпшування	Подання настанов щодо того, як організація-ініціатор та організація-виконавець проєкту мають вчитися на виконаних проєктах	Не розглядалось
8.2. Вимірювання та аналізування	8.2. Вимірювання та аналізування	Подання настанов щодо вимірювання, збирання та перевіряння даних для постійного поліпшування	Не розглядалось
8.3. Постійне поліпшування	8.3.1. Постійне поліпшування з боку організації-ініціатора проєкту	Кроки організації-ініціатора проєкту, які треба зробити для постійного поліпшування процесів проєкту	Не розглядалось
	8.3.2. Постійне поліпшування з боку організації-виконавця проєкту	Подання інформації організацією-виконавцем проєкту для забезпечення можливості постійного поліпшування	Не розглядалось

**Пояснення щодо назв підрозділів магістерської роботи, таблиць та рисунків, на які зроблено посилання у табл. 1**

Номер пп., табл., рис.	Назва пп., табл., рис.
пп. 2.2	Концептуальна сутність проекту
пп. 2.4	Аналіз ризиків
пп. 3.1	Структуризація проекту
пп. 3.1.1	Розробка структури робіт – WBS («дерево робіт» проекту)
пп. 3.1.5	Розробка структури витрат проекту – CBS («дерево витрат» проекту)
пп. 3.2	Формування основних планових рішень і документів проекту
пп. 3.2.1	Мережеве планування
пп. 4.1	Моніторинг та контроль проекту
пп. 4.2	Особливості оперативного управління проектом
пп. 4.3	Case-приклад оперативного управління проектом
табл. 2.6	Ідентифіковані основні ризики проекту
табл. 2.7	Рейтинг ризиків у проекті
табл. 2.8	Заходи щодо зменшення ризиків у проекті
табл. 3.1	Матриця відповідальності у проекті
табл. 3.2	CTR-словник проекту
рис. 3.1	«Дерево робіт» проекту (WBS)
рис. 3.2	Організаційна структура виконавців (OBS)
рис. 3.3	Структура витрат у проекту (CBS)
рис. 3.4	Діаграма Гантта

**Висновок.** Проведена у 2010–2012 рр. апробація запропоновано підходу щодо застосування настанов ISO 10006 з управління якістю в проектах на різних етапах підготовки магістрів за спеціальністю 8.000003 «Управління проектами» отримала позитивну оцінку як з боку професорсько-викладацького складу кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ, так із боку слухачів магістратури денної та заочної форм навчання.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах: (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 2007–08–01. – К.: Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.
2. Маматов В. Удосконалення методичного супроводу впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади / Валерій Маматов, Тетяна Маматова // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 4. – С. 16-22.
3. Маматова Т. Системная модель методологии управления на основе качества в условиях новой экономики / Татьяна Маматова // Управление проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – № 2(10). – С. 48-55.
4. Маматова Т. Управління якістю в проектах: перспективи застосування настанов ISO 10006 / Тетяна Маматова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матер. підсумкової наук.-практ. конф. за міжнародною участю, м. Одеса, 30 жовт. 2009 р. – У 2-х т. – Т. 2. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2009. – С. 367-368.

5. Робоча навчальна програма з дисципліни «Методологія та технологія управління проектами» / уклад. Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, О.М. Гладка. – Д : ДРІДУ НАДУ, 2011 – 14 с.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Козаченко Г.В.

Стаття надійшла до редакції  
07.02.2012 р.