

Кривогуз Геннадій

*доцент кафедри управління проектами
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.військ.н., доцент*

ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ У ТУРИЗМІ: ТЕРМІНИ, СУТНІСТЬ І ФОРМА

Виявлено розбіжності нормативних документів у застосуванні терміну « планування управління якістю проектів» і запропоновано підхід щодо однозначності тлумачення цього терміну та визначення його сутності, а також варіант форми планування управління якістю проектів у туризмі.

Ключові слова: план, програма, проект, туризм, управління, форма, якість.

Hennadii Kryvohuz

*Associate Professor of Project Management Department
of ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Military Science*

PLANNING OF PROJECT QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM: TERMS, ESSENCE AND FORM

This article explores that in existing National standards of Ukraine, in the latest edition of the International Standards of 2016, PMBOK Guidance and the international project management standard on quality projects, products and services there are differences in the interpretation of terms related to quality planning projects, and given format examples of main document on quality planning are not tied to the services provision processes, including in tourism.

The article gives various interpretations of the programs and plans of a project quality. It is determined that for projects in tourism it might be more acceptable to use text format, summary table and block diagram. However, in the mentioned formats it is appropriate to consider the following five groups of processes of any project like IPECC: Initiating, Planning, Executing, Controlling and Closing.

According to the all-Union State Standard ISO 9000: 2015, all-Union State Standard ISO 9001: 2015, all-Union State Standard ISO 10005: 2007, all-Union State Standard ISO 10006: 2005 and all-Union State Standard ISO/TR 10013: 2003 in managing projects in various sectors of national economy, including tourism it is used the term "quality program", and according to the drafts of international standard ISO/CD 10005 and ISO/CD 10006 - "quality plan". However, the PMBOK Guidance and Project Management Manual it is determined that each project must have a quality management plan. There are differences in the interpretation of these terms. In the current all-Union State Standard ISO 10005: 2007 there is no quality program format to provide services in any sector of the national economy, including in tourism. Moreover, in the international standard ISO/CD 10005 examples of plans' formats for quality services (text format, summary table and block diagram) do not include five groups of processes described in the Guidance (PMBOK) as IPECS: initiation Initiating, Planning, Executing, Controlling and Closing.

The purpose of the article is to identify differences in the use of the term "planning of projects quality management" and offer approach to the unambiguous interpretation of the term and

the definition of its essence and the form variant of planning of project quality management in tourism.

Having analyzed the different approaches to the interpretation of management project quality plan and program, it was determined that in the current regulations regarding quality management there are differences in the interpretation of the terms "quality management plan" and "program quality" and there are no forms of these documents for services provision in tourism. Examples of plan format for provided services given in the international standard draft ISO/CD 10005 do not take into account five groups of processes described in the Guidance (PMBOK) and Project Management Manual.

For tourism projects, it is proposed to use the term "quality management plan" considering its unambiguous interpretation in the regulations and is given a single plan for quality management in tourism projects in the form of a block diagram, taking into account five groups of project management processes (IPECS).

The prospects for further research might relate to elaboration of variants for project management quality plan in tourism in the text format and in a summary table considering the provision of tourism services for use in the new edition of the all-Union State Standard ISO 10005 and in the learning process for the preparation of project managers in the tourism sector, and for improving the project management software.

Key words: plan, program, project, tourism, management, form, quality.

Кривогуз Геннадий

*доцент кафедри управління проектами
ОРИГУ НАГУ при Президенті України, к.воен.н., доцент*

ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТОВ В ТУРИЗМЕ: ТЕРМИНЫ, СУЩНОСТЬ И ФОРМА

Выявлены расхождения нормативных документов в применении термина «планирование управления качеством проектов» и предложен подход по однозначности толкования этого термина и определения его сущности, а также вариант формы планирования управления качеством проектов в туризме.

Ключевые слова: план, программа, проект, туризм, управление, форма, качество.

Постановка проблеми. У діючих Національних стандартах України [1; 2; 3; 4; 5], останніх редакціях проектів міжнародних стандартів 2016 року [6; 7], Керівництві PMBOK [8] і міжнародному стандарті з управління проектами [9] щодо якості проектів, продукції та послуг є розбіжності у тлумаченні термінів, пов'язаних з плануванням якості у проектах, а надані приклади форматів основного документу з планування якості не прив'язані до процесів надання послуг, у тому числі і в туризмі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Національний стандарт ДСТУ ISO 9000:2015 [1] використовує термін « програма якості» як переклад з англійської мови терміну « quality plan» і надає наступне тлумачення. *Програма якості* – специфікація, що визначає, які процедури і відповідні ресурси, та коли і ким повинні застосовуватися по відношенню до конкретного об'єкта. При цьому, під специфікацією слід розуміти документ, що встановлює вимоги, а до процедур зазвичай відносять процедури, пов'язані з процесами управління якістю і процесами життєвого циклу продукції чи послуги. Програма якості часто

містить посилання на розділи настанови з якості або на процедурні документи. Програма якості, як правило, є одним з результатів планування якості.

ДСТУ ISO 9001:2015 [2] є переклад ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements (Системи управління якістю. Вимоги). У цьому документі використано терміни та визначення понять, подані в ДСТУ ISO 9000:2015 [1], а в додатку А надано порівняння з попереднім виданням (ISO 9001:2008). Там, де в ISO 9001:2008 ужито конкретні терміни, як от « документ » чи « задокументована методика », « настанова щодо якості » чи « програма якості », у ДСТУ ISO 9001:2015 [2] визначено вимоги « підтримувати в актуальному стані задокументовану інформацію » .

ДСТУ ISO 10005:2007 [3] подає настанови щодо розроблення, критичного аналізування, приймання, застосування та переглядання *програми якості*. Його можна застосовувати незалежно від того, чи має організація систему управління, яка відповідає вимогам ISO 9001. У додатку А до ДСТУ ISO 10005:2007 наведені чотири формати, у яких можна складати програми якості у вигляді таблиці і блок-схеми (для перероблених матеріалів), бланку (для виробничого об'єкта) і тексту (щодо розроблення програмного забезпечення). Формат програми якості для надання послуг у будь-якій галузі національної економіки, у тому числі і в туризмі, не приведено.

У додатку А до проекту міжнародного стандарту ISO/CD 10005 (редакція від 11.08.2016) [6] наведено п'ять прикладів формату *планів якості*: текстовий формат як шаблон плану якості для інженерного проекту; у форматі простої таблиці для матеріалів, що переробляються; у форматі зведеної таблиці для послуг; у форматі блок-схеми для створення деталі (для виробничого процесу); у форматі блок-схеми для послуг. Для проектів у туризмі більш прийнятними можуть бути текстовий формат, зведена таблиця і блок-схема. Однак, у зазначених форматах доречно враховувати такі п'ять груп процесів будь-якого проекту [8; 9] як ІРЕСС: ініціація (Initiating), планування (Planning), виконання (Executing), контроль (Controlling) і закриття (Closing).

Відповідно до ДСТУ ISO 10006:2005 [4] систему управління якістю в проекті має бути задокументовано та внесено (безпосередньо або через посилання на неї) до *програми якості проекту*. У програмі якості проекту треба визначати види робіт і ресурси, потрібні для досягнення цілей проекту у сфері якості. Програму якості має бути наведено (безпосередньо або через посилання на неї) у плані керування проектом. Слід зауважити, що у Керівництві РМВОК [8] і Керівництві з управління проектами [9] замість термінів « програма якості » і « план керування проектом » використовуються терміни « план управління якістю » і « план управління проектом » .

Відповідно до ДСТУ ISO/TR 10013:2003 [5] *програма якості* – це частина документації системи управління якістю. Програма якості стосується лише задокументованої системи управління якістю і показує, як останню треба застосовувати у конкретній розгляданій ситуації, а також визначає та документує, як організація виконує вимоги стосовно конкретної продукції, процесу, проекту або контракту. Треба визначити сферу застосування програми якості. Програма якості може містити конкретні методики, робочі інструкції і (або) протоколи.

Відповідно до проекту міжнародного стандарту ISO/CD 10006 (редакція від 20.07.2016) [7] *план якості* – перелік процедур та відповідні ресурси, які повинні бути застосовані в зазначений час вказаними особами до заданого об'єкту. Ці процедури зазвичай включають в себе ті, що стосуються процесів управління якістю та процесів виробництва продукту і послуги. План якості часто містить посилання на розділи настанови з якості або процедурні документи. План якості, як правило, є одним з результатів планування якості.

В. М. Шишкін у термінологічному словнику [12] надає тлумачення термінів « план якості» і « планування якості» . Посилаючись на ДСТУ ISO 9000:2015 [1], зазначено, що розроблення програм якості може бути складником планування якості. Однак, визначення терміну « програма якості» не наведено.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015 [1], ДСТУ ISO 9001:2015 [2], ДСТУ ISO 10005:2007 [3], ДСТУ ISO 10006:2005 [4] і ДСТУ ISO/TR 10013:2003[5] в управлінні проектами у різних галузях національної економіки, у тому числі і в туризмі, використовується термін « *програма якості*» , а відповідно до проектів міжнародних стандартів ISO/CD 10005 [6] та ISO/CD 10006 [7] – « *план якості*» . Проте, у Керівництві PMBOK [8] і Керівництві з управління проектами [9] визначено, що кожен проект повинен мати *план управління якістю*. У наявності розбіжності у тлумаченні зазначених термінів. У діючому ДСТУ ISO 10005:2007 [3] відсутній формат програми якості для надання послуг у будь-якій галузі національної економіки, у тому числі і в туризмі. До того ж, наведені у додатку А до проекту міжнародного стандарту ISO/CD 10005 [6] приклади форматів планів якості для послуг (текстовий формат, зведена таблиця і блок-схема) не враховують п'яти груп процесів, описаних у Керівництві (PMBOK) [8] як IPECC: ініціація (Initiating), планування (Planning), виконання (Executing), контроль (Controlling) і закриття (Closing).

Постановка завдання. Мета статті – виявити розбіжності у застосуванні терміну « планування управління якістю проектів» і запропонувати підхід щодо однозначності тлумачення цього терміну і визначення його сутності, а також варіант форми плану управління якістю проектів у туризмі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Керівництва PMBOK [8] базовий підхід до управління якістю в основі своїй відповідає стандартам якості Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). Кожен проект повинен мати *план управління якістю*. Команди проекту повинні слідувати плану управління якістю і мати дані, що демонструють відповідність плану. У контексті досягнення відповідності вимогам ISO сучасні підходи до управління якістю прагнуть мінімізувати відхилення і досягати результатів, які відповідають певним вимогам.

На відміну від Керівництва PMBOK [8] і Керівництва з управління проектами [9], які посилаються на термін « *план управління якістю*» , у ДСТУ ISO 9000:2015 [1] використовується термін « *програма якості*» (quality plan).

Англійський термін « plan» перекладається [10] як:

- план, креслення, проект, схема, діаграма;
- замисел, намір, припущення, спосіб дій.

Російсько-український і українсько-російський тлумачний словник [11] надає наступні визначення термінів « план» і « програма» .

План [11, с. 449] – це

- креслення, що представляє на площині якийсь предмет, будову, місцевість методом прямої горизонтальної проекції;
- система заздалегідь опрацьованих на певний строк виробничих, будівельних, фінансових, культурних, торговельних та інших заходів, праць;
- коротка програма якогось викладу, доповіді, майбутнього твору.

Для управління проектами в туризмі та якістю в них найбільш прийнятним є друге визначення, а для опису туристичного продукту (наприклад, маршруту щодо транспортних послуг з перевезення туристів, екскурсій з відвідування історично-культурних місць), матеріально-технічної бази для надання туристичних послуг тощо – перше визначення.

Програма [11, с. 468] – це:

- зміст і план якої-небудь діяльності, роботи та інше;
- виклад основних завдань, мети діяльності політичної партії, організації або окремого політичного, державного, суспільного діяча;
- короткий виклад змісту предмета або курсу;
- сукупність номерів, що увійдуть до складу концерту, вистави, радіопередачі та інше;
- докладний план дії електронної машини, записаний умовним кодом.

Для управління проектами у туризмі та якістю в них найбільш прийнятним є перше визначення. Тобто план розглядається як складова частина програми.

Керівництвом РМВОК [8] і міжнародним стандартом ISO 21500:2012 « Керівництво з управління проектами» [9] визначаються взаємозв'язки між програмами, портфелями і проектами та надається наступне тлумачення терміну « програма» у сфері управління програмами, портфелями і проектами.

Програма – пов'язані один з одним проекти, підпрограми та операції програми, управління якими координується для отримання вигод, які були б недоступні при управлінні ними окремо. Програми можуть містити елементи робіт, що мають до них відношення, але лежать за межами змісту окремих проектів програми. Проект може бути чи не бути частиною програми, але програма завжди містить проекти.

Управління програмою – застосування знань, навичок, інструментів і методів до програми для задоволення вимог, що висувуються до програми, та отримання вигод і контролю, які були б недоступні при управлінні проектами окремо.

Проекти у рамках програми зв'язані між собою за допомогою загального кінцевого результату або спільних можливостей. Якщо зв'язок між проектами полягає тільки в наявності загального клієнта, продавця, технології або ресурсу, тоді слід управляти портфелем проектів, а не програмою. Тому використання терміну « програма якості» (quality plan) у ДСТУ ISO 9000:2015 [1], ДСТУ ISO 10005:2007 [3], ДСТУ ISO 10006:2005 [4] і ДСТУ ISO/TR 10013:2003 [5] замість терміну « план якості» є не зовсім доречним, а стосовно управління проектами і програмами – неправильним.

Керівництвом РМВОК замість термінів « план якості» чи « програма якості» застосовується термін « план управління якістю» , визначення сутності якого надано у розділі 8 [8, с. 241] та у глосарії [8, с. 550]. План управління якістю (Quality Management Plan) – компонент плану управління проектом або програмою, що описує, яким чином буде забезпечуватися виконання політики організації у сфері якості.

У таблицях 32 і 33 міжнародного стандарту ISO 21500:2012 « Керівництво з управління проектами» [9] одночасно використовуються терміни « quality management plan» (план управління якістю) і « quality plan» (план якості) без пояснення відмінностей між ними. Можна припустити, що план управління якістю відображає динамічний процес застосування моделі Демінга-Шухарта (PDCA). Цикл « планування-виконання-перевірка-дія» (plan-do-check-act, PDCA) є основою для поліпшення якості проекту та його результатів. Термін « план якості» , мабуть, відображає статичний аспект і не акцентує увагу у своїй сутності на процес безперервного поліпшення якості проекту та його результатів.

Для планів управління якістю проектів у туризмі відповідно до додатку А до проекту міжнародного стандарту ISO/CD 10005 [6] пропонується варіант у форматі блок-схеми (рис. 1) щодо туристичного продукту з урахуванням п'яти груп процесів ІРЕСС [8].

**План управління якістю проекту в туризмі
у форматі блок-схеми**

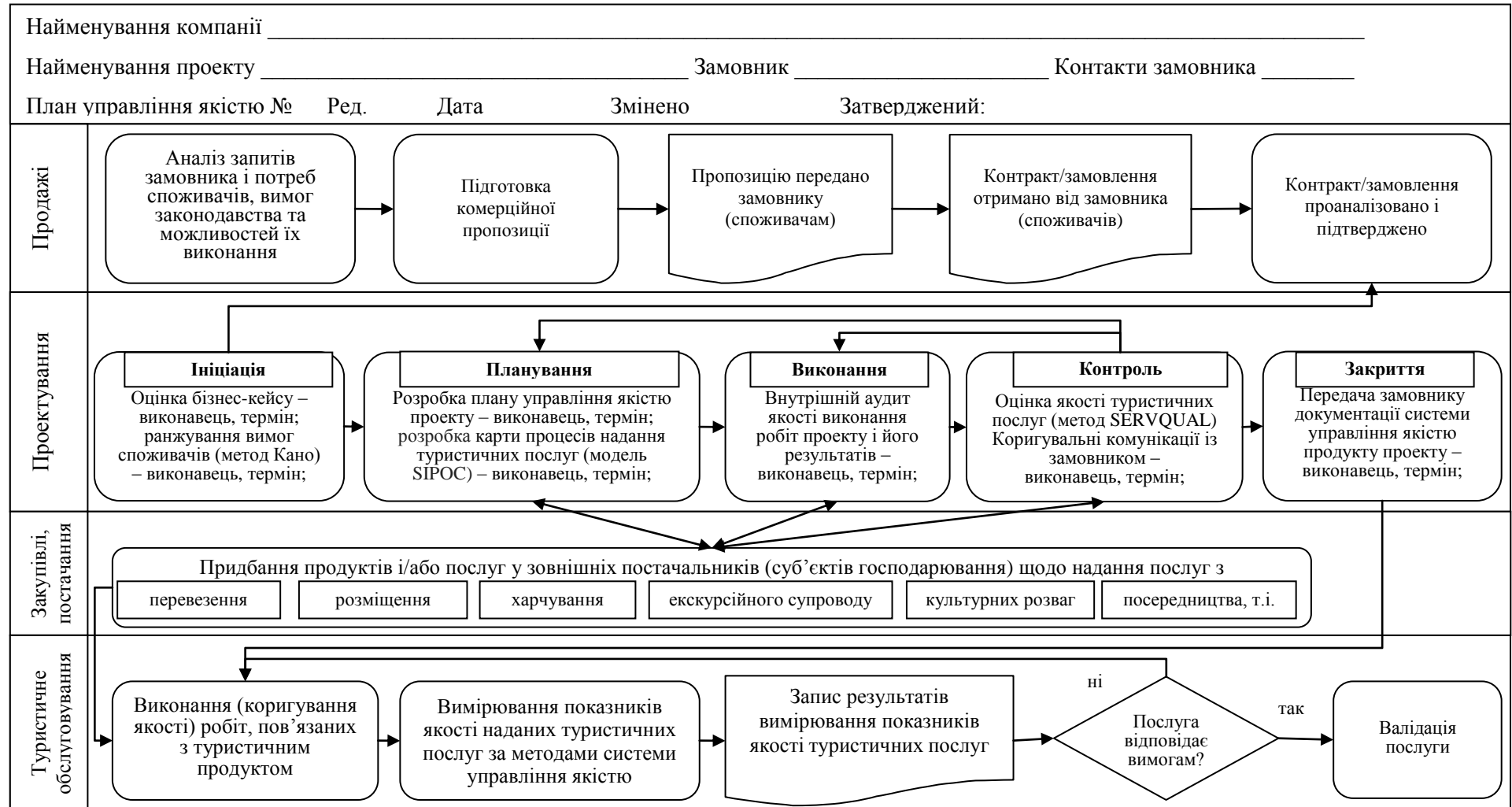


Рис. 1. План управління якістю проекту в туризмі у форматі блок-схеми

У блок-схемі з додатку А до проекту міжнародного стандарту ISO/CD 10005 [6] майже без змін залишилися заготовочний блок і блок продажів, прив'язаний до туристичного обслуговування останній блок, який стосується продукту проекту, і повністю оновлені блоки проектування (з урахуванням п'яти груп процесів ІРЕСС) та закупівель і постачання (з розкриттям можливого складу туристичного продукту). На рисунку 1 по-новому показані взаємозв'язки між блоками та їх складовими.

До блоку проектування включені п'ять груп процесів ІРЕСС (ініціація (Initiating), планування (Planning), виконання (Executing), контроль (Controlling), закриття (Closing)) із зазначенням ключових документів, інструментів і методів управління якістю проектів у туризмі, а також пропонується зазначити відповідальних виконавців і терміни виконання.

До блоку закупівель і постачання входять зовнішні постачальники (суб'єктів господарювання), з якими можуть укладатися контракти, угоди чи договори щодо придбання продуктів або надання послуг у сфері туризму. За основу взято наступні види туристичних послуг, які навів Кудла Н.Є. [14, с. 64]: пасажирське перевезення, послуги з розміщення, гастрономічні послуги, інформаційні послуги, послуги екскурсійного супроводу, послуги посередництва й організації, культурно-розважальні послуги.

Висновки. У діючих нормативних документах щодо управління якістю [1; 2; 3; 4; 5; 8; 9] є розбіжності у тлумаченні термінів « план управління якістю» і « програма якості» та відсутні форми вказаних документів для надання послуг у туризмі. Приклади формату плану якості для надання послуг, наведені у проекті міжнародного стандарту ISO/CD 10005 [6], не враховують п'ять груп процесів, описаних у Керівництві (РМВОК) [8] і Керівництві з управління проектами [9].

Для проектів у туризмі запропоновано застосовувати термін « план управління якістю» з метою однозначності його тлумачення в нормативних документах і надано один варіант плану управління якістю проектів у туризмі у форматі блок-схеми з урахуванням п'яти груп процесів управління проектами (ІРЕСС).

Перспективи подальших досліджень можуть стосуватися розроблення варіантів плану управління якістю проектів у туризмі в текстовому форматі та у вигляді зведеної таблиці з урахуванням особливостей надання туристичних послуг для використання у новій редакції ДСТУ ISO 10005 та у навчальному процесі з підготовки проектних менеджерів у сфері туризму, а також для удосконалення програмного забезпечення управління проектами.

Література.

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2015. – [Чинний від 2016-07-01]. – К.: ДП « УкрНДНЦ» , 2016. – 32 с. – (Національний стандарт України).
2. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. – [Чинний від 2016-07-01]. – К.: ДП « УкрНДНЦ» , 2016. – 22 с. – (Національний стандарт України).
3. Системи управління якістю. Настанова щодо програм якості (ISO 10005:2005, IDT) : ДСТУ ISO 10005:2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 21 с. – (Національний стандарт України).
4. Системи управління якістю. Настанова щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2003, IDT) : ДСТУ ISO 10006:2005. – [Чинний від 2007-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2007. – 27 с. – (Національний стандарт України).

5. Настанови з розроблення документації системи управління якістю (ISO/TR 10013:2001, IDT : ДСТУ ISO/TR 10013:2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 11 с. – (Національний стандарт України).
6. Системы менеджмента качества. Рекомендации по планам качества (ISO/CD 10005). Проект международного стандарта от 2016-08-11. – 27 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-cd-10005.pdf>. – Заглавие с экрана.
7. Системы менеджмента качества. Рекомендации по менеджменту качества в проектировании (ISO/CD 10006). Проект международного стандарта от 2016-07-20. – 27 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-cd-10006-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-cd-10006-(rus).pdf). – Заглавие с экрана.
8. Руководство к своду знаний по управлению проектами. (Руководство PMBOK®). Пятое издание. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2013. – 586 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://forpm.ru/pmbok-5-%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C>. – Заглавие с экрана.
9. ISO 21500:2012 Guidance on project management [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003. – Назва з екрану.
10. Мюллер В. К. Англо-русский словарь. / В. К. Мюллер // – М.: Издательство «Золотой век», 2007. 976 с.
11. Російсько-український і українсько-російський тлумачний словник [Текст] / заг. ред. Л. Г. Савченко. – Х. : Прапор, 2003. – 542 с.
12. Шишкін В. М. Менеджмент якості та підтвердження відповідності. Нормативна термінологія та визначення: Термінологічний словник / Шишкін В. М., Чікін С. В. – К.: НТУУ «КПІ», 2017. – 308 с.
13. Статистичний контроль. Кількісні методи покращення процесу. Шість Сигма. Частина 2. Інструменти і методи (ISO 13053-2:2011, IDT) : ДСТУ ISO 13053-2:2016. – [Чинний від 2016-09-01]. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 42 с. – (Національний стандарт України).
14. Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі [текст]: підручник. / Н. Є. Кудла – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 328 с.
15. Довідка про автора. Кривогуз Геннадій Іванович, кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри управління проектами ОРІДУ НАДУ при Президентові України, Одеса, вул. Генуезька, 22, тел. 0676986742.