



## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТІВ

- 9.1. Методологічні основи управління якістю проєктів.*
- 9.2. Забезпечення якості проєктів.*
- 9.3. Методи контролю за якістю проєкту.*

### **9.1. Методологічні основи управління якістю проєктів**

Аналіз якості та управління якістю можуть бути постійним заняттям для цілої групи людей, які працюють над проєктом. На жаль, не у всіх проєктів є обсяг або ресурси, щоб найняти якісну команду для роботи над проєктом. Перевантаженому менеджеру проєкту часто доводиться стежити за якістю продукту або послуг, що надаються проєктом.

Управління якістю проєкту передбачає:

- гарантію якості проєкту;
- контроль якості.

Гарантія якості включає планування досягнення вимог щодо якості. Контроль якості охоплює моніторинг результатів. Все це заради впевненості, що проєкт відповідає вимогам.

Безумовно, планування якості є першим кроком до управління якістю в проєкті. Що ж стосується аналізу в управлінні якістю, це час, коли керівник проєкту та інші причетні вирішують, які дані можна аналізувати та як їх збирати. Для цього керівник проєкту повинен спочатку визначити, якою буде мета аналізу. Незалежно від того, чи є ця мета зменшенням переробки вимог, чи усуненням дефектів системи, чітке заявлення про цю мету заздалегідь призведе до того, що, де, коли, чому та як слід проводити аналіз даних.

На цей момент може бути корисно з'ясувати, які конкретні заходи проєкту сприятимуть збору й аналізу даних (надто якщо немає спеціального якісного ресурсу чи групи). Скажімо, команда проєкту може вирішити збирати дані та використовувати показники контролю якості лише під час кодування та етапів тестування проєкту. Хоча на якості зосереджено протягом усього проєкту, використовуючи інші методи, такі як експертна перевірка, контрольні списки та вдосконалення процесів, аналіз даних для цілей якості може бути обмежено тими фазами, які матимуть найбільшу користь.

Керівник проєкту може працювати над тим, щоб визначити, які дані будуть зібрані та як вони будуть проаналізовані. Важливо пам'ятати про кінцевий результат аналізу, щоб належні дані могли бути зібрані під час виконання проєкту. Якщо це можливо, керівник проєкту або команда мають створити шаблони та зразки для тих, хто відповідає за створення або збір даних, і переконатися, що вони розуміють важливість збереження точної інформації. Для контролю якості можуть існувати засоби контролю якості, але це може «затягти» надто далеко.

## **9.2. Забезпечення якості проєктів**

Управління якістю в проєкті включає всі процеси та діяльність виконавчої організації, політику якості, цілі та параметри відповідальності за якість. Концептуальна модель управління якістю охоплює п'ять елементів (див. рис. 9.1).

1. Якість продукції (товарів або послуг) – це ключовий та кінцевий результат проєкту, який відповідає: технічним умовам; меті; побажанням та очікуванню клієнтів.

2. Якість процесу управління – повага до всіх учасників процесу, зрозумілі й прозорі правила, стандарти, ефективні заходи; апробовані методики й патерни поведінки; дружній інтерфейс програмних засобів, якщо вони використовуються для комунікації з партнерами, інформаційна відкритість у виправданих межах.

3. Забезпечення якості – це діяльність або механізм, що сприяє зростанню ймовірності отримання системи управління продуктами та процесами високої якості.



Рис. 9.1. Управління якістю проекту [15]

4. Контроль якості – відповідність технічним умовам і стандартам, функціонування системи без помилок і зауваг.

5. Позитивне ставлення всіх зацікавлених сторін – прихильність до забезпечення якості існує на всіх управлінських рівнях.

Команда проекту повинна постійно шукати шляхів поліпшення загальних процесів якості, включаючи будь-який аналіз якості, який можна виконати. Далі ці вдосконалення беруть участь у процесі планування й контролю якості та забезпечення якості.

Отже, якість – це не просто робота «номер один», це перша й остання робота, оскільки команда прагне досягти та перевищити якісно нові горизонти, використовуючи дані, які є своєчасними і корисними для проекту.

Попри традиційно інтуїтивне розуміння якості товару чи послуги, варто не забувати про можливість застосування розроблених і детально описаних стандартів якості товарів та послуг [7; 25]. Ефективність функціонування системи управління якістю проекту чи не найбільше залежить від ефективності системи управління вищого рівня, а тому стандарти якості, яких виконавці дотримуються під час виконання проекту, мусять бути закладені у перелік вимог проекту; також усі учасники/підрядники повинні бути про це поінформовані.

### 9.3. Методи контролю за якістю проєкту

Контроль якості має об'єктивний характер, а тому спирається на вимірювані показники, до яких належать:

- продуктивність (базові й визначальні характеристики продукту чи послуги: олівець повинен писати, парасоля – захищати від дощу; лікар – поставити діагноз і запропонувати лікування; журналіст – донести правдиву й актуальну інформацію тощо);
- особливості продукту або послуги (додаткові функції та супутні елементи: олівець може мати гумку, парасоля – додаткові елементи для зручного розміщення/користування; лікар може скерувати до спеціаліста із вузької галузі захворювань; журналіст – володіти навичками цікавої розповіді та аналітичними можливостями);
- надійність (низька ймовірність відмови від виконання основних функцій – без коментарів);
- доступність обслуговування (простота користування товаром або послугою: якщо олівець складно підгострити, парасоля вимагає значних зусиль для закривання/відкривання, до лікаря черга, а журналіст бубнить щось собі під ніс – якість знижується);
- реакція (особливості стосунків між індивідами: компетентність, ввічливість, оперативність реакції на запит – характерні для сфери надання послуг, зокрема для мереж поширення товарів);
- естетичні якості (здатність справляти приємне враження на споживача);
- репутація (у певному сенсі контраверсійна характеристика – власне якість і повинна «працювати» на репутацію; одночасно репутація бренду має підтримуватися завдяки належній якості товарів і послуг під цією маркою).

Аналіз даних для підтримання чи досягнення якісного проєкту взагалі не принесе користі, якщо він не виконується регулярно на етапі реалізації. Така послідовність – це те, чого додержуватиметься команда проєкту на шляху його здійснення. Виконання аналізу якості та наявність зворотного зв'язку щодо роботи команди проєкту допоможе їм реагувати оперативно на зміни в якості його реалізації.

Розрізняють класичні методи контролю якості:

- фізичні методи контролю якості (контроль ваги у пакетах цукру чи жирності у пакетах молока; міцності зварного шва чи верхнього порогу зусилля, потрібного, щоб відкрити замок, тощо);
- статистичні методи обробки даних (у тих випадках, коли контроль якості має руйнівний характер: перевірка якості запобіжника шляхом збільшення струму, що через нього протікає, аж до перегорання; контроль часу, протягом якого згорає парафінова свічка чи світиться жарівка; краш-тести автомобілів тощо)

Новітні методи використовують переважно у менеджменті якості; з-поміж них вирізняються:

- безперервне поліпшення (метод Кайзен);
- точно в строк (метод Канбан);
- загальне управління якістю (TQM – total quality management).

До основних принципів TQM належать: орієнтація на замовника; провідна роль керівництва; ефективне залучення співробітників; підхід, що базується на роботі з процесами; системний підхід в управлінні; фактологічна увага; організація надійної співпраці з постачальниками; мінімізація втрат через низьку якість.

### ***Питання для дискусії***

1. Якість проєкту, її компоненти та прояви.
2. Стандарти якості.
3. Сучасні концепції управління якістю.
4. Структура системи управління якістю проєкту.
5. Основні показники та параметри, які використовують для контролю за якістю (охарактеризуйте на прикладах вибраний параметр).
6. Класичні методи контролю якості продукції.
7. Сучасні методи контролю якості продукту.