

С.П. Наливайченко

д-р экон. наук,  
академик АЭН Украины,  
г. СимферопольУПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ  
ПРЕДПРИЯТИИ

**Постановка проблемы.** Задание обеспечения качества проекта актуально на всех фазах жизненного цикла проекта предприятия. Но на каждой из них существуют определенные специфические методы обеспечения.

Управление качеством проекта базируется на таких основных принципах: качество — неотъемлемое свойство проекта в целом, а не самостоятельная функция управления; качество оценивает потребитель, а не производитель; ответственность за качество должна быть адресной; все исполнители должны иметь соответствующую квалификацию, разрешения и лицензии на выполнение конкретных работ проекта; для реального повышения качества проекта необходимы новые технологии; повысить качество проекта можно только усилием всех работников; целесообразно контролировать процесс, а не результат; политика в сфере обеспечения качества проекта должна быть частью общей политики предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемам совершенствования системы качества управления проектами предприятия, гармонизации ее со стандартами качества, применяемыми на предприятии, подготовки предприятия, его подразделений и сотрудников к сертификации по международному стандарту по управлению проектами ISO 9000 посвящено множество трудов отечественных и зарубежных ученых, особенно последних лет.

Эти проблемы рассматривали в своих трудах: Р. Арчибальд, И.В. Виноградов, К. Грей, Л.С. Кобылянский, Э. Ларсен, И.И. Мазур, Д. Нортон, В.Ю. Огвоздин, Н.Г. Ольдерогге, А.С. Товб, Г.Л. Ципес, В.Д. Шапиро и др.

**Постановка задания.** Чаще всего в практике работы предприятия применяется метод системного управления качеством. Согласно ему устанавливают единую систему разработки и внедряют систему управления качеством проекта:

— обследуют производство и готовят специальный отчет;

— на основе исследования и анализа фактического состояния производства выбирают систему управления качеством и разрабатывают программу качества;

— разрабатывают технологию реализации программы качества, где раскрывают сущность механизма функционирования системы управления качеством;

— на специальном совещании обговаривают детали, сроки и организацию выполнения программы качества, вносят коррективы и принимают решение;

— мероприятия по программе вносят в общий план реализации продукта;

— программу качества запускают в производство.

Подход к созданию и внедрению системы обеспечения качества проекта может рассматриваться как стандарт предприятия. Для разработки стандарта может привлекаться сторонний консультант. Однако вся даль-

нейшая судьба стандарта полностью зависит от собственных усилий предприятия, от избранной концепции менеджмента качества проектов. Поэтому на самых ранних стадиях создания стандарта на предприятии должны быть организованы специальные службы, отвечающие за соблюдение и дальнейшее развитие стандарта. К таким службам могут быть отнесены служба управления качеством и служба управления проектами.

**Изложение основного материала исследования.** Одной из ключевых функций управления проектом является управление качеством проекта. Качество — это целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Обычно потребности формулируются с помощью характеристик на основе установленных критериев. Потребности могут включать, например, эксплуатационные характеристики, функциональную пригодность, надежность, безопасность, воздействие на окружающую среду, экономические, эстетические и культурно-исторические требования.

Принято различать четыре ключевых аспекта качества:

1) качество, обусловленное соответствием рыночным потребностям и ожиданиям. Первый аспект качества достигается благодаря эффективному определению и актуализации потребностей и ожиданий потребителя в целях удовлетворения его требований и точному анализу возможностей рынка;

2) качество разработки и планирования проекта. Вторым аспектом является качество, достигаемое благодаря тщательной разработке самого проекта и его продукции;

3) качество выполнения работ по проекту в соответствии с плановой документацией. Третьим аспектом является качество, обеспечиваемое благодаря поддержанию соответствия реализации проекта его плану и обеспечению разработанных характеристик продукции проекта и самого проекта и произведенных ценностей для потребителей и других заинтересованных лиц;

4) качество материально-технического обеспечения проекта. Четвертым аспектом является качество, достигаемое благодаря материально-техническому обеспечению проекта на протяжении всего его жизненного цикла [8, с. 376].

Для того чтобы внедрить систему управления качеством проекта, а значит и службу управления качеством, необходимо внедрить саму систему управления проектом, что является не простой задачей. Начать освоение системы управления проектами на предприятии лучше всего с разработки плана работ по внедрению системы.

*Внедрение системы управления проектами на предприятии*

Разработанный план внедрения не должен ограничиваться лишь установкой программного обеспечения

в организации и обучением пользователей функциям системы. Проекты по установке новых систем автоматизации управленческой деятельности традиционно охватывают гораздо более широкий спектр задач от дополнительной формализации процедур сбора и хранения управленческой информации до осуществления изменений в организационной структуре управления и перераспределения обязанностей. В общем, проекты по внедрению подобных систем можно отнести к классу организационных проектов — проектов, в той или иной степени ведущих к развитию структуры предприятия.

Отличительной особенностью данного типа проектов является то, что от успеха или неудачи проекта может зависеть эффективность функционирования предприятия в целом или его отдельных подразделений. По этой причине тщательное планирование и контроль не только технических, но и человеческих аспектов внедрения системы приобретает особую важность.

Можно сформулировать несколько наиболее часто встречающихся ошибок внедрения систем качества управления проектами, которые являются причинами неудач подобных систем [1–3; 4, с. 167–169]:

1. Цели проекта и ожидаемые результаты не определены заранее или определены не в полном объеме. Жесткие временные ограничения, непоследовательность руководства могут не позволить реализовать цели проекта в полном объеме.
2. Планирование ввода в эксплуатацию всех функций пакета управления проектами одновременно.
3. Внедрение системы качества управления проектами в полном объеме может предусматривать использование целого ряда новых технологий (например, установку глобальной информационной сети), а реализация различных функций может влиять на работу разных подразделений и специалистов (например, разные отделы должны быть вовлечены в поддержку информационных потоков при реализации временного, ресурсного и стоимостного видов планирования работ). Все это может привести к значительному усложнению проекта и делает проблематичным стабилизацию работы системы в целом.
4. Планирование перевода одновременно всего предприятия на использование системы управления проектами.

Сложность задач по внедрению зависит от масштабов предприятия, имеющейся структуры управления и степени автоматизации, масштабов и типа реализуемых проектов, степени вовлеченности в управление проектами внешних организаций. Однако даже в относительно простых ситуациях план внедрения системы может сыграть решающую роль для ее ввода в реальную эксплуатацию. Наиболее важная роль проектного подхода к освоению системы качества в том, что он позволяет вовлечь потенциальных пользователей системы в единую команду проекта и таким образом заручиться их поддержкой. Именно это дает шанс на успех внедрения системы качества на предприятии [5].

#### *Служба управления качеством*

На наш взгляд, самый правильный подход к решению проблемы состоит во включении стандарта управления проектами в единую систему управления качеством на предприятии. Рассмотрим некоторые моменты, связанные с таким подходом.

Прежде всего, это планирование и контроль качества проекта. Планирование качества проекта осуществляется для отбора тех положений стандартов и нормативов, которые целесообразно и возможно применить к данному конкретному проекту, а также мероприятий и работ, необходимых для обеспечения требований этих стандартов к качеству результатов и процессов проекта.

Планирование качества является частью процесса планирования проекта в целом, и его результаты (план по качеству проекта) должны отражаться в плане управления проектом предприятия.

План по качеству проекта определяет, как будет обеспечиваться необходимое качество выполнения работ проекта с точки зрения организационной структуры, ресурсов, а также методического и инструментального обеспечения. На этапе планирования качества могут создаваться документы, регламентирующие мероприятия по контролю качества управления проектом, например план аудиторских проверок проекта, формы анкет мониторинга и управленческой отчетности и др. [2, с. 36; 7,8].

Контроль за качеством реализации проекта должен планомерно и систематически осуществляться в форме различных мероприятий, таких как аудит, мониторинг и экспертиза.

Аудит проекта — это проверка соответствия формализованной организационной деятельности по реализации проекта принятым стандартам управления проектами. Аудит производится в определенные моменты выполнения проекта с целью контроля исполнения процедур управления проектом, определенных в стандарте, и правильности оформления документов проекта.

Важно отметить, что технические решения и содержание технической документации проекта не являются предметом аудита проекта — аудит технических решений и технической документации является предметом процессов, реализованных в других подсистемах системы управления качеством предприятия.

Мониторинг проекта — регулярно выполняемая оценка состояния проекта, учитывающая различные виды деятельности в рамках проекта. Цель мониторинга состоит в предоставлении руководству предприятия оперативной интегрированной информации о ходе реализации проекта, достаточной для принятия ключевых решений по проекту.

Максимальная полнота и оперативность предоставления этой информации могут быть достигнуты путем использования специальной информационной системы, обеспечивающей сбор необходимой информации по мере ее появления в ходе проекта. При отсутствии автоматизированной системы в качестве инструмента мониторинга может использоваться специальный отчет о статусе проекта, который характеризует состояние хода проекта, позволяет обнаружить попадание проекта в зону риска и определить необходимость оперативного вмешательства в ход проекта.

Отчет о статусе может содержать интегральные оценки по ключевым направлениям проектной деятельности, которые позволяют определить области управления проектом, негативно влияющие на ход выполнения работ. Пример такой интегральной оценки приведен на рис. 1.

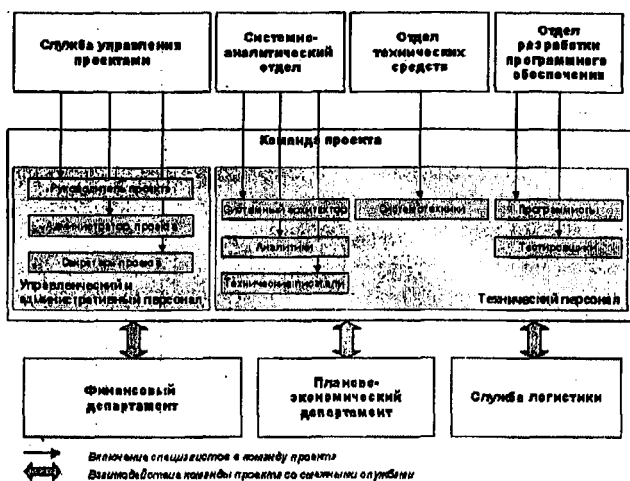


Рис. 1. Текущий статус управления проектом

Экспертиза проекта — детальный анализ определенных областей деятельности в рамках проекта и составление общей картины хода и состояния проекта в целях повышения качества выполнения как данного проекта, так и проектов предприятия в целом.

Экспертизу осуществляют наиболее квалифицированные и опытные специалисты в области управления проектами. Для проведения экспертизы используются как формализованные данные, полученные в результате процедур аудита и мониторинга проекта, так и сведения, получаемые в ходе консультаций и собеседований и относящиеся к неформализованным (или слабо формализованным) областям управления проектом, таким как компетентность персонала, межличностные отношения и т.д.

По результатам экспертизы необходимо подготовить заключение, содержащее анализ причин и рекомендации по организационным решениям и мероприятиям либо для преодоления неблагоприятного развития данного проекта, либо, в случае успешного развития проекта, для систематизации и тиражирования положительного опыта [6].

Для разработки стандарта может привлекаться сторонний консультант. Однако вся дальнейшая судьба стандарта полностью зависит от собственных усилий предприятия. Поэтому на самых ранних стадиях создания стандарта на предприятии должны быть организованы специальные службы, отвечающие за соблюдение и дальнейшее развитие стандарта, например, служба управления качеством и служба управления проектами. Место этих служб в организационной структуре предприятия и их функции показаны на рис. 2.

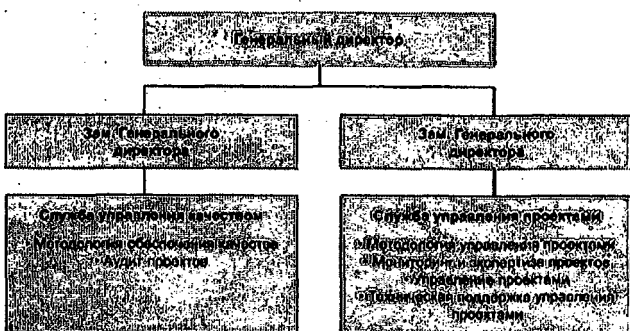


Рис. 2. Структура и функции служб, отвечающих за качество исполнения проектов

Служба управления качеством в части управления проектами обеспечивает интеграцию стандарта управления проектами в общую систему стандартов компании и контроль за качеством управления проектами в форме аудиторских проверок выполняющихся проектов, с целью проверки соблюдения корпоративных стандартов управления проектами.

Однако необходимо отметить, что если на момент создания стандарта управления проектами такая служба на предприятии уже существует, то его разработка должна основываться на ранее созданных этой службой базовых документах системы качества (Политика качества, Руководство компании по качеству и др.) [5, с. 37].

Важное место в работе службы управления проектами должны занимать следующие вопросы методологии и технологии управления проектами:

- разработка, совершенствование, согласование корпоративного стандарта управления проектом, включая весь комплекс организационных документов: процедур, инструкций, шаблонов управленческих документов;
- разработка требований по расширению или уточнению функциональных обязанностей смежных подразделений для обеспечения функций управления проектами;
- выбор и организация адаптации и внедрения программных инструментов управления проектами;
- внутрикорпоративная публикация утвержденных материалов, проведение семинаров по их использованию;
- формирование планов повышения квалификации менеджеров предприятия, организация их обучения и сертификации.

Другой важнейшей функцией службы управления проектами может быть непосредственное участие ее сотрудников в проектах компании в качестве управленческого персонала. Это позволит перейти к матричной организационной структуре предприятия, когда управленческий персонал проекта предоставляется службой управления проектами, а технологический — различными функциональными подразделениями предприятия.

И, наконец, в функции службы управления проектами может также входить техническое и информационное сопровождение проектов с использованием средств автоматизации. Однако, если программные средства управления проектами интегрированы в общую программно-техническую инфраструктуру предприятия, эти функции возможно передать единой ИТ-службе предприятия [5, с. 63].

*Современная концепция управления качеством*

Современная концепция менеджмента качества имеет в своей основе следующие основополагающие принципы [7, с. 415]:

- качество — неотъемлемый элемент проекта в целом (а не некая самостоятельная функция управления);
- качество — это то, что говорит потребитель, а не изготовитель;
- ответственность за качество должна быть адресной;
- для реального повышения качества нужны новые технологии;
- повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;
- контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат (продукцию);

— политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе популярного и методологически обоснованного направления в управлении качеством — Total Quality Management (TQM), успешно применяемого в практике бизнеса за рубежом.

Основные положения концепции TQM можно выразить следующими тезисами [7, 8, 9]:

1. Роль руководства. В мероприятиях по управлению качеством на основе принципов TQM огромная роль отводится руководству. Руководство должно возглавить деятельность по управлению качеством. Оно должно быть искренне привержено системе, верить в ее ценности. Руководство должно интегрировать систему управления качеством в общую модель управления проектом. Свое воздействие следует осуществлять не столько в виде организационно-распорядительной документации, сколько в виде конкретных слов и поступков, однозначно и выразительно передающих позицию руководства. Стиль руководства должен быть сменен с авторитарного, административного на кооперативный, либеральный.

2. Основное внимание — клиентам. Внимание к клиентам должно проявляться в практической, повседневной деятельности. Прежде всего следует определить круг клиентов. Сотрудники, и в первую очередь руководители, должны четко знать, кто является потребителем продукции проекта. Затем следует определить потребности своих клиентов и разработать систему показателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов продукцией проекта. После этого полученную систему показателей следует положить в основу системы мотивации сотрудников и системы управления фирмой в целом в качестве основного индикатора успешности проекта. Большую роль в повышении эффективности взаимодействия с клиентами играет информационная система проекта, которая должна быть, безусловно, совместимой с информационными системами основных клиентов.

3. Стратегическое планирование. Большое внимание в TQM уделяется процессам планирования вообще и стратегического планирования в частности. При этом планируется достижение не только традиционных производственно-хозяйственных целей, но и таких до последнего времени рассматриваемых как неосязаемые и неизмеримые целей, как уровень удовлетворенности потребителей, положительный деловой образ компании, престиж торговых марок и пр.

4. Вовлечение всех сотрудников. В TQM предполагается делегировать больше ответственности на нижние уровни управления. При этом не следует забывать, что сотрудники должны быть специально подготовлены для принятия на себя этой новой для них ответственности. При увеличении ответственности рядовых сотрудников возрастает роль обратной связи, которая становится основной составляющей информационной системы предприятия. Естественно, такой подход не отменяет необходимости традиционного управления, но оставляет для высших уровней управления больше времени для решения стратегических задач. Кроме того, важную роль играют социальные и психологические факторы. Самоконтроль (должным образом подготовленный) и конт-

роль со стороны коллег работают эффективнее, чем формальный контроль сверху.

5. Подготовка персонала. При расширении полномочий и обогащении функциональных обязанностей возникает необходимость постоянной подготовки персонала, причем не только узкопрофессиональной. Другой новой характеристикой подготовки в TQM является обязательная оценка эффективности обучения.

6. Награды и признание. Для того чтобы новая система работала, необходимо, чтобы она была подкреплена соответствующей системой мотивации. При этом формальные награды и признание должны сочетаться с неформальными. Таким образом, система менеджмента качества интегрируется в корпоративную систему управления, формируя определенную организационную культуру.

7. Разработка продукции и услуг должна адекватно реагировать на постоянно изменяющиеся и усложняющиеся потребности и ожидания потребителей. Важнейшими являются такие показатели, как улучшение качества разработки, т. е. соответствие разработок требованиям клиента, а также продолжительность цикла «разработка-внедрение».

8. Управление процессом. Основопологающим принципом TQM является концентрация усилий на конкретных процессах, в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции проекта.

9. Качество поставщиков. Требования к качеству продукции поставщиков аналогичны требованиям к своей собственной. Соответственно необходимо организовать действенный контроль за производственным процессом и своевременно отказываться от услуг ненадежных поставщиков.

10. Информационная система. Для нормального функционирования системы TQM необходимо разработать и внедрить информационную систему, позволяющую эффективно собирать, хранить и использовать данные.

11. Лучший опыт. Одним из действенных инструментов повышения качества и улучшения системы управления является определение и использование лучшего опыта других компаний (benchmarking). Обычно эта деятельность состоит из определения процессов, которые предполагается улучшить, моделирования собственных процессов, изучения лучшего опыта других компаний, анализа выводов и использования полученных результатов.

12. Оценка эффективности работы системы управления качеством. Для такой оценки необходимо разработать систему критериев и порядок проведения таких оценок. Полученные и проанализированные результаты должны быть использованы для дальнейшего совершенствования управления проектом.

Изложенные выше принципы TQM легли в основу разнообразных концепций менеджмента качества, таких, как ISO 9000, многих национальных государственных моделей управления качеством, а также могут являться базой для выработки системы менеджмента качества проекта на предприятии.

На наш взгляд, современный менеджмент качества в рамках управления проектом — это система методов,

средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий клиентов проекта к качеству самого проекта и его продукции.

Структура менеджмента качества проекта изображена на рис. 3.

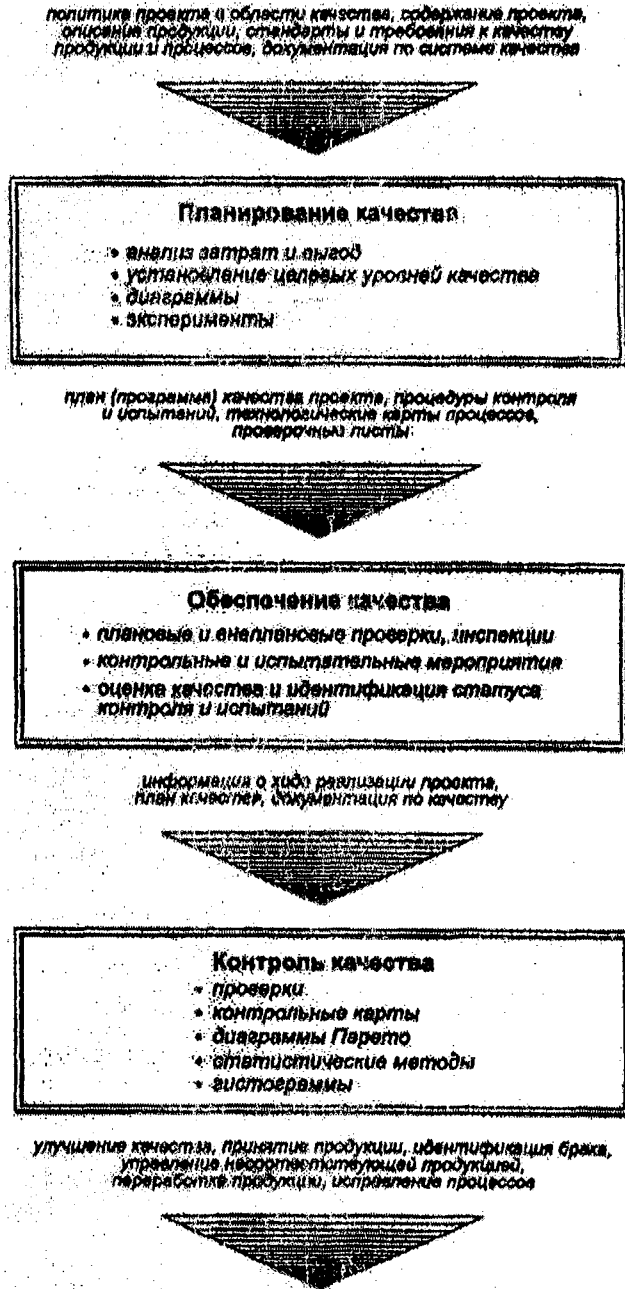


Рис. 3. Структура управления качеством проекта

В процессе планирования качества может применяться следующий инструментарий [7, с.418]: анализ затрат и выгод; установление желательного уровня показателей качества проекта исходя из сравнения с соответствующими показателями других проектов; диаграммы причин-следствий, также называемые диаграммами Исикавы (рис. 4), иллюстрирующие причинно-следственную связь различных причин и субпричин с потенциальными и реальными проблемами; блок-схемы, показывающие, как различные элементы системы или процесса взаимодействуют друг с другом; эксперименты.

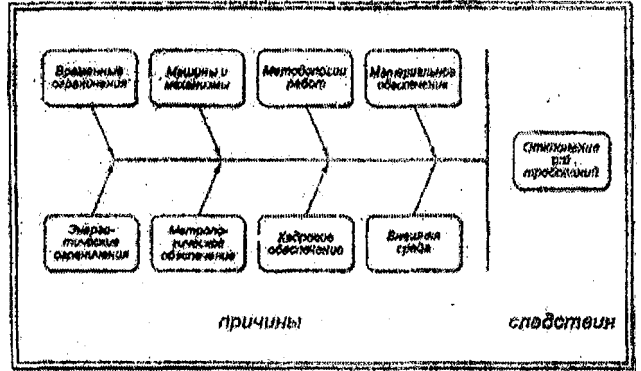


Рис. 4. Диаграмма причин — следствий качества (диаграмма Исикавы)

При осуществлении контроля качества применяются следующие методы: проверки; контрольные карты, которые представляет собой графическое изображение результатов процесса (рис. 5); диаграммы Парето, которые представляют собой гистограммы появления различных причин несоответствий, упорядоченные по частоте (рис. 6); статистические выборки, анализ динамических рядов, корреляционно-регрессионный анализ и т.п.

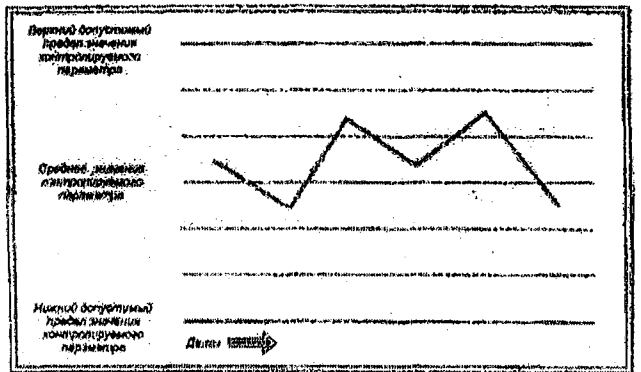


Рис. 5. Контрольная карта реализации проекта

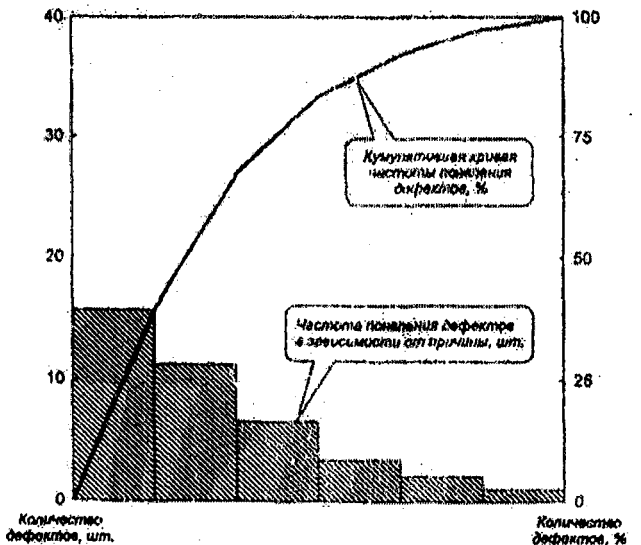


Рис. 6. Диаграмма Парето

Организация контроля качества в управлении проектом представлена на рис. 7.

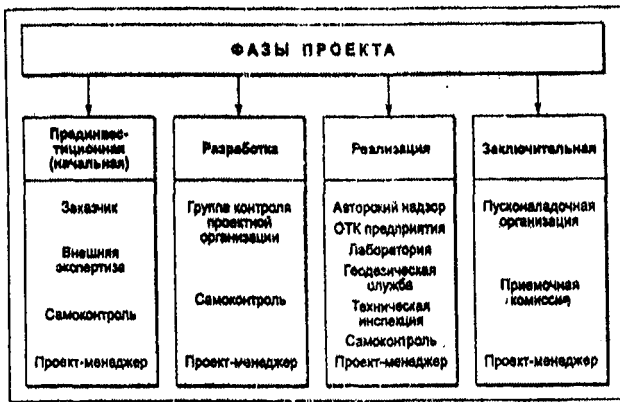


Рис. 7. Организация контроля качества

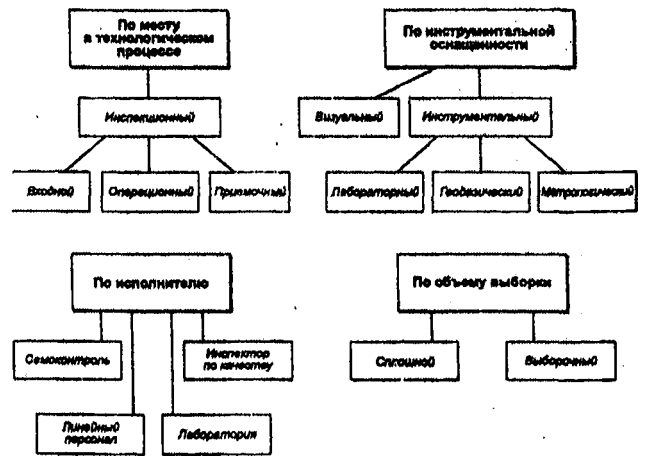


Рис. 8. Классификация видов и методов контроля качества в управлении проектом

Классификация видов и методов контроля качества в управлении проектом представлена на рис. 8.

Пример организационной структуры управления качеством на предприятии, реализующим крупные ин-

вестиционно-строительные проекты, представлен на рис. 9.

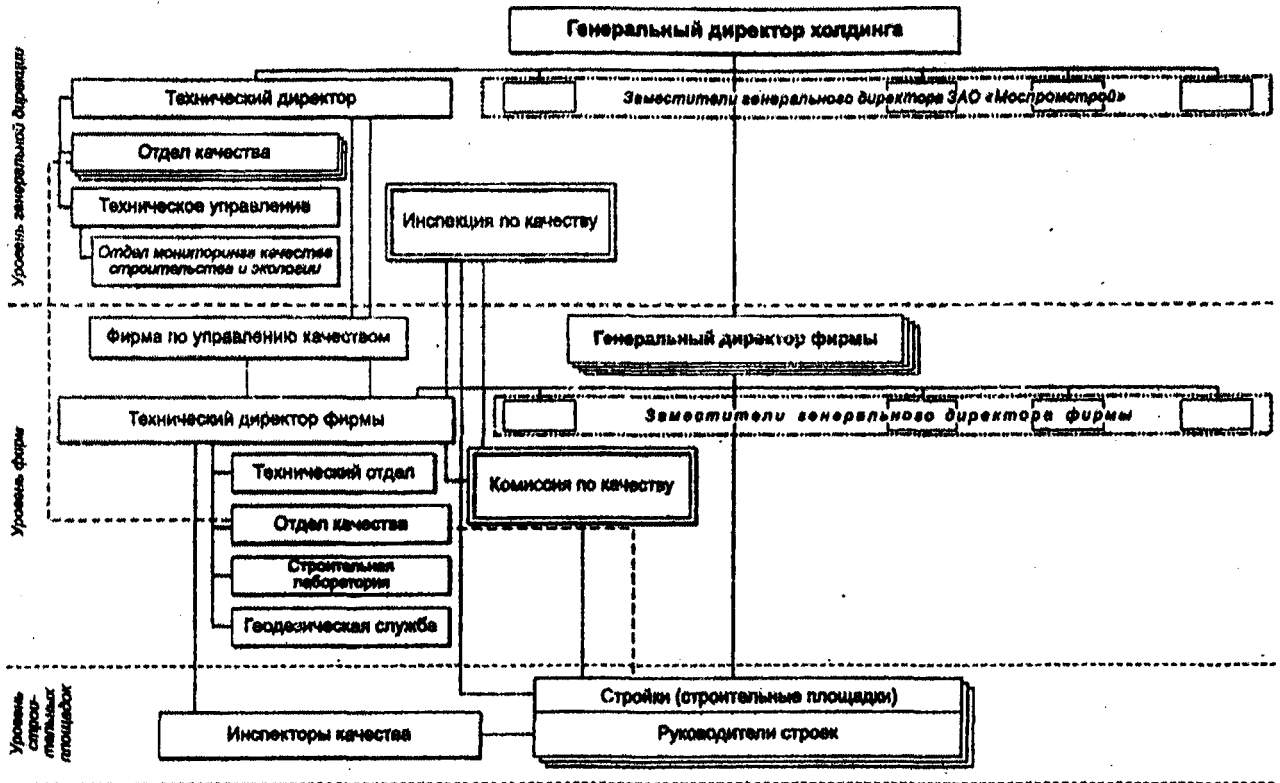


Рис. 9. Организационная структура управления качеством предприятия, реализующего крупные инвестиционно-строительные проекты

**Система обеспечения качества управления проектами как стандарт предприятия**

Рассмотрим систему обеспечения качества управления проектами на примере компании IBS.

Компания IBS (далее компания) является системным интегратором в области информационных технологий и реализует свою деятельность преимущественно в проектной форме. Для управления проектами в качестве внутреннего стандарта в компании используется технология, являющаяся составной частью системы управления качеством компании (сертифицированной на соответствие требованиям стандарта ISO 9000). Эта

технология включает в себя систему обеспечения качества управления проектами, которая должна соответствовать требованиям стандарта ISO 10006. Технология управления проектами базируется на корпоративной методологии, в основу которой положены такие общепринятые методологии и методики, как PMBOK PMI, MITP (PMM, WISDDM) IBM, PGM Oracle, RapidPath SAP AG. Многие из этих методологий и методик по причине своей авторитетности и распространенности могут быть признаны стандартом де-факто [9].

Система обеспечения качества управления проектами (далее система) необходима для того, чтобы вы-

полнение каждого проекта гарантировано приводило к удовлетворению потребностей (цели, требования и ожидания) всех заинтересованных сторон (участников проекта), и в первую очередь заказчика.

Основными процессами обеспечения качества управления проектами являются:

— *Планирование качества проекта* — определение конкретного перечня стандартов качества, которым необходимо следовать при проведении работ по проекту, и мероприятий, необходимых для обеспечения требований этих стандартов.

— *Выполнение запланированных мероприятий* — реализация в процессе выполнения проекта запланированных мероприятий по обеспечению качества проекта.

— *Контроль качества выполнения проекта* — спланированный и систематизированный контроль реализации проекта и выполнения запланированных мероприятий по обеспечению качества, осуществляемый в различных формах (аудит, мониторинг, экспертиза).

Другим, не менее важным, средством обеспечения качества проектов является увязка технологии управления проектами с другими бизнес-процессами компании. С нашей точки зрения это может обеспечиваться посредством регламентированного документооборота. В идеальном случае определенное качество управления проектом может быть обеспечено за счет применения регламентированного документооборота даже без дополнительного контроля.

Планирование качества проектов проводится для выбора тех положений стандартов и нормативов, которые целесообразно и возможно применить к данному конкретному проекту. В план управления проекта включаются мероприятия и работы, необходимые для их обеспечения требований этих стандартов для обеспечения качества результатов и процессов проекта.

Планирование качества осуществляется как часть процесса планирования проекта руководителем проекта совместно с архитектором проекта и с руководителем проекта по качеству (который может быть специально назначен). В дальнейшем вопросы планирования качества должны учитываться при любых изменениях в соответствии с процедурой управления изменениями.

Результатом планирования качества проекта в компании являются следующие документы:

— План управления проектом, раздел обеспечения качества (далее план по качеству);

— План аудиторских проверок проекта;

— Формы анкет мониторинга и управленческой отчетности, адаптированные для данного проекта.

План по качеству проекта определяет, как в проекте будет обеспечено необходимое качество выполнения работ с точки зрения организационной структуры, ресурсов, методического и инструментального обеспечения.

План аудиторских проверок составляется на основе привязки к выделенным в проектном плане контрольным точкам выполнения проекта. Выбор этих точек осуществляется в соответствии с требованиями процедур управления проектами, учетом особенностей конкретного проекта и рекомендациями методики планирования качества проектов.

Формы управленческой отчетности и анкеты мониторинга определяются образцами, включенными в до-

кументы системы управления качеством. Однако исполнение конкретного проекта может потребовать уточнения, изменения или детализации параметров, которые приведены в этих документах для отражения специфики конкретного проекта. Обоснование изменений приводится в разделе обеспечения качества плана управления проектом, который, по сути, является внутренним законом или уставом проекта.

В определенные моменты выполнения проекта с целью контроля качества управления и подготовки рекомендаций по улучшению качества управления в проекте производится аудит. Аудит проекта проводится для контроля исполнения корпоративных процедур управления проектом и правильности оформления документов проекта. Предметом аудита проекта не являются технические решения и содержание технической документации проекта (аудит технических решений и технической документации является предметом процессов, реализованных в других подсистемах системы управления качеством компании).

Проведение аудита в плановом режиме определяется общей схемой управления проектом и относится к основным этапам проекта. Кроме того, аудит может быть проведен на любой стадии проекта в соответствии с корпоративным планом аудиторских проверок. Внеплановый аудит может быть проведен также в рамках экспертизы проекта.

Интегральные показатели оценки состояния проекта должны удовлетворять потребностям руководства компании в информации, необходимой для принятия решений по проекту, как с точки зрения полноты, так и оперативности ее предоставления.

Для полной реализации этих требований создается автоматизированная система управления проектами, которая должна обеспечить:

— Хранение всей необходимой информации по проекту;

— Сбор необходимой информации непосредственно по мере ее появления в ходе проекта;

— Представление этой информации, как в интегральной, так и в детальной форме в соответствии с запросами пользователей. Отображение соответствия плана и фактических событий проекта.

При отсутствии автоматизированной системы основным инструментом мониторинга состояния проектов компании является специальный отчет о статусе проекта, дополненный регламентированным предоставлением управленческой отчетности. Этот отчет представляет интегральную оценку состояния проекта и формируется с использованием комплексной анкеты проекта на основе известной методологии HealthCheck.

Статус проекта характеризует состояние хода проекта и позволяет обнаруживать попадание проекта в зону риска для оперативного вмешательства в ход проекта. Интегральные оценки по ключевым направлениям проектной деятельности позволяют определить области управления проектом, которые негативно влияют на ход выполнения работ [1, 2, 9].

Объективность данных комплексной анкеты проверяется в рамках плановых и внеплановых аудитов. В интервалах между аудиторскими проверками полную ответственность за объективность данных несет руководитель проекта.

На основании данных мониторинга руководство компании может принять решение о проведении внепланового аудита и/или экспертизы проекта.

По результатам экспертизы готовится заключение, содержащее анализ причин, а также рекомендации по организационным решениям и мероприятиям для преодоления неблагоприятного развития данного проекта либо, в случае успешного развития проекта — для систематизации и тиражирования положительного опыта.

Внедрение описанной выше системы обеспечения качества управления проектами в качестве стандарта компании основано на следующих регулирующих и методических нормативных документах, а также внедренческих действиях:

- политика качества компании, которая определяет основные цели обеспечения качества проектов;
- руководство компании качеством, которое определило основные методы обеспечения качества и структуру документов системы обеспечения качества;
- внедрение системы управления качеством компании;
- внедрение технологии управления проектами как составной части системы управления качеством.

**Выводы, перспективы дальнейших исследований и разработок.** В современных системах управления предприятиями все более заметную роль играет управление качеством продукции и качеством проектов. Объясняется это, во-первых, тем, что качество, наряду с ценой, гарантиями, сроками поставки и сервисом является наиболее весомым слагаемым конкурентоспособности продукции. Во-вторых, качество продукции должно гарантировать ее безопасность и экологическую чистоту и обеспечивать возможность ее обязательной сертификации, что контролируется государственными надзорными органами. Кроме того, современная практика торговых отношений, как правило, включает в себя проверку и оценку заказчиком существующей у поставщика системы управления качеством, которая рассматривается заказчиком как дополнительная гарантия стабильности качества поставок. При этом система качества должна соответствовать международным стандартам.

Для обеспечения эффективного функционирования системы менеджмента качества необходимо проводить регулярные мероприятия по выявлению отклонений системы от заданных параметров ее работы.

Процесс создания и внедрения стандарта является достаточно длительным, трудоемким и, часто, весьма сложным как для отдельных сотрудников, так и для целых подразделений. Поэтому целесообразно предусмотреть определенную этапность, позволяющую проводить изменения постепенно, постоянно оценивая достигнутые результаты и внося необходимые коррективы.

Для создания системы обеспечения качества проектов необходимо решать следующие основные задачи: создание в компании организационной структуры кон-

троля качества; создание методологической базы планирования качества проектов; формирование методологии и технологии контроля качества. Для разработки стандарта может привлекаться сторонний консультант. Однако вся дальнейшая судьба стандарта полностью зависит от собственной проектной политики предприятия. Поэтому на самых ранних стадиях создания стандарта на предприятии должны быть организованы специальные службы, отвечающие за соблюдение и дальнейшее развитие стандарта. К таким службам могут быть отнесены служба управления качеством и служба управления проектами.

Очевидно, что представленный подход к внедрению стандарта предприятия в области управления проектами является весьма затратным, поскольку предполагает создание специальных организационных структур, разработку методик и процедур, создание и внедрение информационных систем. Увеличатся, особенно на начальных этапах, и непроизводительные затраты в ходе исполнения проектов — отвлечение руководителей проектов и исполнителей на заполнение необходимых документов, участие в процедурах аудита, мониторинга и экспертизы и т. д.

Кроме того, необходимо считаться с возможной негативной реакцией на внедрение таких методов контроля качества со стороны руководителей проектов и подразделений, связанной с увеличением уровня регламентации и прозрачности их деятельности.

Но этот подход, на наш взгляд, является оправданным, особенно для тех предприятий, которые определяют свою деятельность как проектно-ориентированные.

#### Литература

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Пер. с англ.; под ред. Баженова А. Д. — М.: ДМК Пресс, 2002. — 240 с.
2. Грей К., Ларсен Э. Управление проектами / Пер. с англ. — М.: Дело и Сервис, 2003. — 590 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии — к действию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 320 с.
4. Кобилянський Л. С. Управління проектами. — К.: МАУП, 2002. — 200 с.
5. Отвоздин В. Ю. О разработке учебных курсов по управлению качеством // Стандарты и качество. — 2005. — № 6. — С. 63.
6. Товб А. С., Ципес Г. Л., Виноградов И. В., IBS, Москва GTsipes@IBS. RU
7. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. — 574 с.
8. Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. — СПб.: «Два Три», 2000. — 610 с.
9. <http://project.km/ru>