

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТУ

- 1. Концепція управління якістю проекту**
- 2. Система норм і стандартів якості**
- 3. Забезпечення якості в управлінні проектами**
- 4. Контроль якості проекту**

1. Концепція управління якістю проекту

З переходом України до ринкових відносин з проблемою управління якістю проекту зіткнулися практично всі вітчизняні виробники товарів і послуг. Усе частіше споживачі віддають перевагу іноземній продукції, а не вітчизняній, навіть якщо вона дешевша. Над багатьма вітчизняними виробниками нависла загроза банкрутства, викликаного не конкурентоспроможністю продукції.

Сучасна концепція управління якістю заснована на розумінні того, що якість - найважливіший фактор у забезпеченні конкурентоспроможності будь-якої компанії і невід'ємна частина проекту в цілому. Так званий метод системного управління якістю передбачає розробку спеціальних програм, "вбудованих" у проект, з чітким визначенням кола обов'язків кожного з учасників проекту, плануванням і контролем витрат на забезпечення заданого рівня якості.

Визначимо сім основних принципів нової концепції:

- якість - невід'ємний елемент проекту в цілому (а не самостійна функція управління);
- якість - це те, що диктує споживач, а не виробник;
- відповідальність за якість повинна бути адресною;
- для реального підвищення якості потрібні нові технології;
- підвищити якість можна тільки зусиллями всіх працівників підприємства;
- завжди ефективніше контролювати процес, а не результат (продукцію);

- політика щодо якості повинна бути частиною загальної політики підприємства.

На вищенаведених принципах заснований найбільш популярний сьогодні метод системного управління якістю, відомий на Заході під назвою (ТОМ

Цей метод передбачає здійснення таких процедур:

1. Проводиться обстеження виробництва і готується спеціальна доповідь.

2. На основі обстеження й аналізу фактичного стану виробництва здійснюється вибір системи управління якістю і розробляється програма якості.

3. Розробляється посібник з реалізації програми якості, в якому викладено механізм функціонування Системи управління якістю.

4. На спеціальній нараді за участю спеціалізованої фірми обговорюється виконання програми якості та керівництва, вносяться необхідні корективи та приймаються рішення (у тому числі з питань навчання й атестації персоналу).

5. Заходи програми якості та керівництва включаються до загального плану проекту.

6. Програма якості і керівництво запускаються у виробництво; спеціалізована фірма проводить періодичні перевірки, документально оформляючи їхні результати із внесенням необхідних уточнень.

7. У процесі реалізації програми і керівництва спеціалізована фірма підтримує системи і захищає інтереси підприємства.

2. Система норм і стандартів якості

Усі роботи по забезпеченню якості засновані на використанні стандартів Міжнародної організації по стандартизації (), визнаних у 1988 р. в СРСР як національні. У рамках систем управління якістю використовують серію стандартів І О 9000 та еквівалентну їй серію.

Нова українська система будівельних норм перебуває у стадії становлення. Вона регламентується "Будівельними нормами і правилами України. Основними положеннями" і містить:

- державні нормативні документи (будівельні норми і правила, рекомендаційні нормативні документи, а також державні стандарти України);
- адміністративно-територіальні нормативні документи (територіальні будівельні норми);
- виробничо-галузеві нормативні документи (будівельно-технологічні норми і нормативні документи зі стандартизації, стандарти підприємств, об'єднань та науково-технічних товариств, а також технічні умови).

Особливістю нових нормативних документів у галузі будівництва є перехід до сучасних методичних принципів, запозичених з практики будівельного нормування і стандартизації технічно розвинутих країн. Традиційний, так званий описовий, або розпорядчий, підхід потребував, щоб у нормативних документах наводився докладний опис конструкцій, методів розрахунку, застосовуваних матеріалів і т. ін. Нові будівельні норми і стандарти повинні містити, у першу чергу, експлуатаційні характеристики будівельних споруд і виробів, засновані на вимогах споживача, тобто на першому плані - цілі, а не методи їхнього досягнення.

Передбачається, що нормативні документи поступово змінюватимуться: в них не буде вказівок щодо проектування й будування, а встановлюватимуться певні вимоги. Обов'язковими залишаться вимоги щодо гарантій безпеки життя і здоров'я громадян, охорони довкілля, надійності та довговічності будинків і споруд, сумісності і взаємозамінності продукції та застосовуваних у будівництві технічних рішень.

Обсягово-планувальні, конструктивні, технологічні й інші технічні рішення, що раніше регламентувалися нормами, мають носити лише характер рекомендацій. Рішення повинні прийматися з урахуванням конкретних умов відповідних виробництв, природно-кліматичних, соціальних та економічних

особливостей різних регіонів України.

3. Забезпечення якості в управлінні проектами

Один з найважливіших факторів ефективності проекту — якість виконання всіх робіт з його реалізації. Складовими елементами управління якістю проекту прийнято вважати:

1. основні положення ("філософія" системи управління якістю), що сприяють узгодженню інтересів замовника і команди проекту;
2. забезпечення якості — комплекс управлінських заходів щодо забезпечення необхідних характеристик якості;
3. контроль якості - комплекс технічних і технологічних заходів щодо перевірки, аналізу і внесення необхідних коригувальних впливів.

Ще не так давно було прийнято вирішувати питання якості, не узгоджуючи його із системою управління проектом в цілому, поза рамками графіка. На практиці це призводило до поділу учасників проекту на відповідальних і безвідповідальних, - отже, персонал, що виконував основні роботи з проекту, практично не ніс відповідальності за якість. Якість, таким чином, ставала проблемою тільки того підрозділу, що відповідав за його забезпечення. Ось чому важко було домогтися належної якості проекту в цілому. Саме тому і з'явилася концепція системного управління якістю, що зводилась до розуміння: кожний учасник проекту відповідає (у конкретних межах) за якість проекту в цілому.

Забезпечення якості проекту є головною турботою менеджера. Частину або всю роботу зі створення і виконання програми забезпечення якості він може доручити спеціалізованим фірмам, проте відповідальність залишається на ньому.

Повноваження і відповідальність окремих осіб та організацій, що впливають на якість проекту, мають бути чітко визначені і документально закріплені. Цього вимагає спеціальна програма забезпечення якості проекту, яка містить перелік заходів щодо забезпечення якості проекту, а також

контролю якості.

Програмою має бути передбачено:

1. організаційну структуру, в межах якої вона буде виконуватися;
2. чіткий розподіл відповідальності і рівень повноважень окремих осіб, груп та організацій, що беруть участь в її виконанні.
3. ознайомлення виконавців з програмою забезпечення якості;
4. організація виконання програми;
5. перевірка виконання заходів щодо контролю, намічених програмою.

Залежно від типу проекту програма забезпечення якості проекту може мати різноманітні організаційні форми. Затверджується вона замовником, регулярно перевіряється керівником проекту.

Персонал, що бере участь у забезпеченні якості проекту, повинен бути достатньо кваліфікованим, для чого, в міру необхідності, він отримує або підвищує кваліфікацію.

4. Контроль якості проекту

Програма контролю якості проекту передбачає такі заходи:

1. контроль розробки проектної документації;
2. контроль поставок устаткування, конструкцій та матеріалів;
3. початкова інспекція;
4. перевірка готовності до випробувань;
5. метрологічний контроль, перевірка контрольно-виміральної апаратури;
6. перевірка складування та зберігання; контроль процедур проведення інспекцій, випробувань та приймання;
7. виявлення непридатного устаткування, конструкцій і матеріалів;
8. коригувальні заходи;
9. проведення ревізій (по можливості - сторонніми спеціалістами).

Цілісна система контролю якості, що існувала в Україні в минулому, трансформувалася нині в незалежні органи контролю, підпорядковані Держстандарту, Держбуду та Держміськтехнагляду України.

Технічна інспекція є найважливішою частиною контролю якості проекту, яку здійснюють як на підприємстві-постачальникові, так і на місці виконання робіт. За основу приймають специфікації необхідного устаткування і план розподілу ресурсів, ідо має відповідати вимогам інспекції. Згідно з планом технічної інспекції перевіряють підприємства, що виконують замовлення на виробництво і постачання устаткування. Він містить докладний перелік видів і способів усіх перевірок і випробувань, а також умови обслуговування та використання нестандартних матеріалів, вимоги до контролю й інші аспекти.

Перш ніж провести технічну інспекцію, всі замовлення на поставку устаткування класифікують за трьома видами: так звані критичні (дефіцитні), основні та менш значні. До критичного замовлення належить основне технологічне устаткування; до основного замовлення - допоміжне технологічне устаткування; до менш значного - вироби так званого місцевого постачання.

Технічна інспекція підприємств передбачає:

- перевірку ефективності методів контролю якості, застосовуваних постачальником;

- оцінку стандартів якості постачальника (в результаті можуть бути встановлені більш жорсткі норми);
- випробування з руйнуванням І без нього;
- визначення робочих характеристик;
- аналіз документованих даних щодо раніше проведених випробувань;
- огляди поверхонь;
- перевірку розмірів.

За якість продукції цілком відповідає постачальник.

Технічна інспекція на місці проведення робіт є "пробним каменем" якості всього проекту. Будівельники несуть відповідальність за те, щоб прийняте устаткування не мало дефектів, відповідало умовам проекту. Дії будівельників є останньою ланкою в захисті від незадовільної якості. Якщо на місці проведення робіт виявлено дефекти матеріалу або устаткування, що їх

не були помічено під час технічної інспекції на підприємстві, інспекторові необхідно вжити заходів щодо контролю дефектів у наступних партіях вантажу. Приймаючи вантажі, слід обов'язково перевіряти їхнє маркування. За схоронність отриманих матеріалів відповідають спеціалісти, що працюють на буд-майданчику.