



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ANSI/PMI 99-001:2004 и ISO 10006:2003

Сергей Викторович БОБИН

Группа компаний АСК
620014, Екатеринбург, ул. 8 марта 5.
Тел.: +7 343 3714444
Факс: +7 343 3715555
e-mail: bobin@ask.ru

Виталий Анатольевич Копнов

Институт качества жизни УГЛТУ
620100, Екатеринбург, Сибирский тракт, 35
Тел.: +7 343 2629741
Факс: +7 343 2614634
e-mail: kopnov@institut-kachestva.ru

Статья посвящена сравнительному анализу двух стандартов области управления проектами — ANSI/PMI 99-001:2004 («Руководство PMBOK») и ISO 10006:2003 («Руководство по менеджменту качества при проектировании»). Дан краткий обзор сравниваемых стандартов, выбраны критерии сравнения и проведено сравнение стандартов по каждому из выбранных критериев. В заключение приведен анализ полученных результатов сравнения. Если организация только приступает к разработке проектов и им необходимо руководство по тому, как это правильно сделать, то Руководство PMI PMBOK предпочтительнее. Если организация уже занимается разработкой и исполнением проектов, то есть имеет опыт и свой собственный подход к решению данного вопроса, либо использует какой-либо из других стандартов по проектному менеджменту, то следует обратиться к ISO 10006:2003 для повышения качества, результативности и эффективности проектов.

Ключевые слова: управление проектами, менеджмент качества проектов, проектный менеджмент, ISO 10006:2003, ANSI/PMI 99-001:2004, процесс, сравнительный анализ

ВВЕДЕНИЕ

Впервые проектное управление было применено во второй половине 50-х годов XX века военно-морскими силами США при разработке ракетной системы «Поларис». Использование проектного управления оказалось настолько удачным, что методика стала использоваться для планирования проектов во всех вооруженных силах США, а позже нашла широкое применение и в других областях деятельности.

Управление проектами или проектный менеджмент (Project Management) в настоящее время заслужил признание как самостоятельная управленческая дисциплина, применение которой повышает надёжность достижения поставленных целей в запланированные сроки с требуемым качеством и в рамках выделенного бюджета. Разработка и реализация проектов — неотъемлемая составляющая бизнеса любой успешной компании. Проекты могут различаться по типам, масштабу и сложности. По нашим оценкам, участие в проектах, в зависимости от должности и вида бизнеса, может занимать до 70% рабочего времени менеджеров среднего и высшего звена. Во всех отраслях эффективная реализация проектов развития становится ключевым фактором успеха бизнеса.

Управление проектами, программами и портфелями проектов имеет свою специфику и требует наличия у ме-

неджеров и участников проектных команд специальных навыков и знаний.

Повсеместное применение проектного менеджмента привело к возникновению большого количества исследований теории и практики управления проектами. Лучший мировой опыт управления проектами нашел отражение в стандартах управления проектами, которые в настоящее время имеют распространение как на национальных, так и на международном уровнях. Приведем список некоторых из достаточно распространенных в настоящее время стандартов.

1. ANSI/PMI 99-001-2004, PMBOK Guide (PMI, 2004).
2. ISO 10006:2003 (Guidelines for Quality Management in Projects. — ISO, 2003).
3. BS 6079 (British Standards Board, 1996).
4. DIN 69 900 series x-50-100 series (German standards DIN 69 900 to 69 903 and 69 905).
5. APM BOK (версия 3.0. — APM Association for Project Managers, High Wycombe, 1996).
6. ICB IPMA Competence Baseline (IPMA, 1999).
7. Australian National Competency Standards for Project Management (AIPM Sponsor, 1996).
8. PRINCE 2 (PRojects IN Controlled Environments).
9. ANSI/EIA-748-98 Earned Value Management Systems (EVMS, 1998).
10. DSDM (Dynamic Systems Development Method).

В настоящей статье приведен краткий обзор и сравнительный анализ лишь двух стандартов: ANSI/PMI 99-001:2004 и ISO 10006:2003. Первый из них на сегодняшний день является самым распространенным в мире стандартом в области менеджмента проектов. Выбор второго обусловлен широким распространением в мире стандартов ISO именно серии 9000: при наличии внедрённой системы менеджмента качества, сертифицированной на соответствие ISO 9001:2000, неминуемо возникает интерес и к ISO 10006:2003.

В первом и втором разделах статьи приведен краткий обзор двух стандартов, а в 3 разделе проводится обоснование и выбор критериев для сравнения стандартов. Две последние части посвящены собственно сравнению стандартов по каждому из выбранных критериев и анализу полученных результатов.

1. СТАНДАРТ ANSI/PMI 99-001-2004 («Руководство РМВОК»)

1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ДОКУМЕНТА

Руководство РМВОК (РМВОК Guide) является американским национальным стандартом управления проектами. В нём содержится сумма профессиональных знаний, которые основаны на апробированных приёмах, инструментах и методах, позволяющих успешно достичь целей проектов в различных сферах общественной и коммерческой деятельности. Стандарт содержит как широко используемые традиционные подходы, так и недавно появившиеся, но уже зарекомендовавшие себя высокоэффективные способы решения управленческих задач.

Формирование свода знаний по управлению проектами осуществлялось командой проекта по подготовке обновленного издания Руководства РМВОК. Администрирование работы участников выполнял Институт управления проектами (Project Management Institute, Inc. — PMI).

Методология управления проектами согласно руководству РМВОК интегрирует как знания, выходящие за рамки собственно управления проектами (общий менеджмент, навыки межличностных отношений, знания, стандарты и нормативные акты, относящиеся к конкретной области приложения, понятие и оценка окружения проекта), так и знания, относящиеся исключительно к этой области: методы структурной декомпозиции работ, критического пути, освоенного объема и др. В руководстве РМВОК вошли как знания, уникальные для управления проектами, так и общие с другими дисциплинами управления: определение жизненного цикла проекта, пять групп процессов управления проектом, девять областей знаний.

Третье издание 2004 года пришло на смену второму изданию 2000 года и значительно его расширило, главным образом, в части требований к процессам управления проектом. Сделан большой акцент на их интеграцию, уделено должное внимание управлению программами и портфе-

лями проектов. Далее приведем кратко цели и структуру Руководства РМВОК.

1.2 Цели Руководства РМВОК

Установлены следующие цели:

- унифицировать терминологическое пространство в области управления проектами;
- внедрить стандарт терминологии для обсуждения тем и написания статей;
- использовать данный документ как базовое справочное пособие для сертификации профессионалов по управлению проектами;
- использовать свод знаний в образовательных целях и в обучении управлению проектами.

1.3 Структура Руководства РМВОК

Часть I: Структура управления проектами

Аннотация: Содержатся основные сведения об управлении проектами. Во Введении определены основные термины и общий обзор глав Руководства. В секции «Жизненный цикл проекта и организация» описано окружение проектов, на которое авторы обращают особое внимание как на необходимый элемент, существенно влияющий на действия команды проекта и внутренние процессы проекта.

- Введение
- Жизненный цикл проекта и организация

Часть II: Стандарт управления проектами

Аннотация: Процессы управления проектом играют главную роль и составляют стандарт управления проектами. В секции «Процессы управления проектом» приводится пять групп процессов, необходимых для управления проектом и вложенных в них отдельных процессов, составляющих основу любого проекта. Дается представление о широте охвата деятельности команды проекта.

- Процессы управления проектом

Часть III: Области знаний по управлению проектами

Аннотация: Данная часть состоит из описания 9 областей знаний, которые включают 44 процесса, описанные во второй части. Приведены обозначения и вводная для всех областей знаний часть.

- Введение;
- Управление интеграцией;
- Управление содержанием проекта;
- Управление сроками проекта;
- Управление стоимостью проекта;
- Управление качеством проекта;
- Управление человеческими ресурсами проекта;
- Управление коммуникациями проекта;
- Управление рисками проекта;
- Управление поставками проекта.

Руководство РМВОК содержит также приложения, глоссарий и предметный указатель.

2. ISO 10006:2003 («Руководство по менеджменту качества при проектировании»)

2.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СТАНДАРТА

Ко второй половине 1980-х годов на основании опыта применения модели проектного менеджмента был накоплен обширный материал, анализ которого позволил установить тесную зависимость между качеством процессов управления проектом и качеством конечного продукта проекта и выявить необходимость разработки единой системы менеджмента качества процессов управления проектом.

Стандарт ISO 10006:2003 был разработан техническим комитетом ISO/TK 176 «Управление качеством и обеспечение качества» всемирной организации по стандартизации ISO, г. Женева, и зарегистрирован в 2003 году. Основное внимание в стандарте уделено процессам управления проектом. Стандарт ISO 10006:2003 ориентирован на проекты самого широкого спектра — малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий и вне зависимости от предметной области разрабатываемого продукта проекта. Реализованные в нём рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации конкретного проекта.

2.2 ЦЕЛЬ СТАНДАРТА

Установить руководящие принципы по элементам системы качества, концепциям и практическим процедурам, реализация которых важна для качества и которые оказывают воздействие на его достижение при управлении проектами.

2.3 СТРУКТУРА СТАНДАРТА

Предисловие

Введение

1. Область распространения
2. Нормативные ссылки
3. Термины и определения
4. Системы менеджмента качества при проектировании
 - 4.1. Характеристики проекта
 - 4.2. Системы менеджмента качества
5. Ответственность руководства
 - 5.1. Обязательства руководства
 - 5.2. Стратегический процесс
 - 5.3. Анализ менеджмента и оценка продвижения
6. Управление ресурсами
 - 6.1. Процессы, связанные с ресурсами
 - 6.2. Процессы, связанные с персоналом
7. Изготовление продукции
 - 7.1. Общие положения
 - 7.2. Взаимозависимые процессы
 - 7.3. Процессы, связанные с областью применения

- 7.4. Процессы, связанные со временем
- 7.5. Процессы, связанные со стоимостью
- 7.6. Процессы, связанные с обменом информацией
- 7.7. Процессы, связанные с риском
- 7.8. Процессы, связанные с закупкой
8. Измерения, анализ и улучшение
 - 8.1. Процессы, связанные с улучшениями
 - 8.2. Измерение и анализ
 - 8.3. Постоянное улучшение

Приложение А. «Блок-схема процессов при проектировании»

Приложение Б. «Сведения о соответствии национальных стандартов Российской Федерации ссылочным международным стандартам».

3. ВЫБОР КРИТЕРИЕВ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ И АНАЛИЗА

Стандарт ISO 10006:2003 посвящен улучшению менеджмента качества процессов управления проектами и описывает требования к каждому процессу, выдвигаемые системой менеджмента качества организации, тогда как РМВОК представляет собой руководство по управлению проектами и описывает каждый процесс управления (входы, выходы, методы, инструменты, результаты). Так как напрямую сравнивать содержание этих документов не совсем корректно, сравнение производилось путём определения того, насколько процессы управления проектом, описанные в РМВОК удовлетворяют требованиям, выдвигаемым ISO 10006:2003, насколько превосходят или не соответствуют им.

Сравнение документов производилось по следующим критериям:

1. Цели, задачи, область применения, структура

Для того чтобы определить, насколько корректным является сравнение двух документов, а также определить параметры, по которым можно произвести сравнение — необходимо проанализировать три аспекта — цель документа, область применения, структуру документа.

2. Термины, используемые в стандартах

Сравнение документов невозможно без «приведения к одному знаменателю» используемых в них понятий.

Глоссарий РМВОК содержит 454 определения, глоссарий ISO 10006:2003 — 89 определений.

Для сравнения и анализа выбраны основные по отношению к тематике документов определения, используемые в обоих документах:

- Процесс;
- Проект;
- Стадия проекта;
- План управления качеством;
- Поставщик;
- Качество;
- Система;
- Организация;
- Процедура;
- Надёжность;

- Контроль;
- Верификация.

Общие черты структуры документов определяют остальные критерии сравнения.

3. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Интеграция управления проектом» и группы процессов ISO 10006:2003 «Взаимозависимые процессы»;

4. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление содержанием проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с областью применения»;

5. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление сроками проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные со временем»;

6. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление стоимостью проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные со стоимостью»;

7. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление человеческими ресурсами проекта» и группы

процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с персоналом»;

8. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление коммуникациями проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с обменом информацией»;

9. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление рисками проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с риском»;

10. Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление поставками проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с закупкой»;

11. Управление качеством в РМВОК рассматривается как отдельная область знаний. Произведен анализ соответствия процессов управления качеством РМВОК требованиям ISO 10006:2003.

В ходе сравнения параметров двух стандартов делается акцент на возможность исполнения требований стандарта ISO 10006:2003 при выполнении требований стандарта РМВОК.

4. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНДАРТОВ

Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
Цели	<p>Унифицировать терминологическое пространство в области управления проектами.</p> <p>Внедрить стандарт терминологии для обсуждения тем и написания статей.</p> <p>Использовать данный документ как базовое справочное пособие для сертификации профессионалов по управлению проектами – PMP.</p> <p>Использовать свод знаний в образовательных целях и в обучении управлению проектами.</p>	<p>Установить руководящие принципы по элементам системы менеджмента качества, концепциям и практическим процедурам, реализации которых важна для качества и которые оказывают воздействие на его достижение при управлении проектами.</p>	<p>Основная цель разработки двух стандартов единая — повысить вероятность того, что реализуемый проект достигнет своих целей (т.е. будет реализован в срок с запланированным бюджетом и с выполнением запланированного объема работ) путём разработки рекомендаций по осуществлению процессов управления проектом.</p> <p>Однако, если PMI PMBOK является самостоятельным, самодостаточным документом, то ISO 10006:2003 следует рассматривать в совокупности со стандартами ISO серии 9000 (9000:2005, 9001:2000, 9004:2000). Помимо вышеупомянутой цели, стандарт ISO 10006:2003 обеспечивает ведение проектной деятельности организации в соответствии с системой менеджмента качества организации.</p>
Область применения	<p>Стандарт рассматривается как базовое справочное руководство по управлению проектами.</p> <p>Стандарт применим только к отдельным проектам (т.е. не рассматривает вопросы компетентности менеджера проекта, уровень зрелости организации, вопросы управления портфелями проектов).</p> <p>Стандарт применим к различным проектам вне зависимости от предметной области проекта, сложности, размера проекта. Стандарт допускает, что в зависимости от предметной области существуют объекты в которых применяются общепринятые практики, методики, нормативные акты, выходящие за область применения стандарта. Процесс расширения области применения подробно описан в Приложении D к стандарту.</p> <p>Кроме того, стандарт используется Институтом управления проектами PMI в качестве основного справочного материала для программ профессионального развития —</p>	<p>Стандарт содержит руководство по применению менеджмента качества при проектировании.</p> <p>Стандарт применим к проектам различных размеров и степени сложности: малым или большим, краткосрочным или долгосрочным, выполняемым в различных условиях независимо от вида проектируемой продукции. Применение стандарта может потребовать некоторой адаптации к конкретному проекту.</p> <p>Стандарт не является руководством по управлению проектами. В нём рассматриваются вопросы менеджмента качества процессов проектирования. Руководство по процессному подходу и по процессам менеджмента качества проектируемой продукции приведено в ISO 9001:2000.</p> <p>Стандарт не может быть использован для целей сертификации.</p>	<p>Область применения двух документов различна. PMI PMBOK является руководством по управлению проектами, т.е. определяет процессы управления проектами, применение которых скорее позволит достичь целей проекта. Для каждого проекта стандарт определяет и подробно описывает входы, выходы, методы и инструменты.</p> <p>ISO 10006:2003 не является руководством по управлению проектами. В нём рассматриваются вопросы менеджмента качества процессов управления проектами. Стандарт определяет требования к процессам управления проектами, применение которых важно для достижения целей системы менеджмента качества организации.</p> <p>Оба документа разделяют процессы проекта на процессы, относящиеся к управлению проектом, и процессы, относящиеся к производству продукта проекта. Оба стандарта рассматривают лишь процессы управления проектом.</p> <p>Оба стандарта применимы к различным видам проектов вне зависимости от сложности, длительности, области приложения. ISO 10006:2003, в отличие от PMBOK не может быть использован для целей сертификации.</p>



Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
Область применения	сертификации профессионалов в области управления проектами, образования и обучения в данной сфере, аккредитации образовательных программ по управлению проектами.		
Структура	<p>Руководство PMBOK разбито на три части.</p> <p>Часть 1. Структура управления проектами</p> <p>В части 1 содержатся основные сведения об управлении проектами.</p> <p>В главе 1 «Введение» даны определения основных терминов и общий обзор остальных глав Руководства PMBOK.</p> <p>В главе 2 «Жизненный цикл проекта и организация» описано окружение, в которой действуют проекты.</p> <p>Часть 2. Стандарт управления проектами</p> <p>Описывает все процессы управления проектами, используемые командой проекта для управления проектом.</p> <p>Часть 3. Области знаний по управлению проектами</p> <p>Распределяет правила управления по девяти областям знаний (управление сроками, стоимостью, качеством, рисками, коммуникациями, интеграцией, поставками, человеческими ресурсами, содержанием). Выделено 44 процесса управления проектами, описанных в главе 3 «Группы процессов управления проектом». Во введении к части 3 приводятся обозначения, используемые в диаграммах зависимостей процессов в каждой главе об области знаний, а также вводный материал, относящийся ко всем областям знаний.</p>	<p>Текст стандарта ISO:1006 также можно условно разделить на 3 части (способ выделения 3 частей выбран для более удобного сравнения стандарта с руководством PMBOK):</p> <p>Часть 1</p> <p>Предисловие</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение 2. Нормативные ссылки 3. Термины и определения <p>В первой части приведена общая информация по стандарту — цель, содержание, область применения, определения используемых в стандарте терминов.</p> <p>Часть 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Системы менеджмента качества при проектировании 5. Ответственность руководства <p>Дано развернутое определение проекта и его характеристик, определены понятия процесса и стадии проекта. Перечислены, процессы управления проектом, описанные в последующих главах стандарта.</p> <p>Перечислены 8 принципов менеджмента качества при управлении проектами, на которых базируются описанные в стандарте рекомендации, описана связь между системой менеджмента качества управления проектами и СМК организации.</p> <p>Описаны процессы наделения ответственности, которая лежит на руководстве организации, и обеспечивает соответствие деятельности по управлению проектами системе менеджмента качества организации.</p> <p>Часть 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Управление ресурсами 7. Изготовление продукции 8. Измерение, анализ и улучшение <p>Описание 37 процессов управления проектами.</p>	<p>Цели и область применения стандартов определяют их структуру и содержание.</p> <p>Основной объем каждого из документов посвящен описанию процессов управления проектом (PMBOK — 44 процесса, ISO 10006:2003 — 37 процессов).</p> <p>Различны содержание и назначение первых двух частей документов.</p> <p>PMBOK описывает основы управления проектами, описывает окружение, в котором реализуются проекты (даёт понятия проектами, жизненного цикла проектов, примеры организационных структур, в которых реализуются проекты).</p> <p>ISO 10006:2003 в главах 4 и 5 (Системы менеджмента качества при проектировании и Ответственность руководства) приводит информацию, которая позволяет лучше понять связь со стандартами системы менеджмента качества организации — ISO 9000:2005, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000.</p>



Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
Термины, используемые в стандартах	<p>Процесс (Process) — Ряд взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для получения определенного набора продуктов, результатов или услуг.</p>	<p>Процесс (process) — Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующей входы в выходы.</p> <p>Примечания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Входами процесса обычно являются выходы других процессов. 2 Процессы в организации, как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности (ISO 9000:2005, пункт 3.4.1, исключая примечание 3). 	<p>Определение ISO более широкое по содержанию, может быть применено к большему количеству случаев преобразования деятельности в процесс.</p>
	<p>Проект (Project) — Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.</p>	<p>Проект (project) — Уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов (ISO 9000:2005, пункт 3.4.3, кроме примечаний).</p> <p>Примечания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Отдельный проект может являться частью более крупного проекта. 2 В некоторых проектах цели и область применения совершенствуются, а характеристики продукции определяют по мере разработки проекта. 3 Продукт проекта определяют в общем случае в области применения проекта. Это могут быть один или несколько модулей изделия. Продукт проекта может быть материальным или нематериальным. 4 Проектная организация обычно является временной — создаваемой на время выполнения проекта. 5 Сложность взаимодействий между различными видами проектной деятельности не обязательно связана с размером проекта. 	<p>Универсум определения ISO более узкий по содержанию, но естественно более широкий по применению, что является предпочтительным для использования термина «проект» в повседневной деятельности и теории малых дел в менеджменте организаций.</p>
	<p>План управления качеством (Quality Management Plan) — описывает, каким образом команда управления проектом будет претворять политику исполняющей организации в области качества. План управления качеством является частью или вспомогательным планом в плане управления проектом. План управления качеством может быть формальным и неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от потребностей проекта.</p>	<p>План качества (Quality Plan) — Документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны быть применены к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту.</p> <p>Примечания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Эти процедуры обычно имеют ссылки на процессы менеджмента качества и процессы производства продукции. 2 План качества часто содержит ссылки на разделы руководства по качеству или документированные процедуры. 3 План качества, как правило, является одним из результатов планирования качества (ISO 9000:2005, пункт 3.7.5). 	<p>Ситуация сходна с термином «проект». Определение ISO опять-таки больше по объему, что даёт возможность трактовать документацию системы менеджмента качества как план качества всей организации по увеличению удовлетворённости заинтересованных сторон. Следовательно, план управления качеством по версии PMI PMBOK может рассматриваться как один из планов качества по ISO.</p>



Наименование критерия	PMI РМВОК	ISO 10006:2003	Комментарий
Термины, используемые в стандартах	<p>Качество (Quality) — Степень, в которой ряд присущих характеристик соответствуют требованиям.</p> <p>Система (System) — Совокупность интегрированных и регулярно взаимодействующих или взаимозависимых элементов, созданная для выполнения определенных целей, причем отношения между элементами четки и устойчивы, а её общая производительность или функциональность лучше, чем у простой суммы элементов. Системы могут быть основаны на физическом процессе или на процессе управления, а чаще всего и на том, и на другом. Системы управления проектами состоят из процессов, методов, методологий и инструментов управления проектами, применяемых командой управления проектом.</p> <p>Организация (Organization) — Группа лиц, организованных для достижения какой-либо цели или выполнения определенного типа работ в рамках предприятия.</p>	<p>Качество (Quality) — Степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.</p> <p>Система (System) — Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов.</p>	Совпадает.
			Снова понятие ISO более широкое по объему, но более узкое по содержанию.
		<p>Организация (Organization) — Группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.</p>	Различия в акценте терминов. Определение РМВОК интереснее, поскольку четко говорит о первичности целей организации над ответственностью и полномочиями, которые следует выстраивать под определенные цели.
	<p>Процедура (Procedure) — Серия действий, выполненных в определенной стандартной последовательности с целью достижения чего-либо.</p>	<p>Процедура (Procedure) — Установленный способ осуществления деятельности или процесса</p> <p>Примечания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Процедуры могут быть документированными или не документированными. 2 Если процедура документирована, часто используется термин «документированная процедура». Документ, содержащий процедуру, может называться «документированная процедура» 	Очень близкие определения, РМВОК снова ориентирует на цели.
	<p>Надёжность (Reliability) — Вероятность выполнения продуктом назначенной функции в определенных условиях в определенный период времени.</p>	<p>Надёжность (Dependability) — Собираемый термин, применяемый для описания свойства готовности и влияющих на него свойств безотказности, ремонтпригодности и обеспечения технического обслуживания и ремонта.</p>	Снова определение ISO более широкое по объему, но более узкое по содержанию. Термин РМВОК относится скорее к вероятности безопасной работы, нежели к понятию надёжности.



Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
Термины, используемые в стандартах	Контроль (Control) — Сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендации корректирующих действий, если это необходимо.	Управление (Control)	В стандартах ISO термин «Control» не формализован, но по тексту стандартов подразумевается просто «управление». Сочетания «quality control» имеет смысл управления качеством, а не контроль качества, как это часто ошибочно переводят. Стандарт PMBOK более тщательно подошел к формализации термина «Control», хотя в русском переводе этого стандарта часто используется русскоязычный термин «Контроль».
	Инспекция (Inspection) — обследование и изучение с целью проверить, соответствует ли операция, элемент, продукт, результат или услуга указанным требованиям.	Инспекция (Inspection) — Оценивание соответствия путём наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой.	Совпадает.
	Верификация (Verification) — Метод оценки элемента или продукта в конце фазы или проекта с целью удостовериться, что он удовлетворяет указанным требованиям.	Верификация (Verification) — Подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.	Совпадает.
	Проверка (Validation) — Метод оценки элемента или продукта во время или в конце фазы или проекта с целью подтверждения его соответствия указанным требованиям.	Валидация (Validation) — Подтверждение на основе представлений объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены. Примечания: 1 Термин «подтверждено» используется для обозначения соответствующего статуса. 2 Условия применения могут быть реальными или смоделированными.	Совпадает.
	Устав проекта (Project Charter) — Документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта.	Отсутствует.	



Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
<p>Сравнение процессов области знаний PMBOK «Интеграция управления проектом» и группы процессов ISO 10006:2003 «Взаимозависимые процессы»</p>	<p>Описано 7 процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Разработка Устава проекта. 2 Разработка предварительного описания содержания проекта. 3 Разработка плана менеджмента проектом. 4 Руководство и управление исполнением проекта. 5 Мониторинг и управление работами проекта. 6 Общее управление изменениями. 7 Закрытие проекта. <p>Разработка Устава проекта связана с документальным оформлением производственной необходимости, обоснованием проекта, текущим пониманием потребностей заказчика и нового продукта, услуги или результата, призванными удовлетворить эти потребности</p> <p>Процесс разработки предварительного описания содержания проекта описывает и документирует характеристики и границы проекта и связанные с ним продукты и услуги, а также методы приемки и управление содержанием</p> <p>Процесс разработки плана менеджмента проекта включает в себя операции, необходимые для формулирования, интеграции и координации всех вспомогательных планов в план управления проектом.</p> <p>Процесс руководства и управления исполнением проекта требует от команды проекта выполнения ряда действий по выполнению плана менеджмента проектом и работы, определенной в описании содержания проекта.</p> <p>Мониторинг и управление работами проекта выполняется для наблюдения за проектными процессами, связанными с инициацией, планированием, выполнением и закрытием проекта.</p> <p>Процесс закрытия проекта включает в себя выполнение плана менеджмента проекта в части закрытия проекта.</p>	<p>Описано 4 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Инициирование проекта и разработка плана менеджмента проекта 2 Управление взаимодействием 3 Управление изменениями 4 Завершение процесса и проекта. <p>Необходимо разработать и поддерживать в рабочем состоянии план менеджмента проекта, который включает в себя план качества проекта или ссылается на него. Степень детализации плана может зависеть от таких факторов, как размер и сложность проекта</p> <p>Для снижения взаимозависимостей (запланированных) между процессами и взаимодействиями (незапланированными) при проектировании необходимо управлять взаимодействием, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • установление процедур управления интерфейсами; • обсуждение проекта многофункциональными группами; • решение таких проблем, как противоречивые обязанности или внесение изменений, повышающих риск; • измерения эффективности проекта, используемые такие методы, как анализ стоимости выполненных работ (методика контроля полной эффективности проекта по отношению к базовому уровню бюджета); • выполнение оценки продвижения для оценки состояния проекта и планирования оставшихся работ. <p>Завершение процессов и проекта должно быть определено на стадии инициирования проекта и включено в план менеджмента проекта.</p>	<p>Группы процессов обоих стандартов направлены на достижение одной и той же цели — сбалансированное управление всей совокупностью взаимозависимых процессов проекта с целью эффективной реализации проекта.</p> <p>Состав процессов также почти одинаков. Единственное отличие заключается в том, что процесс «Инициирование проекта и разработка плана менеджмента проекта» ISO в PMBOK представлен 3 процессами — «Разработка Устава проекта», «Разработка предварительного описания содержания проекта», «Разработка плана менеджмента проектом».</p> <p>При разработке плана менеджмента проекта стандарт ISO включает в него информацию, относящуюся к продукту проекта (содержать ссылку на зарегистрированные требования заказчика, идентифицировать, включать характеристики продукции и методы их измерения и оценки или ссылаться на эти характеристики и методы), тогда как план управления проектом согласно PMBOK содержит лишь информацию, относящуюся к процессам управления проектом.</p> <p>Остальные процессы PMBOK в целом удовлетворяют требованиям ISO.</p>



Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
<p>Сравнение областей знаний PMBOK «Управление содержанием проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с областью применения»</p>	<p>Описано 5 процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планирование содержания 2 Определение содержания 3 Создание иерархической структуры работ (ИСР) 4 Подтверждение содержания 5 Управление содержанием <p>Управление содержанием проекта включает в себя процессы, обеспечивающие включение в проект всех тех и только тех работ, которые необходимы для успешного выполнения проекта.</p> <p>План управления содержанием проекта является инструментом планирования, описывающим, как проектная команда будет формулировать содержание проекта, разрабатывать подробное описание содержания проекта, определять и разрабатывать иерархическую структуру работ, проверять и контролировать содержание проекта.</p> <p>ИСР — это согласованная с результатами поставки иерархическая декомпозиция работ, которые команда проекта должна выполнить для достижения целей проекта и создания оговоренных результатов поставки. С её помощью структурируется и определяется все содержание проекта.</p> <p>Подтверждение содержания — это формальное принятие участником проекта завершённого содержания проекта и относящихся к нему результатов поставки.</p> <p>Управление содержанием проекта заключается в воздействии на факторы, создающие изменения содержания проекта, и контролировании производимого этими изменениями эффекта.</p>	<p>Описано 4 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка концепции 2. Разработка и управление областью применения 3. Определение действий 4. Управление действиями <p>Цель процессов, связанных с областью применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перевести требования и ожидания заказчиков и других заинтересованных сторон в действия, необходимые для достижения целей проекта, и организовывать исполнение этих действий; • гарантировать, что персонал работает в пределах области применения при реализации этих действий; • гарантировать, что действия, выполняемые при проектировании, удовлетворяют требованиям, указанным в области применения. <p>Основные требования:</p> <p>Потребности и ожидания заказчика продукции и процессов, заявленные и подразумеваемые, должны быть представлены в виде документированных требований, включая требования, установленные законом, и регулируемые аспекты, которые, по требованию заказчика, должны быть согласованы.</p> <p>При разработке области применения проекта характеристики проектируемой продукции должны быть идентифицированы и документированы в измеримых величинах и по возможности более полно</p> <p>Для выполнения требований заказчика к продукции и процессам, структура проекта должна опираться на управляемые действия.</p> <p>Действиями проекта следует управлять в соответствии с планом менеджмента проекта. Управление процессом включает в себя управление взаимодействиями, способствующим устранению конфликтов или недоразумений</p>	<p>Несмотря на то, что суть процессов обоих стандартов одинакова (включение в проект тех и только тех работ которые требуются для успешного выполнения проекта), подход к управлению содержанием несколько отличается. Согласно ISO, первым делом разрабатывается Концепция проекта, документирующая требования заказчика проекта, затем происходит определение содержания, его декомпозиция на отдельные работы и контроль этих действий на этапе реализации.</p> <p>PMBOK предлагает начинать процесс планирования содержания с разработки плана управления содержанием, которые определяет подходы к планированию, определению, контролю, внесению изменений в содержание. Затем происходит определение содержание, создание ИСР и управление изменениями содержания на этапе реализации. Отдельно выделен процесс подтверждения содержания, описывающий процедуру принятия участниками проекта завершённого содержания проекта.</p>



Наименование критерия	PMI РМВОК	ISO 10006:2003	Комментарий
<p>Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление сроками проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные со временем»</p>	<p>Описано 6 процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Определение состава операций 2 Определение взаимосвязей операций 3 Оценка ресурсов операций 4 Оценка длительности операций 5 Разработка расписания 6 Управление расписанием <p>Управление сроками включает в себя процессы, направленные на своевременное завершение проекта.</p> <p>Описаны входы и выходы каждого процесса, а также используемые методы — метод предшествования, метод стрелочных диаграмм, критического пути, выравнивания ресурсов, сжатия расписания.</p>	<p>Описано 4 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планирование зависимых действий 2 Оценка продолжительности 3 Разработка графика 4 Контроль выполнения графика <p>Основные требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • действия проекта должны быть идентифицированы, установлена зависимость между ними; • должна быть определена длительность каждого действия при помощи экспертной оценки квалифицированного персонала, других участников проекта, а также опыта реализованных проектов; • при разработке графика должен быть определен критический путь действий (путь, продолжительность которого максимальна), в графике должны быть идентифицированы ключевые действия и этапы проекта; • должен регулярно проводиться анализ графика проекта в соответствии с планом менеджмента проекта. В случае отклонения графика от плана, проектная организация вносит изменения в график, учитывая влияние изменений на другие процессы проекта, и согласовывая изменения с участниками проекта. 	<p>Один процесс ISO «Планирование зависимых действий» разделен в РМВОК на 3 — «Определение состава операций», «Определение взаимосвязей операций», «Оценка ресурсов операций». Три оставшихся процесса совпадают и описывают оценку длительности операций, разработку и контроль расписания.</p> <p>Результаты процессов РМВОК соответствуют требованиям, предъявляемым ISO.</p> <p>В отличие от ISO, РМВОК подробно описывает процессы (входы, выходы, методы и инструменты), с помощью которых могут быть удовлетворены требования ISO.</p>
<p>Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление стоимостью проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные со стоимостью»</p>	<p>Описано 3 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Оценка стоимости 2 Разработка бюджета расходов 3 Управление стоимостью <p>Описаны входы, выходы, методы и инструменты для каждого из 3 процессов.</p> <p>Стоимостная оценка включает в себя примерную оценку стоимости ресурсов, которые будут использоваться для выполнения каждой плановой операции.</p> <p>Разработка бюджета расходов включает в себя объединение оценок стоимости отдельных плановых операций с целью создания общего плана по стоимости для определения эффективного исполнения проекта.</p>	<p>Описано 3 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Оценка стоимости 2 Составление бюджета 3 Управление стоимостью <p>Основные требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • все проектные затраты должны быть идентифицированы. Если оценка стоимости содержит существенную неопределенность, эта неопределенность должна быть идентифицирована, документирована, оценена и устранена. • бюджет проекта должен быть основан на результатах оценки стоимости и иметь определенную процедуру принятия; • система контроля стоимости должна быть принята до произведения расходов. Проектная организация должна проводить регулярный анализ проектных затрат и производить корректирующие воздействия в соответствии с планом менеджмента проекта. 	<p>Совпадает.</p>



Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
<p>Сравнение областей знаний PMBOK «Управление человеческими ресурсами проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с человеческими ресурсами»</p>	<p>Управление стоимостью описывает процессы отслеживания выполнения базового плана стоимости проекта, процессы реагирования на отступления от плана, процессы внесения корректирующих воздействий.</p> <p>Описано 4 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование человеческих ресурсов 2. Набор команды проекта 3. Развитие команды проекта 4. Управление командой проекта <p>Проектная команда разделена на команду управления проектом и персонал проекта.</p> <p>При планировании человеческих ресурсов определяются роли, ответственность и подотчетность в проекте, а также создается план управления обеспечением проекта персоналом.</p> <p>Набор команды проекта — процесс привлечения человеческих ресурсов для выполнения операций проекта</p> <p>Развитие команды проекта предполагает повышение квалификации членов команды проекта и улучшение взаимодействия между ними для повышения эффективности исполнения проекта.</p> <p>Управление командой проекта включает в себя контроль за деятельностью членов команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координацию изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта.</p>	<p>Описано 3 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Установление структуры проектной организации 2. Распределение персонала 3. Развитие группы <p>Организационная структура проекта должна обеспечивать эффективный обмен информацией и эффективное сотрудничество всех участников проекта. Необходимо идентифицировать и установить взаимоотношения между всеми участниками проекта. Для персонала, работающего над проектом, должна быть определена необходимая компетентность. При выборе персонала необходимо учитывать личные особенности работников. Для эффективной работы группы необходимо, чтобы члены группы были компетентными, активными и хотели сотрудничать друг с другом. Для повышения эффективности работы проектной группы в целом и члены группы индивидуально должны участвовать в действиях, направленных на развитие группы</p> <p>Количественные аспекты управления персоналом описаны совместно с другими ресурсами проекта (такими как оборудование, финансы, информация, услуги)</p> <p>Описано 2 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование ресурсов 2. Управление ресурсами 	<p>В ISO разделены качественные и количественные аспекты управления персоналом. Количественные аспекты управления тождественны аспектам управления прочими ресурсами проекта.</p> <p>Несмотря на различный состав и структуру процессов, разделы обоих стандартов описывают 3 процедуры:</p> <p>(1) определение, какие человеческие ресурсы нужны для реализации проекта, (2) подбор ресурсов в соответствии с планом и формирование команды проекта, (3) развитие команды проекта до уровня, достаточного для эффективной реализации проекта.</p> <p>Помимо этого, PMBOK рассматривает процесс управления командой проекта: во время реализации проекта: контроль за деятельностью команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координацию изменений. ISO процессы управления персоналом проекта отдельно не рассматривает (требования к этому процессу описаны в разделе «управление ресурсами»).</p>



Наименование критерия	PMI PMBOK	ISO 10006:2003	Комментарий
<p>Сравнение процессов области знаний PMBOK «Управление коммуникациями проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с обменом информацией»</p>	<p>Описано 4 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планирование коммуникаций 2 Распространение информации 3 Отчетность по исполнению 4 Управление участниками проекта <p>Управление коммуникациями проекта — это область знаний, включающая в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном итоге, использования информации проекта.</p> <p>В процессе планирования коммуникаций определяются информация и взаимодействия, необходимые участникам проекта, например, каким лицам какая информация нужна, когда она им понадобится, кто и каким образом должен им эту информацию предоставить.</p> <p>Под распространением информации подразумевается обеспечение своевременного доступа участников проекта к нужной им информации.</p> <p>Распространение информации также включает в себя исполнение плана управления коммуникациями и реагирование на неожиданные запросы информации.</p> <p>Отчетность по исполнению предусматривает сбор всех данных базового плана и предоставление участникам проекта информации о выполнении работ.</p>	<p>Описано 3 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планирование обмена информацией 2 Управление информацией 3 Управление обменом информации <p>Иницирующая и проектная организации должны гарантировать, что соответствующие процессы обмена информацией установлены и имеет обмен информацией по результативности и эффективности системы менеджмента качества. При планировании обмена информацией должны быть учтены потребности всех участников проекта. Для управления информацией по проекту должны быть установлены процедуры, определяющие средства контроля при подготовке, сборе, идентификации, классификации, обновлении, распределении, записи в файл, хранении, защите, поиске информации и распоряжении ею. Система обмена информацией должна быть запланирована и выполнена. Для того, чтобы система обмена информацией соответствовала требованиям проекта, необходимо наличие управления, мониторинга и анализа этой системы.</p>	<p>Различается структура и содержание процессов и назначение процессов. PMBOK охватывает большую область нежели ISO. Управление коммуникациями согласно PMBOK — область, включающая в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном итоге, использования информации проекта, тогда как процессы связанные с обменом информацией ISO лишь «направлены на улучшение обменом информацией в проекте».</p> <p>Отличие в целях процессов определяет различия в структуре и содержании соответствующих глав 2 стандартов. ISO акцентирует внимание на обмене информацией, рассматривая процессы планирования обмена и управления информацией, а также процессы, рассматриваемые PMBOK предназначены для того, чтобы каждый участник проекта в каждый момент времени обладал полным объемом необходимой информацией по проекту.</p>
<p>Сравнение процессов области знаний PMBOK «Управление рисками проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с риском»</p>	<p>Описано 6 процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планирование управления рисками 2 Идентификация рисков 3 Количественный анализ рисков 4 Качественный анализ рисков 5 Планирование реагирования на риски 6 Мониторинг и управление рисками <p>Цели управления рисками проекта — повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий.</p>	<p>Описано 4 процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Идентификация риска 2 Оценка риска 3 Обработка риска 4 Управление рисками <p>Идентификация риска должна рассматривать не только риск опасных событий, связанных с потерей времени и средств, но и риск в таких сферах, как качество продукции, защита, надежность, профессиональная ответственность, информационные технологии, безопасность, здоровые и окружающая среда.</p>	<p>Цель группы процессов обоих стандартов одна — снижение воздействия предполагаемых отрицательных событий и использование всех возможностей для улучшения. Это обуславливает примерно одинаковый состав и содержание процессов. PMBOK подробно описывает процесс разработки плана управления рисками, о котором ISO лишь упоминает (подход к управлению рисками должен быть «документирован в программе менеджмента риска»).</p>



Наименование критерия	PMI РМВОК	ISO 10006:2003	Комментарий
Сравнение процессов области знаний РМВОК «Управление поставками проекта» и группы процессов ISO 10006:2003 «Процессы, связанные с закупкой»	<p>Планирование процессов управления рисками позволяет обеспечить соразмерность уровня, типа и прозрачности управления рисками как самому риску, так и значению проекта для организации, а также выделить достаточное количество времени и ресурсов для выполнения операций по управлению рисками и определить общее основание для оценки рисков. Идентификация рисков предусматривает определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик.</p> <p>Качественный анализ рисков включает в себя расстановку приоритетов для идентифицированных рисков, результаты которой используются впоследствии, например, в ходе количественного анализа рисков или планирования реагирования на риски</p> <p>Количественный анализ производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа рисков были квалифицированы как потенциально или существенным образом влияющие на конкурентоспособные свойства проекта.</p> <p>Мониторинг и управление рисками — это процесс идентификации, анализа и планирования вновь возникших рисков, отслеживания идентифицированных рисков и тех, которые отнесены в список для постоянного наблюдения, а также проверки и исполнения операций реагирования на риски и оценки их эффективности.</p>	<p>По всему проекту должны быть проведены мониторинг и контроль риска на основе процессов идентификации риска, оценки риска и обработки риска.</p>	<p>Цель группы процессов обоих стандартов одна — снижение воздействия предполагаемых отрицательных событий и использование всех возможностей для улучшения. Это обуславливает примерно одинаковый состав и содержание процессов. РМВОК подробно описывает процесс разработки плана управления рисками, о котором ISO лишь упоминает (подход к управлению рисками должен быть «документирован в программе менеджмента риска»).</p> <p>После идентификации рисков, оба стандарта описывают процесс качественной оценки рисков. Однако если ISO придает большее значение качественному анализу, а проведение количественного рекомендует лишь «по возможности», то РМВОК описывает обязательную количественную оценку тех рисков, которые в ходе качественного анализа были оценены как потенциально влияющие на конкурентоспособные свойства проекта.</p> <p>В отличие от ISO, перед процессами непосредственного мониторинга и контроля рисков, РМВОК описывает процесс планирования реагирования на риски.</p>
	<p>Описано 6 процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планирование закупок и приобретений 2 Планирование контрактов 3 Запрос информации у продавцов 4 Выбор продавцов 5 Администрирование контрактов 6 Закрытие контрактов 	<p>Описано 5 процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Планирование и управление закупками 2 Документирование требований к закупкам 3 Оценка поставщиков 4 Заключение контракта 5 Анализ контракта 	<p>РМВОК рассматривает более широкий круг вопросов, нежели ISO. Так, под администрированием контрактов в РМВОК понимаются и те контракты, которые посвящены продукту проекта и заключены между командой проекта и организацией-заказчиком. ISO под управлением закупками понимает лишь закупки команды проекта для обеспечения потребностей проекта.</p>



Наименование критерия	PMI РМВОК	ISO 10006:2003	Комментарий
<p>Соответствие процессов раздела «Управление качеством» РМВОК требованиям ISO.</p>	<p>В процессе планирования закупок и приобретений устанавливается, какие нужды проекта можно удовлетворить путём закупок товаров, услуг или результатов у сторонних по отношению к проекту организаций, а какие нужды проекта можно удовлетворить силами команды проекта в процессе выполнения проекта.</p> <p>В процессе планирования контрактов происходит подготовка документов, необходимых для поддержки запроса информации у продавцов и выбора продавцов.</p> <p>Запрос информации у продавцов подразумевает получение от предполагаемых поставщиков ответов в виде предложений цены и заявок на удовлетворение требований проекта.</p> <p>В процессе выбора продавцов получаются заявки или предложения от продавцов, которые оцениваются на основании выработанных критериев для выбора одного или нескольких поставщиков, которых можно рассматривать как квалифицированных и подходящих (по цене) продавцов.</p> <p>Процесс администрирования контрактов обеспечивает выполнение продавцом и покупателем своих обязательств по контракту.</p> <p>Процесс закрытия контракта поддерживает процесс завершения проекта, поскольку включает в себя подтверждение того, что все работы и результаты выполнены в надлежащем виде и могут быть приняты.</p>	<p>Должен быть подготовлен план закупок, в котором указываются закупаемая продукция, и график закупок с учетом требований к продукции, включая спецификацию, время и стоимость. В документах на закупку должны быть идентифицированы продукция, ее характеристики, соответствующие требования системы менеджмента качества и связанная с ними документация. Поставщики проекта должны быть оценены. Оценка должна исследовать все аспекты поставщика, которые могут влиять на выполнение проекта, такие как технический опыт, возможности производства, время поставки, система менеджмента качества и финансовая стабильность. В проектной организации должен быть разработан процесс заключения контракта с поставщиками. Контракт должен удовлетворять требованиям системы менеджмента качества проекта и, при необходимости, политике и целям в области качества поставщика.</p>	
	<p>Процессы управления качеством, согласно РМВОК, включают в себя следующее:</p> <p>Планирование качества — определение того, какие из стандартов качества относятся к данному проекту и как их удовлетворить.</p> <p>Процесс обеспечения качества — выполнение плановых систематических операций по качеству, обеспечивающих выполнение всех предусмотренных процессов, необходимых для того, чтобы проект соответствовал оговоренным требованиям.</p> <p>Процесс управления качеством — мониторинг определенных результатов с целью определения их соответствия принятым стандартам качества и определение путей устранения причин, вызывающих неудовлетворительное исполнение.</p> <p>Модель управления качеством РМВОК соответствует требованиям стандартов ISO. Управление качеством осуществляется посредством системы менеджмента качества, предусматривающей определенные правила, процедуры, процессы по планированию, обеспечению и контролю качества, а также операции по их совершенствованию.</p> <p>Управление качеством проекта согласно РМВОК должно быть направлено как на процессы управления проектом, так и на процессы создания продукта проекта. Поэтому можно говорить о соответствии модели качества РМВОК как стандарту ISO 10006:2003, так и другим стандартам серии 9000 — ISO 9000:2005, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000.</p>		

5. Анализ результатов сравнения

Подводя итог сравнения документов, отметим, прежде всего, что цели и предназначение стандартов несколько отличаются. РМВОК представляет собой руководство по управлению проектами. В нём подробно описаны 44 процесса управления проектом, использование которых, по мнению разработчиков стандарта, повысит вероятность достижения целей проекта. ISO 10006:2003 описывает требования к процессам управления проектами Компании. Его цель — обеспечить соответствие проектной деятельности компании общей системе менеджмента качества. Поэтому наиболее корректным аспектом сравнения документов представляется анализ того, насколько модель управления проектами РМВОК соответствует требованиям системы менеджмента качества, построенной в соответствии стандарта ISO 10006:2003 и стандартов серии ISO 9000, на которые он ссылается. Рассматривая стандарты с этой точки зрения, можно сказать о том, что модель проектного управления РМВОК полностью соответствует требованиям ISO и, местами, превосходит эти требования по точности формулировок и описанию требуемых характеристик.

Также хочется сказать несколько слов о практическом применении стандартов. Большая подробность описания процессов в стандарте РМ РМВОК, стиль изложения информации, понятная структура системы управления позволяют эффективно использовать стандарт при разработке и внедрении систем управления проектами путём его адаптации под модель деятельности компании. Информация, предоставляемая ISO 10006:2003, позволяет скорее довести уже готовую систему менеджмента проектов на соответствие требованиям, предъявляемым стандартом, и улучшить её. Применение ISO 10006:2003 при построении систем

управления проектами представляется затруднительным. Поэтому в современных условиях становления проектного управления в нашей стране большую практическую ценность представляет собой стандарт РМ РМВОК.

Если же рассматривать управление проектом не как обособленный процесс, а как часть процесса деятельности организации, то ISO 10006:2003, совместно со стандартами ISO серии 9000 позволяет более эффективно встроить управление проектами в систему менеджмента организации с точки зрения достижения стратегических целей организации, тогда как РМВОК описывает эффективное управление одним отдельно взятым проектом без учета прочих процессов, связанных с управлением предприятием.

Резюмируя, можно сделать следующий основной вывод. Если организация только приступает к разработке проектов и ей необходимо руководство по тому, как это правильно сделать, то Руководство РМ РМВОК предпочтительнее. Если организация уже занимается разработкой и исполнением проектов, то есть имеет опыт и свой собственный подход к решению данного вопроса либо использует какой-либо из других стандартов по проектному менеджменту, то следует обратиться к ISO 10006:2003 для улучшения качества, а также результативности и эффективности проектов.

Кроме того, очень важное преимущество имеют организации, сертифицированные по ISO 9001:2000, — более быстрый переход на проектный подход при использовании ISO 10006:2003.

Если же говорить в целом, то современный менеджер проектов должен владеть и понимать, каким образом могут быть выполнены требования всех рассмотренных выше стандартов.

