
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
54870—
2011

Проектный менеджмент

**ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ
ПРОЕКТОВ**

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2011

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. №184 - ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения национальных стандартов Российской Федерации – ГОСТ Р 1.0 — 2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Автономной некоммерческой организацией «Центр стандартизации управления проектами» (АНО «Центр стандартизации управления проектами»)

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок — в ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет

© Стандартиформ, 2011

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Введение

Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению портфелем проектов на этапах его формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются выходы процессов управления портфелем проектов.

Стандарт не содержит требований к методам реализации процессов управления портфелями проектов, а также требований, которые могут считаться обязательными лишь для определенного вида портфелей проектов.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**Требования к управлению портфелем проектов**

Project management
Requirements for projects portfolio management

Дата введения – 2012 – 09 – 01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению портфелем проектов для обеспечения эффективного достижения целей организации и повышения качества принимаемых решений при формировании, мониторинге и контроле реализации портфеля проектов.

Требования настоящего стандарта могут быть применены для управления любыми портфелями проектов независимо от характеристик компонентов, входящих в портфель.

Настоящий стандарт может использоваться с целью оценки соответствия управления портфелем проектов, установленным в стандарте требованиям.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9000—2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

ГОСТ Р 54871—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

П р и м е ч а н и е — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим ежемесячно издаваемым информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться заменяющим (измененным) стандартом. Если ссылочный стандарт отменен

без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000—2008, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **допущение**: Предположение, которое считается верным для компонента портфеля и портфеля в целом без привлечения доказательств.

3.2 **заинтересованные стороны портфеля проектов**: Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации портфеля или отдельных компонентов портфеля.

3.3 **изменение в компоненте**: Изменение утвержденного ранее содержания, сроков, ресурсов в компоненте (проекте, программе), а также установленных процедур управления.

3.4 **категоризация**: Объединение компонентов портфеля в группы на основе установленных критериев.

3.5 **компонент портфеля**: Проект или программа, которые выполняются в рамках портфеля.

3.6 **корректирующее действие**: Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия плану.

3.7 **ограничение**: Фактор, влияющий на ход исполнения компонента портфеля и/или портфеля в целом.

3.8 **портфель проектов**: Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

3.9 **приоритизация**: Ранжирование компонентов портфеля в порядке приоритета на основе установленных показателей.

3.10 **приоритет**: Степень важности компонента портфеля, установленная в рамках отдельной стратегической категории или всего портфеля проектов.

3.11 **программа**: Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

3.12 **проект**: Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

3.13 **процесс**: Совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.

4 Организация управления портфелем проектов

Ролевая (организационная) структура управления портфелем проектов может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но

при управлении любым портфелем проектов должны быть определены следующие роли:

- комитет управления портфелем проектов – коллегиальный орган, образованный для принятия наиболее важных решений по управлению портфелем проектов;

- руководитель портфеля – лицо, ответственное за текущее управление портфелем проектов и отчитывающееся перед комитетом управления портфелем проектов;

- офис управления портфелем проектов – организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя портфеля проектов и комитета управления портфелем проектов.

Для каждого из компонентов портфеля должна быть сформирована организационная структура управления согласно стандартам ГОСТ Р 54869—2011 (раздел 4) для проектов и ГОСТ Р 54871—2011 (раздел 4) для программ.

В приложении А (справочном) приведен рисунок, иллюстрирующий высокоуровневые понятия управления портфелем проектов и их взаимосвязь.

5 Управление портфелем проектов

5.1 Общие положения

Управление портфелем проектов подразумевает деятельность, направленную на достижение стратегических целей организации путем формирования, оптимизации, мониторинга и контроля, управления изменениями портфеля проектов в условиях определенных ограничений. Управление портфелем проектов обеспечивает связь между уровнем стратегического управления в организации и уровнем управления проектами и программами.

Управление портфелем проектов представляет совокупность следующих процессов:

а) группа процессов обеспечения управления портфелем:

- 1) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;
- 2) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов;

б) группа процессов формирования портфеля проектов:

- 1) процесс идентификации компонентов портфеля;
- 2) процесс оценки компонентов портфеля;
- 3) процесс расстановки приоритетов;
- 4) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;
- 5) процесс авторизации портфеля проектов;

в) группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:

- 1) процесс контроля реализации портфеля проектов;
- 2) процесс управления изменениями.

Процессы управления портфелем проектов выполняются последовательно, с определенной цикличностью.

5.2 Группа процессов обеспечения управления портфелем

5.2.1 Процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов

Цель процесса: обеспечение команды управления портфелем достоверной информацией для определения структуры и состава портфеля проектов, а также определение принципов управления портфелем проектов.

Выходы процесса:

- данные о миссии, стратегических целях и приоритетах организации в части управления портфелем;
- данные об ограничениях портфеля (по бюджету, человеческим ресурсам и др.);
- информация, влияющая на стратегические решения управления организацией и портфелем проектов (рыночная конъюнктура, требования законодательства, изменения политической обстановки и др.).

5.2.2 Процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов

Цель процесса: установление единой системы формальных методик, процедур и критериев для управления портфелем проектов.

Выходы процесса:

- определен и утвержден перечень категорий компонентов портфеля;
- определен и утвержден перечень параметров оценки компонентов для каждой категории;
- определен и утвержден перечень методик оценки и анализа параметров оценки компонентов;
- определен и утвержден интегральный показатель, отражающий степень важности и инвестиционной привлекательности компонента;
- определен и утвержден перечень показателей портфеля;
- утверждены нормативно-регламентные документы (регламенты, положения и т.п.) по управлению портфелем проектов.

5.3 Группа процессов формирования портфеля проектов

5.3.1 Процесс идентификации компонентов портфеля проектов

Цель процесса: унификация, категоризация и структуризация информации о существующих предложениях по инициации новых проектов, а также реали-

зуемых в настоящий момент проектах и программах в рамках портфеля проектов.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля проектов, сгруппированных по категориям;
- определен и документирован перечень отклоненных компонентов портфеля;
- уточнен и документирован перечень реализуемых в настоящий момент компонентов портфеля, сгруппированных по категориям;
- определен и документирован перечень компонентов, по которым требуется дополнительная информация для анализа.

5.3.2 Процесс оценки компонентов портфеля проектов

Цель процесса: сбор и подготовка объективной и полной информации о потенциальных и текущих компонентах портфеля для принятия обоснованного решения по ранжированию и приоритизации компонентов.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень потенциальных компонентов портфеля с оценками по всем критериям;
- определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с оценками (при необходимости).

5.3.3 Процесс расстановки приоритетов

Цель процесса: ранжирование и определение приоритетов компонентов по интегральному показателю и/или обоснованной необходимости для организации.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень всех потенциальных компонентов портфеля с общей оценкой (приоритетом) компонента;
- определен и документирован перечень реализуемых компонентов портфеля с новым рейтингом и приоритетом (при необходимости).

5.3.4 Процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов

Цель процесса: формирование оптимального перечня компонентов, наилучшим образом обеспечивающих достижение стратегических целей организации с учетом существующих ограничений.

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень компонентов, рекомендованных к реализации в рамках портфеля;

- определен и документирован перечень компонентов, не рекомендованных к включению в состав портфеля (отклоненные компоненты, компоненты, реализацию которых необходимо остановить и т.п.);
- определена структура портфеля;
- определены и документированы результаты укрупненного распределения бюджета и ресурсов для одобренных компонентов.

5.3.5 Процесс авторизации портфеля проектов

Цель процесса: формальное одобрение и утверждение состава текущего портфеля проектов, распределения ресурсов и бюджета портфеля между компонентами, утвержденными к реализации.

Выходы процесса:

- утверждены структура портфеля проектов и перечень компонентов, вошедших в состав портфеля;
- утвержден перечень компонентов, не вошедших в состав текущего портфеля (отклоненные компоненты, компоненты, реализацию которых необходимо остановить и т.п.);
- утверждено распределение бюджетов и ресурсов для одобренных компонентов.

5.4 Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов

5.4.1 Процесс контроля реализации портфеля проектов

Цель процесса: оперативное выявление отклонений текущих показателей от плановых показателей портфеля и обеспечение корректирующих действий для их устранения.

Выходы процесса:

- а) отчеты об исполнении компонентов портфеля и портфеля в целом;
- б) запросы на изменения портфеля проектов;
- в) управленческие решения, включая следующие:
 - 1) решения по внесению изменений в состав компонентов портфеля;
 - 2) решения по изменению приоритетов компонентов портфеля проектов;
 - 3) решения по перераспределению ресурсов между компонентами портфеля;
 - 4) решения по корректировке отдельных компонентов портфеля;
 - 5) рекомендации по изменению методологии управления портфелем.

5.4.2 Процесс управления изменениями портфеля проектов

Цель процесса: внесение управляемых изменений в состав портфеля и перераспределение ресурсов при изменении внешних и внутренних условий.

Выходы процесса:

- запросы на изменения для дополнительного анализа;
- утвержденные запросы на изменения;
- скорректированный портфель/компонент портфеля в соответствии с утвержденным запросом на изменение.

6 Требования к документации по управлению портфелем проектов

Форма, наименование и содержание документов могут отличаться и зависеть от специфики портфеля проектов или требований организации, в рамках которой он реализуется.

Документами необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:

- документы должны быть утверждены до их применения;
- необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере изменения и соответствующую идентификацию версий документов;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;
- необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;
- необходимо обеспечить уровень конфиденциальности и доступности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон портфеля проектов;
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей.

Приложение А (справочное)

Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их взаимосвязь

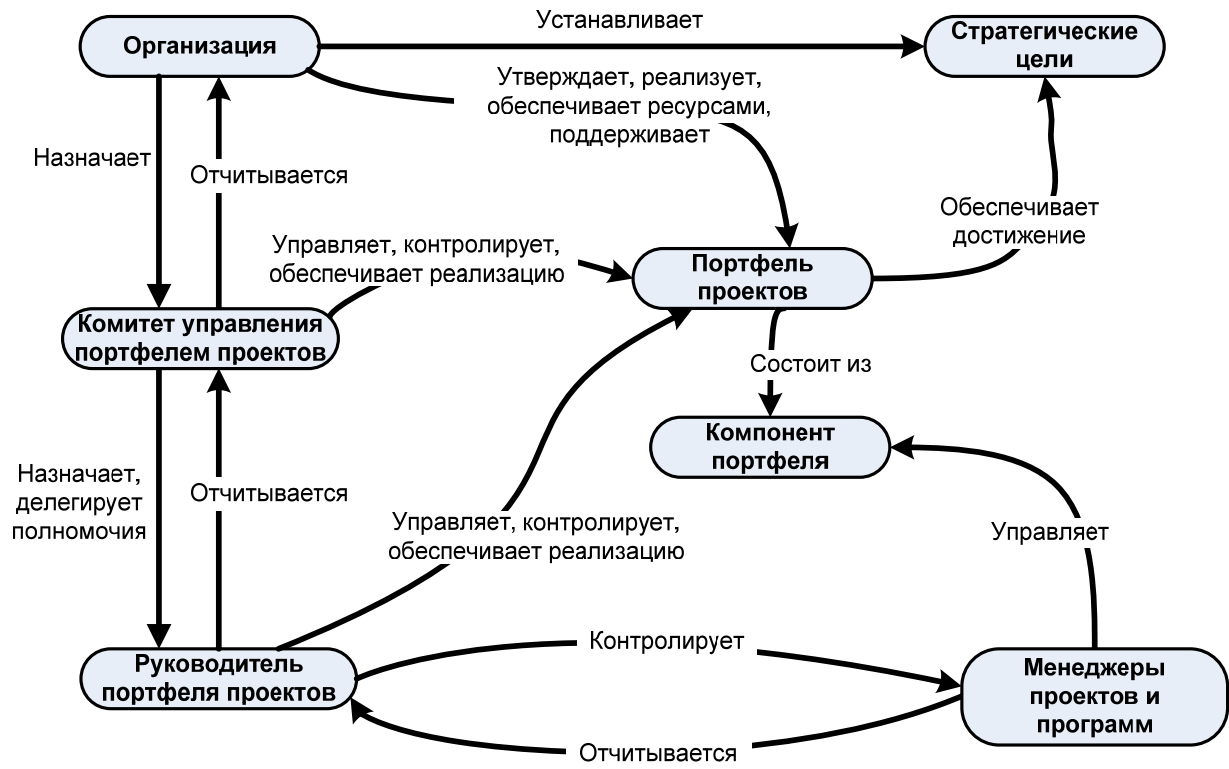


Рисунок А.1

УДК 005.8(083.74)

ОКС 01.040.30, 03.100.01, 03.100.40

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление портфелем проектов, оценка соответствия, компонент портфеля, заинтересованные стороны портфеля проектов, офис управления портфелем проектов

Председатель правления
АНО «Центр стандартизации
управления проектами»

личная подпись

А.С. Кутузов
инициалы, фамилия

Руководитель разработки
Генеральный директор
ЗАО «Проектная практика»

личная подпись

А.В. Полковников
инициалы, фамилия

Исполнитель
Управляющий партнер
ЗАО «ПМ Эксперт»

личная подпись

А.Н. Павлов
инициалы, фамилия

Исполнитель
Исполнительный директор
ЗАО «ПМ Эксперт»

личная подпись

Ю.В. Зинчук
инициалы, фамилия

Исполнитель
Исполнительный директор
НОУ «НОУ «ИКЦ Текора»

личная подпись

М.Ф. Дубовик
инициалы, фамилия

Исполнитель
Заместитель генерального
директора ЗАО «ПМ Эксперт»

личная подпись

А.В. Ожаровский
инициалы, фамилия

Исполнитель
Руководитель департамента качества
и методологии ЗАО «ПМ Эксперт»

личная подпись

М.В. Василевская
инициалы, фамилия