
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
XXX-
2009

Проектный менеджмент
ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ

Настоящий проект стандарта не подлежит применению до его утверждения

Москва
2009

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 ВНЕСЁН 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 2009 г. №

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

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Проектный менеджмент
Требования к управлению программой

Project management
Requirements for program management

Дата введения – 2009- -

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению программой для обеспечения эффективного достижения целей и реализации выгод программы независимо от типа и сложности программы.

Настоящий стандарт может использоваться с целью оценки соответствия управления программой 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 XXXXX-2009 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

П р и м е ч а н и е — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочного стандарта 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) стандар-

том. 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 архив документов программы: Структурированный комплект документации по программе (технической документации и документов по управлению программой), используемой в ходе реализации программы, в бумажном и/или электронном виде.

3.2 выгоды программы: Комплекс определенных положительных результатов (эффектов), получаемых в ходе выполнения и в результате реализации программы.

3.3 допущение программы: Фактор, который считается верным для программы без привлечения доказательств.

3.4 запрос на изменение: Запрос на увеличение или уменьшение содержания программы, изменение процессов, планов и процедур, используемых в программе.

3.5 иерархическая структура работ программы: Ориентированная на результаты декомпозиция работ программы, определяющая ее содержание.

3.6 контрольные точки программы: Существенные события программы, отражающие получение измеримых результатов программы.

3.7 корректирующее действие: Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия плану программы.

3.8 матрица ответственности: Таблица, устанавливающая соответствие между организационной структурой программы и основными результатами программы.

Примечание - Используется для назначения лиц, ответственных за каждый элемент содержания программы.

3.9 ограничение программы: Сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения программы.

3.10 предупреждающее действие: Действие, предпринятое для снижения вероятности или последствий отрицательных рисков программы.

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 и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

3.14 расписание программы: Документ, содержащий плановые даты исполнения работ, а также даты контрольных точек программы.

3.15 реестр рисков: Документ, содержащий описание всех известных рисков, категорию, причину, вероятность, воздействие на цели, предполагаемые ответные действия, владельцев, текущее состояние и другую необходимую для управления рисками информацию.

3.16 риск: Неопределенное событие или условие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах программы.

3.17 управление программой: Централизованные координирующие действия, предпринимаемые для достижения целей и реализации/извлечения выгод программы.

4 Организация управления программой

Для организации управления программой должны быть определены следующие роли для участников программы:

- заказчик программы – лицо или организация, определяющая цели программы, заинтересованное в получении выгод от реализации программы;
- руководитель программы – лицо, осуществляющее оперативное управление программой, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод программы;
- куратор программы - лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую и иную необходимую поддержку руководителю программы;
- руководитель проекта программы – лицо, ответственное за достижение целей проекта, входящего в состав программы, и осуществляющее оперативное управление проектом;
- заинтересованная сторона – лицо или организация, принимающая непосредственное участие в реализации программы, либо чьи интересы могут быть затронуты в ходе и после реализации программы;

- офис управления программой – организационная структура, предназначенная для административной поддержки руководителя программы;

В Приложении А (справочном) приведен рисунок, иллюстрирующий высокоуровневые понятия проектного менеджмента в области управления программой и их взаимосвязь.

5 Требования к управлению документами программы

Форма, наименование и содержание документов программы могут отличаться в различных программах и зависят от специфики программы, договорных требований или требований организации, в рамках которой она реализуется.

Требования к содержанию документов программы, установленные настоящим стандартом, являются обязательными для заявления о соответствии настоящему стандарту.

Документами программы необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:

- документы должны быть утверждены до их применения;
- должны проводиться анализ документов на их актуальность и их актуализация по мере необходимости;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;
- необходимо обеспечить сохранность документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;

- необходимо обеспечивать уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон программы;

- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для каких-либо целей.

6 Управление программой

Управление программой представляет собой совокупность процессов управления, которые могут выполняться как последовательно, так и параллельно. Отдельные процессы могут выполняться многократно в ходе реализации программы.

6.1 Процесс инициации программы

Цель процесса: обоснование необходимости реализации программы, определение основных параметров программы и формальный запуск программы.

Выходы процесса:

- определены и документированы следующие параметры программы:

а) наименование программы;

б) цели и критерии успешности программы;

в) основные результаты программы;

г) выгоды, которые должны быть достигнуты в результате реализации программы;

д) укрупненный план программы по этапам;

- е) ограничения и допущения программы;
- ж) укрупненный план финансирования программы;
- з) список основных рисков программы;
- и) дата старта программы;
 - определены и назначены:
- а) руководитель программы;
- б) куратор программы;
- в) заказчик программы.

6.2 Процессы планирования программы

6.2.1. Процесс планирования содержания и выгод программы

Цель процесса: определение оптимального пути достижения целей программы, планирование содержания, а также уточнение, детализация и документирование промежуточных и итоговых результатов, требований к результатам, к потенциальным выгодам программы.

Выходы процесса:

- определено и документировано содержание программы;
- определен и документирован список промежуточных и итоговых результатов программы;
- определены и документированы требования к результатам программы, их взаимосвязи, последовательность и сроки получения;
- определены проекты программы;
- определены и документированы цели и результаты для каждого проекта программы;

- определен и документирован порядок передачи результатов проекта в программу;

- определена последовательность выполнения проектов программы;

- определена последовательность получения промежуточных и итоговых выгод программы;

- определена и документирована иерархическая структура работ программы.

6.2.2. Процесс разработки расписания

Цель процесса: определение сроков выполнения проектов программы и всей программы в целом с учетом финансовых, ресурсных и других установленных для программы ограничений.

Выходы процесса:

- определены взаимосвязи между проектами программы;

- проведена оценка продолжительности проектов программы;

- определены сроки реализации проектов программы и всей программы в целом;

- сформировано и согласовано расписание программы;

- разработаны и документированы требования к разработке расписания для проектов программы;

- разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по срокам реализации проектов программы.

6.2.3. Процесс планирования бюджета

Цель процесса: определение стоимостных параметров программы, порядка и объема обеспечения программы финансовыми ресурсами.

Выходы процесса:

- разработана структура статей бюджета программы;
- проведена стоимостная оценка программы;
- разработан бюджет программы;
- определены источники и сроки финансирования программы;
- определен порядок распределения финансовых ресурсов между проектами программы;
- разработаны и документированы требования к разработке бюджетов проектов программы;
- разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по фактическому бюджету проектов программы.

6.2.4. Процесс организационного планирования

Цель процесса: определение и создание организационной структуры для обеспечения управления и реализации программы.

Выходы процесса:

- определены и документированы функции, полномочия и ответственность для различных ролей участников программы;
- создан офис управления программой и определен персональный состав сотрудников офиса;
- разработана и согласована матрица ответственности по программе.

6.2.5. Процесс планирования коммуникаций

Цель процесса: обеспечение эффективного обмена информацией между заинтересованными сторонами программы.

Выходы процесса:

- определены и документированы все участники информационного обмена, а также их потребности в информации;
- определены методы и средства распространения информации по программе;
- определена и документирована система отчетности по программе (виды, форматы, периодичность);
- определен и документирован порядок согласования документов по программе;
- определен и документирован порядок хранения информации по программе;
- определены и документированы требования к отчетности для отдельных проектов программы.

6.2.6. Процесс планирования управления рисками

Цель процесса: определение рисков программы, порядка управления рисками программы и отдельных проектов программы.

Выходы процесса:

- сформирован реестр рисков программы;
- определен перечень наиболее значимых рисков уровня программы;

- разработаны мероприятия по снижению вероятности и степени влияния для наиболее значимых негативных рисков (угроз) и использованию наиболее значимых положительных рисков (возможностей), а также созданы планы реагирования на случай возникновения рисков;

- определены и документированы единые правила управления рисками для проектов программы, в том числе периодичность пересмотра реестра рисков проектов, входящих в программу.

6.2.7. Процесс планирования управления поставщиками

Цель процесса: определение правил выбора поставщиков для оптимизации затрат, связанных с проведением тендеров, выбором поставщиков, а также для оптимизации планирования сроков поставок и унификации номенклатуры закупаемых в рамках программы продуктов и услуг.

Выходы процесса:

- определен набор продуктов и услуг, которые необходимо закупить для целей программы;

- определены сроки, в которые должны быть произведены закупки, и условия, при соблюдении которых они должны быть осуществлены;

- определена и документирована общая для всех проектов программы процедура, в соответствии с которой будет производиться выбор поставщиков и заключение договоров.

6.2.8. Процесс планирования управления изменениями

Цель процесса: разработка, согласование и утверждение общей для всех проектов программы процедуры, в соответствии с которой будут фикс-

сироваться запрошенные изменения и приниматься решения по запрошенным изменениям.

Выходы процесса:

- документирована и утверждена общая процедура управления изменениями, определяющая:

а) критерии для идентификации изменений в проектах, по которым необходимо принимать решение на уровне программы;

б) классификацию возможных изменений;

в) уровни полномочий, необходимые для принятия решений по каждому классу изменений;

г) порядок согласования, утверждения, документирования решения по запросу на изменение;

в) порядок информирования о принятом решении всех заинтересованных сторон в программе;

- все заинтересованные стороны в программе проинформированы о порядке управления изменениями.

6.3 Процесс обеспечения исполнения программы

Цель процесса: скоординированное обеспечение проектов программы необходимыми трудовыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами для своевременного достижения целей и извлечения выгод программы.

Выходы процесса:

- заключены контракты с поставщиками в соответствии с расписанием программы;
- получены и документально зафиксированы промежуточные и/или окончательные результаты программы;
- выполнены намеченные корректирующие и предупреждающие действия;
- сформированы запросы на изменения.

6.4 Процесс запуска проекта программы

Цель процесса: своевременная инициация и запуск проекта в соответствии с расписанием программы.

Выходы процесса:

Сформирован и утвержден документ, определяющий параметры проекта, установленные ГОСТ Р XXXXX-2009 (подраздел 6.1).

6.5 Процессы контроля выполнения программы и управления изменениями программы

Цель процесса: оперативное выявление отклонений соответствия текущих показателей плановым значениям программы по целям, срокам, бюджету и содержанию. Управление изменениями в соответствии с утвержденной процедурой управления изменениями.

Выходы процесса:

- сформирован отчет о статусе программы;
- сформирован отчет по прогнозам исполнения программы;

- определены и зафиксированы корректирующие и предупреждающие действия;

- зафиксированы все запросы на изменения, требующие решения на уровне программы;

- приняты решения по зафиксированным запросам на изменения.

6.6 Процесс приемки результатов проектов и организация использования промежуточных выгод программы

Цель процесса: организация приемки результатов проектов программы для их передачи в другие проекты программы либо для применения полученных промежуточных или итоговых выгод.

Выходы процесса:

- результаты проектов своевременно (в соответствии с расписанием программы) переданы для использования в другие проекты;

- все заинтересованные стороны проинформированы о возможности использования полученных результатов и выгод программы.

6.7 Процесс закрытия проекта программы

Цель процесса: подтверждение завершения и оценка результатов завершенного (прекращенного) проекта, высвобождение ресурсов проекта для дальнейшего использования в программе, оценка полученных выгод и результатов.

Выходы процесса:

- сформирован отчет о завершении проекта;

- документально зафиксирован факт закрытия (прекращения) проекта;

- архив завершеного проекта включен в архив документов программы;
- сформирован отчет о выгодах, полученных в данном проекте.

6.8 Процесс завершения программы

Цель процесса: формальное закрытие программы.

Выходы процесса:

- сформирован финальный отчет о выполнении программы;
- дана формальная оценка успешности программы в соответствии с определенными для программы критериями успешности;
- сформирован отчет о полученных в рамках программы выгодах и предоставлен основным заинтересованным сторонам программы.

Приложение А (справочное)

Высокоуровневые понятия проектного менеджмента в области управления программой и их взаимосвязь



УДК

ОКС 01.040.30, 03.100.01, 03.100.40

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление программой, оценка соответствия, заказчик программы, руководитель программы, куратор программы, процесс инициации программы

Руководитель АНО "Центр стандартизации управления проектами"

_____	_____	_____
должность	подпись	инициалы, фамилия
Руководитель разработки		

_____	_____	_____
должность	подпись	инициалы, фамилия
Исполнитель		

_____	_____	_____
должность	подпись	инициалы, фамилия

СОИСПОЛНИТЕЛИ

Руководитель организации-соисполнителя

_____	_____	_____
должность	подпись	инициалы, фамилия
Руководитель разработки		

_____	_____	_____
должность	подпись	инициалы, фамилия
Исполнитель		

_____	_____	_____
должность	подпись	инициалы, фамилия