
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
XXX-
2009

Проектный менеджмент
ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ
ПРОЕКТОВ

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 портфелем проектов

Project management

Requirements for projects portfolio management

Дата введения – 2009- -

1 Область применения

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

Требования настоящего стандарта предназначены 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 XXX 2009 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

ГОСТ Р XXX 2009 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

Примечание — 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) 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: Фактор, который считается верным для компоненты 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 компонент портфеля.

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

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

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

3.6 ограничение: Сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения компоненты портфеля и/или портфеля в целом.

3.7 портфель проектов: Набор компонент, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

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

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

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

3.11 процесс: Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

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:

- руководитель портфеля - лицо, ответственное за оперативное управление портфелем проектов и результаты его реализации;

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

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

Для каждого из компонент портфеля должна быть сформирована организационная структура управления согласно стандартам ГОСТ Р XXX 2009 (раздел 4) и ГОСТ Р XXX 2009 (раздел 4) для проектов и программ соответственно.

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

5 Требования к документации по управлению портфелем проектов

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

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

Документами 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 сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;

–необходимо обеспечивать уровень конфиденциальности документов, согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон компонента портфеля;

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

6 Управление портфелем проектов

Управление портфелем проектов подразумевает деятельность, направленную на достижение стратегических целей организации путем формирования, оптимизации и координации 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:

- группа процессов обеспечения управления портфелем:

а) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;

б) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов;

- группа процессов формирования портфеля проектов:

а) процесс идентификации компонент портфеля;

б) процесс оценки компонент портфеля;

в) процесс расстановки приоритетов;

г) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;

д) процесс авторизации портфеля проектов;

- группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:

а) процесс контроля реализации портфеля проектов;

б) процесс управления изменениями.

6.1 Группа процессов обеспечения управления портфелем

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

Цель процесса: обеспечение команды управления портфелем достоверной информацией, имеющей влияние на структуру и состав портфеля проектов, а также на принципы управления портфелем проектов.

Выходы процесса:

- данные о миссии, стратегических целях и приоритетах организации, реализующей портфель проектов;

- данные об ограничениях портфеля (по бюджету, человеческим ресурсам и др.);

- информация любого рода, которая может повлиять на решения на стратегическом уровне управления организацией и портфелем проектов (рыночная конъюнктура, требования законодательства, изменения политической обстановки и др.).

6.1.2. 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 компонент портфеля;
- определен и утвержден перечень параметров оценки компонент для каждой категории;
- определен и утвержден интегральный показатель, отражающий степень важности и инвестиционной привлекательности компоненты;
- определен и утвержден перечень показателей портфеля;
- определен и утвержден перечень методик оценки и анализа параметров оценки компонент;
- определен и утвержден перечень методик сбора и изучения информации (при необходимости);
- утверждены нормативно-регламентные документы (регламенты, положения и т.п.) по управлению портфелем проектов.

6.2 Группа процессов формирования портфеля проектов

6.2.1 Процесс идентификации компонент портфеля проектов

Цель процесса: унификация, категоризация и структуризация информации о существующих проектных инициативах, а также реализуемых в настоящий момент проектах и программах в рамках портфеля проектов.

Выходы процесса:

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

6.2.2. Процесс оценки компонент портфеля проектов

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

Выходы процесса:

- определен и документирован перечень потенциальных компонент портфеля, с оценками по всем критериям оценки;
- определен и документирован перечень реализуемых компонент портфеля с новыми оценками (при необходимости).

6.2.3. Процесс расстановки приоритетов

Цель процесса: ранжирование компонент по интегральному показателю и/или обоснованной необходимости для организации.

Выходы процесса:

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

6.2.4. Процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов

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

Выходы процесса:

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

6.2.5. Процесс авторизации портфеля проектов

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

Выходы процесса:

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

6.3 Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов

6.3.1. 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:

- отчеты об исполнении компонент портфеля и портфеля в целом;
- запросы на изменения портфеля проектов;
- управленческие решения, включая следующие:
 - а) решения по внесению изменений в состав компонент портфеля;
 - б) решения по изменению приоритетов компонент портфеля проектов;

- в) решения по перераспределению ресурсов между компонентами портфеля;
- г) решения по корректировке отдельных компонент портфеля;
- д) рекомендации по изменению методологии управления портфелем (процессы подраздела 6.1).

6.3.2. Процесс управления изменениями портфеля проектов

Цель процесса: внесение управляемых изменений в состав портфеля и перераспределение ресурсов для повышения эффективности реализации портфеля.

Выходы процесса:

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

Приложение А
(справочное)

Высокоуровневые понятия менеджмента портфеля проектов и их

взаимосвязь



УДК

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

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