

ГОСТ Р 54870-2011

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Проектный менеджмент

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Project management. Requirements for projects portfolio management

ОКС 01.040.30,
03.100.01,
03.100.40

Дата введения 2012-09-01

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены [Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. N 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. N 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

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.

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

Примечание - 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](#), 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](#) (раздел 4) для проектов и [ГОСТ Р 54871](#) (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;

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 реализуемых 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

Приложение А
(справочное)



Рисунок А.1

Электронный текст документа
 подготовлен ЗАО "Кодекс" и сверен по:
 официальное издание
 М.: Стандартинформ, 2012