ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 54871— 2011

Проектный менеджмент

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2019

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

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. № 1584-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

5 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Октябрь 2019 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «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 (www.gost.ru)

© Стандартинформ, оформление, 2012, 2019

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

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 1
4 Организация управления программой 2
5 Управление программой 2
6 Требования к управлению документами программы 6
Приложение А (справочное) Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь 7

Введение

Настоящий стандарт устанавливает требования к управлению программой на этапах ее формирования и реализации, при этом предметом стандартизации являются обязательные выходы процессов управления программой.

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

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Проектный менеджмент

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ

Project management. Requirements for program management

Дата введения — 2012—09—01

1 Область применения

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

Требования настоящего стандарта могут быть применены для управления любыми программами независимо от их размера и уровня сложности.

Настоящий стандарт может быть использован в целях оценки соответствия управления программой установленным в стандарте требованиям.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь[1)]

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

ГОСТ Р 54870 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

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 ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ГОСТ Р ИСО 9000, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **архив документов программы:** Структурированный комплект документации по программе, представленный в бумажном и/или электронном виде.

3.2 **бюджет программы:** Документ, содержащий общую сумму финансовых средств, используемых программой, распределенных по статьям и временным периодам.

[1)] Отменен. Действует ГОСТ ISO 9000—2011.

Издание официальное

3.3 **выгоды программы:** Комплекс определенных положительных результатов и/или эффектов, получаемых в ходе выполнения и в результате реализации программы.

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

3.5 **заинтересованные стороны в программе:** Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации программы.

3.6 **изменение в программе:** Изменение утвержденных ранее содержания, сроков, ресурсов, а также установленных процедур управления.

3.7 **контрольное событие программы:** Существенное событие программы, отражающее получение измеримых результатов программы или получение запланированных выгод.

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

3.9 **ограничение программы:** Сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения программы и/или возможность получения выгод программы.

3.10 **предупреждающее действие:** Действие, предпринятое для снижения вероятности и/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 действий, направленных на достижение определенных результатов.

3.14 **расписание программы (календарный план программы):** Документ, содержащий плановые даты исполнения работ и контрольных событий программы.

3.15 **риск:** Вероятное для программы событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах и/или выгодах программы.

3.16 **управление программой:** Централизованные координирующие действия, предпринимаемые для достижения целей и реализации (извлечения) выгод программы.

4 Организация управления программой

Ролевая (организационная) структура управления программами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждой программе должны быть определены следующие роли:

- заказчик программы — физическое или юридическое лицо, определяющее цели программы, заинтересованное в получении выгод от реализации программы;
- руководитель программы — лицо, осуществляющее управление программой, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод программы;
- куратор программы — лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую и иную поддержку программы;
- руководитель проекта программы — лицо, осуществляющее управление отдельным проектом, входящим в программу, и ответственное за результаты этого проекта.

Схема, иллюстрирующая основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь, приведена в приложении А.

5 Управление программой

5.1 Общие положения

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

Последовательность процессов управления программой определяется условиями и спецификой конкретной программы, при этом:

- программа должна начинаться с процесса инициации программы;
- программа должна оканчиваться процессом завершения программы.

5.2 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:

- наименование программы;
- цели и критерии успешности программы;
- основные результаты программы;
- выгоды, которые должны быть достигнуты в результате реализации программы;
- предварительное укрупненное расписание программы по этапам;
- ограничения и допущения программы;
- предварительный укрупненный план финансирования программы;
- дата старта программы;
- заказчик программы;
- руководитель программы;
- куратор программы.

5.3 Процессы планирования программы

5.3.1 Процесс планирования содержания и выгод программы

Цель процесса: определение оптимального пути достижения целей и выгод программы, планирование содержания, а также уточнение, детализация и документирование промежуточных и итоговых результатов программы и выгод программы.

Выходы процесса:

- определен и документирован список выгод программы;
- определены и документированы измеримые критерии достижения (получения) выгод 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, а также перечень и состав другой деятельности (в том числе процессов), выполняемой в рамках программы;
- определена последовательность получения промежуточных и итоговых выгод программы;
- определена последовательность выполнения проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- определены и документированы цели и результаты для каждого проекта программы, а также для другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- определен и документирован порядок передачи результатов проекта, а также результатов выполнения другой деятельности, выполняемой в рамках программы, в программу.

5.3.2 Процесс разработки расписания программы

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

Выходы процесса:

- разработаны и документированы требования к разработке расписания для проектов программы и другой деятельности, входящей в программу;
- определены взаимосвязи между составными частями программы (проектами, другой деятельностью, входящей в программу);
- проведена оценка продолжительности проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- определены сроки реализации проектов программы, другой деятельности, выполняемой в рамках программы, и всей программы в целом;
- определены сроки достижения (получения) промежуточных и итоговых выгод программы;
- сформировано и согласовано расписание программы;
- разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по срокам реализации проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы.

5.3.3 Процесс планирования бюджета программы

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

Выходы процесса:

- определена и документирована структура статей бюджета программы, позволяющая контролировать затраты на программу в ходе ее реализации;
- разработаны и документированы требования к разработке бюджетов проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- проведена оценка стоимости всех составных частей программы (проектов и другой деятельности, входящей в программу);
- определены источники и сроки финансирования программы;
- определен порядок распределения финансовых ресурсов между проектами программы и другой деятельностью, выполняемой в рамках программы;
- разработан бюджет программы;
- разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по бюджету проектов и другой деятельности программы.

5.3.4 Процесс организационного планирования программы

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

Выходы процесса:

- разработана и создана организационная структура (в том числе определены роли, их подчинение и взаимодействие), ответственная за обеспечение управления и реализации программы, и определен персональный состав данной структуры;
- определены и документированы функции, полномочия и ответственность для различных ролей участников программы.

5.3.5 Процесс планирования управления поставщиками программы

Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения программы продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций.

Выходы процесса:

- проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг, определен набор продуктов и услуг, которые необходимо закупить для достижения целей программы;
- определены сроки, в которые должны быть произведены закупки, а также условия (в том числе квалификационные и иные требования к поставщикам), при соблюдении которых они должны быть осуществлены;
- определены и документированы процедуры, в соответствии с которыми будут производиться выбор поставщиков и заключение договоров с ними в рамках программы.

5.3.6 Процесс планирования управления рисками программы

Цель процесса: определение основных рисков программы и порядка управления рисками программы.

Выходы процесса:

- выявлены и документированы наиболее значимые риски программы;
- проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на достижение результатов и выгод программы всех идентифицированных рисков;
- разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков;
- определены и документированы правила управления рисками для проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, в том числе форма и периодичность обмена информацией о рисках программы и рисках проектов и другой деятельности, входящих в программу.

5.3.7 Процесс планирования коммуникаций программы

Цель процесса: обеспечение эффективного обмена информацией между лицами, участвующими в реализации программы и заинтересованными в результатах и выгодах программы.

Выходы процесса:

- определены все участники информационного обмена в рамках программы, а также их потребности в информации;
- определены методы и средства распространения информации по программе;
- определена процедура разработки, согласования, утверждения, распространения, обновления документации программы, а также процедура ведения архива программы;

- определены места и правила хранения информации по программе;
- определены и документированы требования к отчетности для отдельных проектов программы и другой деятельности, выполняемых в рамках программы, и для программы в целом.

5.3.8 Процесс планирования управления изменениями программы

Цель процесса: определение порядка работы с изменениями в программе.

Выходы процесса:

- определен и документирован процесс работы с изменениями в программе, а именно:

а) классификация возможных изменений;

б) критерии для идентификации изменений в проектах и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, по которым необходимо принимать решение на уровне программы;

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

г) порядок выявления, согласования и утверждения изменений программы;

д) порядок доведения информации об изменениях до заинтересованных сторон в программе.

5.4 Процесс обеспечения исполнения программы

Цель процесса: скоординированное обеспечение проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, необходимыми трудовыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами для своевременного достижения целей и извлечения выгод программы с учетом существующих ограничений.

Выходы процесса:

- заключены контракты с поставщиками в соответствии с расписанием программы;
- получены и документально зафиксированы промежуточные и/или окончательные результаты программы, а также достигнутые (полученные) выгоды;
- выполнены намеченные корректирующие и предупреждающие действия;
- документация по программе (в том числе отчетность) актуализирована и размещена в архиве согласно принятым в программе правилам;
- изменения осуществлены согласно принятым в программе правилам.

5.5 Процесс запуска проекта программы

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

Выход процесса:

- сформирован и утвержден документ, определяющий параметры проекта, установленные ГОСТ Р 54869—2011 (подраздел 5.1).

5.6 Процесс контроля выполнения программы и управления изменениями программы

Цель процесса: оперативное выявление отклонений между текущими (фактическими) и плановым показателями программы по целям, выгодам, содержанию, срокам и бюджету; управление изменениями в соответствии с утвержденной процедурой управления изменениями.

Выходы процесса:

- документированы результаты регулярной проверки состояния программы, в частности отклонения от планов по выгодам, содержанию, срокам и бюджету. Выявленные отклонения проанализированы в целях определения причин их возникновения;
- на основании выявленных и проанализированных отклонений сформирован отчет по прогнозам исполнения программы;
- сформированы корректирующие и предупреждающие действия;
- отчеты о выполнении работ программы соответствуют утвержденной системе отчетности по программе;
- зафиксированы все запросы на изменения, требующие решения на уровне программы;
- приняты решения по зафиксированным запросам на изменения.

5.7 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:

- полученные результаты проектов зафиксированы, проведена оценка соответствия полученных результатов зафиксированным в рамках процессов планирования требованиям к результатам;
- результаты проектов в соответствии с расписанием программы переданы для использования в другие проекты или для использования в другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- полученные выгоды зафиксированы, проведена оценка соответствия полученных выгод зафиксированным в рамках процессов планирования критериям достижения выгод;
- полученные выгоды в соответствии с расписанием программы переданы для использования в другие проекты или для использования в другой деятельности, выполняемой в рамках программы;
- все заинтересованные стороны проинформированы о возможности использования полученных результатов и выгод программы.

5.8 Процесс закрытия проекта программы

Цель процесса: подтверждение завершения и оценка результатов завершившегося (прекращенного) проекта, высвобождение ресурсов проекта для дальнейшего использования в программе, оценка достигнутых в проекте целей и полученных результатов.

Выходы процесса:

- проанализирован отчет о завершении проекта;
- документально зафиксирован факт закрытия (прекращения) проекта;
- архив завершенного проекта включен в архив документов программы;
- ресурсы (в том числе команда), использовавшиеся в рамках проекта, переданы в другие проекты программы (или для выполнения работ в рамках другой деятельности, входящей в программу) или выведены из программы.

5.9 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 достигнутых целях и полученных в рамках программы выгодах и предоставлен основным заинтересованным сторонам программы;
- расформирована организационная структура, ответственная за обеспечение управления и реализации программы;
- сформирован архив документов программы;
- команда программы и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании программы.

6 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 программа реализуется.

Документами программы 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 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 определенных целей.

Приложение А
(справочное)

Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь

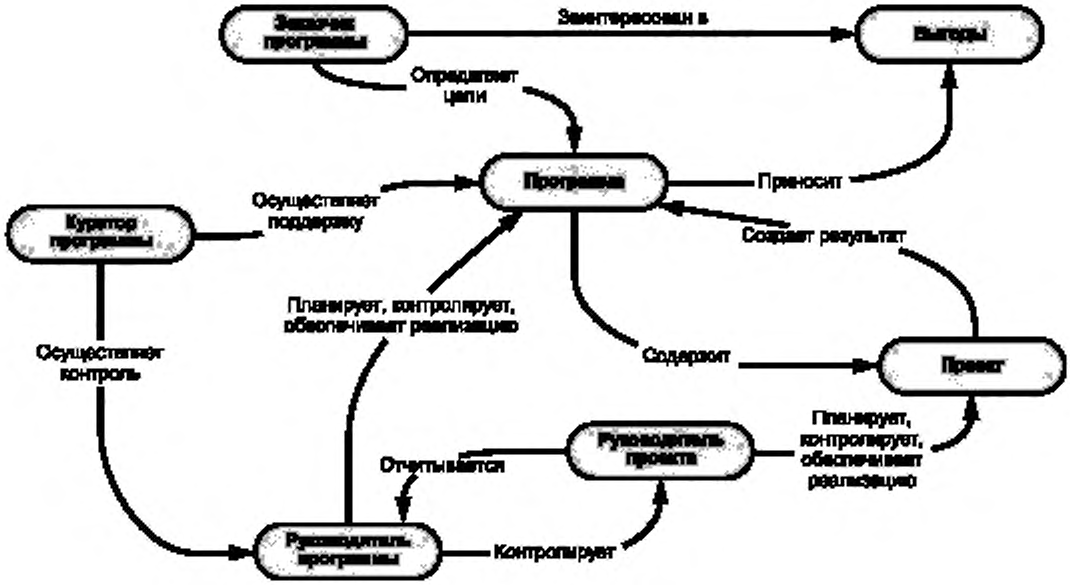

Рисунок А.1

УДК 005.8(083.74) ОКС 01.040.30, 03.100.01, 03.100.40

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

Редактор *Г.Н. Симонова*
Технические редакторы *В.Н. Прусакова, И.Е. Черепкова*
Корректор *Е.Р. Ароян*
Компьютерная верстка *А.В. Софейчук*

Сдано в набор 28.10.2019. Подписано в печать 09.12.2019. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 1,12.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ИД «Юриспруденция», 115419, Москва, ул. Орджоникидзе, 11.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru