ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 58184— 2018

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные положения

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2018

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН АНО «Центр оценки и развития проектного управления» совместно с ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»), Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, НП «СОВНЕТ», ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», привлеченными экспертами

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 25 июля 2018 г. № 426-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

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, 2018

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 2
4 Проектная деятельность и менеджмент проектной деятельности в организации 2
5 Руководство проектной деятельностью в организации 3
6 Система менеджмента проектной деятельности в организации 4
7 Оценка системы менеджмента проектной деятельности 11
Библиография 12

Введение

Настоящий стандарт устанавливает основные положения по построению системы менеджмента проектной деятельности в организации, определяет основные понятия и модель системы менеджмента, состав ее элементов, а также взаимосвязи с другими системами менеджмента организации.

Создание стандарта обусловлено высокой актуальностью, социальной и экономической значимостью проектно ориентированных подходов управления деятельностью как в коммерческих компаниях, так и в государственных организациях.

Основными целями внедрения проектного управления являются:

а) соответствие целей реализуемых проектов стратегическим целям деятельности организации;

б) обеспечение условий для достижения утвержденных целей проектов в установленные сроки, с требуемым качеством и существующими ресурсными ограничениями;

в) прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений по проектной деятельности в организации;

г) обоснованное и эффективное использование ресурсов, в том числе инвестиционных, для развития организации;

д) эффективная координация деятельности проектных команд и различных подразделений организации с учетом приоритетов текущих задач подразделений и задач проектной деятельности.

Введенные ранее в действие национальные стандарты[1)] определяют требования и руководства по организационным структурам и процессам управления проектами, программами и портфелями проектов. Однако для эффективной реализации проектов и программ в организации важно выстраивание единой системы менеджмента проектной деятельности.

Настоящий стандарт обеспечивает введение единого подхода к построению системы менеджмента проектной деятельности в организации, объединяющего все ее основные и обеспечивающие элементы.

В стандарте определены основные требования к системе, а также даны рекомендации по руководству проектной деятельностью, созданию, оценке и развитию системы менеджмента проектной деятельности в организации.

---

1) Стандарты указаны в разделе 1 настоящего стандарта.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные положения

Project management system. Fundamentals

Дата введения — 2018—12—01

1 Область применения

Настоящий стандарт предназначен для применения при создании и развитии систем менеджмента проектной деятельности в организациях.

Настоящий стандарт применяют совместно с ГОСТ Р ИСО 21500, ГОСТ Р 54869, ГОСТ Р 54870, ГОСТ Р 54871.

Настоящий стандарт может использоваться:

а) организациями, которые хотят внедрить, поддерживать и улучшать систему менеджмента проектной деятельности;

б) организациями, которым необходимо быть уверенными в том, что система менеджмента проектной деятельности их контрагентов обеспечит выполнение проектов, программ, портфелей, связанных мероприятий в соответствии с требованиями, предъявляемыми к ним и их результатам;

в) организациями, которые стремятся обеспечить и продемонстрировать соответствие своей системы менеджмента проектной деятельности требованиям стандартов и требованиям заинтересованных сторон;

г) лицами, которые заинтересованы в едином понимании основных положений и концепций менеджмента проектной деятельности;

д) лицами, которые проводят консультации и обучение по системе менеджмента проектной деятельности в организациях, участвуют в их оценке и развитии;

е) разработчиками систем менеджмента проектной деятельности.

Настоящий стандарт применим для систем менеджмента проектной деятельности любого масштаба и в любых отраслях.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 1.4 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения

ГОСТ Р 7.0.97 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов

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

ГОСТ Р ИСО 15489-1 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования

ГОСТ Р ИСО 21500 Руководство по проектному менеджменту

ГОСТ Р 54869 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

ГОСТ Р 54870 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

ГОСТ Р 54871 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 ежегодному информационному указателю

Издание официальное

«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

Для целей применения положений настоящего стандарта термины «система менеджмента» и «аудит» используются в соответствии ГОСТ Р ИСО 9000.

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **заинтересованные стороны**: Лица или организации, на чьи интересы могут повлиять компоненты проектной деятельности и которые, в свою очередь, могут влиять на компоненты проектной деятельности.

3.2 **компоненты проектной деятельности (компоненты)**: Проект, программа, портфель проектов, а также связанные мероприятия.

3.3 **организационная структура системы менеджмента проектной деятельности**: Упорядоченная совокупность органов и подразделений управления проектной деятельностью, а также проектных ролей, для которых определены функции, ответственность, полномочия и принципы взаимодействия.

3.4 **портфель проектов**: Совокупность проектов и программ, объединенных с целью эффективного управления для достижения стратегических целей.

3.5 **программа**: Комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно для повышения общей результативности и управляемости.

3.6 **проект**: Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

3.7 **проектная деятельность**: Деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ). Проектная деятельность осуществляется в организации в виде проектов, которые могут объединяться в программы и портфели проектов, и может включать в случае необходимости связанные мероприятия.

3.8 **руководство проектной деятельностью**: Определение целей и установление политики (основополагающих принципов и правил), в соответствии с которыми направляется и контролируется проектная деятельность организации.

3.9 **связанные мероприятия**: Мероприятия, обеспечивающие реализацию проектов, программ и портфелей проектов.

3.10 **система менеджмента проектной деятельности (система управления проектной деятельностью)**, СМПД: Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для постановки целей и обеспечения эффективности проектной деятельности в организации, являющаяся частью единой системы менеджмента организации.

4 Проектная деятельность и менеджмент проектной деятельности в организации

Организации осуществляют свою деятельность для достижения конкретных целей. Деятельность, выполняемую в организации, относят либо к операционной деятельности, либо к проектной деятельности. Данные виды деятельности имеют следующие отличия:

а) операционная деятельность — повторяющиеся без значительных изменений процессы, которые обеспечивают постоянное функционирование организации и (или) создание типовой продукции (услуг) и, как правило, выполняются постоянными командами исполнителей;

б) проектная деятельность — деятельность, направленная на выполнение проектов, программ и портфелей проектов, обеспечивающих развитие и (или) изменение организации, создание уникальных продуктов или услуг в условиях временных и ресурсных ограничений, и осуществляемая временными командами.

Задачи и содержание проектной деятельности в организации определяются стратегическими целями организации. Обычно в виде проектов реализуется деятельность, связанная с реализацией изменений как внутри организации, так и во внешнем окружении. Содержание и взаимосвязи проектной деятельности представлены на рисунке 1.

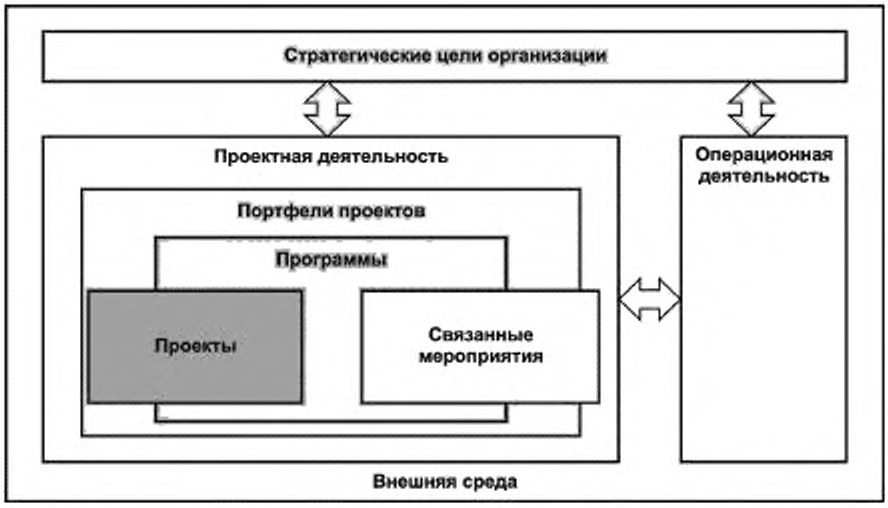


Рисунок 1 — Содержание и взаимосвязи проектной деятельности

Менеджмент проектной деятельности отличается от менеджмента операционной деятельности, поскольку он осуществляется в условиях более высокой неопределенности.

Руководства и требования к управлению проектами, программами и портфелями проектов и программ определены в ГОСТ Р ИСО 21500, ГОСТ Р 54869, ГОСТ Р 54870, ГОСТ Р 54871. При построении системы менеджмента проектной деятельности, ее документировании, внедрении и развитии должны учитываться требования данных стандартов.

Основные цели создания и использования системы менеджмента проектной деятельности связаны с повышением результативности и обеспечением эффективности проектной деятельности. Система менеджмента проектной деятельности должна обеспечивать поддержку всех участников проектной деятельности в процессах принятия и реализации управленческих решений.

5 Руководство проектной деятельностью в организации

Руководство проектной деятельностью должно определять цели и устанавливать политику в области проектной деятельности в соответствии со стратегией организации.

Функции руководства проектной деятельностью выполняются руководителями высшего звена организации при поддержке руководителей других уровней, специально созданных структурных подразделений и профильных специалистов.

Основными направлениями руководства проектной деятельностью в организации являются стратегическое управление проектной деятельностью на долгосрочный и среднесрочный периоды, а также создание системы менеджмента проектной деятельности и определение направлений ее развития.

Решаемые в рамках руководства проектной деятельностью задачи:

а) определение целей для проектной деятельности, формирование целевых показателей и проведение их оценки;

б) утверждение нормативно-регламентного и методического обеспечения системы менеджмента проектной деятельности;

в) утверждение предложений по параметрам и приоритетам для формирования портфеля проектов организации;

г) утверждение портфеля проектов организации и осуществление регулярного рассмотрения отчетов о ходе реализации;

д) выделение ресурсов на проектную деятельность и определение принципов их распределения;

е) контроль достижения результатов проектной деятельности;

ж) управление критичными изменениями проектной деятельности;

и) взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами;

к) координация развития и применения системы мотивации участников проектной деятельности;

л) обеспечение формирования временных организационных структур для управления проектами, программами и портфелями проектов;

м) определение связей и правил взаимодействия между участниками проектной деятельности и структурными подразделениями организации или внешними организациями (поставщиками, партнерами и т. п.);

н) создание условий для своевременного и обоснованного принятия управленческих решений на всех уровнях управления организацией за счет систематического мониторинга проектной деятельности.

Система менеджмента проектной деятельности должна постоянно совершенствоваться для достижения соответствия уровню сложности проектной деятельности в организации. Руководители всех уровней должны активно участвовать в процессах принятия решений в рамках проектной деятельности, руководствуясь стратегией и политикой организации в области проектной деятельности.

Руководство проектной деятельностью предполагает также последовательное развитие проектной культуры в организации. Проекты, программы и портфели проектов осуществляются в условиях определенной организационной культуры, которая влияет на поведение людей, участвующих в их реализации. Проектная культура является частью общей культуры организации и обеспечивает поддержку управления проектной деятельностью. Основными признаками проектной культуры являются общие ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, обеспечивающие поддержку командной работы, принятия решений и взаимодействий в рамках проектной деятельности, готовность принять риски. Проектная культура является элементом и системы менеджмента проектной деятельности, и руководства проектной деятельностью, а также распространяется на всю организацию.

Вовлеченность руководителей высшего звена в принятие управленческих решений на стратегическом уровне руководства проектной деятельностью и организационное обеспечение функционирования системы менеджмента проектной деятельности являются ключевыми факторами успешного создания и развития данной системы.

Из руководства высшего звена должен быть назначен руководитель, курирующий создание и развитие СМПД. Руководитель, курирующий СМПД, несет ответственность за контроль показателей функционирования СМПД и обеспечение интеграции системы менеджмента проектной деятельности с другими системами менеджмента организации. Рекомендуется, чтобы руководителем коллегиального органа руководства проектной деятельностью в организации (Проектного комитета) являлся руководитель организации.

6 Система менеджмента проектной деятельности в организации

6.1 Модель системы менеджмента проектной деятельности в организации

Под моделью системы менеджмента проектной деятельности в настоящем стандарте понимается совокупность представлений о том, как строится система менеджмента проектной деятельности, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы организация могла добиваться поставленных целей, успешно и последовательно развиваться.

Система менеджмента проектной деятельности предусматривает использование соответствующих структур, процессов, методов, инструментов и компетенций для определения и достижения целей проектной деятельности в организации.

Приведенная в настоящем стандарте модель системы менеджмента проектной деятельности описывает общее представление системы, которое должно корректироваться и адаптироваться для каждого случая применения. Вид и размер организации, число, масштаб и сложность проектов, программ и портфелей проектов и многие другие факторы оказывают влияние на формирование системы менеджмента проектной деятельности. Подходы к построению модели системы менеджмента проектной

деятельности, приведенные в данном стандарте, являются базовыми рекомендациями, которые должны выбираться, преобразовываться или дополняться пользователями модели в каждом конкретном случае и в зависимости от ситуации.

Система менеджмента проектной деятельности включает следующие основные элементы:

а) организационные структуры системы менеджмента проектной деятельности (данный элемент описан в 6.3);

б) персонал системы менеджмента проектной деятельности (данный элемент описан в 6.4);

в) процессы системы менеджмента проектной деятельности (данный элемент описан в 6.5).

К обеспечивающим элементам системы менеджмента проектной деятельности относятся:

а) система обеспечения компетентности персонала (данный элемент описан в 6.6);

б) система проектной мотивации персонала (данный элемент описан в 6.7);

в) информационная система управления проектной деятельностью (данный элемент описан в 6.8);

г) система поддержки и развития проектной деятельности (данный элемент описан в 6.9).

Элементы системы менеджмента проектной деятельности представлены на рисунке 2.

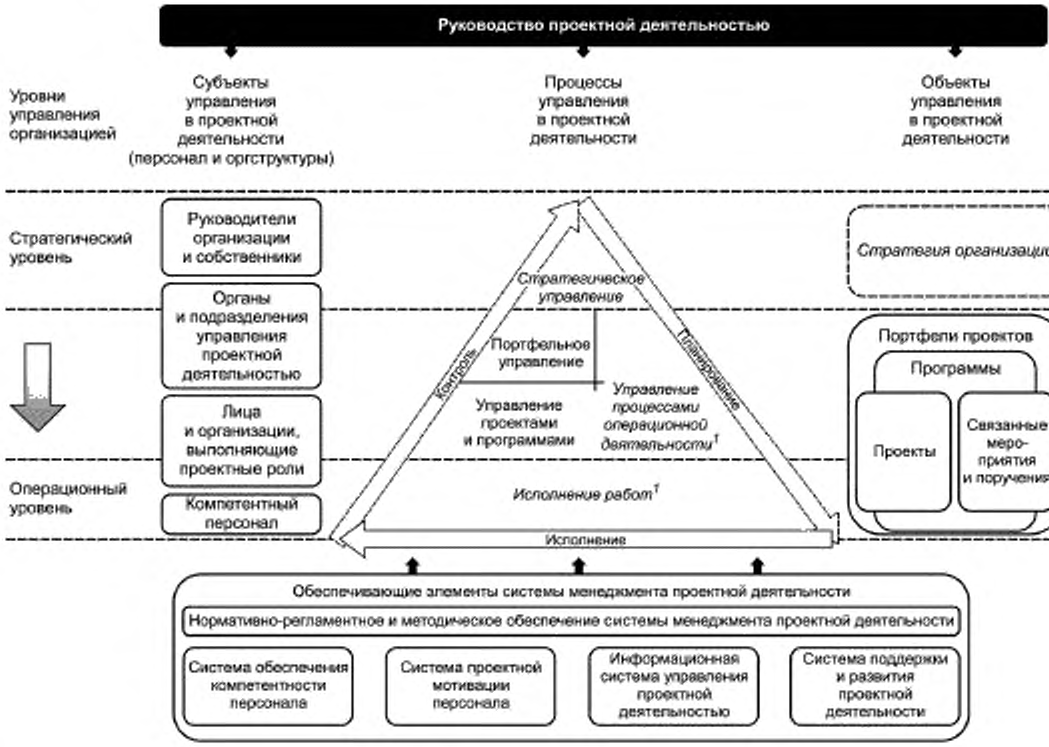
Все элементы СМПД должны быть задокументированы и поддерживаться нормативно-регламентным и методическим обеспечением (требования к документированию описаны в 6.10).



Рисунок 2 — Элементы системы менеджмента проектной деятельности в организации

Основные элементы обязательно должны присутствовать в любой системе менеджмента проектной деятельности, определяя принципиальную возможность функционирования системы в целом. Обеспечивающие элементы поддерживают и повышают эффективность функционирования основных элементов.

Распределение элементов системы менеджмента проектной деятельности по уровням управления показано на рисунке 3.



[1] *Не является частью системы менеджмента проектной деятельности.*

Рисунок 3 — Распределение элементов системы менеджмента проектной деятельности в организации по уровням управления

6.2 Требования к системе менеджмента проектной деятельности в организации

Система менеджмента проектной деятельности должна учитывать требования и ожидания различных заинтересованных сторон, включая руководство высшего звена организации, руководителей проектов, программ и портфелей проектов, руководителей функциональных подразделений, обеспечивающих поддержку проектной деятельности, участников проектной деятельности.

Основными принципами при внедрении проектного управления являются:

а) практичность — все используемые решения должны быть обоснованы с точки зрения практики, текущего и возможного уровня зрелости управления проектами, а также оптимального использования ресурсов;

б) целостность — используемые решения управления проектами согласованы между собой, с внешней средой и смежными процессами и дополняют друг друга;

в) простота и адаптивность — используемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего их адаптировать, автоматизировать и использовать для конкретной организации и проекта.

Система менеджмента проектной деятельности должна соответствовать следующим ожиданиям и требованиям заинтересованных сторон:

а) учитываются стратегические планы и ресурсные ограничения организации;

б) согласуются показатели эффективности проектной деятельности с показателями эффективности деятельности подразделений организации и организации в целом;

в) устанавливаются правила взаимодействия подразделений в рамках планирования и осуществления проектной деятельности, обеспечивается определение и согласование приоритетов при реализации проектов и программ и привлечении ресурсов,

г) обеспечивается своевременное информирование и вовлечение в процессы планирования и осуществления проектной деятельности структурных подразделений организации и других заинтересованных сторон;

д) обеспечивается эффективное использование находящихся в распоряжении организации ресурсов в процессе осуществления проектной деятельности;

е) обеспечиваются составление отчетности об актуальном состоянии проектной деятельности, анализ отклонений от плана реализации и прогнозирование. Информация, необходимая для принятия управленческих решений, предоставляется соответствующим уровням руководства с необходимой степенью детализации.

Система менеджмента проектной деятельности должна отвечать следующим общесистемным свойствам:

а) *гибкость* — способность системы обеспечивать адаптацию к новым или изменившимся условиям деятельности;

б) *универсальность* — способность системы обеспечивать возможность управления различными типами проектов, программ и портфелей в организации. Необходимость включения тех или иных компонентов проектной деятельности или их типов в систему менеджмента проектной деятельности должна определяться с учетом целей и задач конкретной организации;

в) *модульность* — система может состоять из нескольких подсистем, разрабатываться и расширяться модульным образом;

г) *совместимость* — система, ее подсистемы и элементы могут быть интегрируемыми и совместимыми с другими системами менеджмента организации и их частями, тем самым создавая предпосылки для формирования единой системы и возникновения синергетического эффекта;

д) *прозрачность* — способность системы обеспечивать получение актуальной и максимально полной, достоверной и точной информации о процессах менеджмента проектной деятельности и их взаимосвязи для всех уровней руководства организации и участников проектной деятельности;

е) *процессный подход* — в системе реализуется процессный подход к менеджменту проектной деятельности организации. Система менеджмента проектной деятельности должна обеспечивать определение, описание и применение процессов управления проектами, программами, портфелями проектов и их взаимодействие с другими процессами в организации;

ж) *ориентация на результат* — система поддерживает ориентированный на результаты подход к менеджменту проектной деятельности организации. Система должна обеспечивать определение конечных и промежуточных результатов и продуктов проектной деятельности. Все процессы менеджмента проектной деятельности планируются и реализуются для обеспечения наиболее эффективного получения результатов.

6.3 Организационные структуры системы менеджмента проектной деятельности

Для выполнения проектной деятельности должны быть определены соответствующие роли и организационные структуры. Как правило, для управления проектами и программами создаются временные организационные структуры. Для управления портфелями проектов в организации могут создаваться постоянные организационные структуры. Должны быть определены функции и правила взаимодействия организационных структур, связанных с управлением проектами, программами и портфелями, с постоянными подразделениями организации, участвующими в проектной деятельности или осуществляющими функции ее обеспечения.

Для осуществления руководства проектной деятельностью на высшем уровне рекомендуется создание постоянных коллегиальных органов (например, Проектный комитет, Комитет по управлению проектной деятельностью, Совет по проектной деятельности. Далее — Проектный комитет) и специализированных структурных подразделений (например, Проектный офис, Центр управления проектами, Служба управления проектами. Далее — Проектный офис). Для руководства отдельными проектами и программами на высшем уровне могут создаваться временные коллегиальные органы руководства.

Для всех органов и ролей должны быть определены их функции, ответственность, полномочия и принципы взаимодействия.

6.4 Персонал системы менеджмента проектной деятельности

Для обеспечения эффективного функционирования системы менеджмента проектной деятельности необходим компетентный персонал. Руководители и специалисты, участвующие в менеджменте

проектной деятельности, должны обладать соответствующими их ролям компетенциями по управлению проектами, программами и портфелями проектов.

Компетенции участников проекта должны включать не только компетенции методологии управления проектами, программами или портфелями, но и поведенческие компетенции, связанные с лидерскими качествами, межличностным взаимодействием и командообразованием. Для обеспечения взаимосвязи проектной деятельности со стратегическими и операционными уровнями управления могут быть также важны компетенции, связанные с управлением организацией и бизнесом.

Требования к уровню развития компетенций могут повышаться с повышением сложности реализуемых проектов и программ. Также дополнительные требования к компетентности участников проектов могут предъявляться в зависимости от отраслевой специфики.

6.5 Процессы системы менеджмента проектной деятельности

Ключевыми процессами системы менеджмента проектной деятельности являются:

а) процессы управления портфелями проектов, включая интеграцию с процессами стратегического планирования;

б) процессы управления программами;

в) процессы управления проектами.

Общие структура и рекомендации по процессам описаны в ГОСТ Р ИСО 21500, ГОСТ Р 54869, ГОСТ Р 54870, ГОСТ Р 54871.

В организации процессы системы менеджмента проектной деятельности должны быть адаптированы с учетом специфики и масштаба проектной деятельности, а также детализированы до необходимого уровня.

6.6 Система обеспечения компетентности персонала

Создание возможностей и предоставление условий для развития компетентности персонала в области менеджмента проектной деятельности (включая проектную культуру и мотивацию) являются задачами руководства организации.

В рамках системы обеспечения необходимого уровня компетентности персонала необходимо:

а) определять и регулярно актуализировать модели компетенций по проектным ролям;

б) осуществлять подбор персонала в соответствии с требованиями, основанными на модели компетенций;

в) осуществлять подготовку и обучение проектного персонала по учебным программам, учитывающим требования моделей компетенций и индивидуальных планов развития персонала;

г) применять систему мотивации, основанную на оценке результатов проектной деятельности сотрудника.

Оценка достигнутого уровня компетентности персонала может осуществляться на основе:

а) тестирования, аттестации персонала в организации;

б) аудита системы менеджмента проектной деятельности независимыми экспертами;

в) сертификации сотрудников.

6.7 Система проектной мотивации персонала

Эффективность работы руководителей и участников проектной деятельности в значительной степени зависит от их мотивации. Система проектной мотивации является частью общей организационной системы мотивации и представляет собой комплекс правил, процедур и механизмов стимулирования, регулярно применяемых в проектной деятельности.

Система проектной мотивации формирует необходимое поведение персонала в рамках проектной деятельности, направлена на повышение производительности, заинтересованности и лояльности сотрудников.

Система проектной мотивации предполагает создание среды, соответствующей целям проектной деятельности и обеспечивающей максимальную удовлетворенность, в соответствии с ценностями персонала. К таким ценностям относятся: удовлетворение от работы, перспективность работы, чувство реализованности и причастности, профессиональный рост, материальное вознаграждение, привязанное к результатам проектной деятельности.

6.8 Информационная система управления проектной деятельностью

Значительная часть функций управления проектной деятельностью может быть автоматизирована с использованием специализированных программных средств. Применение современных информационно-коммуникационных технологий позволяет существенно повысить эффективность и управляемость проектной деятельности, особенно в случаях высокой организационной и технологической сложности ее компонентов.

Совокупность таких программных средств образует информационную систему управления проектной деятельностью (далее — ИСУПД). Используемое программное обеспечение и состав функций ИСУПД могут существенно различаться в зависимости от специфики проектов, организационной структуры и масштаба организации. В частности, ИСУПД может решать следующие задачи:

а) повышение качества планирования и контроля проектной деятельности;

б) повышение эффективности использования ресурсов проектов и организации;

в) повышение достоверности и скорости предоставления оперативной и аналитической отчетности;

г) обеспечение прозрачности управленческих процессов, включая процессы согласования документации и принятия решений;

д) повышение эффективности совместной работы проектных, в том числе виртуальных, команд.

В ИСУПД должны отражаться актуальные положения системы менеджмента проектной деятельности. В свою очередь в положениях системы менеджмента проектной деятельности должны быть отражены и регламентированы правила использования ИСУПД.

6.9 Система поддержки и развития проектной деятельности

Система поддержки и развития проектной деятельности включает работы по организации проектной деятельности, организации и функционированию коллегиальных органов, организации функционирования временных коллегиальных органов, создаваемых для проектов. Система поддержки и развития проектной деятельности помогает руководителям высшего уровня осуществлять руководство проектной деятельностью в организации (см. раздел 5).

В рамках системы поддержки и развития проектной деятельности могут решаться следующие задачи:

а) создание, поддержка и развитие работающей системы правил проектной деятельности;

б) создание и поддержка работающей системы принятия решений и координации участников проектной деятельности;

в) организация управления знаниями и содействие формированию необходимых компетенций участников проектной деятельности;

г) централизованное выполнение отдельных проектных функций;

д) создание комфортной среды для участников проектной деятельности;

е) оптимизация выполнения процессов проектной деятельности.

В рамках системы поддержки и развития проектной деятельности должны проводиться постоянные действия по ее улучшению. Целью улучшений должно быть повышение эффективности использования СМПД, а также повышение удовлетворенности заказчиков по проектам и программам и других заинтересованных сторон. Действия по улучшению включают:

а) оценку и анализ существующего положения для определений областей для улучшения;

б) установление целей улучшения;

в) поиск возможных решений для достижения целей;

г) оценку и выбор решений;

д) выполнение принятых решений;

е) измерение, проверку, анализ и оценку результатов достижения целей улучшения;

ж) оформление изменений.

Результаты анализируют с целью установления дальнейших возможностей для улучшения. Таким образом, улучшение является постоянным действием. Обратная связь от заинтересованных сторон, аудиты и анализ системы менеджмента проектной деятельности могут также использоваться для определения возможностей улучшения.

6.10 Нормативно-регламентное и методическое обеспечение системы менеджмента проектной деятельности

Система менеджмента проектной деятельности должна быть документирована в рамках нормативно-регламентного и методического обеспечения в соответствии с ГОСТ Р 1.4, ГОСТ Р ИСО 15489-1, ГОСТ Р 7.0.97 и действующими стандартами организации.

Все основополагающие данные и информация, полученные организацией в процессе менеджмента проектной деятельности, должны быть оформлены, систематизированы и сохраняться в архивах организации.

В пакет документов по системе менеджмента проектной деятельности могут входить следующие виды документов:

а) документы, предоставляющие согласованную информацию о системе менеджмента проектной деятельности, предназначенную как для внутреннего, так и внешнего пользования (к таким документам относятся политика, стандарты, положения, руководства, регламенты);

б) документы, описывающие, как система менеджмента проектной деятельности применяется к конкретному проекту, программе, портфелю проектов (к таким документам относятся планы управления проектами, программами, портфелями проектов);

в) документы, устанавливающие требования к отдельным элементам системы менеджмента проектной деятельности (информационной системе управления проектной деятельностью, системе обучения и мотивации);

г) документы, содержащие рекомендации по менеджменту проектной деятельности (к ним относятся методические документы);

д) документы, содержащие информацию о том, в какой последовательности следует выполнять действия и процессы (такие документы могут включать документированные процедуры, инструкции);

е) документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов (к таким документам относятся отчеты, журналы менеджмента рисков, реестры изменений, архивы, базы знаний).

Каждая организация определяет объем необходимой ей документации и формы ее хранения. Рекомендуется максимальное использование электронных документов.

6.11 Взаимосвязь системы менеджмента проектной деятельности с другими системами менеджмента

Система менеджмента проектной деятельности является частью системы менеджмента организации и направлена на достижение результатов в соответствии с целями и политикой в области проектной деятельности, ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон.

Эффективность использования системы менеджмента проектной деятельности в значительной степени зависит от организации ее взаимодействия с другими системами управления и обеспечения деятельности организации, которые нецелесообразно воспроизводить в системе менеджмента проектной деятельности. Система менеджмента проектной деятельности и другие системы менеджмента организации взаимно поддерживаются и совместно обеспечивают достижение целей организации.

Система менеджмента проектной деятельности взаимодействует со следующими основными системами менеджмента организации:

а) системой стратегического менеджмента;

б) системой производственного менеджмента;

в) обеспечивающими системами менеджмента.

Взаимодействие системы менеджмента проектной деятельности и других систем менеджмента организации осуществляется путем информационного обмена на разных уровнях управления. Интеграция разных систем менеджмента также обеспечивается взаимодействием функциональных служб организации.

Необходимо выстроить эффективное взаимодействие между системой менеджмента проектной деятельности и следующими функциональными службами организации:

а) бухгалтерского учета;

б) управления финансами;

в) управления инвестициями;

г) правового обеспечения;

д) управления персоналом;

е) управления контрактами;

ж) управления знаниями;

и) и др.

Интеграция системы менеджмента проектной деятельности с обеспечивающими системами менеджмента может быть реализована не только за счет взаимодействия функциональных служб, но и путем назначения в проектные команды представителей данных служб для курирования соответствующих вопросов в проектной деятельности.

7 Оценка системы менеджмента проектной деятельности

Одна из задач высшего руководства организации — проведение регулярного систематического оценивания пригодности, адекватности, эффективности и результативности использования системы менеджмента проектной деятельности с учетом целей и политики в области проектной деятельности.

Основными способами оценки системы менеджмента проектной деятельности в организации являются:

а) самооценка, проводимая внутренними экспертами организации;

б) аудит (измерение, оценка, идентификация, диагностика, разработка предложений, оценка степени реализации предложений), проводимый независимыми экспертами;

в) добровольная сертификация системы менеджмента проектной деятельности, проводимая в соответствии с [1].

Оценка системы менеджмента проектной деятельности осуществляется на предмет соответствия действующей или целевой модели системы управления требованиям стандартов и потребностям организации. Таким же образом может оцениваться руководство проектной деятельностью.

Важным элементом оценки является определение соответствия системы менеджмента проектной деятельности в организации установленным критериям развития на определенный период, как правило, на год.

Результатом оценки системы менеджмента проектной деятельности является определение ее сильных сторон, областей, требующих улучшения, и плана развития.

Библиография

[1] Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании»

УДК 005.8(083.74): 006.354 ОКС 03.100.01

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление проектом, управление программой, управление портфелем проектов, система менеджмента проектной деятельности, проектная деятельность, руководство проектной деятельностью

БЗ 8—2018/17

Редактор *Н.Н. Кузьмина*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *М.И. Першина*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 26.07.2018. Подписано в печать 14.11.2018. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,68. Тираж 45 экз. Зак. 1006.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
www.gostinfo.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru