ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 21500— 2023

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

Контекст и основные понятия

(ISO 21500:2021, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2023

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» (Ассоциация «Русский Регистр») совместно с ООО «Проектная Практика» на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 205 «Управление проектами»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 октября 2023 г. № 1293-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 21500:2021 «Управление проектами, программами и портфелями проектов — Контекст и концепции» (ISO 21500:2021 «Project, programme and portfolio management — Context and concepts», IDT)

5 ВЗАМЕН ГОСТ Р ИСО 21500—2014

6 Некоторые положения международного стандарта, указанного в пункте 4, могут являться объектом патентных прав. Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная электротехническая комиссия (МЭК) не несут ответственности за идентификацию подобных патентных прав

*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 (*gost.e-ecolog.ru

© ISO, 2021
© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2023

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 Концепции управления проектами, программами и портфелями 2
5 Стандарты по управлению проектами, программами и портфелями 6
Библиография 10

Введение

Настоящий стандарт содержит общее руководство по применению стандартов по управлению проектами, программами и портфелями, подготовленных ИСО/ТК 258, а также обзор этих дисциплин и соответствующего руководства в рамках организации.

К целевой аудитории настоящего стандарта относятся, помимо прочего:

- практикующие специалисты и профессионалы в области управления проектами, программами и портфелями;
- исполнители, высшее руководство, спонсоры и прочие руководящие органы, осуществляющие надзор за проектами, программами и портфелями;
- заинтересованные стороны проектов, программ и портфелей;
- академическое сообщество;
- разработчики национальных стандартов, стандартов предприятий, отраслевых стандартов и общественных политик;
- пользователи любых стандартов по управлению проектами, программами и портфелями, разработанных ИСО/ТК 258.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

Контекст и основные понятия

Project, programme and portfolio management.
Context and concepts

Дата введения — 2024—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает среду организации и основные понятия для осуществления управления проектами, программами и портфелями. Он также содержит руководящие указания для организаций по внедрению или улучшению процессов управления проектами, программами и портфелями с использованием стандартов, разработанных ИСО/ТК 258.

Настоящий стандарт применим для большинства организаций, в том числе государственных и частных организаций, независимо от их размера и типа. Он также применим ко всем проектам, программам и портфелям, независимо от их сложности, масштаба или продолжительности.

Дополнительные указания по управлению проектами, программами и портфелями, а также по руководству ими приведены в ИСО 21502, ИСО 21503, ИСО 21504 и ИСО 21505.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте нормативные ссылки отсутствуют.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

В целях стандартизации ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных по следующим адресам:

- платформа онлайн-просмотра ИСО, доступна по адресу gost.e-ecolog.ru ;
- Электропедия МЭК, доступна по адресу gost.e-ecolog.ru

3.1 **выгода** (benefit): Созданное преимущество, ценность или иное положительное следствие.

[ISO/TR 21506:2018, 3.6]

3.2 **экономическое обоснование** (business case): Документированное обоснование, подкрепляющее принятие решения о приверженности реализации проекта (3.15), программы (3.12) или портфеля (3.9).

[ISO/TR 21506:2018, 3.8]

3.3 **результат (элемент поставки)** (deliverable): Уникальный и поддающийся проверке элемент, который должен быть произведен путем реализации проекта (3.15).

[ИСО 21502:2020, 3.9]

3.4 **(корпоративное) руководство** (governance): Принципы, политики и основы, с помощью которых осуществляется руководство организацией и контроль над ней.

[ISO/TR 21506:2018, 3.25]

3.5 **руководящий орган** (governing body): Физическое лицо, группа или юридическое лицо, отвечающие за руководство (3.4) организацией, организациями или частью организации.

[ISO/TR 21506:2018, 3.26]

Издание официальное

3.6 **возможность** (opportunity): Возникновение риска, которое может иметь благоприятное воздействие.

[ISO/TR 21506:2018, 3.36]

3.7 **эффект** (outcome): Изменение, возникшее в результате использования выходных данных (3.8) проекта (3.15).

[ИСО 21502:2020, 3.10]

3.8 **выходные данные** (output): Совокупные материальные или нематериальные результаты (3.3), составляющие общий результат проекта (3.15).

[ИСО 21502:2020, 3.14]

3.9 **портфель** (portfolio): Совокупность компонентов портфеля (3.10), сгруппированных вместе, чтобы облегчить управление ими для достижения стратегических целей.

[ISO/TR 21506:2018, 3.42]

3.10 **компонент портфеля** (portfolio component): Проект (3.15), программа (3.12), портфель (3.9) или иная соответствующая работа.

[ISO/TR 21506:2018, 3.43]

3.11 **управление портфелем** (portfolio management): Скоординированная деятельность по руководству и контролю за осуществлением стратегических целей.

[ISO/TR 21506:2018, 3.45]

3.12 **программа** (programme): Группа компонентов программы (3.13), над которыми осуществляется скоординированное управление для получения выгод (3.1).

[ISO/TR 21506:2018, 3.50]

3.13 **компонент программы** (programme component): Проект (3.15), программа (3.12) или иная соответствующая работа.

[ISO/TR 21506:2018, 3.52]

3.14 **управление программой** (programme management): Скоординированная деятельность по руководству и контролю за получением выявленных выгод (3.1) и результатов (3.3).

[ISO/TR 21506:2018, 3.54]

3.15 **проект** (project): Временное усилие для достижения одной или нескольких определенных целей.

[ИСО 21502:2020, 3.20]

3.16 **управление проектом** (project management): Скоординированная деятельность по руководству и контролю за достижением согласованных целей.

[ИСО 21502:2020, 3.24]

3.17 **спонсор** (sponsor): Лицо, ответственное за получение ресурсов и административные решения с целью достижения успеха.

[ISO/TR 21506:2018, 3.78]

3.18 **заинтересованная сторона** (stakeholder): Лицо, группа или организация, которые заинтересованы, способны повлиять или оказаться под влиянием, или воспринимают себя как находящиеся под влиянием любого аспекта проекта (3.15), программы (3.12) или портфеля (3.9).

[ISO/TR 21506:2018, 3.79]

3.19 **угроза** (threat): Возникновение риска, которое может иметь отрицательное воздействие.

[ISO/TR 21506:2018, 3.83]

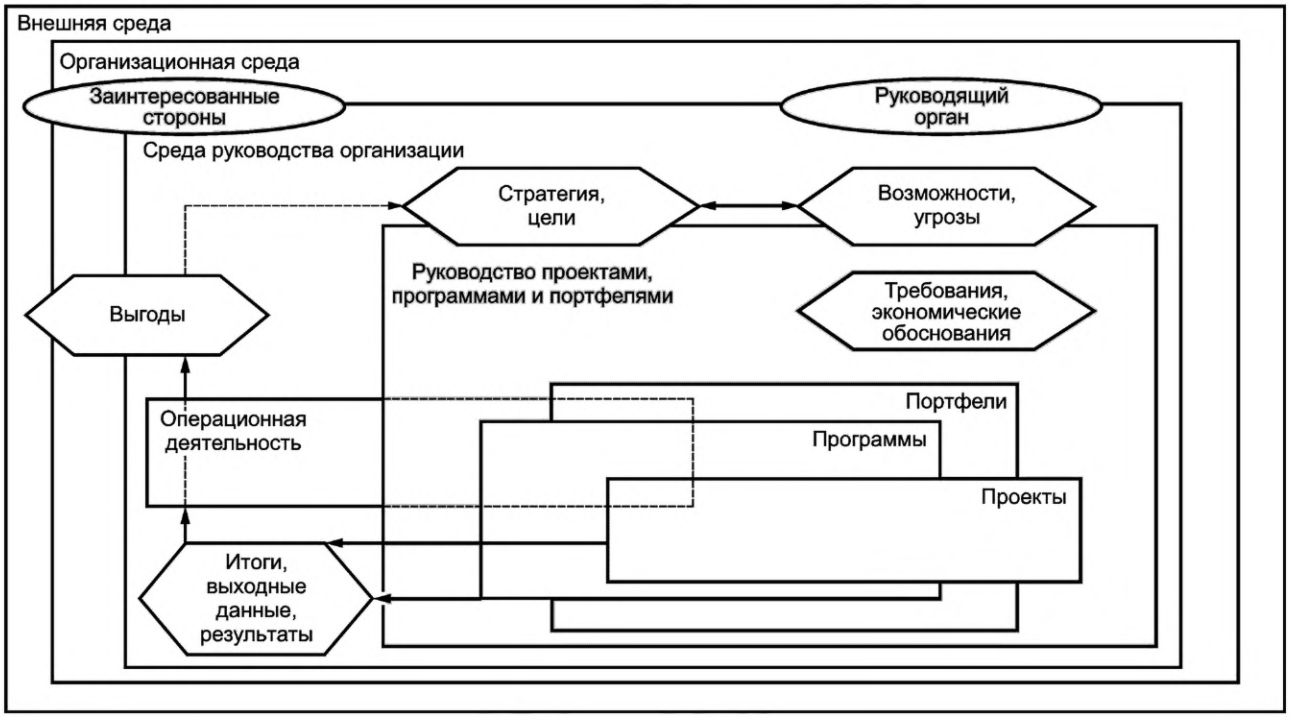
4 Концепции управления проектами, программами и портфелями

4.1 Общие положения

В данном подразделе описывается общий контекст, в котором осуществляются руководство и управление проектами, программами и портфелями. Дополнительно к текущей деятельности, управление проектами, программами и портфелями обеспечивает комплексную основу управления для получения ценности. Проекты, программы и портфели существуют в организационной среде, а организация существует в рамках более широкой внешней среды.

Рисунок 1 иллюстрирует, что через стратегии и цели организации можно определить возможности и угрозы. Возможности и угрозы можно оценить и развить в требования и экономические обоснования. На основе экономических обоснований и с применением управления портфелями или иных структур

управления организация осуществляет выбор и утверждение проектов и программ, обеспечивающих результаты, эффекты и выходные данные для ее деятельности. В деятельности организации результаты, эффекты и выходные данные следует применять для получения выгод для внутренних и внешних заинтересованных сторон. Выгоды также могут способствовать дальнейшему развитию стратегии и целей организации.



Примечания

1 Возможности и угрозы рассматривают с точки зрения стратегии.

2 Пунктирные линии от блока «операционная деятельность» указывают на то, что эта деятельность может распространяться на проекты, программы и портфели (см. «иная соответствующая работа»).

Рисунок 1 — Пример среды руководства и управления проектами, программами и портфелями

4.2 Проекты, программы и портфели

Организации осуществляют работу для достижения целей. Эта работа может осуществляться в виде текущей деятельности, проекта или программы, либо может быть организована в виде портфеля в совокупности с иной соответствующей работой. Пример взаимосвязи между проектами, программами и портфелями показан на рисунке 2. Направление каждого из видов этой организационной деятельности можно описать следующим образом:

- операционная деятельность осуществляется относительно постоянными группами сотрудников в рамках непрерывных и повторяющихся процессов и сосредоточена на поддержании организации;
- проекты осуществляются временными группами сотрудников и обеспечивают получение результатов, эффектов, выходных данных и выгод. Проектом можно управлять как самостоятельной работой в рамках организации или как частью более крупной программы или портфеля;
- программы — это группы компонентов программы, над которыми осуществляется скоординированное управление для получения преимуществ и взаимодействий, помощи в достижении общих стратегических и оперативных целей, а также для получения выгод;
- портфели — это совокупности проектов, программ и иной соответствующей работы, которые осуществляются для содействия в достижении стратегических целей организации.



Рисунок 2 — Пример взаимосвязи между проектами, программами и портфелями

4.3 Среда организации

На среду организации воздействуют внутренние и внешние факторы, которые влияют на деятельность организации и принятие решений. Организации следует учитывать внутренние воздействия на руководство и управление проектами, программами и портфелями. Внутренняя среда состоит из внутренних заинтересованных сторон и находится под влиянием структуры, культуры и процессов организации. К внутренним заинтересованным сторонам относятся, помимо прочего:

- члены руководящего органа;
- руководители, исполняющие роль владельцев ресурсов или иные оперативные или функциональные роли;
- спонсоры;
- менеджеры проектов, программ и портфелей;
- сотрудники организации, на которых влияет проект, программа или портфель.

Структура и культура организации влияют на то, как она принимает решения, информирует и наделяет полномочиями внутренние заинтересованные стороны и иные стороны, задействованные в управлении проектами, программами и портфелями. Руководство проектами, программами и портфелями отражает структуру и культуру руководства организации, и в его рамках следует наделять полномочиями внутренние заинтересованные стороны и обеспечивать поддержку в управлении привлечением и ожиданиями внутренних заинтересованных сторон.

4.4 Внешняя среда

С помощью управления проектами, программами и портфелями внешняя среда организации влияет на способность организации реализовывать выгоды. К факторам, которые необходимо учитывать во внешней среде, относятся, помимо прочего:

- возможности и угрозы, возникающие из-за экономических, политических, социальных, технологических, законодательных и экологических ограничений;
- ожидания и требования государственных или правительственных органов, клиентов, поставщиков, подрядчиков, прочих деловых партнеров и общественности;
- получение выгод от результатов, выходных данных и эффектов, образованных в рамках проектов и программ для внешних заинтересованных сторон;
- проекты с участием нескольких организаций как средство взаимодействия с частями внешней среды.

4.5 Внедрение стратегии

Организация может установить стратегию на основе своей миссии, видения и факторов внутренней и внешней среды. Работа по реализации стратегии и ее целей называется внедрением стратегии. Стратегических целей организации можно достичь посредством реализации проектов, программ и опе-

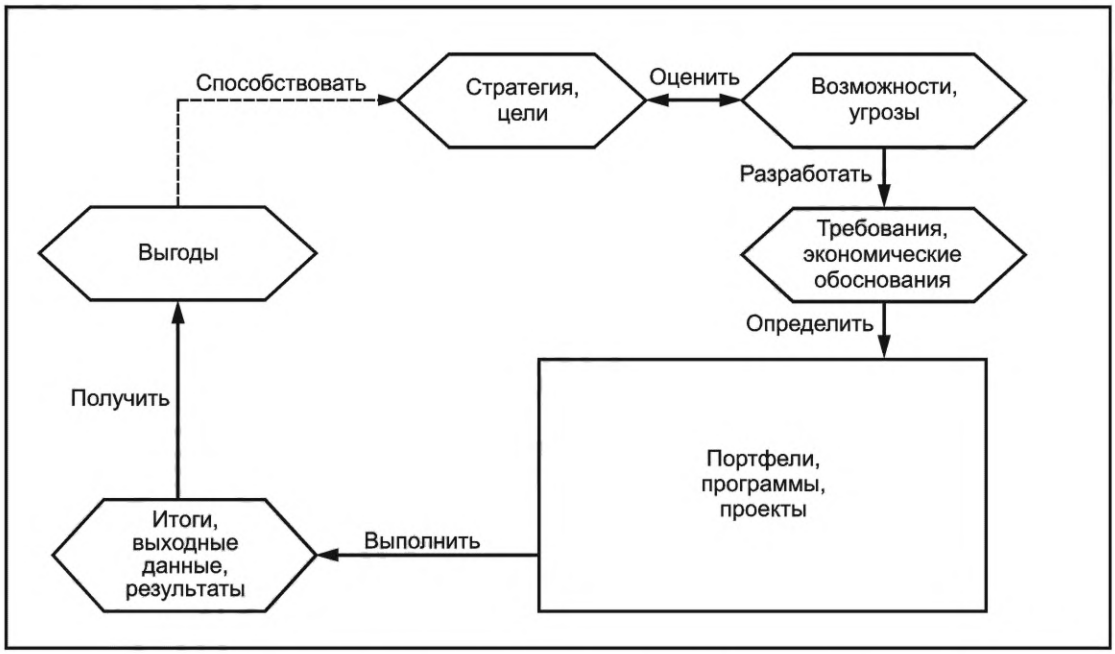
ративной деятельности либо их различных комбинаций. Рисунок 3 иллюстрирует реализацию стратегии и целей за счет портфеля проектов и программ.

Стратегическими целями следует руководствоваться при идентификации потенциальных проектов и программ, которые могут быть сгруппированы в один или несколько портфелей (см. ИСО 21504). К факторам, которые должны учитываться при выборе проектов и программ, относятся, помимо прочего:

- соотношение расходов и получаемых выгод;
- типы выгод;
- приемлемый уровень рисков и подверженности рискам;
- согласованность со стратегическими целями;
- наличие ресурсов;
- сроки возникновения расходов и получения выгод.

Организация может осуществлять управление портфелями, чтобы:

- спланировать распределение ресурсов и сроки получения выгод;
- оценить и снизить общую подверженность рискам;
- скоординировать сроки выполнения проектов, программ и иной соответствующей работы;
- помочь организации в принятии активных и осознанных решений в отношении выбора, определения приоритета и закрытия проектов, программ и иной соответствующей работы.



Примечание — Возможности и угрозы рассматриваются с точки зрения стратегии.

Рисунок 3 — Пример внедрения стратегии

4.6 Комплексные подходы к руководству и управлению

При формировании мышления и поведения для руководства и управления проектами, программами и портфелями следует руководствоваться основополагающими концепциями. К этим концепциям относятся, помимо прочего:

- стратегическое согласование: следует обеспечить связь проектов, программ и портфелей со стратегией и целями организации;
- постоянное обоснование: следует использовать постоянное экономическое обоснование, чтобы подтвердить, что ожидаемые выгоды можно получить, а риски снизить, а также чтобы прекратить работу, если экономическое обоснование более не применимо;
- надлежащая основа: следует обеспечить соразмерность и соответствие основ и мер для руководства и управления выполняемой работе, связанным с нею рискам и приемлемому для организации уровню риска;

- вовлеченность и информирование заинтересованных сторон: следует обеспечить соответствие результатов, выходных данных и эффектов согласованным потребностям спонсирующей организации и их принятие заинтересованными сторонами;

- четкие функции и обязанности: следует обеспечить определение и распределение полномочий и ответственности, а также их согласованность и прослеживаемость на всех уровнях проекта, программы или портфеля;

- надлежащее планирование и управление: следует надлежащим образом планировать работу и активно осуществлять управление качеством; следует организовать осуществление работы таким образом, чтобы максимально повысить вероятность успеха в рамках среды проекта, программы или портфеля;

- постоянное улучшение: следует отражать опыт и полученные знания в базе знаний организации, которую следует сделать доступной и использовать для достижения дальнейшего улучшения реализации проектов, программ и портфелей.

Комплексный подход к руководству и управлению проектами, программами и портфелями, включая описанные выше концепции, должен способствовать:

- созданию общего понимания стратегий, целей, планов и перспективных планов организации;
- развитию ориентации на реализацию стратегических целей;
- прозрачности и согласованности вкладов в стратегические цели;
- улучшению обмена информацией;
- прозрачности использования ресурсов и причин использования ресурсов;
- более ясному представлению прогресса за счет согласованной отчетности, схем принятия решений и процедур решения проблем.

Применение управления проектами, программами и портфелями в сочетании с руководством может обеспечить руководящие указания, основы, процессы и инструменты для получения результатов, выходных данных и эффектов с целью получения запланированных выгод. Применение комплексного подхода может помочь при внедрении стратегии, как показано на рисунке 3.

5 Стандарты по управлению проектами, программами и портфелями

5.1 Общие положения

В стандарты по управлению проектами, программами и портфелями, разработанные комитетом ИСО/ТК 258, входят настоящий стандарт (общий стандарт) и четыре ключевых стандарта (ИСО 21502 «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектом», ИСО 21503 «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению программой», ИСО 21504 «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению портфелем» и ИСО 21505 «Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению», которые дополняют вспомогательные стандарты и словарь (см. рисунок 4). Данный подраздел содержит обзор и указания по применению стандартов по управлению проектами, программами и портфелями, а также руководству ими.

5.2 Обзор

5.2.1 Ключевые стандарты

ИСО 21502, стандарт по управлению проектами, содержит руководящие указания по концепциям и практикам управления проектами, которые имеют значимость и оказывают влияние на успешное проведение проекта.

ИСО 21503, стандарт по управлению программами, содержит руководящие указания по созданию и отслеживанию интегрированных компонентов программ и получению выгод.

ИСО 21504, стандарт по управлению портфелями, содержит руководящие указания по управлению портфелями проектов и программ. В нем рассматривается потребность в едином подходе к управлению стратегическим согласованием проектов, программ, портфелей и иной соответствующей работы.

ИСО 21505, стандарт по осуществлению руководства, содержит руководящие указания в отношении повышенной ответственности и прозрачности, а также санкционирования, регулирования, предоставления полномочий, надзора и ограничения управления проектами, программами и портфелями.

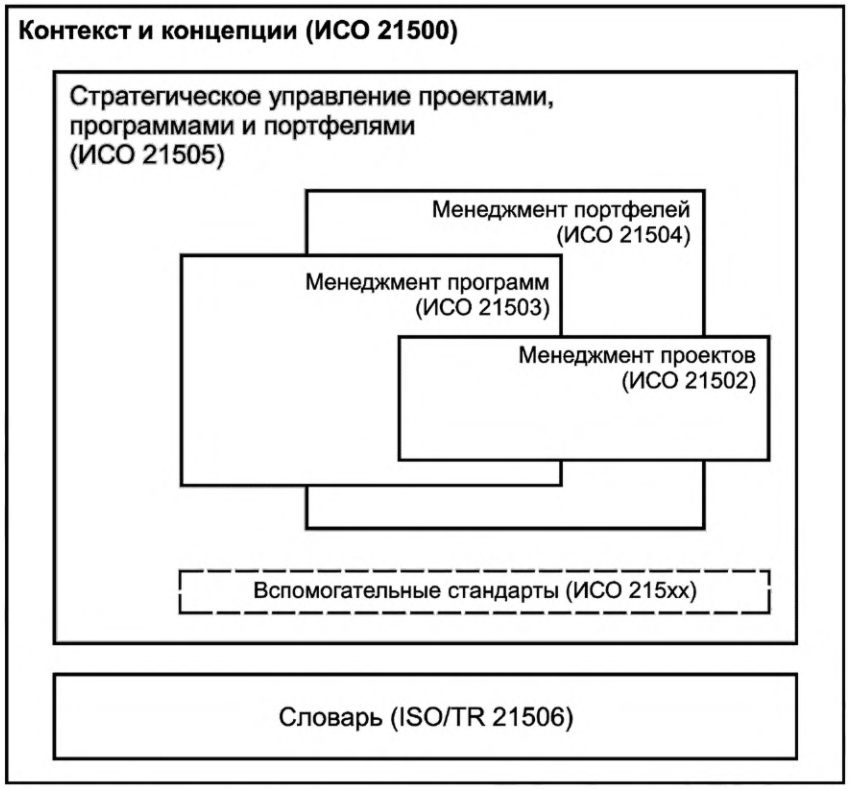


Рисунок 4 — Стандарты по управлению проектами, программами и портфелями

5.2.2 Вспомогательные стандарты и словарь

Вспомогательные стандарты содержат указания по использованию различных практик по управлению проектами, программами и портфелями.

Пример — ИСО 21508 и ИСО 21511.

Вспомогательный стандарт может применяться в организации в отношении управления проектом или программой, если того требует структура руководства этой организации.

ISO/TR 21506 «Управление проектами, программами и портфелями. Словарь» определяет термины, которые используются в управлении проектами, программами, портфелями и в соответствующем руководстве.

5.3 Преимущества использования стандартов по управлению проектами, программами и портфелями

5.3.1 Общие положения

Несмотря на большое количество способов внедрения управления проектами, программами и портфелями и соответствующего руководства, использование стандартов, разработанных ИСО/ТК 258, обеспечивает структурный подход, который может поспособствовать увеличению выгод. В данном пункте описаны особые выгоды от использования ИСО 21502, ИСО 21503, ИСО 21504 и ИСО 21505. Общие выгоды от использования этих стандартов включают в себя, помимо прочего, обеспечение общей и всемирно признанной сравнительной системы концепций, руководящих указаний, основ и процессов для применения в управлении проектами, программами и портфелями, а также в руководстве.

5.3.2 Управление проектами

Преимущества использования ИСО 21502 включают в себя, помимо прочего:

- расширение возможностей для преобразования идей в материальные и нематериальные результаты, выходные данные, эффекты и выгоды;
- повышение организационной состоятельности посредством реализации проекта;
- обеспечение интегрированного управления планированием, выгодами, областью распространения, ресурсами, графиками, затратами, рисками, проблемами, контролем изменения качества, вовлечением заинтересованных сторон, обменом информацией, изменениями в организации и обществе, от-

четностью, информацией и документацией, закупками, полученными знаниями и прочими практиками по управлению проектами.

5.3.3 Управление программой

Преимущества использования ИСО 21503 включают в себя, помимо прочего:

- инициирование и координацию проектов, способствующих получению желаемых результатов;
- поддержание непрерывного надзора за проектами, которые в совокупности способствуют получению желаемых результатов;
- продвижение практик менеджмента для интегрированного управления соответствующими проектами или иными компонентами программы;
- усиление стратегических преимуществ и обеспечение устойчивых изменений;
- обеспечение соответствия между стратегией и результатами за счет управления выгодами;
- повышение вовлеченности заинтересованных сторон за счет скоординированного осуществления проектов, программ и иной соответствующей работы;
- возможность получить ценности для организации.

5.3.4 Управление портфелями

Преимущества использования ИСО 21504 включают в себя, помимо прочего:

- выбор проектов и программ, способствующих реализации согласованной стратегии и целей организации;
- поддержание непрерывного надзора за проектами и программами, которые в совокупности способствуют реализации согласованной стратегии и целей;
- формирование систематической методики выбора и ранжирования проектов, программ и портфелей из конкурирующих возможностей;
- создание и согласование проектов, программ и портфелей со стратегическими целями организации;
- появление согласованности между руководством организации и управлением проектами и программами;
- повышение соответствия между стратегией и результатами, выходными данными и эффектами за счет управления ценностями и выгодами.

5.3.5 Руководство

Преимущества использования ИСО 21505 включают в себя, помимо прочего:

- четкую ответственность;
- формирование прозрачности;
- повышение вовлеченности внутренних и внешних заинтересованных сторон;
- управление подверженностью организации рискам;
- четкие организационные ценности, этику и процессы.

5.4 Организационные меры по выбору стандартов

Выбор стандарта(ов), применимого(ых) для конкретной организации, может зависеть, помимо прочего, от нескольких условий:

- стратегических целей, которых необходимо достичь;
- количества вариантов достижения стратегических целей и количества проектов и программ, которые поддерживают эти цели;
- необходимости интеграции двух или более проектов, программ и иных соответствующих работ, как внутренних, так и внешних по отношению к организации;
- среды проекта, которая существует внутри и за пределами организации;
- структуры руководства организации;
- подходов к осуществлению управления;
- культуры и ценности организации;
- мер обеспечения ресурсов;
- договорных отношений.

Выбор применимых стандартов и их внедрение в организации следует основывать на анализе этих и иных условий, уникальных для организации. В ИСО 21502, ИСО 21503 и ИСО 21504 содержатся предпосылки для применения управления проектами, программами и портфелями, которые помогают выбрать и использовать соответствующие стандарты.

После того как организация определилась с выбором применимого стандарта(ов), ей следует обратиться к стандарту по руководству, ИСО 21505, чтобы внедрить основу для процессов, процедур и практик, обеспечивающих руководство проектами, программами и портфелями, представляющих собой составную часть общего руководства организацией.

Библиография

[1]	ISO 21502	Project, programme and portfolio management — Guidance on project management
[2]	ISO 21503	Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management
[3]	ISO 21504	Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management
[4]	ISO 21505	Project, programme and portfolio management — Guidance on governance
[5]	ISO/TR 21506	Project, programme and portfolio management — Vocabulary
[6]	ISO 21508	Earned value management in project and programme management
[7]	ISO 21511	Work breakdown structures for project and programme management

УДК 005.8:006.354 ОКС 03.100.40

Ключевые слова: управление портфелями, управление программами, управление проектами, спонсор, заинтересованная сторона, угроза, результат, выгода, возможность

Редактор *Л.В. Коретникова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *О.В. Лазарева*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 07.11.2023. Подписано в печать 17.11.2023. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,40.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
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