ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 21503— 2023

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

Руководство по управлению программой

(ISO 21503:2022, 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. № 1294-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 21503:2022 «Управление проектами, программами и портфелями проектов — Руководящие указания по управлению программой» (ISO 21503:2022 «Project, programme and portfolio management — Guidance on programme management», IDT)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

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, 2022
© 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 программ и управление программами 2
5 Предварительные условия управления программой 7
6 Управление программой 9
Библиография 13

Введение

Настоящий стандарт содержит руководящие указания по концепциям, предпосылкам и практикам управления программами, которые важны и влияют на результативность программ.

Настоящий стандарт предназначен для применения следующими сторонами:

- исполнители, высшее руководство и лица, задействованные в спонсорстве программ;
- лица, осуществляющие управление и участвующие в программах;
- разработчики национальных стандартов и стандартов предприятий;
- разработчики методов и процессов управления программами.

Настоящий стандарт может быть адаптирован для удовлетворения потребностей любой организации или лица, для улучшения применения концепций, предпосылок и практик управления программами.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

Руководство по управлению программой

Project, programme and portfolio management. Guidance on programme management

Дата введения — 2024—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит руководящие указания по управлению программами. Он применим для всех типов организаций, в том числе государственных или частных, любого размера и отраслевой принадлежности, а также для любых типов программ с точки зрения их сложности.

Настоящий стандарт содержит общие описания соответствующих терминов, определений, концепций, предпосылок и практик, включая функции и ответственность, формирующие надлежащую практику управления программами. Он не содержит указаний относительно процессов, методов и инструментов.

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:

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

3.1 **базовый уровень** (baseline): Справочная база, с которой, в целях мониторинга и управления сопоставляются результаты деятельности.

[ISO/TR 21506:2018, 3.5]

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

[ISO/TR 21506:2018, 3.6]

3.3 **результат (элемент поставки)** (deliverable): Уникальный и поддающийся проверке элемент, который должен быть произведен путем реализации проекта (3.14) или программы (3.10).

[ИСО 21502:2020, 3.9, изменено — добавлено «или программы»]

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

[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]

3.6 **эффект** (outcome): Изменение, возникшее в результате использования продукта (3.7) проекта (3.14) или программы (3.10).

[ИСО 21502:2020, 3.13, изменено — добавлено «или программы»]

Издание официальное

3.7 **продукт (проекта)** (output): Совокупные материальные или нематериальные результаты (3.3), составляющие общий результат проекта (3.14) или программы (3.10).

[ИСО 21502:2020, 3.14 изменено — добавлено «или программы»]

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

[ISO/TR 21506:2018, 3.42]

3.9 **компонент портфеля** (portfolio component): Проект (3.14), программа (3.10), портфель (3.8) или иная соответствующая работа.

[ISO/TR 21506:2018, 3.43]

3.10 **программа** (programme): Группа компонентов программы (3.12), над которыми осуществляется скоординированное управление для получения выгод (3.2).

[ISO/TR 21506:2018, 3.50]

3.11 **выгода программы** (programme benefit): Поддающийся оценке эффект (3.6), получаемый за счет управления всеми взаимосвязанными компонентами программы (3.12) для достижения стратегических и оперативных целей.

[ISO/TR 21506:2018, 3.51, изменено — «который рассматривается заинтересованными сторонами как преимущество и способствует достижению целей программы» заменено на «получаемый за счет управления всеми взаимосвязанными компонентами программы для достижения стратегических и оперативных целей»]

3.12 **компонент программы** (programme component): Проект (3.14), программа (3.10) или иная соответствующая работа.

[ISO/TR 21506:2018, 3.52]

3.13 **управление программой** (programme management): Скоординированная деятельность по руководству и управлению за получением выявленных выгод (3.2) и результатов (3.3).

[ISO/TR 21506:2018, 3.54]

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

[ИСО 21502:2020, 3.20]

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

[ИСО 21502:2020, 3.24]

3.17[1] **спонсор** (sponsor): Лицо, ответственное за получение ресурсов и административные решения с целью достижения успеха.

[ISO/TR 21506:2018, 3.78]

3.18[1] **заинтересованная сторона** (stakeholder): Лицо, группа или организация, заинтересованные, способные повлиять или оказаться под влиянием, воспринимающие себя как находящиеся под влиянием любого аспекта проекта (3.14), программы (3.10) или портфеля (3.8).

[ISO/TR 21506:2018, 3.79]

4 Концепции программ и управление программами

4.1 Общие положения

В данном подразделе описываются концепции программ и управление программами. Он содержит руководящие указания для исполнительных руководителей и высшего руководства о том, как следует интегрировать управление программами в организации или организациях.

4.2 Концепции программ

4.2.1 Общие положения

В данном пункте описываются понятие программ, цель программ, их создание, согласование, структура и заинтересованные стороны.

4.2.2 Характеристики программы

Программы могут быть стратегическими, преобразующими или рабочими и иметь одну или несколько следующих характеристик:

---

[1] *Ошибка оригинала в нумерации.*

- программы состоят из компонентов программ, которые независимы друг от друга или взаимосвязаны между собой;
- программы обеспечивают эффекты или выгоды для заинтересованных сторон и способствуют достижению стратегических, преобразующих или рабочих целей;
- программы обладают уровнями сложности и неопределенности, которыми необходимо управлять и которые необходимо, по возможности, снижать.

Понятия сложности и неопределенности применительно к программам могут включать в себя:

- нечеткие и неопределенные цели, которые должны быть достигнуты, контекст и иные внешние факторы;
- контекст и иные внешние факторы;
- социальную, политическую, экономическую, юридическую динамику и динамику устойчивости;
- технологические аспекты;
- ограничения, например, во времени, расходам, качеству и рискам;
- взаимозависимость и интегрированность компонентов программы;
- логистические вопросы;
- различные точки зрения и ожидания заинтересованных сторон.

4.2.3 Цель программы

Следует, чтобы цель программы состояла в том, чтобы получить эффекты и реализовать выгоды, которые согласуются со стратегическими и рабочими целями и которые нельзя реализовать, если управлять компонентами программы по отдельности. Также программа может иметь такие цели, как повышение эффективности, снижение угроз и реализация возможностей.

4.2.4 Создание программы

При создании программы следует учитывать следующие виды деятельности:

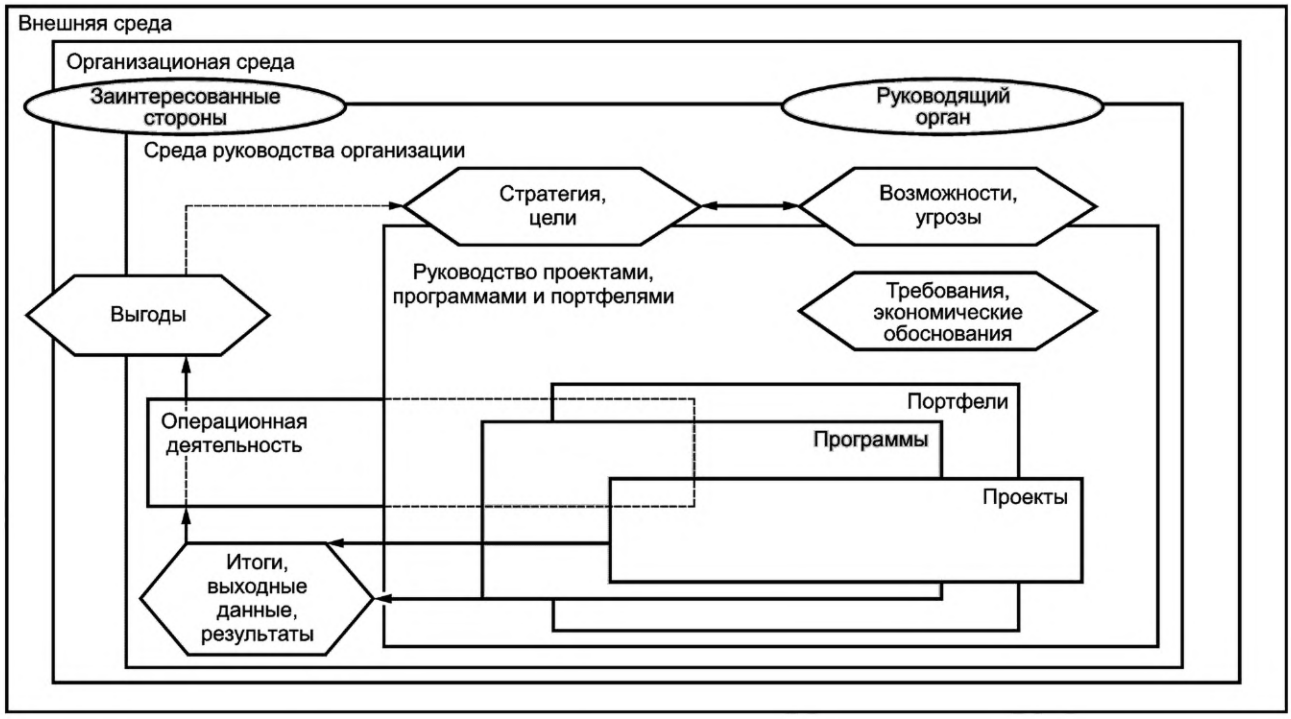
- разработка общего подхода к управлению компонентами программы;
- управление взглядами и интересами заинтересованных сторон (см. 6.4.8);
- информирование о внутренних и внешних аспектах программы;
- улучшение получения выгод, в частности при планировании раннего получения выгод (см. 6.6);
- оптимизация использования ресурсов в рамках компонентов программы (см. 6.4.5);
- оптимизация расходов, графиков и качества (см. 6.4.6, 6.4.7 и 6.4.4);
- управление рисками и проблемами программы (см. 6.4.2);
- координирование и согласование компонентов программы (см. 6.4.2);
- поддержка экономического обоснования, которое определяет цели программы;
- идентификация выгод, которые реализуются за счет управления отдельными компонентами в качестве программы (см. 6.6);
- согласование с одной или несколькими стратегическими, преобразующими и рабочими целями.

При создании программы значение может иметь организационный риск или неопределенность. Аспекты, которые необходимо учесть:

- уровень сложности (см. 4.2.2);
- уровень риска, связанного с достижением целей программы и потенциальными изменениями;
- необходимый уровень организационных изменений;
- уровень риска, связанного с необходимыми ресурсами.

4.2.5 Согласование программы

Программы могут создаваться в одной организации, в рамках нескольких организаций или в рамках портфеля. Программы следует согласовывать с основой руководства. Пример согласования программы приведен на рисунке 1, который иллюстрирует контекст и среду, в которых может существовать программа. Следует использовать стратегию организации, чтобы идентифицировать, документировать и оценить возможности, угрозы, слабые и сильные стороны, которые способны помочь в принятии осознанных действий. Далее выбранные возможности и угрозы можно изучить и обосновать и в результате инициировать программу. Предполагается, что продукт программы обеспечат получение эффектов, которые должны реализовать выгоды для спонсирующих организаций, а также внутренних или внешних заинтересованных сторон.



Примечание — Пунктирные линии от блока «операционная деятельность» указывают на то, что эта деятельность может распространяться на проекты, программы и портфели (пунктирные линии можно называть «иная соответствующая работа»).

Рисунок 1 — Пример согласования программы в рамках контекста организации

4.2.6 Структура программы

В программу следует включать, по меньшей мере, два компонента программы. Структуру программы следует проектировать таким образом, чтобы она отражала такие аспекты, как необходимые эффекты и продукты, характер и сложность работы, типы необходимых компонентов и характеристики организации, осуществляющей программу.

На рисунке 2 показан пример структуры программы, в том числе взаимоотношений между компонентами программы, такими как проекты, программа и иная соответствующая работа.

Примечание — Иная соответствующая работа может включать в себя деятельность, которую осуществляют функциональные и оперативные подразделения, поддерживающие программу и ее компоненты.



Рисунок 2 — Пример взаимосвязи между проектами, программами и портфелями

4.2.7 Заинтересованные стороны программы

Заинтересованные стороны программы могут:

- находиться под влиянием программы, ее эффектов, продуктов или результатов;
- влиять на программу, ее эффекты, продукты или результаты;
- иметь ожидания относительно программы, ее эффектов, продуктов или результатов.

К заинтересованным сторонам программы могут относиться:

- спонсоры;
- владельцы бизнеса;
- группа по реализации программы;
- внутренние и внешние партнеры и организации;
- ключевые функциональные группы;
- вспомогательные группы;
- офис управления программой;
- пользователи.

4.3 Концепции управления программой

4.3.1 Общие положения

Данный пункт описывает управление программой, ее цель и жизненный цикл.

4.3.2 Управление программой

Управление программой может включать в себя виды деятельности, которые необходимы для выполнения требований спонсоров программы. Следует, чтобы эти виды деятельности, обеспечивали согласованный подход и включали в себя:

- установление организации программы;
- разработка и внедрение основы руководства и управления программой;
- запуск, координация и согласование компонентов программы;
- управление программой для достижения целей, получения эффектов и выгод (см. 6.5);
- управление вовлеченностью заинтересованных сторон;
- управление рисками и проблемами программы (см. 6.4.2);
- контроль изменений в базовом уровне программы (см. 6.4.3 и 6.5);
- управление интеграцией функционирования компонентов программы;
- управление обменом информацией;
- управление областью распространения, расходами, графиком, ресурсами и качеством;
- управление ресурсами в рамках компонентов программы.

Управление программой может позволить получение двух типов выгод:

- внутренние выгоды, которые формируются за счет управления компонентами программы в виде интегрированного комплекса мер;

- внешние выгоды, которые способствуют достижению стратегических, преобразующих или рабочих целей.

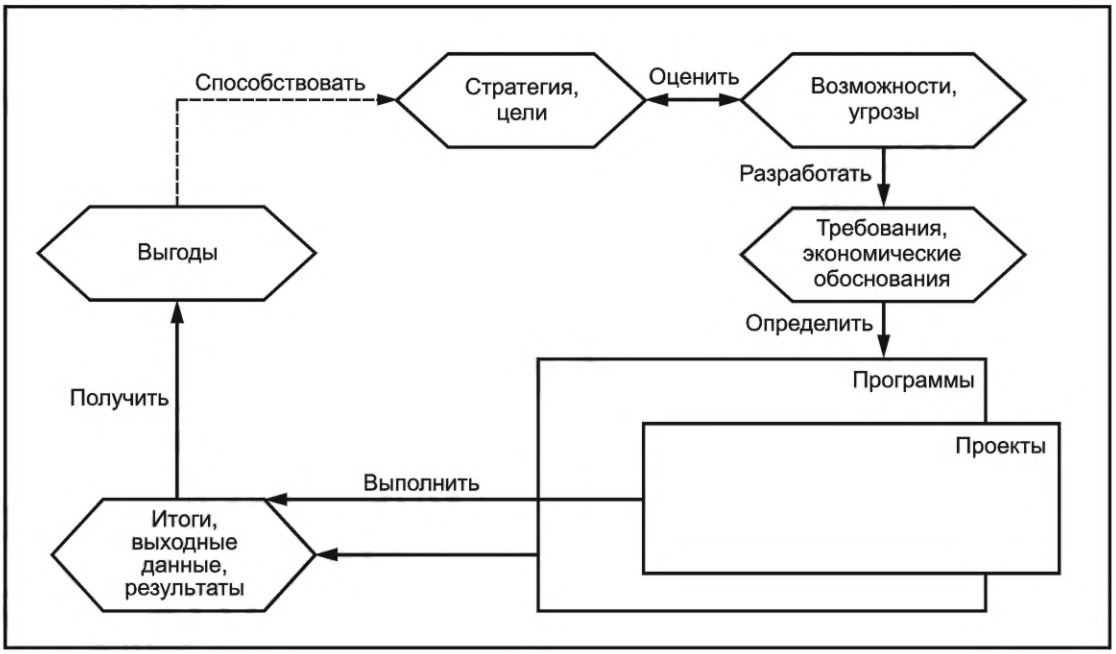
Выгоды, материальные или нематериальные, могут быть реализованы как в течение жизненного цикла программы, так и после завершения программы. Программу следует организовать и спланировать таким образом, чтобы получить эффекты и реализовать выгоды максимально быстро.

4.3.3 Цель управления программой

Цель управления программой состоит в том, чтобы обеспечить согласованный подход в отношении следующих аспектов:

- охвата сложности и неопределенности в контексте программы;
- обеспечения инвестирования в компоненты программы;
- согласования со стратегией организации и приемлемым уровнем рисков;
- оптимизации технических возможностей и производительности организации;
- обеспечения выгод от инвестирования;
- идентификации и управления интересами сторон.

Один пример внедрения стратегии организации и получения выгод в рамках программ и соответствующих проектов приведен на рисунке 3.



Примечание — Возможности и угрозы рассматривают с точки зрения стратегии

Рисунок 3 — Пример внедрения стратегии в рамках программ и соответствующих проектов

4.3.4 Жизненный цикл программы

Программу следует начинать с момента принятия решения о ее запуске или в согласованный срок ее начала, в зависимости от того, какая дата наступает раньше. Программу следует завершать, когда принимается решение о ее завершении или когда согласована дата ее завершения, в зависимости от того, какая дата наступает позже.

К причинам завершения программы могут относиться следующие:

- область применения программы исчерпана;
- больше не требуется координирование взаимосвязанных компонентов программы;
- достижение выгод более невозможно или не требуется.

Программу следует разделить на этапы для организации, управления и интеграции компонентов программы, которые обеспечивают получение эффектов и выгод.

5 Предварительные условия управления программой

5.1 Общие положения

Данный подраздел содержит руководящие указания для исполнителей и высшего руководства относительно предварительных условий, которые следует учесть перед внедрением управления программой в организации и в рамках ее средств обеспечения.

5.2 Оценка потребности в управлении программой

Принимая решение о внедрении управления программой в организации, следует учитывать ее способность интегрировать иную соответствующую работу и потенциал для внедрения изменений. Факторы, которые следует учитывать при оценке потребности в управлении программой, могут включать в себя следующее:

- влияние на руководство в организации;
- согласование со стратегическими и рабочими целями;
- структура, зрелость и культура организации;
- способность работать вне границ организации и в их пределах;
- влияние организационных изменений, как внутреннее, так и внешнее;
- наличие человеческих ресурсов, а также их знания, навыки и способности;
- влияние на бюджет;
- усилия, необходимые для внедрения.

В обосновании на организационном уровне следует учитывать потребность, риски, выгоды, необходимые ресурсы, а также каким образом предложенное внедрение управления программой согласуется со стратегическими и рабочими целями организации. Оценку внедрения управления программой можно проводить с точки зрения следующих аспектов:

- вовлеченности заинтересованных сторон и управление ими;
- пропорциональных мнений и интересов сторон;
- внутреннего и внешнего обмена информацией;
- использование ресурсов;
- организационной эффективности;
- бюджета, графика и качества;
- необходимых навыков;
- видимости и управления рисками;
- управления сложностью;
- согласования программы, контроля и отчетности по компонентам программы и связанным с ними элементам;
- получения выгод.

Обоснование для внедрения управления программой в организации следует документировать в составе экономического обоснования или иного аналогичного документированного анализа.

5.3 Внедрение управления программой в организациях

При планировании внедрения управления программой высшему руководству следует учитывать:

- управление необходимостью согласовать программы со стратегией организации;
- инвестирование в необходимые финансовые и дополнительные ресурсы;
- необходимость в обсуждении, инвестировании и распределении ресурсов в рамках организации;
- усилия руководства, необходимые для осуществления мониторинга и контроля программы и ее предполагаемыми выгодами;
- потребность в координации и обмене информацией, внутренних и внешних, в поддержку программы;
- необходимость управления изменениями и сложностью;
- конфликты при интеграции управления проектами и программами;
- конфликтующие приоритетные задачи организационных и оперативных функций;
- организационные сложности в отношении культуры, навыков и географического местоположения.

5.4 Руководство программой

При согласовании управления программой следует учитывать руководство организации. Следует, чтобы это согласование имело стратегическое обоснование и взаимосвязь со стратегией. При стратегическом согласовании управления программой следует достигать взаимовыгодных результатов в рамках организации или участвующих организаций.

Следует, чтобы системы, процедуры и процессы были согласованы на организационном уровне. Организации следует определить, как и какие ресурсы будут выделены для управления и контроля программой и ее компонентами, чтобы возникли возможности для эффективности и согласования.

Управление программой следует согласовать с руководящей организацией или портфелем. Следует, чтобы согласование улучшало управление и реализацию программы, а также способствовало получению дополнительных выгод ее отдельными компонентами.

Устойчивость программы и ее компонентов в организации следует согласовать посредством регулирования и оптимизации социальных, экономических и экологических характеристик. Взаимосвязь позволяет исполнительным руководителям и высшему руководству осуществлять надзор за управлением программой и обеспечивает стратегическое согласование и выбор компонентов программы.

Дополнительная информация по данной теме представлена в ИСО 21505.

5.5 Определение функций и ответственности в программе

5.5.1 Общие положения

Исполнителям и высшему руководству следует назначить и определить функции, ответственность, обязанности и пределы полномочий по управлению программой. Эти функции следует определить, чтобы:

- обеспечивать помощь в предоставлении необходимых ресурсов, возможностей, процессов и инструментов;
- поддерживать и обеспечивать изменения в организации и получение выгод программы.

Ключевые функции и ответственность, которые необходимо определить, включают в себя спонсора программы (см. 5.5.2), менеджера программы (см. 5.5.3) и группу по управлению программой (см. 5.5.4).

5.5.2 Спонсор программы

Спонсор программы отвечает за общую стратегию программы и ее защиту, включая следующее:

- согласование программы со стратегией организации;
- согласование программы с экономическим обоснованием или аналогичной документацией;
- информирование о целях программы;
- делегирование полномочий менеджеру программы;
- принятие решений, влияющих на программу;
- взаимодействие с исполнительными руководителями или иными органами управления организации;
- вовлечение клиентов и иных заинтересованных сторон;
- разрешение проблем и конфликтов, выходящих за рамки полномочий менеджера программы;
- одобрение изменений или содействие изменениям в базовом уровне программы.

5.5.3 Менеджер программы

Менеджеру программы следует нести ответственность за общее функционирование программы и координацию компонентов программы, включая следующее:

- выполнение действий по указанию спонсора программы;
- руководство и обеспечение ресурсов для программы и группы по управлению программой;
- принятие решений и руководство деятельностью группы по управлению программой;
- достижение целей программы и получение выгод программы;
- разрешение проблем и конфликтов в рамках программы;
- обеспечение взаимодействия с руководством организации;
- обеспечение взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- мониторинг и консультирование спонсора программы по вопросам согласования и степени реализации программы;
- работа со спонсором программы и руководством организации для поддержания потребностей программы;
- контроль взаимосвязей между компонентами программы.

5.5.4 Группа по управлению программой

Группе по управлению программой следует отвечать за реализацию и внедрение одного или нескольких компонентов или функций программы.

В группу по управлению программой могут входить следующие должностные лица:

- спонсор программы;
- менеджер программы;
- менеджер изменений, если применимо;
- менеджеры компонентов программы;
- административная поддержка;
- другие технические должности, необходимые для программы.

В поддержку для группы по управлению программой, если необходимо, могут быть назначены специалисты по отчетности, обучению, консалтингу, управлению договорами, управлению деятельностью, обеспечению, аудиту и иным направлениям. Отдельные члены группы по управлению программой могут иметь специальные или дополнительные функции и ответственность в рамках программы. Члены группы, работающие над компонентами программы, могут рассматриваться как часть более широкой группы всей программы.

6 Управление программой

6.1 Общие положения

В данном подразделе описаны практики по созданию, интеграции, контролю, управлению выгодами и закрытию программы.

6.2 Создание программы

6.2.1 Общие положения

В процесс создания программы следует включать определение и создание основы для управления программой, соответствующей контексту управления, а также проекту и плану программы.

6.2.2 Основа для управления программой

Следует, чтобы основа управления программой повышала результативность программы, в том числе идентификацию и получение выгод. В разработку основы следует включать следующее:

- установление ответственности за планирование, внедрение и контроль программы;
- обеспечение вспомогательных функций и предоставление необходимых ресурсов.

6.2.3 Проектирование и планирование программы

В работу по проектированию и планированию программы следует включать:

- идентификацию видения и целей программы;
- идентификацию потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- идентификацию стратегии и видов деятельности, связанных с изменениями;
- разработку стратегии для вовлечения заинтересованных сторон;
- идентификацию возможных компонентов программы;
- идентификацию взаимосвязей между компонентами программы;
- разработку плана, приоритетных задач и интегрированного графика программы;
- идентификацию ресурсов, необходимых для программы;
- идентификацию и выделение финансирования;
- планирование получения выгод;
- идентификацию отчетности по программе;
- идентификацию функций и ответственности.

6.3 Интеграция программы

6.3.1 Общие положения

В интеграцию программы следует включать интеграцию стратегии, требований, компонентов и функций. Интеграция программы также может включать в себя использование эффекта синергии, возникающего при совокупном управлении компонентами.

6.3.2 Стратегическая интеграция

Организации следует иметь возможность повышать устойчивость и получение выгод, согласовывая результаты, эффекты и продукты программы с организационной стратегией и целями.

6.3.3 Интеграция требований

Следует, чтобы интеграция требований способствовала, помимо прочего, следующим действиям:

- соотнесению выгод программы с ожиданиями заинтересованных сторон;
- согласованию требований программы и ее компонентов;
- координированию требований в рамках компонентов программы.

6.3.4 Интеграция компонентов

При интеграции компонентов программы следует учитывать виды их взаимозависимости, в том числе:

- аналогичные или взаимосвязанные компоненты программы;
- осведомленность и контроль более крупных инвестиций;
- эффективность общих ресурсов;
- подход к угрозам и возможностям на уровне программы;
- сокращение расходов за счет совместной деятельности;
- средства контроля и воздействия на окружающую среду;
- контроль за компонентами программы и управление ими.

Следует создать интеграцию компонентов программы, которая может включать в себя:

- надзор за взаимодействием между компонентами программы;
- совместимость процессов и систем;
- координирование продуктов для достижения целей;
- интеграцию входных и выходных данных компонентов программы;
- интеграцию эффектов, позволяющую получить выгоды программы.

6.3.5 Функциональная интеграция

Для функциональной интеграции может потребоваться согласование деятельности в области инжиниринга, качества, законодательства, финансов, операций, информационных технологий, человеческих ресурсов, программных процессов, систем и изменений. Эту интеграцию следует осуществлять для получения ожидаемых выгод и достижения целей программы.

6.4 Практические подходы управления программой

6.4.1 Общие положения

Общее применение практик в отношении компонентов программы следует осуществлять для интеграции, контроля и управления программой. Для программы может потребоваться, чтобы руководители ее компонентов выбрали и внедрили специальные практики и системы программы. Также существуют практики, уникальные в своей применимости в рамках программы и позволяющие осуществлять управление и контроль за интеграцией. Практики, описанные в 6.4.2 и 6.4.8, могут использоваться на протяжении всего жизненного цикла программы.

6.4.2 Управление рисками и проблемами

Следует определить и разработать подход к управлению рисками и проблемами, учитывающий соответствующие проблемы, угрозы и возможности, который может включать в себя:

- использование последовательной практики управления рисками для уровней программы и компонента, которая интегрирована с планом рисков организации;
- согласование приемлемого уровня рисков для организации и программы;
- выполнение постоянной идентификации, определения и передачи в вышестоящие инстанции проблем, угроз и возможностей на уровне программы на протяжении всего жизненного цикла программы;
- регистрацию проблем на уровне компонентов, угроз и возможностей, которые могут влиять на цели программы;
- анализ проблем, угроз и возможностей программы;
- разработку и реализацию планов реагирования на проблемы, угрозы и возможности программы;
- распределение и мониторинг права владения каждым риском и проблемой.

6.4.3 Контроль изменений

Следует определить и установить подход к контролю за изменениями, чтобы учитывать те изменения, которые влияют на базовый уровень программы и достижение целей программы. Контроль изменений включает в себя:

- создание структуры изменения программы;
- внедрение процесса одобрения для программы;

- создание процесса контроля изменений, согласованного с базовым уровнем программы;
- анализ, отслеживание и оценку влияния изменений в рамках компонентов программы;
- внедрение одобренных изменений.

6.4.4 Управление качеством

Следует определить и установить подход к управлению качеством, включающий в себя:

- идентификацию соответствующих стандартов и доведение их до сведения соответствующих сторон;
- применение обеспечения качества;
- осуществление контроля качества согласно плану;
- применение приемлемых систем измерения, предусматривающих количественные меры.

6.4.5 Управление ресурсами

Управление ресурсами оптимизирует использование ресурсов. К ресурсам могут относиться человеческие ресурсы, финансы, оборудование, недвижимость, помещения и инструменты. Руководителю программы следует осуществлять мониторинг и способствовать использованию ресурсов в рамках компонентов программы.

6.4.6 Управление расписанием

В график программы следует включать интеграцию графиков компонентов программы. В график программы следует включать сроки получения результатов компонентов и получения выгод программы. В управление расписанием следует включать мониторинг графиков компонентов, чтобы обеспечить снижение негативных отклонений в графиках компонентов и, следовательно, их влияния на общее расписание программы.

6.4.7 Управление бюджетом и финансами

Управление бюджетом и финансами программы объединяет в себе сметы и бюджеты ее компонентов. В такое управление следует включать:

- обеспечение финансирования;
- распределение бюджета между компонентами программы;
- мониторинг расходования бюджета каждого компонента программы для соблюдения объема выделенного бюджета;
- применение политик организации в отношении управления финансовыми резервами;
- определение и использование средств для управления финансовыми резервами;
- анализ и проверку финансовых результатов деятельности.

6.4.8 Вовлечение заинтересованных сторон и отчетность

Следует координировать вовлечение заинтересованных сторон с руководителем каждого компонента программы, чтобы определить соответствующие интересы, потребности, ожидания и перспективы заинтересованных сторон. Вовлечение заинтересованных сторон на уровне программы может отличаться от вовлечения на уровне компонентов с точки зрения способа обмена информацией, носителей информации, периодичности и содержания обмена информацией при снижении объема ее дублирования.

Следует, чтобы отчетность по программе позволяла заинтересованным сторонам проводить непрерывный мониторинг деятельности и включала в себя:

- информацию о прогрессе осуществления программы и компонентов программы;
- проблемы, угрозы и возможности;
- результаты компонентов программы;
- информацию о прогрессе в получении эффектов и выгод.

6.5 Контроль программы

В контроль программы следует включать:

- управление влиянием решений, принятых на уровне программы, на компоненты программы;
- поддержание и корректировка границ и взаимосвязей компонентов и использование взаимного повышения синергии компонентов;
- изменение приоритетности компонентов, если необходимо;
- понимание взаимоотношений и потенциальных воздействий на базовый уровень программы и базовые уровни отдельных компонентов;
- подтверждение получения выгод в течение срока реализации программы;
- мониторинг общего бюджета и его изменения в компонентах программы.

6.6 Управление выгодами

6.6.1 Общие положения

Подраздел 6.6 описывает идентификацию, анализ и контроль выгод.

6.6.2 Идентификация и анализ выгод

Проведение идентификации и анализа выгод следует начинать на этапе рассмотрения программы. После создания программы следует идентифицировать, проанализировать и ранжировать более детальный комплекс выгод. Идентификация и анализ выгод включают в себя:

- идентификацию ожидаемых выгод;
- идентификацию владельцев каждой получаемой выгоды;
- согласование выгод со стратегическими и иными целями;
- определение систем измерения показателей и отчетности по каждой из выгод;
- определение сроков получения выгод.

6.6.3 Контроль выгод

В контроль выгод следует включать:

- измерение и управление прогрессом в получении ожидаемых выгод в течение жизненного цикла программы;
- сбор измерений показателей по каждой выгоде;
- отчетность и информирование заинтересованных сторон о состоянии процесса получения выгод;
- идентификацию дополнительных выгод в течение жизненного цикла программы.

Выгоду можно получить во время реализации программы, в конце программы или после закрытия программы. Перед окончанием программы ответственность за дальнейшее получение выгод может быть передана новому владельцу.

6.7 Закрытие программы

В закрытие программы следует включать следующие действия:

- проверку приемлемости результатов компонентов программы;
- проверку получения или передачи выгод программы;
- закрытие или передача компонентов программы;
- подготовку итогового отчета по программе;
- извлечение, документирование, доведение до сведения всех сторон и занесение в архив полученных знаний и опыта;
- выведение ресурсов программы;
- завершение действия контрактов и финансовых счетов;
- занесение в архив записей по программе.

Библиография

[1]	ISO 21500:2021	Project, programme and portfolio management — Context and concepts
[2]	ISO 21502:2020	Project, programme and portfolio management — Guidance on project 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 21506:2018	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 программой, интеграция программ, практики управления программами, спонсор, заинтересованная сторона, угроза, результат, управление выгодами, возможность, руководство

Редактор *Л.В. Коретникова*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *С.И. Фирсова*
Компьютерная верстка *Е.А. Кондрашовой*

Сдано в набор 02.11.2023. Подписано в печать 21.11.2023. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,90.

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