ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56714.1— 2015

МУЛЬТИПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ, ПРОГРАММОЙ

Часть 1

Основные положения

(DIN 69909-1:2013, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2016

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН АНО «Международная академия менеджмента и качества бизнеса» совместно с ЗАО «Проектная ПРАКТИКА» при участии АО «НИЦ КД» на основе собственного перевода на русский язык немецкоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

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 17 ноября 2015 г. № 1822-ст

4 Настоящий стандарт идентичен стандарту ДИН 69909-1:2013 «Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 1. Общие положения» («Multi Project Management — Management of project portfolios, programmes and projects — Part 1: Fundamentals», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочного стандарта ДИН соответствующие ему национальные стандарты Российской Федерации, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0—2012 (раздел 8). 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

© Стандартинформ, 2016

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 Проекты, программы и портфель проектов в контексте организации 2
4.1 Проекты 2
4.2 Программы 3
4.3 Портфель проектов 3
5 Основные понятия мультипроектного менеджмента 3
5.1 Общие положения 3
5.2 Цель мультипроектного менеджмента 3
5.3 Описание модели, используемой в настоящем стандарте 4
5.4 Особенности мультипроектного менеджмента 4
5.5 Ожидания заинтересованных лиц 4
5.6 Поддержка мультипроектного менеджмента в организациях 5
5.7 Документирование процессов мультипроектного менеджмента 5
6 Мультипроектный менеджмент как часть системы менеджмента организации 5
6.1 Общая информация 5
6.2 Задачи мультипроектного менеджмента 5
6.3 Вклад мультипроектного менеджмента в достижение вышестоящих целей 6
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочного стандарта DIN национальному стандарту Российской Федерации 7
Библиография 7

Введение

Настоящий стандарт разработан рабочим комитетом NA 147-00-04 AA «Проектный менеджмент» комитета по стандартизации «Менеджмент качества, статистика и основы сертификации» (NQSZ).

Комплекс стандартов DIN 69909 под общим заголовком «Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой» состоит из следующих частей:

- Часть 1: Общие положения;
- Часть 2: Процессы и процессная модель.

Комплекс стандартов DIN 69909 основан на стандартах по проектному менеджменту DIN 69901. Основными отличиями являются измененная структура, обновленные и новые разделы, касающиеся аспектов взаимодействия как внутри предприятия, так и между различными предприятиями. Унифицирована терминология, оптимизированы процессы и доопределены данные, используемые в рамках проектного менеджмента.

По последним данным на долю проектной работы на предприятиях приходится более 50% создаваемой стоимости конечной продукции или услуги. Это необходимо учитывать и рассматривать в качестве одного из важнейших факторов менеджмента организации. Во многих случаях это выходит за рамки отдельных проектов. Мультипроектный менеджмент, т. е. менеджмент проектов, программ и портфеля проектов устанавливает принципы единого руководства предприятием и проводимую проектную работу и, таким образом, в значительной степени определяет успех деятельности предприятия.

Использование настоящего стандарта позволяет организациям не только повысить эффективность менеджмента отдельных проектов, но и улучшить рентабельность, тем самым, повысив конкурентоспособность организации.

Настоящий стандарт представлен в форме, удобной для пользования всеми заинтересованными сторонами на международном, региональном, национальном или муниципальном уровнях. Настоящий стандарт предназначен для использования вместе с национальными, международными стандартами или руководствами, касающимися деятельности организации в области проектного менеджмента, или в процессе их подготовки.

Выполнение требований, установленных в настоящем стандарте, является добровольным, оно предназначено для поддержки деятельности организации в области проектного менеджмента.

Информация, представленная в настоящем стандарте, предназначена исключительно для ознакомления пользователей с другими альтернативными процессами в области проектного менеджмента. Настоящий стандарт может использоваться в качестве дополнения к основополагающим национальным стандартам в области проектного менеджмента*) и не предназначен для целей сертификации.

---

*) К основополагающим национальным стандартам Российской Федерации в области проектного менеджмента относятся:

1 ГОСТ Р ИСО 21500—2014 «Руководство по проектному менеджменту»;

2 ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

3 ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;

4 ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МУЛЬТИПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ, ПРОГРАММОЙ

Часть 1

Основные положения

Multi project management. Management of project, projects portfolios, programmes.
Part 1. Fundamentals

Дата введения — 2016—07—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает основные положения системы мультипроектного менеджмента. В частности, он может применяться, прежде всего, с пятью частями комплекса стандартов DIN 69901 и другими частями DIN 69909 для:

a) организаций, которые хотят внедрить, поддерживать и улучшить свою систему мультипроектного менеджмента;

b) организаций, которые хотят убедиться, что установленная у них политика в области мультипроектного менеджмента соответствует требованиям настоящего стандарта;

c) организаций, которые хотят показать соответствие своей системы мультипроектного менеджмента требованиям заинтересованных сторон;

d) всех лиц, кто имеет дело с общим пониманием используемой в области мультипроектного менеджмента терминологии;

e) всех лиц, в составе организации и/или вне ее, кто проводит консультации в отношении выбора подходящей системы мультипроектного менеджмента;

f) всех, кто занимается разработкой программного обеспечения для мультипроектного менеджмента.

Настоящий стандарт применим для всех видов и размеров систем проектного менеджмента.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующий стандарт:

DIN 69901-5:2009 Project management. Project management systems. Part 5. Concepts (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте используются следующие термины с соответствующими определениями.

3.1 **мультипроектный менеджмент** (multi project management): Организационные подходы и процессы менеджмента нескольких проектов.

Примечание — Мультипроектный менеджмент может быть организован в форме программ или портфеля. Сюда относится, в частности, координация нескольких проектов относительно распределения общих ресурсов по отдельным проектам.

[DIN 69901-5:2009-01, статья 3.38]

Издание официальное

3.2 **программа** (program): Группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата (дохода), в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность (прибыль).

Примечание — Отдельные проекты в составе программы могут отделяться друг от друга и могут соответственно реализовываться независимо друг от друга. При изъятии отдельного проекта или нескольких проектов это в принципе не отражается на основных целях программы.

3.3 **управление программами** (program management): Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям программы для удовлетворения требований, предъявляемых к программе.

3.4 **портфель проектов** (project portfolio): Набор проектов или программ и другой связанной деятельности, объединенных с целью более удобного и эффективного управления и получения эффектов, недостижимых при организации управления отдельными проектами. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными. Проекты и программы в портфеле проектов могут иметь или не иметь общие цели, но, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам.

Примечание — С течением времени в портфель постоянно добавляются все новые проекты и удаляются из портфеля законченные или прерванные проекты. При определенных условиях портфель проектов наряду с проектами и программами содержит также еще другие портфели проектов.

3.5 **управление портфелем проектов** (project portfolio management): Централизованное управление одним или несколькими портфелями, включая идентификацию, определение приоритетов, авторизацию и управление проектами, программами и другими имеющими отношение работами для достижения определенных стратегических целей.

4 Проекты, программы и портфель проектов в контексте организации

4.1 Проекты

Проекты — это отдельные объекты (управления), которые характеризуются совокупностью уникальных условий. К ним можно отнести, например, запланированные цели, временные, финансовые ограничения и ограничения в отношении персонала. Проект имеет границы, отделен от других объектов управления — например, от рутинной деятельности, от других проектов или программ — и имеет специфичную для проекта организацию.

Проекты могут быть частью программы и/или портфеля проектов (см. рисунок 1). Описание основных положений проектного менеджмента и системы проектного менеджмента, приведено в комплексе стандартов DIN 69901.

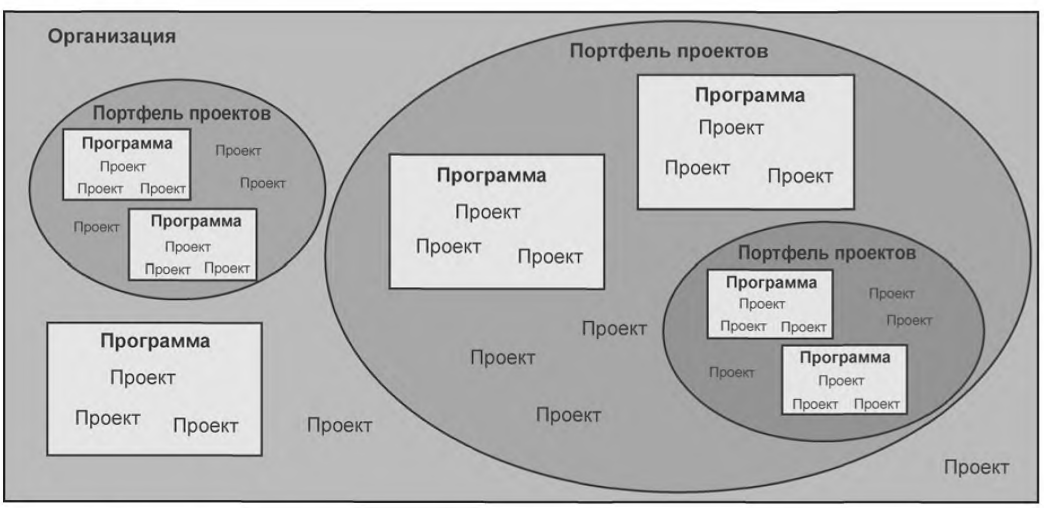

Рисунок 1 — Взаимосвязь между проектами, программами и портфелем проектов

4.2 Программы

Программы — это множество проектов (см. рисунок 1), которые находятся в зависимости друг от друга и предназначены для достижения единой вышестоящей цели. Проекты могут объединяться в программу, исходя из различных целей и по различным критериям, например, программа разработки линейки продукции, программа усовершенствования бизнес-процессов, инициатива сбыта или региональная программа помощи некоммерческой организации. При этом проекты уже могут быть начаты (целиком или частично) и объединяться для взаимодействия в одну программу. Возможно также полное предварительное планирование всех начинаемых проектов или добавление дополнительных проектов, в которых существует необходимость.

С помощью программы организация преследует вышестоящую цель, которая в рамках соответствующей организации программы должна быть достигнута с максимальной эффективностью и рентабельностью. Так как программа заканчивается на достижении вышестоящей цели или при ее прерывании, то управление программами — как и менеджмент проектов — является ограниченной по времени задачей менеджмента.

Управление программами включает в себя совокупность задач, организационных мероприятий, методов и средств управления для процессов инициирования, определения, планирования, управления и завершения программ. При этом вышестоящая цель должна достигаться на основе результатов отдельных проектов.

4.3 Портфель проектов

Портфель проектов объединяет проекты и программы (при необходимости также другие портфели) в определенной области для целей высокоуровнего планирования и управления. Его структура может формироваться по различным критериям, например, по продукции и группам продукции, по рынкам или сегментам рынков, по внешним или внутренним проектам, по аспектам риска и вероятности его наступления или другим показателям или характеристикам.

Портфель проектов ориентируется на вышестоящие (стратегические) цели и инициирует проекты и программы для их реализации. Недостаточность ресурсов требует ориентированного на цель выбора и постоянной расстановки приоритетов проектов и программ.

Управление портфелем проектов является постоянной задачей и включает в себя совокупность задач, методов и средств управления для общего планирования и управления портфелем проектов организации или части организации.

5 Основные понятия мультипроектного менеджмента

5.1 Общие положения

На практике, каждая организация занимается одновременной реализацией множества проектов. Проекты могут быть различных типов. Проекты, среди прочего, отличаются целями, предметом, размером, сложностью, длительностью и необходимыми затратами, количеством участников и заинтересованных лиц. Проекты напрямую или косвенно предназначены для реализации целей организации и должны согласовываться с вышестоящими системами планирования и управления. Проекты часто реализуются параллельно, зависят друг от друга и конкурируют между собой в отношении использования ресурсов, что делает необходимым осуществление координации.

Мультипроектный менеджмент устанавливает организационные и процессуальные требования к планированию, контролю и управлению несколькими проектами в определенной организации. С учетом различных исходных условий и ограничений, а также требований организации к управлению множеством проектов на практике имеются различные формы реализации мультипроектного менеджмента.

Руководство организации должно определить и оформить документально правила работы с проектами и использование мультипроектного менеджмента. На этой основе следует разрабатывать, внедрять, поддерживать на должном уровне и постоянно совершенствовать мультипроектный менеджмент. Для этого необходимо создать соответствующие условия.

5.2 Цели мультипроектного менеджмента

Далее приведены тезисы, отражающие основные цели мультипроектного менеджмента:

а) проекты, программы и портфели проектов должны быть ориентированы на цели организации и на установление их приоритета; в рамках полученных результатов должна обеспечиваться возможность сгенерировать добавочную стоимость;

b) взаимодействие между проектами, программами и портфелями проектов дает синергетический эффект, который должен постоянно оказывать положительное воздействие на организацию;

c) организационные структуры, процессы, методы, инструменты и правила мультипроектного менеджмента должны быть однозначно определены и подвергаться периодической проверке на эффективность и совершенствоваться;

d) статус проектов, программ и портфелей проектов в организации должен быть всегда однозначно определен и прозрачен;

e) ресурсы должны быть оптимально спланированы, отобраны и использованы для всех проектов, программ и портфелей проектов;

f) сотрудничество должно осуществляться через определенные точки (интерфейсы) пересечения проектов, программ и портфелей проектов, различных участвующих организаций и их подразделений, а также внешних партнеров;

g) возможности и риски в проектах, программах и портфелях проектов должны быть однозначно идентифицированы, оценены и описаны с указанием их последствий для поставленных целей организации; необходимо спланировать и ввести соответствующие превентивные меры;

h) необходимо постоянно анализировать и принимать соответствующие меры для уменьшения подверженности отклонениям и угрозам достижения целей мультипроектного менеджмента.

5.3 Описание модели, используемой в настоящем стандарте

Полное, детальное описание задач, процессов и структур для мультипроектного менеджмента принципиально невозможно (так же невозможно, как и для любой другой реальной области). Поэтому в настоящем стандарте постоянно используется абстрактное отражение реальности в виде модели.

Используемая в настоящем стандарте модель мультипроектного менеджмента описывает идеализированную систему, которая должна корректироваться для каждого случая применения. Виды и размеры организации, число, размер и сложность проектов, программ и портфеля проектов оказывают решающее влияние на формирование мультипроектного менеджмента.

Принципы модели мультипроектного менеджмента, приведенные в 5.4—5.6, являются некоторыми примерами для пользователей модели, которые должны выбираться, преобразовываться или дополняться в каждом конкретном случае и в зависимости от ситуации.

5.4 Особенности мультипроектного менеджмента

Важными особенностями мультипроектного менеджмента являются:

a) Гибкость: Мультипроектный менеджмент за короткое время должен обеспечивать адаптацию к новым или изменившимся условиям.

b) Универсальность: Мультипроектный менеджмент делает возможным максимально разностороннее применение/использование.

c) Модульность: Мультипроектный менеджмент складывается из нескольких подсистем и может разрабатываться и расширяться модульным образом. При формировании процессов при выборе связующих звеньев создаются возможности технической поддержки, ускорения и оптимизации процессов.

d) Совместимость: Системы, подсистемы и элементы мультипроектного менеджмента являются интегрируемыми и совместимыми с другими системами менеджмента организации и их частями, тем самым создавая предпосылки для формирования структуры и возникновения синергетического эффекта.

e) Прозрачность: Мультипроектный менеджмент делает видимыми процессы и взаимосвязи.

f) Превентивность: Мультипроектный менеджмент поддерживает принцип работы «Предупреждение вместо реакции».

5.5 Ожидания заинтересованных лиц

С мультипроектным менеджментом организации заинтересованные лица, как, например, руководство, руководители функциональных подразделений, руководители проектов, программ и портфеля проектов, коллективные органы, сотрудники и внешние партнеры связывают разнообразные ожидания. Их следует учитывать при формировании мультипроектного менеджмента, например:

a) мультипроектный менеджмент реализует поставленные цели (см. 5.2) с максимальной эффективностью и рентабельностью;

b) обеспечивается отчетность об актуальном состоянии проектов и программ и предположительном их развитии;

c) решения о мерах по корректировке принимаются в рамках мультипроектного менеджмента на основе всей имеющейся информации, взаимоотношений между проектами, программами и портфелями проектов, а также при привлечении всех заинтересованных лиц;

d) собирается и оценивается опыт проектов / программ в целях возможности его дальнейшего использования.

5.6 Поддержка мультипроектного менеджмента в организациях

Для реализации указанных в 5.5 ожиданий от мультипроектного менеджмента, организации и заинтересованные лица должны создать необходимые предпосылки и постоянно оказывать взаимное содействие, например:

a) предоставление необходимых ресурсов для внедрения, применения и непрерывного совершенствования мультипроектного менеджмента;

b) создание подходящих процессов, организационных структур и культуры поддержки мультипроектного менеджмента;

c) предоставление важной информации о вышестоящих целях организации и ожиданиях и целях руководства в отношении мультипроектного менеджмента;

d) определение ролей мультипроектного менеджмента (задач, полномочий и ответственности), а также взаимодействие этих ролей;

e) выбор, применение и совершенствование навыков и знаний соответствующих сотрудников на основе профилей требований/пригодности и планировании (качественном и количественном) требований к персоналу;

f) предоставление подходящих стандартов, методов и инструментов для реализации мультипроектного менеджмента на различных уровнях проектов, программ и портфелей проектов;

g) определение точек пересечения мультипроектного менеджмента с основными структурами организации, а также внешними партнерами в рамках четких правил по координации, коммуникации и кооперации;

h) определение целей, методов и инструментов менеджмента знаний (для использования в проектах, программах и портфелях проектов).

Из-за разнообразия условий на практике эти примеры не могут отразить все существующие возможности. В зоне ответственности руководства организации лежит создание правил для мультипроектного менеджмента, которые соответствуют конкретным актуальным требованиям.

5.7 Документирование процессов мультипроектного менеджмента

Все основополагающие данные и информация, полученные организацией в процессе мультипроектного менеджмента, должны быть оформлены в виде документов системным, упорядоченным и понятным образом — с учетом действующих стандартов организации (например, в качестве отдельной методической инструкции или части системы менеджмента).

6 Мультипроектный менеджмент как часть системы менеджмента организации

6.1 Общая информация

Организации являются намеренно созданными, ограниченными своим окружением и, как правило, ориентированными на определенную цель образованиями, которые подвергаются постоянным изменениям. Чтобы организации достигали своих целей и могли приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям, они осуществляют свою деятельность в рамках соответствующих проектов и программ. С помощью мультипроектного менеджмента вышестоящие цели организации и цели проектов, программ и портфелей проектов согласуются друг с другом. Для этого необходимо создать соответствующие правила координации и взаимодействия на основе соответствующих процессов, организационных структур и культуры.

6.2 Задачи мультипроектного менеджмента

Исходными данными для организации мультипроектного менеджмента и высокоуровнего планирования и управления проектами, программами и портфелем проектов являются цели организации. Они

определяются высшим руководством, формулируются в виде концепции, миссии, стратегии или иным образом и доводятся до сведения заинтересованных лиц.

В целях обеспечения постоянного успеха организации, высшему руководству организации следует:

- определить круг заинтересованных лиц,
- оценить их возможное влияние на деятельность организации,
- определить, как их требования и ожидания могут быть выполнены рациональным способом, и
- привлечь заинтересованные лица для определения и достижения установленных целей.

Определение вышестоящих целей должно выполняться в соответствии с установленным процессом, который основывается, среди прочего, на анализе сильных и слабых сторон, потенциальных возможностях и рисках организации в определенной (рыночной) среде, требованиях законодательства, требованиях клиентов, и имеющихся ресурсах.

По окончании формирования целей организации осуществляется планирование мероприятий по их реализации. Так как реализация мероприятий осуществляется, как правило, в рамках конкретных проектов, необходимо тесное взаимодействие и согласование проектных аспектов с ответственными за мультипроектный менеджмент лицами, с тем, чтобы повысить его эффективность и рентабельность.

Для ускорения процесса согласования и реализации проектов необходимо принимать во внимание следующие задачи мультипроектного менеджмента:

a) применение методов долгосрочного планирования деятельности организации, в том числе с учетом видения, миссии и стратегии;

b) определение соответствия целевых показателей целям, ценностям и установкам организации;

c) установление стратегических задач по областям (стратегии отделов организации) и соответствующих им функций (стратегия закупок) организации;

d) определение возможностей стратегического позиционирования (в том числе по сферам бизнеса) и необходимых для этого условий;

e) формирование стратегических целей (сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard)) и установление взаимосвязей между ними (с помощью стратегической карты (Strategy Map));

f) определение критериев выбора и позиционирования проектов и программ при ограниченных ресурсах;

g) определение целей и результатов для проектов, программ и портфелей проектов.

Для ускорения процесса согласования и реализации проектов также необходимо учитывать следующие задачи мультипроектного менеджмента:

1) постановка задач в части объединения определенных проектов и программ в портфель проектов;

2) подготовка положений по инициализации, выдаче заданий на выполнение работ, прерыванию и приемке проектов и программ;

3) разработка критериев для целей и задач по управлению проектами и программами;

4) разработка положений по работе с потенциальными возможностями и рисками, изменениями, кризисами и конфликтами и т. д.;

5) постановка целей по работе с данными, информацией, знаниями и опытом в проектах, программах и портфелях проектов;

6) постановка задач в части подготовки отчетности (в том числе форматы, содержание, процессы и пути прохождения отчетов);

7) постановка задач в части работы с результатами и накопленным опытом в проектах («Lessons learned»), программах и портфелях проектов;

8) постановка целей в отношении повышения результативности мультипроектного менеджмента, их проверка, оценка и непрерывное совершенствование.

Формулировки указанных задач зависят от специфичных рамочных условий и представлений высшего руководства.

6.3 Вклад мультипроектного менеджмента в достижение вышестоящих целей

Проекты и программы вносят особый вклад в достижение вышестоящих целей организации. Этот вклад состоит, с одной стороны, в достижении конкретных результатов, с другой стороны, проекты и программы способствуют более качественному планированию и управлению.

Перед началом работы над проектами и программой устанавливаются требования, цели и результаты. При этом в рамках проектного менеджмента уточняются и детализируются вышестоящие цели на основе существующих знаний и опыта, обсуждаются с заказчиком потенциальные возможности и возможные риски. Данная информация доводится до всех заинтересованных лиц и

служит основой для согласования целей и дальнейшего планирования деятельности организации. Активное взаимное сотрудничество на ранней фазе проекта между ответственными за проект сотрудниками и сотрудниками, занимающимися процессами мультипроектного менеджмента, а также высшим руководством позволяет аккумулировать ценную информацию для создания возможности долгосрочного(ой) планирования/оценки деятельности организации (например, потенциальные возможности, риски, необходимые действия и т. д.).

Информация о планировании отдельных проектов собирается в рамках процессов мультипроектного менеджмента и образует, таким образом, основу для высокоуровнего планирования и управления программами, портфелем проектов или на уровне всей организации. В мультипроектном менеджменте, в частности, ограниченные ресурсы играют решающую роль при выборе и позиционировании проектов. Для принятия решения вся информация по наличию, загрузке и потребности в ресурсах должна собираться со всех проектов, обрабатываться и архивироваться при необходимости. В рамках мультипроектного менеджмента данная информация оценивается на этапе согласования с вышестоящими целями организации, на ее основе составляется план потребностей в ресурсах, решение по которому принимается по согласованию с соответствующими структурами организации и руководством.

В процессе реализации отдельных проектов существенная информация о развитии проекта, возможных отклонениях в отношении целей проекта и ограничений, а также информация о взаимодействии в рамках мультипроектного менеджмента обрабатывается и направляется соответствующим органам для принятия решения. Эта информация необходима для вышестоящего управления и планирования. Так отклонения показывают, например, потребность организации в выполнении определенных действий, которые необходимо повторно учитывать при дальнейших этапах высокоуровнего планирования.

На этапе завершения проектов и программ, в частности, осуществляется сбор, документирование опыта всех участников и определение необходимых мер. Мультипроектный менеджмент должен обеспечить возможность его использования для будущих проектов и программ организации.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочного стандарта DIN национальному стандарту Российской Федерации

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного стандарта DIN	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
DIN 69901-5	—	*
* Соответствующий национальный стандарт отсутствует. До его утверждения рекомендуется использовать перевод на русский язык данного стандарта DIN. Перевод данного стандарта находится в Федеральном информационном фонде технических регламентов и стандартов.		

Библиография

DIN 69900 Проектный менеджмент. Техника сетевого планирования. Термины и определения

DIN 69901-1 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 1. Основы

DIN 69901-2 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 2. Процессы, модель процесса

DIN 69901-3 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 3. Методы

DIN 69901-4 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 4. Данные, модель данных

DIN 69909-2:2013 Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 2. Процессы и процессная модель

DIN EN ISO 9004 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества

УДК 005.8(083.74):006.354

ОКС 01.040.03
03.100.40

Ключевые слова: мультипроектный менеджмент, управление проектами, управление программой, управление портфелем проектов, жизненный цикл проекта, управление рисками проектов

Редактор *Е.В. Дрюк*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *И.А. Королева*
Компьютерная верстка *К.Л. Чубанова*

Сдано в набор 16.12.2015. Подписано в печать 08.02.2016. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 1,10. Тираж 41 экз. Зак. 13.

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru