ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 54871— 2011

Проектный менеджмент

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2012

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения национальных стандартов Российской Федерации — ГОСТ Р 1.0—2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Автономной некоммерческой организацией «Центр стандартизации управления проектами» (АНО «Центр стандартизации управления проектами»)

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок — в ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «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

© Стандартинформ, 2012

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

Введение

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

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

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Проектный менеджмент

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММОЙ

Project management.
Requirements for program management

Дата введения — 2012—09—01

1 Область применения

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

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

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

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9000—2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

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

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

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим ежемесячно издаваемым информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться заменяющим (измененным) стандартом. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

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

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

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

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

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

Издание официальное

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

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

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

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

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

3.10 **предупреждающее действие:** Действие, предпринятое для снижения вероятности и/или последствий отрицательных рисков программы.

3.11 **программа:** Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

3.12 **проект:** Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

3.13 **процесс:** Совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов.

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

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

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

4 Организация управления программой

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

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

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

5 Управление программой

5.1 Общие положения

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

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

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

5.2 Процесс инициации программы

Цель процесса: обоснование необходимости реализации программы, определение основных параметров программы и формальный запуск программы.

Выходы процесса: определены и документированы следующие параметры программы:

- наименование программы;

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

5.3 Процессы планирования программы

5.3.1 Процесс планирования содержания и выгод программы

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

Выходы процесса:

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

5.3.2 Процесс разработки расписания программы

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

Выходы процесса:

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

5.3.3 Процесс планирования бюджета программы

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

Выходы процесса:

- определена и документирована структура статей бюджета программы, позволяющая контролировать затраты на программу в ходе ее реализации;
- разработаны и документированы требования к разработке бюджетов проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;

- проведена оценка стоимости всех составных частей программы (проектов и другой деятельности, входящей в программу);

- определены источники и сроки финансирования программы;

- определен порядок распределения финансовых ресурсов между проектами программы и другой деятельностью, выполняемой в рамках программы;

- разработан бюджет программы;

- разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по бюджету проектов и другой деятельности программы.

5.3.4 Процесс организационного планирования программы

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

Выходы процесса:

- разработана и создана организационная структура (в том числе определены роли, их подчинение и взаимодействие), ответственная за обеспечение управления и реализации программы, и определен персональный состав данной структуры;

- определены и документированы функции, полномочия и ответственность для различных ролей участников программы.

5.3.5 Процесс планирования управления поставщиками программы

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

Выходы процесса:

- проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг, определен набор продуктов и услуг, которые необходимо закупить для достижения целей программы;

- определены сроки, в которые должны быть произведены закупки, а также условия (в том числе квалификационные и иные требования к поставщикам), при соблюдении которых они должны быть осуществлены;

- определены и документированы процедуры, в соответствии с которыми будут производиться выбор поставщиков и заключение договоров с ними в рамках программы.

5.3.6 Процесс планирования управления рисками программы

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

Выходы процесса:

- выявлены и документированы наиболее значимые риски программы;

- проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на достижение результатов и выгод программы всех идентифицированных рисков;

- разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков;

- определены и документированы правила управления рисками для проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, в том числе форма и периодичность обмена информацией о рисках программы и рисках проектов и другой деятельности, входящих в программу.

5.3.7 Процесс планирования коммуникаций программы

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

Выходы процесса:

- определены все участники информационного обмена в рамках программы, а также их потребности в информации;

- определены методы и средства распространения информации по программе;

- определена процедура разработки, согласования, утверждения, распространения, обновления документации программы, а также процедура ведения архива программы;

- определены места и правила хранения информации по программе;

- определены и документированы требования к отчетности для отдельных проектов программы и другой деятельности, выполняемых в рамках программы, и для программы в целом.

5.3.8 Процесс планирования управления изменениями программы

Цель процесса: определение порядка работы с изменениями в программе.

Выходы процесса:

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

а) классификация возможных изменений;

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

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

г) порядок выявления, согласования и утверждения изменений программы;

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

5.4 Процесс обеспечения исполнения программы

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

Выходы процесса:

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

5.5 Процесс запуска проекта программы

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

Выход процесса:

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

5.6 Процесс контроля выполнения программы и управления изменениями программы

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

Выходы процесса:

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

5.7 Процесс приемки результатов проектов и организация использования промежуточных выгод программы

Цель процесса: организация приемки результатов проектов программы для их передачи в другие проекты программы либо для применения полученных промежуточных или итоговых выгод.

Выходы процесса:

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

5.8 Процесс закрытия проекта программы

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

Выходы процесса:

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

5.9 Процесс завершения программы

Цель процесса: формальное закрытие программы.

Выходы процесса:

- сформирован финальный отчет о выполнении программы;
- дана формальная оценка успешности программы в соответствии с определенными для программы критериями успешности;
- сформирован отчет о достигнутых целях и полученных в рамках программы выгодах и предоставлен основным заинтересованным сторонам программы;
- расформирована организационная структура, ответственная за обеспечение управления и реализации программы;
- сформирован архив документов программы;
- команда программы и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании программы.

6 Требования к управлению документами программы

Форма, наименование и содержание документов программы могут отличаться в различных программах и зависят от специфики программы, договорных требований или требований организации, в рамках которой программа реализуется.

Документами программы необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:

- документы должны быть утверждены до их применения;
- необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере изменения и соответствующую идентификацию версий документов;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;
- необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;
- необходимо обеспечивать уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон программы;
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей.

Приложение А
(справочное)

Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь

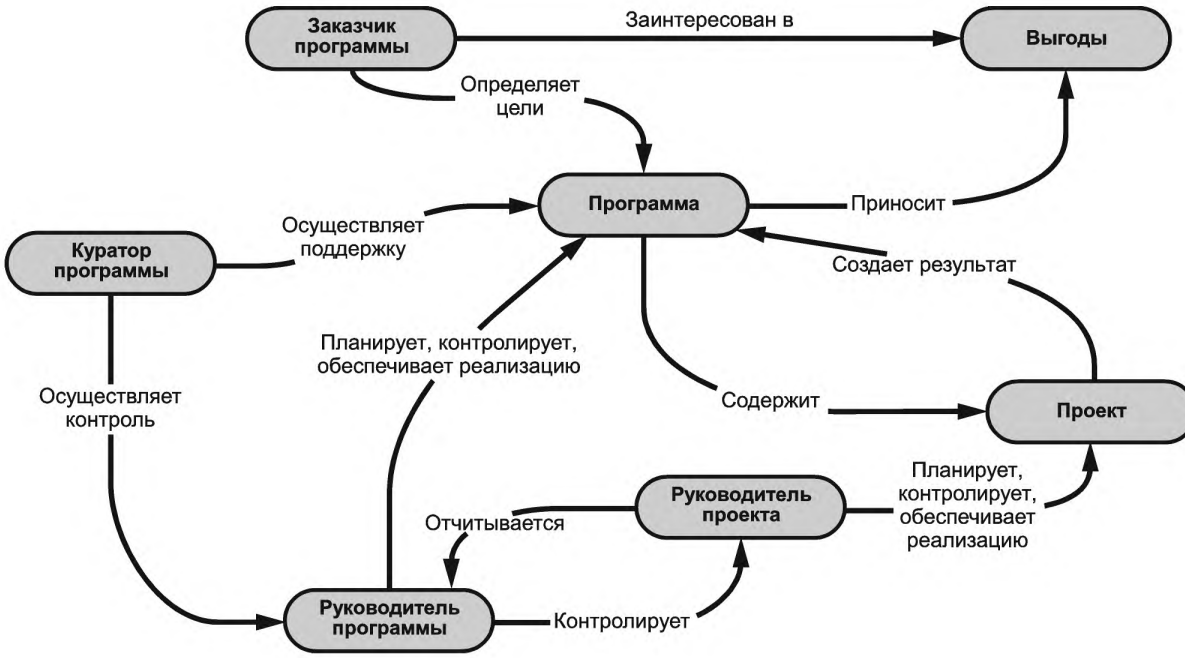


Рисунок А.1

УДК 005.8(083.74) ОКС 01.040.30, 03.100.01, 03.100.40

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

Редактор *А.Д. Чайка*
Технический редактор *Н.С. Гришанова*
Корректор *Р.А. Ментова*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 24.05.2012. Подписано в печать 07.06.2012. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 1,12. Тираж 146 экз. Зак. 537.

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru
Набрано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» на ПЭВМ.
Отпечатано в филиале ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» — тип. «Московский печатник», 105062 Москва, Лялин пер., 6.

gost.e-ecolog.ru