ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56715.1— 2015

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Системы проектного менеджмента

Часть 1

Основные положения

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2017

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН НО «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. № 1824-ст

4 Настоящий стандарт идентичен стандарту DIN 69901-1:2009 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 1. Основные положения» («Project management — Project management systems — Part 1: Fundamentals», IDT).

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

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Апрель 2017 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)

© Стандартинформ, 2017

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 разработан рабочим комитетом NA 147-00-04 AA «Техника сетевого планирования и проектный менеджмент» NA 147 (NQSZ).

Комплекс стандартов DIN 69901 имеет общий заголовок «Проектный менеджмент — Системы проектного менеджмента» и состоит из следующих частей:

— Часть 1: Основные положения;

— Часть 2: Процессы и процессная модель;

— Часть 3: Методы;

— Часть 4: Данные и модель данных;

— Часть 5: Термины и определения.

Разработанные на основе техники сетевого планирования и неоднократно переизданные национальные стандарты по проектному менеджменту DIN 69901, DIN 69902, DIN 69903, DIN 69904 и 69905 прошли этапы обобщения, реструктуризации и обновления в соответствии с актуальными условиями и существенными деталями и нашли свое отражение в частях комплекса стандартов DIN 69901. Ядром новой системы стандартов является процессная модель системы проектного менеджмента. Комплекс стандартов по проектному менеджменту содержит терминологию из различных стандартов в данной области и устанавливает соответствующую модель данных. Рисунок 1 показывает взаимосвязи между отдельными частями комплекса стандартов DIN 69901.

Рисунок 1 – Взаимосвязи между отдельными частями DIN 69901

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

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Системы проектного менеджмента

Часть 1

Основные положения

Project management. Project management systems. Part 1. Fundamentals

Дата введения — 2016—07—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает основные положения для систем проектного менеджмента и применяется в составе комплекса стандартов DIN 69901, а именно с частями DIN 69901-2, DIN 69901-3 и DIN 69901-5. Настоящий стандарт предназначен для:

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

b) организаций, которые хотят убедиться, что установленная у них политика в области проектного менеджмента соответствует общим требованиям;

c) организаций, которые хотят показать соответствие своей системы проектного менеджмента заинтересованным сторонам;

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

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

f) разработчиков систем проектного менеджмента.

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

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты.

DIN 69901-2 Project management. Project management systems. Part 2: Processes, process model (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 2. Процессы и процессная модель)

DIN 69901-3 Project management. Project management systems. Part 3: Methods (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 3. Методы)

DIN 69901-4 Project management. Project management systems. Part 4: Data, data model (Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 4. Данные и модель данных)

DIN 69901-5 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 термины, определенные в DIN 69901-5 – 2015.

4 Основные понятия системы проектного менеджмента

4.1 Общие положения

Проекты состоят из уникального набора процессов различных типов. Они различаются по целям и конечным результатам, по величине, сложности, необходимому времени выполнения и затратам, по количеству задействованных и заинтересованных лиц. Они осуществляются организациями любого размера.

Из-за большого количества значимых в каждом случае условий для оптимальной подготовки, планирования и осуществления проектов необходимы различные формы и структуры проектного менеджмента.

Руководство организации должно определять и документировать свою политику в области проектного менеджмента и все этапы ее реализации. Для этого следует внедрить, поддерживать на должном уровне и постоянно улучшать систему проектного менеджмента организации, а также предоставить все необходимые средства и организационные структуры.

4.2 Цели использования системы проектного менеджмента

Основной целью использования системы проектного менеджмента является успешная реализация проектов. В частности, цели могут быть следующими:

a) достижение целей заказчика/клиента, причем преобразование пожеланий клиента в оперативные цели является задачей, типичной для проектного менеджмента;

b) построение прозрачной структуры проекта, с тем, чтобы проследить взаимодействие процессов и конечных результатов, частичных результатов, и определить их значение для достижения целей проекта;

c) обеспечение эффективной, т.е. максимально полной и своевременной коммуникации между всеми участниками проекта;

d) определение фаз/этапов реализации проекта, для учета основных потребностей проекта, обеспечения возможности планирования, подготовки и выполнения процессов, определения необходимых организационных структур и оценки потребности в персонале для проектного менеджмента;

e) создание условий для своевременного вмешательства и принятия предупреждающих действий за счет систематического мониторинга проекта, позволяющего на ранней стадии оценивать риски и устранять ошибки развития проекта;

f) обеспечение качества процессов проектного менеджмента и постоянного улучшения;

g) создание возможности для контроля основных процессов проектного менеджмента;

h) обеспечение управления изменениями (корректировки планов) при необходимости;

i) установление профессиональных требований к проектному менеджменту и требований к компетентности персонала, с тем чтобы гарантировать, что участники проекта имеют необходимую квалификацию или получат ее благодаря обучающим мероприятиям;

j) проведение комплексной оценки процессов проектного менеджмента с точки зрения их стратегического, оперативного, поддерживающего и неформального значения для их интеграции в единый проект;

k) обеспечение выявления и оценки возможных сбоев в процессах и связанных с ними рисков;

l) определение задач проектного менеджмента для различных предметных областей управления;

m) определение связей между проектами в рамках программы или портфеля проектов, а также организацией и структурными подразделениями организации или внешними поставщиками, партнерами и т.д.

4.3 Особенности модели системы проектного менеджмента

Разработка полного детального описания задач, процессов и соответствующих организационных структур в части проектного менеджмента является очень сложной и труднореализуемой задачей (как и описание любого сложного объекта реального мира). Для упрощенного представления объектов реального мира используются модели.

Модели строятся в соответствии со специально установленными требованиями. Они должны отражать характерные задачи и процессы, визуализировать взаимосвязи и структуры, необходимые для решения задач, с тем, чтобы можно было определить пути достижения цели и проанализировать последствия изменений и отклонений.

Используемая в настоящем стандарте модель описывает идеализированную систему проектного менеджмента, которая должна корректироваться для каждого конкретного случая применения. Для крупных или важных проектов модель должна быть соответствующей. Это означает, что для очень больших проектов должны быть определены дополнительные, более детальные процессы, в то время как для проектов меньшего размера процессы могут быть объединены и обобщены. На текущий момент практика проектного менеджмента не устанавливает единых, общепринятых критериев для категоризации и оценки проектов по их масштабу, а также нет единых обязательных критериев для применения профессионального проектного менеджмента. Процессы, которые описываются в DIN 69901-2 и требования, к которым устанавливаются в качестве минимальных, в графическом представлении обведены двойной рамкой. В остальном действует правило, что все, что однозначно не урегулировано комплексом стандартов DIN 69901, заинтересованные лица должны учитывать и принимать под свою ответственность.

Принципы построения модели проектного менеджмента, определенные в 4.4—4.6, являются примерами для пользователей модели, которые должны выбираться, преобразовываться или дополняться в каждом конкретном случае и в зависимости от ситуации.

4.4 Основные свойства системы проектного менеджмента

Важными свойствами являются:

a) **Гибкость:** Система за короткое время может приспосабливаться к новым или изменившимся условиям.

b) **Универсальность:** Система позволяет максимально разностороннее применение и использование.

c) **Модульность:** Система строится из подсистем и может разрабатываться и расширяться модульным образом. При формировании процессов и выборе связующих звеньев создаются возможности для технической поддержки, ускорения и оптимизации процессов.

d) **Совместимость:** Системы, подсистемы и отдельные элементы системы являются интегрируемыми и совместимыми с внешними системами и частями систем, тем самым создавая возможности для формирования необходимой структуры и возникновения синергетического эффекта.

e) **Прозрачность:** Система делает видимыми процессы и их взаимосвязи.

f) **Превентивность:** Система поддерживает принцип работы «Предупреждение вместо реагирования».

4.5 Ожидания организации от внедрения системы проектного менеджмента

Организации и участники проекта возлагают определенные ожидания на использование проектного менеджмента. Ожидания будут учитываться при создании системы проектного менеджмента путем выбора соответствующих процессов и структур проектного менеджмента. Например:

a) Стратегические планы, планы операционной деятельности и задачи организации должны учитываться в системе проектного менеджмента.

b) Отдельно указывается, как могут быть достигнуты основные цели проекта (что и как можно достичь, и что и как можно предотвратить).

c) Устанавливаются правила соблюдения временных ограничений в процессе планирования и реализации проекта, в том числе для промежуточных целей/задач.

d) Указываются возможности определения и измерения видов и размеров затрат для их минимизации или оптимизации как в части проектного менеджмента, так и в процессе планирования, управления и выполнения работ над проектом.

e) При выборе решений (технических и экономических) и решений по реализации проекта оцениваются риски, их разновидность и степень риска (в том числе это касается и вероятностных характеристик).

f) Обеспечивается составление отчетности об актуальном состоянии проекта и предположительном развитии проекта путем сбора данных и анализа состояния проекта.

g) Реализация проекта указывается с необходимой степенью детализации, насколько это необходимо для руководства проектом и обеспечения и координации процессов и целей.

h) Информационный поток и требования к составлению отчетов обеспечиваются в соответствии с потребностями организации.

i) Обеспечивается своевременное информирование организаций и ведомств (задействованных в проекте), заинтересованных лиц и структурных подразделений с их дальнейшим вовлечением в процессы планирования и реализации (проекта).

j) В процессе реализации проекта обеспечивается эффективное использование находящихся в распоряжении организации ресурсов.

k) Обеспечивается наличие у участников проекта необходимого и достаточного опыта выполнения проектов.

4.6 Поддержка системы проектного менеджмента головной организацией

Чтобы оправдать ожидания, указанные в п. 4.5, система проектного менеджмента должна включать различные мероприятия и договоренности участников проекта. Например:

a) Выбор процессов и построения структуры системы должны соответствовать принципам проектного менеджмента.

b) Необходимо определить условия, при которых проектный менеджмент может применяться до заключения договора, когда осуществляется сбор информации о существенных фактах и, при необходимости, проводятся первые консультации. Также обеспечивается синхронизация процессов между договорным менеджментом и проектным менеджментом на этапе реализации проекта, в частности, в случае отклонений от установленного плана по реализации проекта и появлении дополнительных требований.

c) Необходимо определить, как выбрать, использовать и сделать работоспособными контактные лица или ответственных сотрудников головной организации и различных структурных подразделений, участвующих в проекте, и как должно составляться штатное расписание и происходить назначение на должности в части проектного менеджмента (следует принимать во внимание состав требований и профпригодность).

d) Так как проекты являются временными процессами, то для сотрудников проекта предусмотрен переход на новые задачи после завершения их работы в проекте. Следует определить, как работа в проекте повлияет на индивидуальное развитие и карьеру сотрудника.

e) Необходимо регламентировать, как и когда должны устанавливаться задачи, ответственность и полномочия по планированию, управлению и реализации проекта, а также как и когда должны быть проинформированы об этом заинтересованные лица.

f) Необходимо регламентировать, как следует устанавливать цели, промежуточные цели, кто и как будет это выполнять.

g) Необходимо регламентировать, как, в какой степени и какие человеческие, финансовые и прочие ресурсы будут в распоряжении проекта и как они должны использоваться для достижения целей проекта.

h) Регламентировано, как будет обеспечен доступ проектного менеджмента к информации, касающейся окружения и условий реализации проекта.

i) Необходимо регламентировать, каким образом будет обеспечено то, что все концепции, проектные решения и документация, соответствуют техническим, экономическим и временным условиям проекта, также будут известны проектной команде и предоставлены в ее распоряжение.

j) Необходимо регламентировать, что проект должен быть включен в портфель организации в соответствии с его статусом.

k) Необходимо регламентировать, что система проектного менеджмента постоянно должна развиваться путем непрерывного процесса усовершенствования (KVP).

Из-за большого количества условий примеры не могут отразить все возможности. Часто деятельность в рамках проекта вынуждает к тому, чтобы не ограничиваться вышеуказанными примерами, а преобразовывать существующие процессы и дополнительно вводить новые. Ответственность разработчиков и пользователей включает в себя создание системы, процессы и структура которой соответствуют взаимодействию функциональных подразделений в рамках конкретных задач проектного менеджмента.

4.7 Документирование системы проектного менеджмента

Все процессы, определенные организацией для ее системы проектного менеджмента, должны документироваться системным, упорядоченным и понятным образом в соответствии с действующими стандартами головной организации (справочник по проектному менеджменту).

4.8 Правила для процессов проектного менеджмента

Связанные друг с другом процессы проектного менеджмента образуют элементы и отношения системы проектного менеджмента. Соответствующие цели проекта достигаются, если качество частичных результатов соответствует установленным требованиям.

Если цели проекта не достигаются или достигаются только частично, то необходимо оценить последствия.

Процессы проектного менеджмента являются определяющими для качества проектного менеджмента и позволяют установить, какие цели с какой степенью организации (организованности), какими средствами и какими затратами может достичь проектный менеджмент.

При определении процессов и правил учитывается:

a) какие цели, при каких ограничениях (параметрах), с помощью каких процессов проектного менеджмента и при использовании каких трудовых ресурсов должны быть достигнуты;

b) какие процессы проектного менеджмента необходимы для планирования, руководства и контроля хода реализации проекта (стандартные процессы);

c) какие этапы работ, с учетом вовлечения каких заинтересованных лиц и средств и при каких процессах проектного менеджмента должны быть объединены (интегрированы) в единое целое;

d) какие роли должны быть определены для выполнения определенных функций проектного менеджмента;

e) что в системе обеспечена степень свободы, необходимая для требуемой гибкости;

f) что установлено, в какой последовательности должна формироваться цепочка процессов, причем цепочка(и) процессов должна находиться в минимальной зависимости от технических, организационных ограничений и ограничений, связанных с персоналом;

g) что обеспечивается качество результатов работы проектного менеджмента и его процессов;

h) как стандартизируются и нормируются схожие процессы;

i) как устанавливаются и изменяются процессы и документируются результаты;

j) как внедряются, подготавливаются, передаются на исполнение и контролируются процессы;

k) как обеспечивается производительность и эффективность процессов;

l) насколько допускается вовлечение в систему проектного менеджмента существующих организационных структур, процессов и трудовых ресурсов, включая программное обеспечение;

m) как обеспечивается дальнейшее развитие процессов.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных стандартов ДИН национальным стандартам Российской Федерации

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
DIN 69901-2	-	*
DIN 69901-3	-	*
DIN 69901-4	-	*
DIN 69901-5	-	*
* Соответствующий национальный стандарт отсутствует. До его утверждения рекомендуется использовать перевод на русский язык данного стандарта ДИН.		

Библиография

[1] DIN 69900 Проектный менеджмент. Техника сетевого планирования. Термины и определения
[2] DIN EN ISO 9000 Системы менеджмента качества. Основы и термины
[3] DIN EN ISO 9001 Системы менеджмента качества. Требования
[4] DIN EN ISO 10007 Менеджмент качества. Директивы для конфигурационного менеджмента
[5] ИСО 10006 Менеджмент качества. Директивы по менеджменту качества проектов

УДК 005.8(083.74):006.354 ОКС 03.100.40

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление проектом, управление программой, управление портфелем проектов, жизненный цикл проекта, управлением рисками проектов, инициирование проекта, система проектного менеджмента

Редактор *М.И. Максимова*

Корректор *И.А. Королева*

Компьютерная верстка *Е.К. Кузиной*

Подписано в печать 05.04.2017. Формат 60x84 1/8.
Усл. печ. л. 1,40. Тираж 10 экз. Зак. 622.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

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

www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru