

«Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»

Управление проектами

Стандарты управления проектами



Магнитогорск, 2016



План

1. Стандарты по управлению единичным проектом
 - PMBoK
 - ISO 10006
 - PRINCE 2
2. Стандарты оценки компетенции менеджера проекта
 - PM ICB
 - НТК
 - PMCDF
3. Корпоративные стандарты управления проектами (КСУП)
 - OPM 3
 - P2M
4. Стандарты управления программами и портфелями
 - Portfolio Management
 - Program Management
5. Национальные стандарты
 - UK
 - Germany
 - Australia
 - Россия



Стандарты по управлению единичным проектом представлены:

- Руководством к своду знаний по управлению проектами - PMBoK ,
- Руководством к качеству при управлении проектами - ISO 10006,
- Системой знаний о процессах управления проектами – PRINCE 2 и являются наиболее ранней и достаточно проработанной по структуре и содержанию группой стандартов.

В настоящее время Институт управления проектами PMI (США) пошел по пути специализации и расширил PMBoK , выделив в нем следующие области:

- управление проектами со стороны правительств – Government extension to PMBoK ,
- управление проектами в строительстве - Construction extension to PMBoK ,
- управление стоимостью – Practice Standard for Earned Value Management ,
- построение иерархических структур работ - Practice Standard for Work Breakdown Structures и др.



Руководство к своду знаний по управлению проектами американского института управления проектами (PM BoK)

- PM BoK Guide является **американским национальным стандартом** управления проектами, содержащим сумму профессиональных знаний, основанных на лучших практиках с использованием навыков, инструментов и методов, позволяющих успешно достичь целей проектов в различных сферах общественной и бизнес деятельности. Стандарт содержит как широко используемые традиционные практики, так и недавно появившиеся, но уже зарекомендовавшие себя как высоко эффективные подходы к решению задач управления.
- Формирование Свода знаний по управлению проектами осуществлялось Командой проекта по подготовке обновленного издания Руководства PM BoK. Администрирование работы участников выполнял **Институт управления проектами (Project Management Institute, Inc. – PMI)**, по результатам которого, на основе общей договоренности, подготовил Руководство в соответствии с правилами и стандартами, определяющие требования и к настоящему документу.
- **Методология управления проектами** интегрирует как знания, выходящие собственно за рамки управления проектами (знания и навыки в области общего менеджмента, навыки межличностных отношений, знания, стандарты и нормативные акты, относящиеся к конкретной области приложения, понимание окружения проекта), так и знания, относящиеся исключительно к этой области: методы структурной декомпозиции работ, критического пути, освоенного объема и др. В PM BoK вошли как знания, уникальные для управления проектами, так и общие с другими дисциплинами управления: определение жизненного цикла проекта, пять групп процессов управления проектом, девять областей знаний.
- Это уже **четвертое издание** 2008 г., **третье издание 2004 г.**, второе в 2000г.



Home About Join Contact Help My Profile [Login / Register](#)

[SEARCH](#)

[myPMI](#) [Membership](#) [Certification](#) [Professional Development](#) [Get Involved](#) [Business Solutions](#) [PMBOK® Guide and Standards](#) [Knowledge Center](#) [Marketplace](#)

Home > [PMBOK Guide and Standards](#) > [Library of PMI Global Standards](#)

Library of PMI Global Standards

PMI's library of global standards is grouped into [foundational standards](#), [practice standards](#) and [frameworks](#), and [standards extensions](#) and [practice guides](#). These categories reflect the expansive nature of project management, and will continue to grow and evolve along with the profession.

Foundational Standards

These standards provide a foundation for project management knowledge and represent the four areas of the profession: project, program, portfolio and the organizational approach to project management. They are the foundation on which practice standards and industry-specific extensions are built.



[A Guide to the Project Management Body of Knowledge \(PMBOK® Guide\)—Fifth Edition](#)

The *PMBOK® Guide*—Fifth Edition continues the tradition of excellence in project management. This standard contains the fundamental practices that all project managers need to attain high standards and project excellence. This internationally recognized standard gives project managers the essential tools to practice project management and deliver organizational results.

Translations of the Fifth Edition will be available October 2013. In the meantime, as sections of the translations become available, we are posting them for access by PMI members.

PMI Members: Download available sections from the translations in these languages: Arabic, Chinese, French, German, Italian, Japanese, Korean, Portuguese, Russian and Spanish.



[A Guide to the Project Management Body of Knowledge \(PMBOK® Guide\)—Fourth Edition](#)

The *PMBOK® Guide*—Fourth Edition is the preeminent global standard for project management. Like previous editions, it represents generally recognized good practices in the profession while reflecting project management's continually evolving knowledge.

First developed as a white paper in the 1983 PMI Ethics, Standards and Accreditation Report, the *PMBOK® Guide* has become the foremost global standard for the practice of project management.

Translations are available in Arabic, Chinese, French, German, Italian, Japanese, Korean, Portuguese, Russian and Spanish.

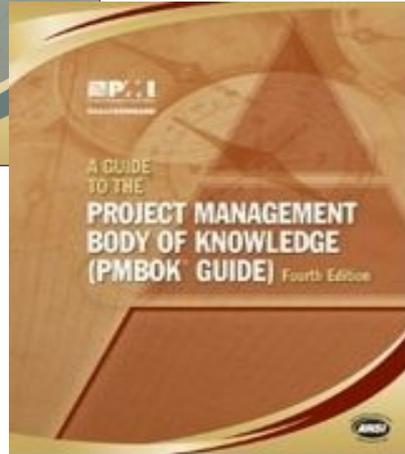
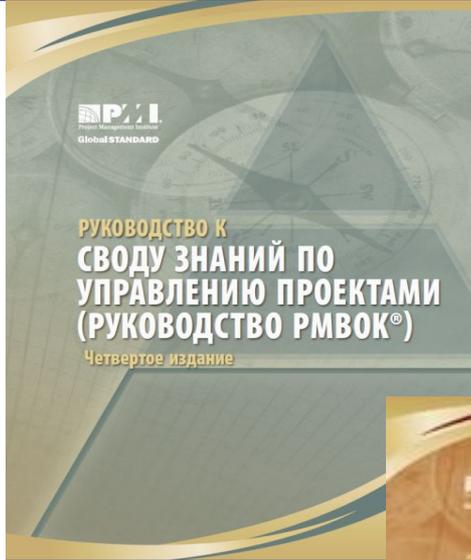
Membership Benefit

PMI members can log in for complimentary access to read-only PDFs of the standards. All standards are available in the Marketplace.

Log in as a member to see the [frequently asked questions](#) for more information.

Standards Errata

If you purchased the first or second printing of the *PMBOK® Guide* — Fifth Edition be sure to download the [errata sheets](#).

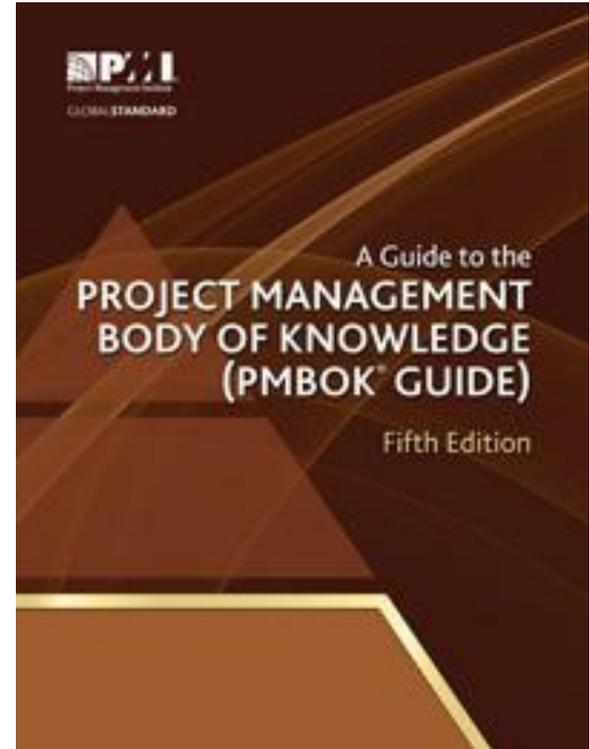


- **A Guide to Project Management Body of Knowledge, 4th edition**
American National Standard, ANSI/PMI 99-001-2008, 2008, pp. 495



Опубликован стандарт РМВоК 5th PMI

- Международный стандарт по управлению проектами **Project Management Body of Knowledge (РМВоК)** доступен на сайте PMI. Публикация состоялась в середине января 2013.
- Стандарт РМВоК 5th edition можно приобрести на сайте PMI.org.





Цель РМ ВоК:

- унифицировать терминологическое пространство в области управления проектами;
- внедрить стандарт терминологии для обсуждения тем и написания статей;
- использовать данный документ как базовое справочное пособие для сертификации профессионалов по управлению проектами – РМР;
- использовать свод знаний в образовательных целях и в обучении управлению проектами



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

© Making project management indispensable for business results.®





РМВоК 2008 года отличается следующие основные изменения по сравнению с изданием 2004:

- Новая версия стандарта РМВОК Guide 4-th Edition является переработанным и дополненным вариантом известного руководства к своду знаний по управлению проектами.
- Основные отличия новой версии касаются еще более структурированного изложения ключевых процессов в управлении отдельным проектом, общее количество которых уменьшено с 44-х до 42-х. Для каждого процесса была создана диаграмма потоков данных, чтобы показать процессы, связанные с входами и выходами.
- Многие аспекты управления проектами сформулированы более ясно и однозначно. Например, для обеспечения наглядности было сделано четкое различие между планом управления проектом и документами проекта, используемыми для управления проектом. Среди полезных нововведений следует отметить новое приложение к стандарту, в котором описываются ключевые навыки межличностного общения, используемые менеджером проекта во время управления проектом.



Структура РМ ВоК (2004):

Часть I: Структура управления проектами

Введение

Жизненный цикл проекта и организация

Часть II: Стандарт управления проектами

Процессы управления проектом

Часть III: Области знаний по управлению проектами

Введение

Управление интеграцией

Управление содержанием проекта

Управление сроками проекта

Управление стоимостью проекта

Управление качеством проекта

Управление человеческими ресурсами проекта

Управление коммуникациями проекта

Управление рисками проекта

Управление поставками проекта

Приложения

Глоссарий и предметный указатель





РМВоК 2004 года отличается следующие основные изменения по сравнению с изданием 2000:

- Была уточнена разница между **жизненным циклом проекта** и **жизненным циклом продукта**.
- **Количество процессов возросло** с 39 до 44. Добавлено семь и удалено два процесса, 13 процессов получили новые названия, в целом стало на пять новых процессов больше.
- Уточнено различие между **группами процессов управления проектом** и **областями знаний**. Особенно подчеркнута важность групп процессов.
- Глава 3 получила другое название - "Процессы управления проектами" – и была перемещена из части I в новую часть II, которая сейчас называется "Стандарт управления проектами". Вследствие этого глава 3 была сильно изменена, чтобы подчеркнуть, что описанные в этой главе группы процессов и их выходы и входы составляют основу стандарта по управлению проектами для отдельного проекта.
- Процессы управления проектами изображены **графически**, чтобы показать интеграции процессов.
- **Глоссарий** был существенно расширен и исправлен. Во избежание путаницы некоторые термины были уточнены.
- Были **добавлены** следующие **процессы**:
 - Разработка Устава проекта (раздел 4.1)
 - Разработка предварительного описания содержания проекта (раздел 4.2)
 - Мониторинг и управление работами проекта (раздел 4.5)
 - Закрытие проекта (раздел 4.7)
 - Создание иерархической структуры работ (раздел 5.3)
 - Оценка ресурсов операции (раздел 6.3)
 - Управление командой проекта (раздел 9.4)
- Все входы, инструменты, методы и выходы процессов пересмотрены для соответствия улучшенной интеграции и графическому отображению процессов.
- В главах с 4 по 12 добавлены **диаграммы зависимостей процессов**, которые облегчают интеграцию процессов.
- В части III добавлено **введение**, в котором описываются диаграммы зависимостей процессов и используемые обозначения.



Руководство качеством при управлении проектами ISO 10006

Разработчик:

Подкомитет ПК 2 «Системы качества» технического комитета ИСО/ТК 176 «Управление качеством и обеспечение качества» Международной организации по стандартизации (ISO).

Цель Руководства:

установить руководящие принципы по элементам системы качества, концепциям и практическим процедурам, реализация которых важна для качества и которые оказывают воздействие на его достижение при управлении проектами.



PRINCE 2

PRojects IN Controlled Environments

- PRINCE2 (Projects in a Controlled Environment) – методология управления проектами, охватывающая управление (managing), контролирование (controlling) и организацию (organizing) проекта.
- Методология PRINCE (Projects in Controlled Environments) первоначально создана в 1989 году организацией ССТА (Central Computer and Telecommunications Agency) как **государственный стандарт Великобритании** (UK Government) для управления проектами в сфере информационных технологий (ИТ); однако вскоре стала регулярно применяться вне ИТ-среды.
- PRINCE2 был выпущен в 1996 году как общий метод управления проектами. Методика PRINCE2 стала быстро популярна и сейчас это стандарт "de facto" для управления проектами в Великобритании. Так же методика получила распространение вне Соединенного Королевства более чем в 50 странах. Последние изменения были осуществлены в 2002 году организацией OGC (Office for Government Commerce). ССТА теперь является частью OGCommerce.
- PRINCE2 позиционируется как процессный подход к управлению проектами, обеспечивающий адаптируемые и масштабируемые средства для управления любыми типами проектов.

Каждый процесс определяется:

- входными и выходными данными;
- специфическими целями;
- предпринимаемыми действиями.



Проект PRINCE2 состоит из восьми основных процессов верхнего уровня:

- Directing a project (DP)
- Planning (PL)
- Starting up a project (SU)
- Initiating a project (IP)
- Controlling a stage (CS)
- Managing product delivery (MP)
- Managing stage boundaries (SB)
- Closing a project (CP)



2. Стандарты оценки компетенции менеджера проекта

Среди стандартов, определяющих требования к компетенции проект-менеджера, в качестве основных можно выделить:

- Международные требования к компетенции специалистов по управлению проектами *PM International Competence Baseline (ICB)*, разработанных Международной ассоциацией управления проектами IPMA (Швейцария);
- основанный на PM ICB российский стандарт - **Национальные требования к компетенции** (НТК) Российской Ассоциации Управления Проектами - COBHET.

В рамках данных стандартов его профессионализм определяется четырех уровней системой оценки.

По результатам работы инициативной группы Австралийского института управления проектами AIPM совместно с экспертами PMI подготовлены Основы развития компетенции менеджера проекта – **PMCDF** , согласованные с требованиями PMI к сертификации профессионалов по управлению проектами (PMP).



Профессиональная компетентность

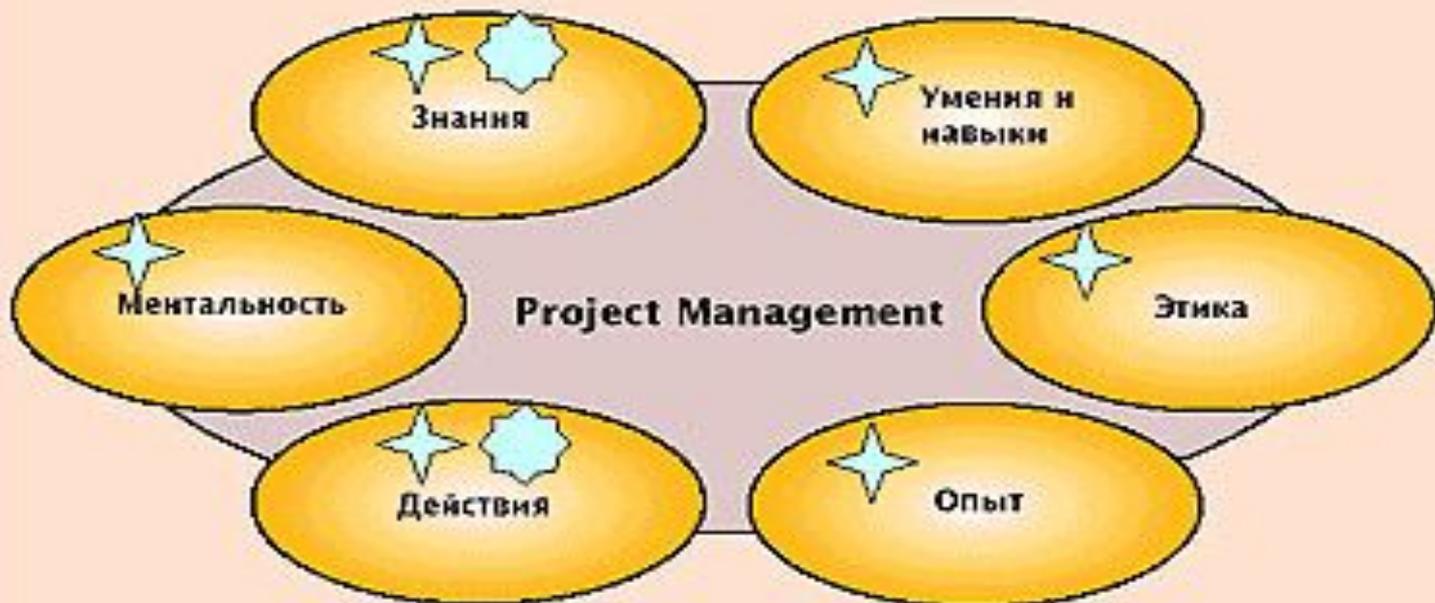
- Компетентность менеджеров проектов и специалистов в области РМ определяется следующими компонентами: **знания; опыт; умения и навыки; этика; профессиональный образ мышления; профессиональный образ действий**, включая использование методов и средств РМ.
- На Рисунке 2 представлены компоненты профессиональной состоятельности специалистов по РМ (Project Management Professional) и менеджеров проектов (Project Manager), которые нормируются стандартами и/или квалификационными требованиями.



Используются
квалификационные стандарты



Используются стандарты на
гlossарий, процессы, методы,
средства





3. Корпоративные стандарты управления проектами (КСУП)

- Комплексное представление о системе знаний управления проектами в масштабах всей организации можно получить, ознакомившись с группой стандартов, методологии которых позволяют разрабатывать модели корпоративных систем управления проектами.
- Наиболее известные из них – Organizational Project Management Maturity Model (OPM 3) и разработанный Ассоциацией инновационного развития и управления проектами Японии - Program and Project Management for Innovation of Enterprises (P2M).



ОПМ3

В конце 2003 г. Американский институт управления проектами (www.pmi.org) выпустил модель организационной зрелости управления проектами (Organizational Project Management Maturity Model - ОПМ3), которая призвана стать международным стандартом в этой области.

ОПМ3 является своего рода ключом к организационной зрелости управления проектами и содержит три взаимосвязанных элемента:

- элемент ЗНАНИЕ (KNOWLEDGE) представляет собой сотни лучших практик по управлению проектами, характеризующих те или иные уровни организационной зрелости УП;
- элемент ОЦЕНКА (ASSESSMENT) является инструментом, помогающим организациям оценить текущую зрелость по УП и определить области улучшения;
- если организация принимает решение развивать практики управления проектами и переходить на новые, более высокие уровни зрелости по УП, то в дело вступает элемент УЛУЧШЕНИЕ (IMPROVEMENT), который помогает компаниям построить схему развития управления проектами таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное достижение своих стратегических целей.



Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)

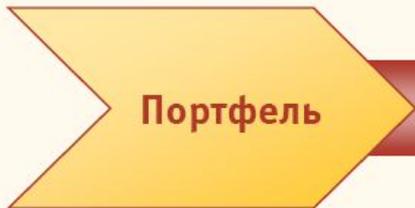
- Методология P2M описывает управление инновационными проектами и программами в рамках организации.
- Отличие этой методологии заключается в ориентированности **не на продукт**, а на **улучшение организации** в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как сочетать выполняемые проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям.
- Эта методология разрабатывалась в Японии с 1998 по 2001 год, и ее описание содержит более 400 страниц.



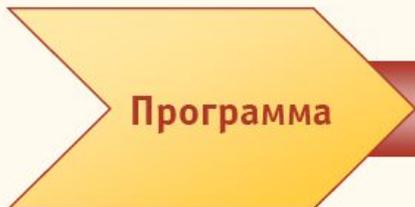
*Шигенобу Охара
Профессор Японского технологического института (Nihon Institute of Technology), директор Сертификационного центра по управлению проектами, автор методологии P2M.*



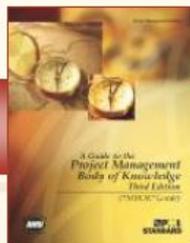
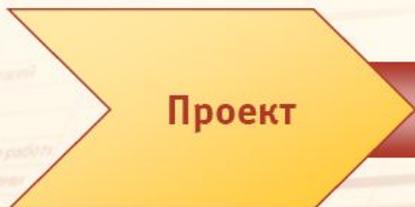
От управление проектами к управлению программами и портфелями



Исполнение стратегии компании, возврат и получение от инвестиций.



Достижение бизнес или стратегической цели, недоступной выполнением только одного проекта.



Достижение SMART-цели:
S — specific
M — measurable
A — achievable
R — result oriented
T — timeable



SMART-ПОДХОД

S

→ Specific - конкретная

M

→ Measurable - измеримая

A

→ Achievable (attainable)- достижимая

R

→ Realistic (relevant) – реалистичная, прагматичная

T

→ Timed - определенная во времени

I

→ Timed - определенная во времени



SMART-ПОДХОД

Термин «SMART» - аббревиатура, образованная от заглавных букв английских слов: **Specific** – конкретный; **Measurable** – измеримый; **Achievable** – достижимый; **Realistik** – реалистичный/прагматичный; **Timed** – определенный по времени.

Этим термином обозначают один из способов формулировки ближайших целей.

В 1996 году Эдвин Локк (E. Locke) из Мэрилендского университета опубликовал результаты тридцатилетнего исследования, посвященного связи постановки цели с выполнением задач. В этом исследовании приняли участие более 40 000 человек из 8 стран — от детей до ученых.

«Вот некоторые результаты данного исследования:

Чем труднее поставленная цель, тем значительнее чувство достигнутого.

Чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность.

Цели, которые одновременно и конкретны, и трудны, обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.

Согласие с целями наиболее значимо, когда человек убежден, что: цель важна; цель достижима (или, по крайней мере, к ней можно приблизиться).

Постановка цели приносит наибольшую пользу, когда присутствует обратная связь, указывающая на продвижение к цели.

Постановка цели опосредует воздействие опыта предыдущих действий на последующие.

Цели стимулируют планирование.

Люди испытывают больше трудностей при достижении целей, если:

- у них нет опыта или тренировки;
- они находятся под чрезмерным давлением, принуждающим действовать;
- на них сильно давление времени.

Цели оказывают влияние на личность.

Цели служат стандартами для чувства удовлетворенности собой».

(Морозова Г.Б., Психологическое сопровождение организации и персонала, СПб, «Речь», 2006 г., с. 156-157.)

Ряд авторов, критикующих SMART-подход, указывают, что в области стратегического планирования важнее, чтобы сотрудники фирмы разделяли общие ценности.



SMART-критерии в целеполагании

Критерий	Смысл критерия	Примечания
Конкретность (<i>Specific</i>)	Отсутствие различных интерпретаций в постановке цели различными участниками проекта	В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т.п.). Желательно избежать и негативной постановки целей (минимизировать издержки)
Измеримость (<i>Measurable</i>)	Цель должна описываться количественными показателями, достижение или недостижение которых позволяет определить степени приближения к цели	Если речь идет о количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной – к формулировке цели следует приложить техническое задание. На практике часто используют такие критерии, как проценты, соответствие внешним стандартам, время и др.
Достижимость (<i>Achievable</i>)	Означает возможность достижения цели с учетом существующих ограничений	Существуют проекты, относительно которых нельзя с уверенностью судить о достижимости целей, например, научно-исследовательские проекты

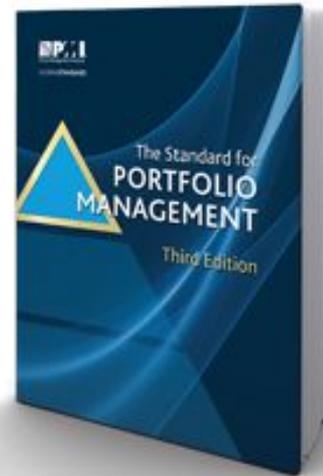
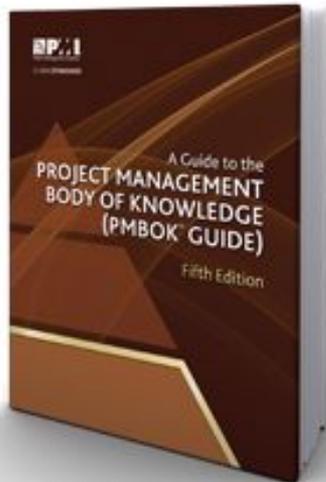
Значимость (<i>Relevant</i>)	Отражает согласование цели проекта с целями более высокого уровня вплоть до стратегии компании, а также важность данного проекта для компании	Значимость цели определяется ответом на вопрос, важна ли она для достижения целей более высокого уровня
Соотнесение цели с конкретным периодом времени (<i>Time-bounded</i>)	Если не учитывать временные ограничения, возникает риск того, что цель никогда не будет достигнута	При постановке цели необходимо определять конечный срок, к которому должны быть получены результаты проекта



Стандарты управления программами и портфелями

Одновременно с РМВоК **5th PMI** опубликованы стандарты PMI:

- по управлению программами проектов **The Standard for Program Management—Third Edition;**
- и по управлению Портфелем проектов **The Standard for Portfolio Management—Third Edition.**



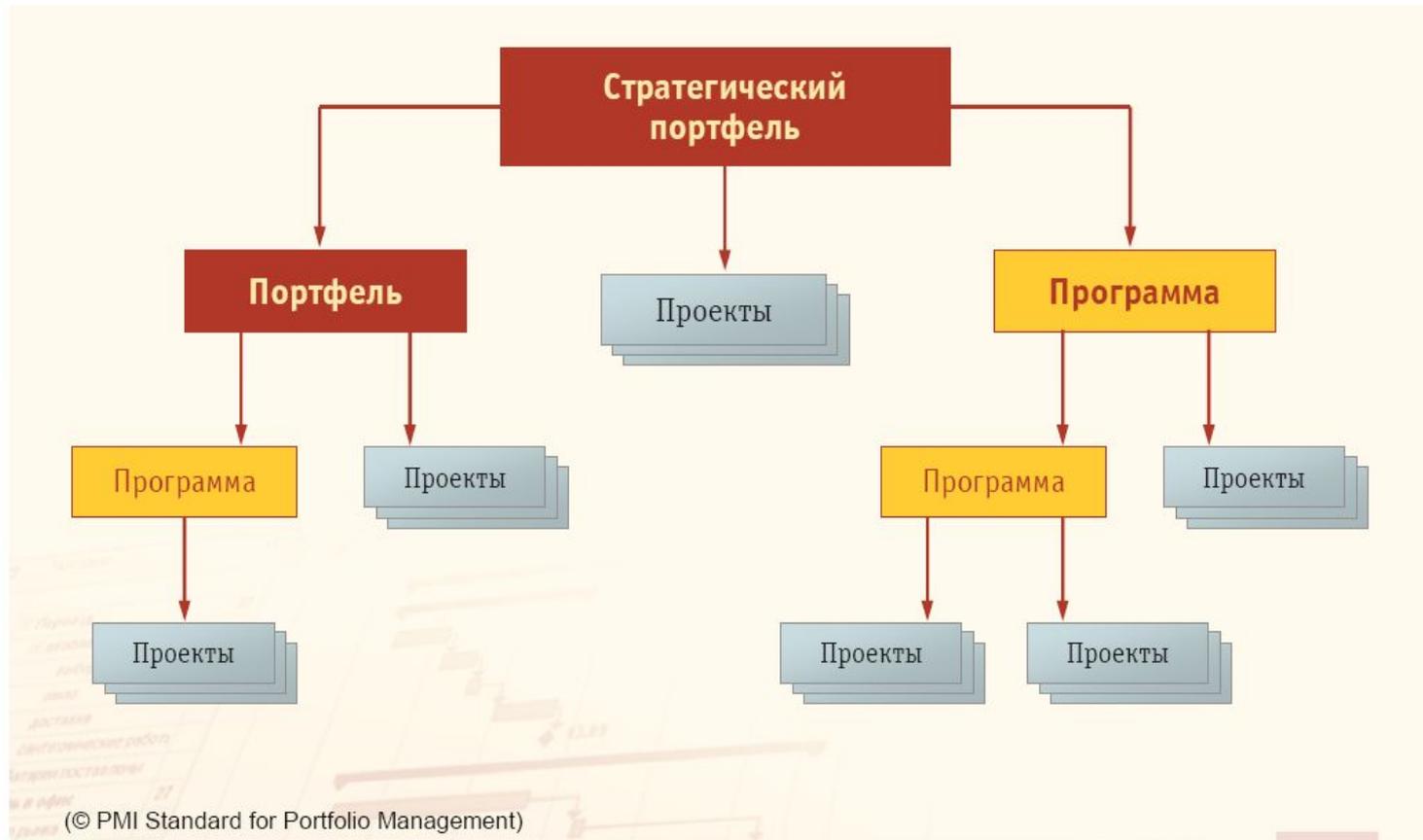


Программа проектов и портфель проектов

- ▲ **Программа** – ряд связанных друг с другом *проектов*, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.
- ▲ **Портфель** – набор *проектов* или *программ* и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными *работами* для достижения *стратегических целей организации*.



Портфель и его компоненты





Сравнение управления портфелем, программами и проектами

	Проект	Программа	Портфель
Успешность	соблюдение сроков, бюджета, соответствие результата запланированному	величина ROI, новые возможности, достигнутые выгоды	выполнение стратегии организации (подразделения)
Объем/ Содержание	узкий, четко определенные цели - SMART	широкий, изменяется в зависимости от ожидаемой выгоды	зависит от стратегических целей
Планирование	детальное – как достичь целей проекта	высокоуровневое – общее направление проектов	создание и поддержка процессов управления портфелем
Отношение руководителя к изменениям	стремление свести к минимуму	ожидание и приемка	постоянное отслеживание



Ключевые термины и определения

- **Управление портфелем** рассматривается как централизованное управление одним или несколькими портфелями, реализующим следующие функции: идентификацию, категоризацию, оценку, отбор, расстановку по приоритетам, обеспечение сбалансированности портфеля, формирование обзоров и периодической отчетности, поручение и контроль, руководство проектами, программами и другими связанными работами (портфельными компонентами) для достижения ключевых индикаторов стратегического плана организации.



Portfolio Management

- Основанный на PMBOK Guide и OPM3, Portfolio management расширяет систему знания управления проектами и программами и дополняет их описанием общепринятых процессов, связанных с управлением портфелем проектов и программ организации безотносительно их отраслевой специализации.
- Важное значение придается установлению связей со стратегией организации, возможности отслеживания достижения целей через процессы интегрированного управления программами и проектами.
- Раскрывается взаимосвязь с функциональными областями управления: финансами, маркетингом, корпоративными коммуникациями, управлением персоналом.
- Разработчик: Project Management Institute (США); Год издания: 2013 г.

Цель стандарта:

- разработка системы управления портфелем программ, проектов, а также работ операционной деятельности организации:
 - О описание подхода к увязке процессов стратегического планирования организации с процессами системы управления портфелем;
 - О формулирование понятийного пространства и идентификация объекта управления портфелем;
 - О определение типовых процессов и их результатов в области управления портфелем без привязки к отраслевым особенностям бизнеса;
 - О описание ключевых ролей управления портфелем, зон их ответственности и полномочий



ПОРТФЕЛИ ПРОЕКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ





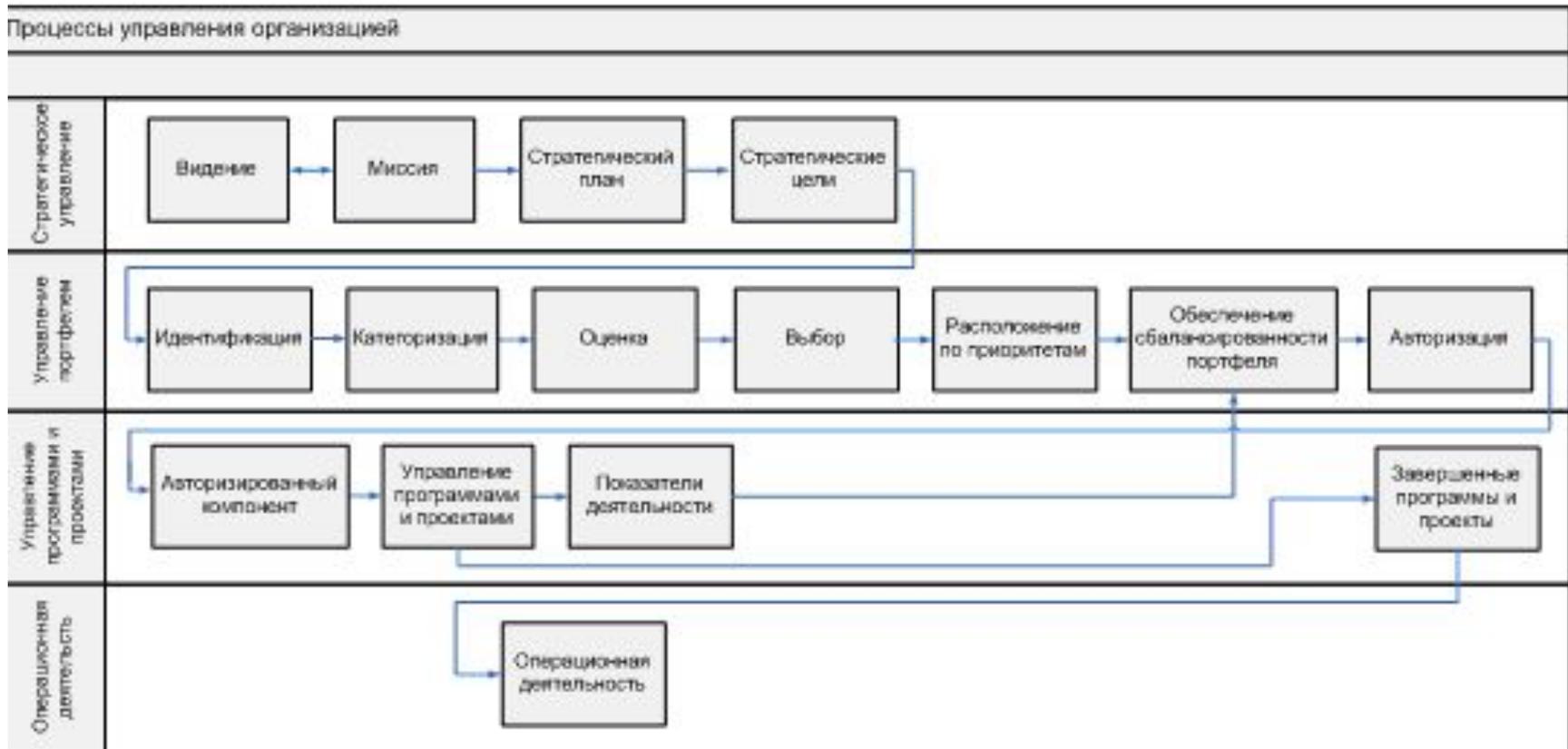
Связь управления портфелем со стратегией компании



- Стратегия определяет финансовые ресурсы выделенные в портфель.
 - Стратегические цели декомпозируются по компонентам портфеля
- Эффективность с позиции управления портфелем оценивается как получение оптимальных результатов выполнения программ, проектов, работ, определяемых величиной прироста стоимости, с минимальными усилиями и ресурсами.



Последовательность и взаимосвязь процессов управления портфелем с процессами организации





Роли в управлении портфелем

Связь управления портфелем с управлением программами и проектами устанавливается через реализацию следующих функций менеджера портфеля:

- выравнивание компонентов в соответствии со стратегией;
- обеспечение сбалансированности и устойчивости компонентов как частей портфеля, основанных на ключевых индикаторах;
- оценка стоимости и взаимосвязей компонентов портфеля;
- определение доступности ресурсов и расстановка приоритетов;
- включение и исключение портфельных компонентов.

Система управления портфелем для эффективной поддержки выполнения представленных функций предусматривает вовлечение следующих ключевых ролей и подразделений в управление портфелем: Наблюдательный совет управления портфелем, Клиенты, Спонсоры, Исполнительные директора, Управление операционной деятельностью, Менеджеры программ, Офис управления программами и проектами, Менеджеры проектов, Функциональные менеджеры, Финансовые менеджеры, Участники команды проекта. В отведенном для этих целей отдельном разделе кратко рассмотрены их взаимодействие и влияние на управление компонентами портфеля.

При идентификации ключевой роли стандарта – менеджера портфеля выявлены следующие дополнительные функции, определяющие отличительные признаки портфельного управления:

- расстановка приоритетов и выравнивание компонентов управления портфелем в соответствии со стратегическими целям;
- обеспечение ключевых акционеров своевременными результатами оценки, ранней идентификации воздействий на выполнение работ компонентов портфеля;
- измерение стоимости организации с помощью инвестиционных инструментов, таких как: ROI, NPV, PP.



Процессы управления портфелем

Корпоративные процессы организации оказывают воздействие и влияют на эффективность управления портфелем через следующие факторы:

- организационную культуру (уровень зрелости и готовность к изменениям);
- экономическое давление (повышение процента успешной реализации проектов);
- организационные воздействия (противоречия с функциональными областями).

Процессы управления портфелем представлены двумя группами:

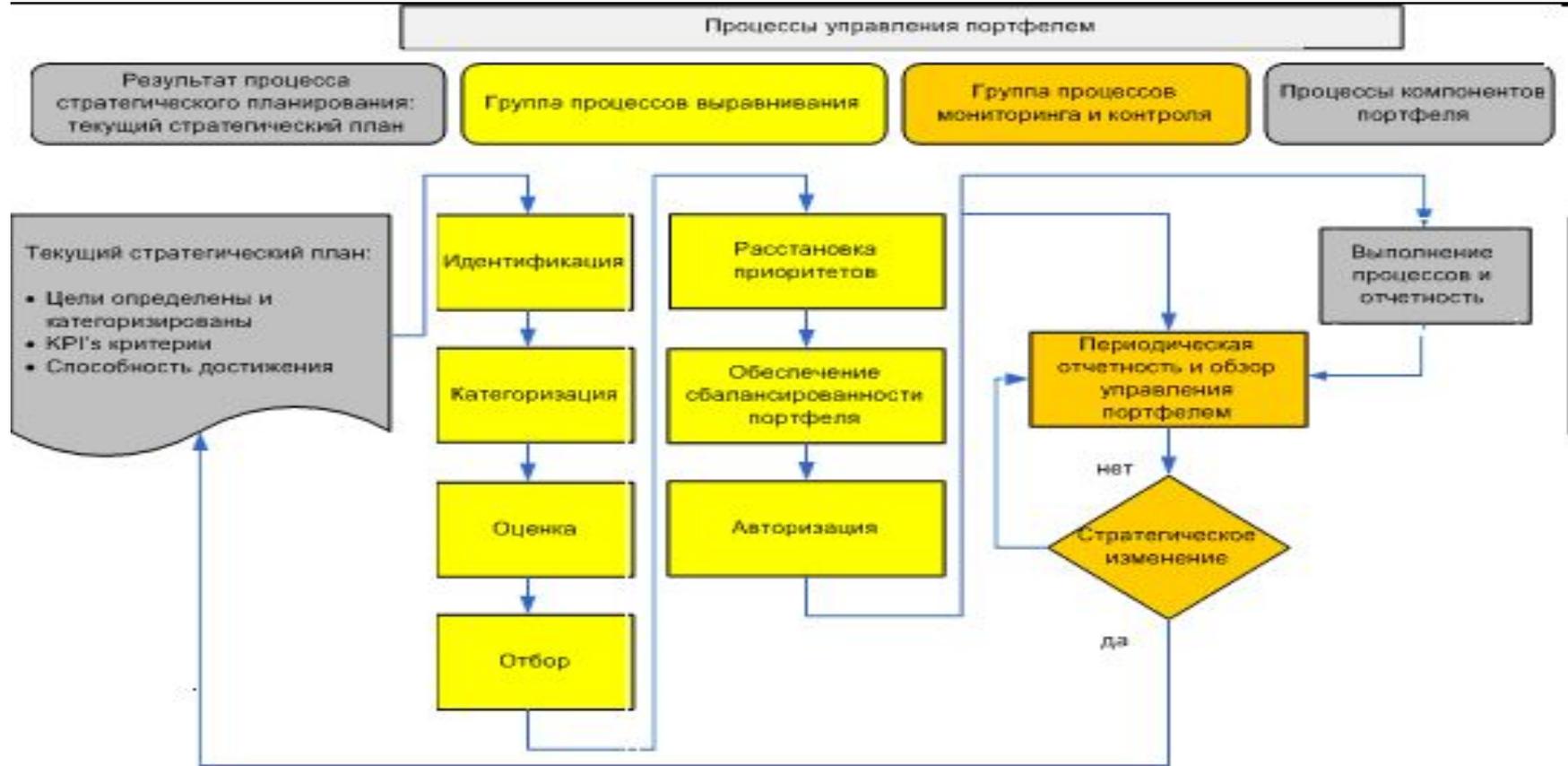
- Группа процессов выравнивания - включает элементы управления портфелем, относимых к категориям и тем компонентам, которые подвергаются оценке с целью их включения/ исключения в состав портфеля;
- Группа процессов мониторинга и контроля – основана на индикаторах деятельности, с помощью которых периодически выравниваются компоненты портфеля относительно стратегических целей.

Группа процессов выравнивания обеспечивает текущей информацией программную/проектную деятельность, направленную на достижение стратегических целей в той мере, в какой это относится и к операционной, позволяя оценивать компоненты и управлять ими. Данная группа процессов активизируется на время актуализации стратегических целей организации в рамках формирования годовых/квартальных бюджетов и планов организации на ближайшую перспективу или в случае изменения деловой конъюнктуры.

Группа процессов мониторинга и контроля обеспечивает выполнение действий в рамках управления портфелем согласно метрикам прогресса, определенных организацией. Такие показатели как ROI и NPV могут отслеживаться путем агрегирования информации по метрикам прогресса выполнения действий портфеля.



Процессы управления портфелем и их взаимосвязи со стратегическим планом, определяющими факторами и процессами управления компонентами





Последовательность и результаты выполнения процессов можно отследить по следующим наиболее информативным входам/выходам, представленным в таблице

Процесс портфелем	управления	вход	выход
Идентификация		<ul style="list-style-type: none">• стратегический план• определение компонента• основные описания компонента• шаблоны	<ul style="list-style-type: none">• перечень компонентов• основные описания каждого компонента• перечень отклоненных компонентов
Категоризация		<ul style="list-style-type: none">• перечень компонентов• основные описания компонентов• категории	<ul style="list-style-type: none">• перечень категоризированных компонентов
Оценка		<ul style="list-style-type: none">• стратегический план• перечень категоризированных компонентов• основные описания компонента	<ul style="list-style-type: none">• перечень категоризированных и оцененных компонентов• стоимостная оценка каждого компонента• визуальные представления• рекомендации
Отбор		<ul style="list-style-type: none">• стратегический план• перечень категоризированных и оцененных компонентов• стоимостная оценка каждого компонента• визуальные представления• рекомендации по результатам оценки	<ul style="list-style-type: none">• перечень категоризированных, оцененных и отобранных компонентов• рекомендации



Обеспечение сбалансированности портфеля	<ul style="list-style-type: none">• перечень категоризированных компонентов в соответствии со стратегической категорией• критерий управления портфелем• метрики прогресса управления портфелем• ограничения способности• рекомендации по перегруппировке портфеля на основе обзора и отчетности	<ul style="list-style-type: none">• перечень одобренных компонентов портфеля• конечный актуализированный перечень основных альтернатив• распределение актуализированных/улучшенных компонентов портфеля
Авторизация	<ul style="list-style-type: none">• перечень улучшенных компонентов портфеля• требования к бюджету компонента• требования к ресурсам компонента• перечень одобренных компонентов	<ul style="list-style-type: none">• дополнения к списку компонентов• актуализация ожиданий• бюджет улучшенного компонента и исключения• ресурсы улучшенного компонента и исключения• исключенные компоненты• вехи управления портфелем
Периодическая отчетность и обзор управления портфелем	<ul style="list-style-type: none">• данные• ресурсное распределение и способность• ограничения окружения• корпоративные стандарты управления и контроля, ограничения• критерий оценки и отбора• актуализированные KPI's• стратегические цели и стратегия• критерий управления портфелем	<ul style="list-style-type: none">• указания относительно компонентов• рекомендации по перегруппировке портфеля• рекомендации для бизнеса• критерий отбора• актуализированные ключевые индикаторы• отчет о достижении цели
Стратегическое изменение	<ul style="list-style-type: none">• периодическая отчетность и обзор• актуализированный стратегический план	<ul style="list-style-type: none">• новый критерий



Ключевые выгоды от внедрения управления портфелями и программами

- ▲ Согласование стратегических целей с конкретными проектами
- ▲ Прозрачная трехуровневая система управления «портфель-программа-проект»
- ▲ Обоснованность выбора наиболее важных инициатив с точки зрения достижения стратегии
- ▲ Оптимальное управление ресурсами и инвестициями на уровне компании





Национальные стандарты управления проектами

- Кроме того, разработано множество национальных стандартов управления проектами, представленных АРМ (Великобритания), VZPM (Швейцария), GPM (Германия), AFITEP (Франция), CEPM (Индия), PROMAT (Южная Корея) и другими.



Отечественные стандарты по УП

С 1 сентября 2012 года вступили в силу национальные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями проектов, утвержденные Росстандартом 22 декабря 2011г.

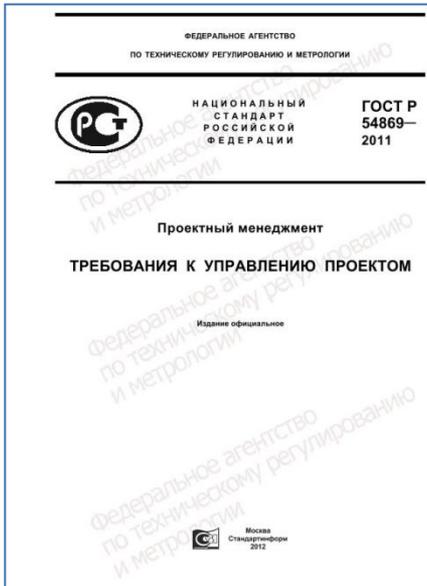
ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»

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

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



Ознакомиться с текстами стандартов можно на сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии <http://protect.gost.ru> :



<http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&baseC=6&page=2&month=6&year=2012&search=&id=179244>

<http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&baseC=6&page=2&month=6&year=2012&search=&id=179246>

<http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&baseC=6&page=2&month=6&year=2012&search=&id=179247>



- **Проектный менеджмент. Практические комментарии к ГОСТ Р 54869—2011.**
- <http://www.hr-portal.ru/blog/proektnyy-menedzhment-prakticheskie-kommentarii-k-gost-r-54869-2011>



Задания

- Сформулируйте цели для вашей курсовой (дипломной) работы, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.