

---

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



Июль  
Стандартинформ  
2015

## 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» (DIN 69909-1:2013 «Multi Project management — Management of project portfolios, programmes and projects — Part 1: Fundamentals», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочного стандартов ДИН соответствующий ему национальный стандарт, сведения о котором приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Декабрь 2018 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](http://www.gost.ru))*

© Стандартинформ, оформление, 2016, 2018

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 Цели 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	6
6.3 Вклад мультипроектного менеджмента в достижение вышестоящих целей	6
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочного стандарта DIN национальному стандарту	7
Библиография	8

## Введение

Настоящий стандарт разработан рабочим комитетом NA 147-00-04 АА «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. Кроме того, 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 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».
- 4 ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

**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 ДИН 69901 и другими частями ДИН 69909:

- a) для организаций, которые хотят внедрить, поддерживать и улучшить свою систему мультипроектного менеджмента;
- b) организаций, которые хотят убедиться в том, 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 использована нормативная ссылка на следующий стандарт: ДИН 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 применены 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.

[ДИН 69901-5:2009-01, статья 3.38]

**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. Вы-

полнение 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 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.

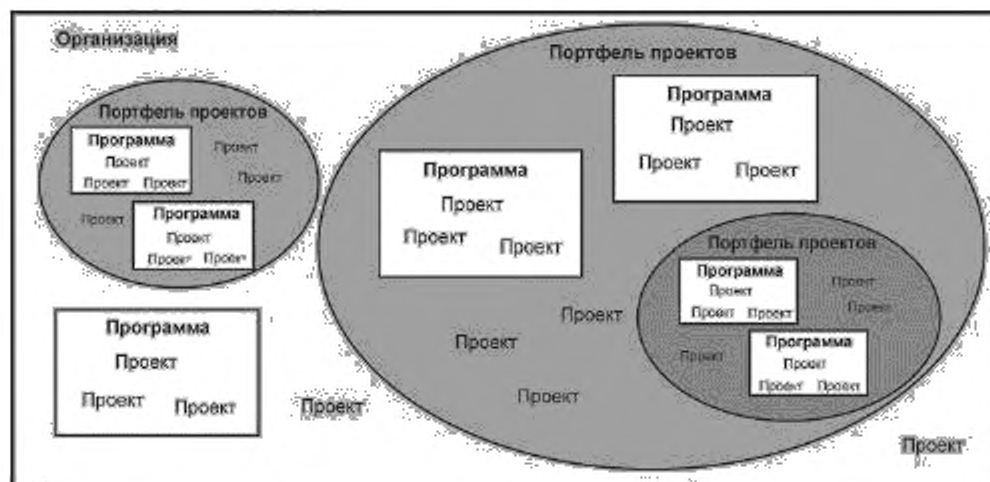


Рисунок 1 — Взаимосвязь между проектами, программами и портфелем проектов

## 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 высокоуровневого 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 иницирует 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;

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

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

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

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

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

г) 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 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 такими 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:

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

б) универсальность: мультипроектный менеджмент делает возможным максимально разностороннее применение/использование.

с) 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.

д) 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.

е) Прозрачность: мультипроектный менеджмент делает видимыми процессы и взаимосвязи.

ф) Превентивность: мультипроектный менеджмент поддерживает принцип работы «Предупреждение вместо реакции».

### 5.5 Ожидания заинтересованных лиц

С мультипроектным менеджментом организации заинтересованные лица, 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:



- а) мультипроектный менеджмент реализует поставленные цели (см. 5.2) с максимальной эффективностью и рентабельностью;
- б) обеспечивается отчетность об актуальном состоянии проектов и программ и предположительном их развитии;
- в) 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;
- г) собирается и оценивается опыт проектов/программ в целях возможности его дальнейшего использования.

#### **5.6 Поддержка мультипроектного менеджмента в организациях**

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

- а) предоставление необходимых ресурсов для внедрения, применения и непрерывного совершенствования мультипроектного менеджмента;
- б) создание подходящих процессов, организационных структур и культуры поддержки мультипроектного менеджмента;
- в) предоставление важной информации о вышестоящих целях организации и ожиданиях и целях руководства в отношении мультипроектного менеджмента;
- г) определение ролей мультипроектного менеджмента (задач, полномочий и ответственности), а также взаимодействие этих ролей;
- д) выбор, применение и совершенствование навыков и знаний соответствующих сотрудников на основе профилей требований/пригодности и планировании (качественном и количественном) требований к персоналу;
- е) предоставление подходящих стандартов, методов и инструментов для реализации мультипроектного менеджмента на различных уровнях проектов, программ и портфелей проектов;
- ж) определение точек пересечения мультипроектного менеджмента с основными структурами организации, а также с внешними партнерами в рамках четких правил по координации, коммуникации и кооперации;
- з) 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 высокоуровневого 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 высокоуровневого 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 высокоуровневого 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

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного стандарта DIN	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
DIN 69901-5	—	*
* Соответствующий национальный стандарт отсутствует. До его принятия рекомендуется использовать перевод на русский язык данного стандарта DIN.		

## Библиография

ДИН 69900	Проектный менеджмент. Техника сетевого планирования. Термины и определения
ДИН 69901-1	Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 1. Основы
ДИН 69901-2	Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 2. Процессы, модель процесса
ДИН 69901-3	Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 3. Методы
ДИН 69901-4	Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 4. Данные, модель данных
ДИН 69909-2:2013	Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 2. Процессы и процессная модель
ЕН ИСО 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 *Л.С. Зимлова*  
Технический редактор *В.Н. Прусакова*  
Корректор *Р.А. Ментова*  
Компьютерная верстка *А.Н. Золотаревой*

Сдано в набор 10.12.2018 Подписано в печать 25.12.2018. Формат 60 × 84<sup>1/8</sup>. Гарнитура Ариал.  
Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 1,12.  
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ИД «Юриспруденция», 115419, Москва, ул. Орджоникидзе, 11  
www.jurisizdat.ru y-book@mail.ru

Создано в единичном исполнении ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»  
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,  
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.  
www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru