

**МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ, ПРОГРАММ И ПОРТФЕЛЕЙ**  
Контекст и концепции

**МЕНЕДЖМЕНТ ПРАЕКТАЎ, ПРАГРАМ І ПАРТФЕЛЯЎ**  
Кантэкст і канцэпцыі

(ISO 21500:2021, IDT)

*Настоящий проект стандарта  
не подлежит применению до его утверждения*



### **Предисловие**

Цели, основные принципы, положения по государственному регулированию и управлению в области технического нормирования и стандартизации установлены Законом Республики Беларусь «О техническом нормировании и стандартизации».

1 ПОДГОТОВЛЕН научно-производственным республиканским унитарным предприятием «Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации» (БелГИСС) на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 3

2 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ постановлением Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

3 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 21500:2021 «Менеджмент проектов, программ и портфелей. Контекст и концепции» («Project, programme and portfolio management – Context and concepts», IDT).

Международный стандарт разработан техническим комитетом по стандартизации ISO/TC 258 «Менеджмент проектов, программ и портфелей» Международной организации по стандартизации (ISO).

4 ВЗАМЕН СТБ ISO 21500-2015

Настоящий стандарт не может быть воспроизведен, тиражирован и распространен без разрешения Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь

---

Издан на русском языке

## Содержание

1 Область применения .....	1
2 Нормативные ссылки .....	1
3 Термины и определения .....	1
4 Концепции менеджмента проекта, программы и портфеля .....	2
4.1 Общие положения .....	2
4.2 Проекты, программы и портфели .....	3
4.3 Организационная среда .....	4
4.4 Внешняя среда .....	4
4.5 Внедрение стратегии .....	4
4.6 Интегрированные подходы к осуществлению руководства и менеджменту .....	5
5 Стандарты по менеджменту проекта, программы и портфеля .....	6
5.1 Общие положения .....	6
5.2 Обзор .....	7
5.2.1 Основные стандарты .....	7
5.2.2 Поддерживающие стандарты и словарь .....	7
5.3 Выгоды использования стандартов по менеджменту проекта, программы и портфеля .....	7
5.3.1 Общие положения .....	7
5.3.2 Менеджмент проекта .....	7
5.3.3 Менеджмент программы .....	7
5.3.4 Менеджмент портфеля .....	8
5.3.5 Руководство .....	8
5.4 Организационные аспекты выбора .....	8
Библиография .....	9

## **Введение**

Настоящий стандарт содержит всеобъемлющее руководство по использованию стандартов по менеджменту проектов, программ и портфелей, подготовленных ISO/TC 258, а также обзор этих дисциплин и соответствующего руководства в организации.

Аудитория настоящего стандарта включает (но не ограничивается):

- практиков и специалистов по менеджменту проектов, менеджменту программ и менеджменту портфелей;
- исполнительный менеджмент, высший менеджмент, спонсоров и других руководящих органов, осуществляющих надзор за проектами, программами и портфелями;
- заинтересованные стороны проекта, программы и портфеля;
- академические круги;
- разработчиков национальных стандартов, стандартов организаций, отраслевых стандартов и государственной политики;
- пользователей любого из стандартов по менеджменту проектов, программ и портфелей, подготовленных ISO/TC 258.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТАНДАРТ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ, ПРОГРАММ И ПОРТФЕЛЕЙ  
Контекст и концепцииМЕНЕДЖМЕНТ ПРАЕКТАЎ, ПРАГРАМ І ПАРТФЕЛЯЎ  
Кантэкст і канцэпцыіProject, programme and portfolio management  
Context and concepts

Дата введения \_\_\_\_\_

## 1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает контекст организации и основные концепции для осуществления менеджмента проекта, программы и портфеля. Он также содержит руководство для организаций по внедрению или улучшению менеджмента проекта, программы и портфеля с использованием стандартов, подготовленных ISO/TC 258.

Настоящий стандарт применим к большинству организаций, включая государственные и частные организации, и не зависит от размера и типа организации. Он также применим к любому проекту, программе и портфелю, независимо от сложности, размера и продолжительности.

Дальнейшие руководящие указания по менеджменту проекта, программы и портфеля, а также по осуществлению руководства ими приведены в ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504 и ISO 21505.

## 2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте нормативные ссылки отсутствуют.

## 3 Термины и определения

Для целей настоящего стандарта применяются следующие термины с соответствующими определениями.

ISO и IEC поддерживают терминологические базы данных для использования в стандартизации по следующим адресам:

- платформа интернет-поиска ISO: <https://www.iso.org/obp>;
- электопедия IEC: <http://www.electropedia.org/>.

**3.1 выгода** (benefit): Созданное преимущество, ценность или другой положительный эффект.  
[ISO/TR 21506:2018, 3.6]

**3.2 бизнес-кейс** (business case): Документально оформленное обоснование для поддержки принятия решения об обязательствах по **проекту (3.15)**, **программе (3.12)** или **портфелю (3.9)**.

[ISO/TR 21506:2018, 3.8]

**3.3 осязаемый результат** (deliverable): Уникальный и поддающийся проверке элемент, который должен быть произведен в рамках **проекта (3.15)**.

[ISO 21502:2020, 3.9]

**3.4 руководство** (governance): Принципы, политика и структура, с помощью которых организация направляется и управляется.

[ISO/TR 21506:2018, 3.25]

**3.5 руководящий орган** (governing body): Лицо, группа или организация, ответственные за **руководство (3.4)** организацией, организациями или частью организации.

[ISO/TR 21506:2018, 3.26]

**3.6 возможность** (opportunity): Возникновение риска, который может оказать благоприятное воздействие.

[ISO/TR 21506:2018, 3.36]

**3.7 итоговый выход (outcome):** Изменение в результате использования **выходов (3.8) проекта (3.15)**.

[ISO 21502:2020, 3.10]

**3.8 выход (output):** Совокупность материальных или нематериальных **осязаемых результатов (3.3)**, которые формируют результат **проекта (3.15)**.

[ISO 21502:2020, 3.14]

**3.9 портфель (portfolio):** Набор **компонентов портфеля (3.10)**, сгруппированных вместе, чтобы облегчить управление ими для достижения стратегических целей.

[ISO/TR 21506:2018, 3.42]

**3.10 компонент портфеля (portfolio component):** **Проект (3.15), программа (3.12), портфель (3.9)** или другая связанная работа.

[ISO/TR 21506:2018, 3.43]

**3.11 менеджмент портфеля (portfolio management):** Скоординированная деятельность по направлению и управлению за достижением стратегических целей.

[ISO/TR 21506:2018, 3.45]

**3.12 программа (programme):** Группа **компонентов программы (3.13)**, управляемых скоординированным образом для создания **выгод (3.1)**.

[ISO/TR 21506:2018, 3.50]

**3.13 компонент программы (programme component):** **Проект (3.15), программа (3.12)** или другая связанная работа.

[ISO/TR 21506:2018, 3.52]

**3.14 менеджмент программы (programme management):** Скоординированная деятельность по направлению и управлению за реализацией идентифицированных **выгод (3.1) и осязаемых результатов (3.3)**.

[ISO/TR 21506:2018, 3.54]

**3.15 проект (project):** Временные усилия по достижению одной или нескольких определенных целей.

[ISO 21502:2020, 3.20]

**3.16 менеджмент проекта (project management):** Скоординированная деятельность по направлению и управлению за достижением согласованных целей.

[ISO 21502:2020, 3.24]

**3.17 спонсор (sponsor):** Лицо, ответственное за получение ресурсов и принятие управленческих решений для достижения успеха.

[ISO/TR 21506:2018, 3.78]

**3.18 заинтересованная сторона (stakeholder):** Лицо, группа или организация, которые имеют интересы или могут повлиять на любой аспект **проекта (3.15), программы (3.12) или портфеля (3.9)**, а также быть затронутыми или считать себя затронутыми.

[ISO/TR 21506:2018, 3.79].

**3.19 угроза (threat):** Возникновение риска, который окажет негативное воздействие.

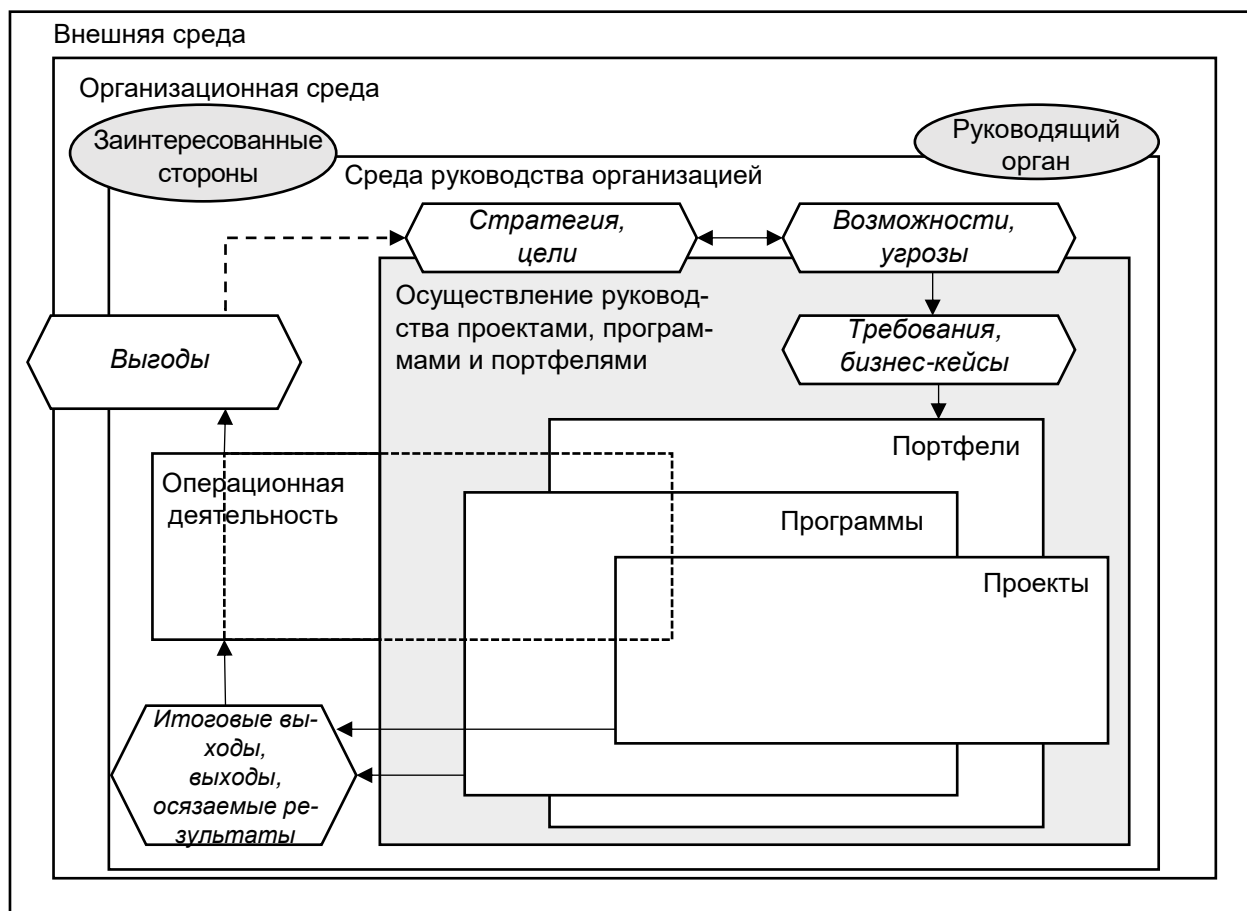
[ISO/TR 21506:2018, 3.83]

## **4 Концепции менеджмента проекта, программы и портфеля**

### **4.1 Общие положения**

Данный пункт описывает общий контекст, в котором осуществляется руководство и менеджмент проектов, программ и портфелей. В дополнение к текущей деятельности, менеджмент проектов, программ и портфелей обеспечивает интегрированную структуру менеджмента для создания ценности. Проекты, программы и портфели существуют в организационной среде, а организация существует в более широкой внешней среде.

Рисунок 1 иллюстрирует, что возможности и угрозы могут быть идентифицированы с помощью стратегии и целей организации. Возможности и угрозы могут быть оценены и далее разработаны в виде требований и бизнес-кейсов. На основе этих бизнес-кейсов и используя менеджмент портфеля или другую структуру менеджмента, организация выбирает и согласовывает проекты и программы, которые обеспечивают осязаемые результаты, выходы и итоговые выходы для операционной деятельности. При использовании в операционной деятельности осязаемых результатов, выходов и итоговых выходов следует способствовать созданию выгод для внутренних и внешних заинтересованных сторон. Эти выгоды также могут способствовать дальнейшему развитию стратегии и целей организации.



Примечание 1 – Возможности и угрозы рассматриваются с точки зрения стратегии.

Примечание 2 – Пунктирные линии в блоке «операционная деятельность» показывают, что операционная деятельность может распространяться на проекты, программы и портфели (см. «другая связанная работа»).

**Рисунок 1 – Пример контекста осуществления руководства и менеджмента проектов, программ и портфелей**

#### 4.2 Проекты, программы и портфели

Организации выполняют работу для достижения целей. Эта работа может выполняться в виде текущей операционной деятельности, проекта или программы или может быть организована в виде портфеля вместе с другими связанными работами. Пример взаимосвязи между проектами, программами и портфелями показан на рисунке 2. Направленность каждого из этих видов организационной деятельности можно охарактеризовать следующим образом:

- операционная деятельность осуществляется относительно стабильными группами посредством постоянных и повторяющихся процессов и направлена на поддержание организации;
- проекты выполняются временными командами и обеспечивают получение осязаемых результатов, выходов, итоговых выходов и выгод. Проект может управляться как отдельная работа в организации или как часть более крупной программы или портфеля;
- программы – это группы программных компонентов, управление которыми осуществляется скоординированным образом для обеспечения преимуществ и синергии, содействия достижению общих стратегических и оперативных целей и реализации выгод;
- портфели – это наборы проектов, программ и другой соответствующей работы, осуществляемой для содействия достижению стратегических целей организации.

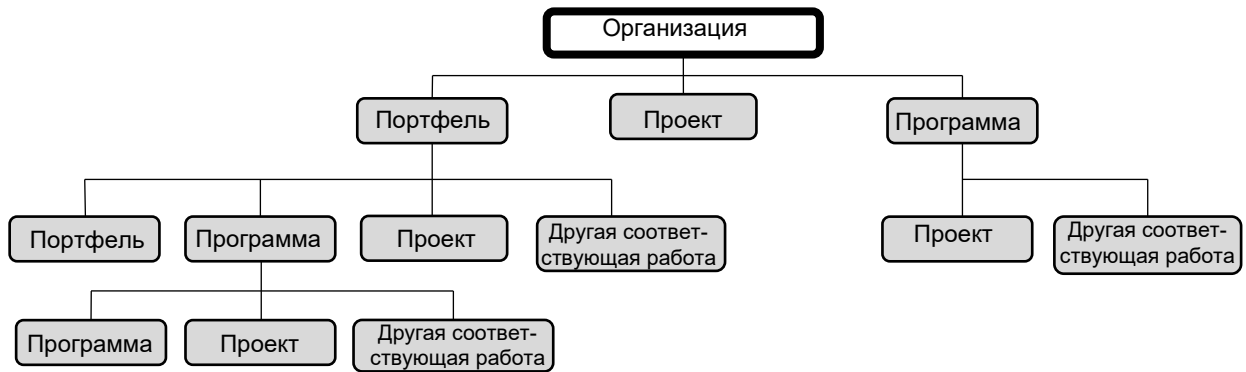


Рисунок 2 – Пример взаимосвязи между проектами, программами и портфелями

### 4.3 Организационная среда

На организационную среду воздействуют как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на деятельность организации и принятие решений. Организации следует учитывать внутреннее влияние в отношении осуществления руководства и менеджмента проектов, программ и портфелей. Внутренняя среда состоит из внутренних заинтересованных сторон и находится под влиянием структуры, культуры и процессов организации. Внутренние заинтересованные стороны включают (но не ограничиваются этим):

- членов руководящего органа;
- менеджеров в их роли владельцев ресурсов или в других операционных или функциональных ролях;
- спонсоров;
- менеджеров проектов, программ и портфелей;
- сотрудников организации, на которых воздействует проект, программа или портфель.

Структура и культура организации будут воздействовать на то, как она принимает решения, общается и наделяет полномочиями внутренние заинтересованные стороны и других лиц, участвующих в менеджменте проектов, программ и портфелей. Осуществление руководства проектами, программами и портфелями отражает структуру и культуру руководства организацией и должно расширять возможности внутренних заинтересованных сторон и обеспечивать поддержку для менеджмента привлеченности и ожиданий внутренних заинтересованных сторон.

### 4.4 Внешняя среда

Внешняя среда организации, использующей менеджмент проекта, программы и портфеля, воздействует на способность организации создавать выгоды. Факторы, которые необходимо учитывать во внешней среде, включают (но не ограничиваются этими):

- возможности и угрозы, возникающие в результате экономических, политических, социальных, технологических, правовых и экологических ограничений;
- ожидания и требования со стороны государственных или общественных органов, потребителей, поставщиков, подрядчиков, других деловых партнеров и общественности;
- создание выгод от осязаемых результатов, выходов и итоговых выходов, полученных в ходе создания проектов и программ, для внешних заинтересованных сторон;
- проекты с участием нескольких организаций как средство сотрудничества с частями внешней среды.

### 4.5 Внедрение стратегии

Организации могут разработать стратегию на основе своей миссии, видения, а также факторов внутренней и внешней среды. Работа по реализации стратегии и ее целей называется внедрением стратегии. Стратегические цели организации могут быть достигнуты посредством внедрения проектов, программ и операционной деятельности или их различных комбинаций. На рисунке 3 показано достижение стратегии и целей через портфель проектов и программ.

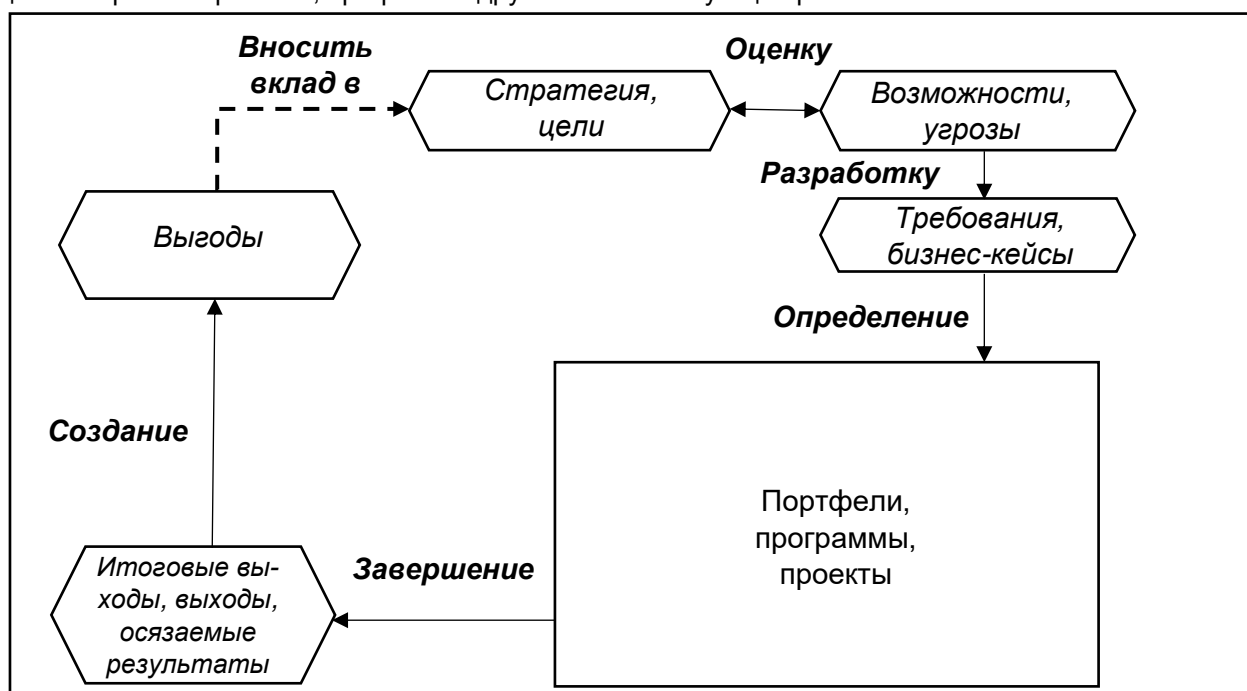


Следует, чтобы стратегические цели идентифицировали потенциальные проекты и программы, которые могут быть собраны в один или несколько портфелей (см. ISO 21504). При выборе проектов и программ необходимо учитывать следующие факторы (но не ограничиваться ими):

- затраты против выгод;
- виды льгот;
- приемлемый уровень риска и подверженности риску;
- соответствие стратегическим целям;
- доступность ресурсов;
- сроки создания затрат и выгод.

Организация может использовать менеджмент портфеля для:

- планирования распределения ресурсов и сроков создания выгод;
- оценивания и снижения общей подверженности риску;
- координации сроков реализации проектов, программ и другой соответствующей работы;
- оказания помощи организации в принятии активных и осознанных решений по выбору, приоритизации и закрытию проектов, программ и другой соответствующей работы.



Примечание – Возможности и угрозы рассматриваются со стратегической точки зрения.

Рисунок 3 – Пример внедрения стратегии

#### 4.6 Интегрированные подходы к осуществлению руководства и менеджменту

Следует, чтобы основополагающие концепции определяли мышление и поведение для осуществления руководства и менеджмента проектов, программ и портфелей. Эти концепции включают (но не ограничиваются этим):

- согласование стратегии: следует, чтобы проекты, программы и портфели были связаны со стратегией и целями организации;
- постоянное обоснование: следует, чтобы постоянное бизнес-обоснование использовалось для подтверждения того, что ожидаемые выгоды могут быть созданы, а риски управляемы, и использовалось для прекращения работы, когда бизнес-обоснование больше не поддерживается;
- надлежащую структуру: следует, чтобы структуры руководства и менеджмента и средства управления были пропорциональны и соответствовали выполняемой работе, связанным с ней рискам и приемлемому для организации уровню риска;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами и коммуникации: следует, чтобы осязаемые результаты, выходы и итоговые выходы соответствовали согласованным потребностям, выраженным спонсирующей организацией, и были приняты заинтересованными сторонами;

## СТБ ISO/ПР1 21500

– четкие роли и обязанности: следует, чтобы полномочия и ответственность были определены и распределены, последовательны и прослеживаемы на всех уровнях проекта, программы или портфеля;

– надлежащее планирование и менеджмент: следует, чтобы работа была соответствующим образом спланирована, а качество активно управлялось; способы работы следует адаптировать для максимизации вероятности успеха в рамках проекта, программы или портфеля;

– постоянное улучшение: следует, чтобы опыт и извлеченные уроки были зафиксированы в базе знаний организации, которыми следует делиться и использовать для содействия повышению пригодности будущих проектов, программ или портфелей.

Следует, чтобы интегрированный подход к осуществлению руководства и менеджменту проектов, программ и портфелей, включающий вышеупомянутые концепции, способствовал:

- формированию общего понимания стратегий, целей, планов и дорожных карт организации;
- развитию направленности на реализацию стратегических целей;
- обеспечению прозрачности и согласованию вклада в достижение стратегических целей;
- облегчению коммуникации;
- обеспечению прозрачности использования ресурсов и причин их использования;
- повышению четкости прогресса за счет последовательной отчетности, принятия решений и процедур эскалации.

Использование менеджмента проекта, программы и портфеля в сочетании с руководством может предоставить руководящие указания, структуры, процессы и инструменты для создания осязаемых результатов, выходов и итоговых выходов для реализации намеченных выгод. Применение интегрированного подхода может способствовать внедрению стратегии, как показано на рисунке 3.

## 5 Стандарты по менеджменту проекта, программы и портфеля

### 5.1 Общие положения

Стандарты по менеджменту проекта, программы и портфеля, подготовленные ISO/TC 258, включают настоящий стандарт (всеобъемлющий стандарт) и четыре основных стандарта (ISO 21502 по менеджменту проекта, ISO 21503 по менеджменту программы, ISO 21504 по менеджменту портфеля и ISO 21505 по осуществлению руководства), дополненных поддерживающими стандартами и словарем (см. рисунок 4). В настоящем разделе приводится обзор и руководящие указания по использованию стандартов по менеджменту проекта, менеджменту программ, менеджменту портфеля и осуществлению руководства.

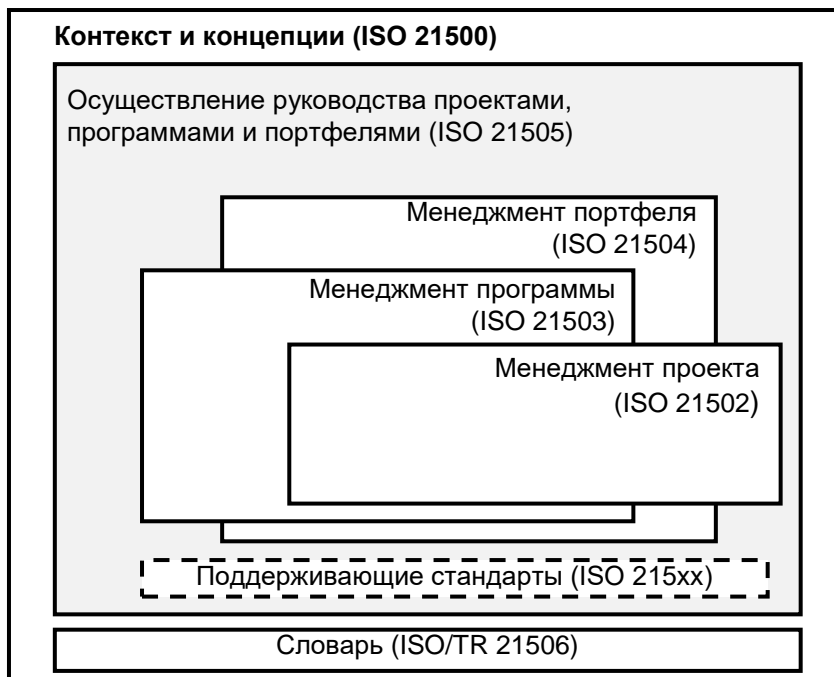


Рисунок 4 – Стандарты по менеджменту проекта, программы и портфеля

## 5.2 Обзор

### 5.2.1 Основные стандарты

ISO 21502 – стандарт по менеджменту проекта, содержит руководящие указания по концепциям и практикам менеджмента проекта, которые важны для успешного выполнения проекта и оказывают на него воздействие.

ISO 21503 – стандарт по менеджменту программы, содержит руководящие указания для поддержки создания и отслеживания интегрированных компонентов программы и создания выгод.

ISO 21504 – стандарт по менеджменту портфеля, содержит руководящие указания по менеджменту портфеля проектов и программ. В нем рассматривается необходимость последовательного подхода к менеджменту стратегическим согласованием проектов, программ, портфелей и других связанных с ними работ.

ISO 21505 – стандарт по осуществлению руководства, содержит рекомендации по улучшению подотчетности и прозрачности, а также по авторизации, направлению, наделению полномочиями, надзору и ограничению менеджмента проектов, программ и портфелей.

### 5.2.2 Поддерживающие стандарты и словарь

Поддерживающие стандарты содержат руководящие указания по использованию различных практик менеджмента проекта, программы и портфеля.

*Пример – См. ISO 21508 и ISO 21511.*

Поддерживающий стандарт может быть применен к менеджменту проекта или программы в организации в соответствии с требованиями структуры осуществления руководства этой организации.

ISO/TR 21506 определяет термины, используемые в менеджменте проекта, программы и портфеля, а также при осуществлении соответствующего руководства.

## 5.3 Выгоды использования стандартов по менеджменту проекта, программы и портфеля

### 5.3.1 Общие положения

Несмотря на то, что существует множество способов внедрения менеджмента проекта, программы и портфеля и осуществления соответствующего руководства, использование стандартов, подготовленных ISO/TC 258, обеспечивает структурированный подход, который может способствовать увеличению выгод. В данном подпункте описаны конкретные выгоды использования стандартов ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504 и ISO 21505. Общие выгоды от их использования включают, в частности, обеспечение общей и международно признанной системы ссылок на концепции, руководящие принципы, структуры и процессы, касающиеся применения менеджмента проектов, программ и портфелей, а также осуществления соответствующего руководства.

### 5.3.2 Менеджмент проекта

Выгоды использования ISO 21502 включают (но не ограничиваются этим):

- расширение возможностей для преобразования идей в осязаемые и неосязаемые результаты, выходы, итоговые выходы и выгоды;
- усиление организационной мощи через внедрение проектов;
- обеспечение интегрированного менеджмента планирования, выгод, области применения, ресурсов, графика, затрат, риска, проблем, управления изменений, качества, взаимодействия с заинтересованными сторонами, коммуникации, организационных и общественных изменений, отчетности, информации и документации, закупок, извлеченных уроков и других практик менеджмента проекта.

### 5.3.3 Менеджмент программы

Выгоды использования ISO 21503 включают (но не ограничиваются этим):

- инициирование и координацию проектов, способствующих достижению желаемого итогового выхода;
- поддержание последовательного надзора за проектами, которые в совокупности способствуют достижению желаемого итогового выхода;
- продвижение практики менеджмента для интегрированного менеджмента смежными проектами или другими компонентами программы;
- укрепление стратегического преимущества и обеспечение устойчивых изменений;
- развитие согласованности между стратегией и результатами посредством выгод менеджмента;

## **СТБ ISO/ПР1 21500**

- повышение привлекенности с заинтересованными сторонами путем скоординированного выполнения соответствующих проектов, программ и других соответствующих работ;
- создание условий для создания ценности организации.

### **5.3.4 Менеджмент портфеля**

Выгоды использования ISO 21504 включают (но не ограничиваются этим):

- выбор проектов и программ, способствующих реализации согласованной стратегии и целей организации;
- поддержание последовательного надзора за проектами и программами, которые в совокупности способствуют достижению согласованной стратегии и целей;
- разработку систематической методологии для отбора и определения приоритетности проектов, программ и портфелей среди конкурирующих возможностей;
- создание и согласование проектов, программ и портфелей со стратегическими целями организации;
- обеспечение согласованности между руководством организацией и менеджментом проекта и программы;
- улучшение согласованности стратегии и осязаемых результатов, выходов и итоговых выходов через менеджмент ценности и выгод.

### **5.3.5 Руководство**

Выгоды использования ISO 21505 включают (но не ограничиваются этим):

- разъяснение ответственности;
- установление прозрачности;
- улучшение привлекенности с внутренними и внешними заинтересованными сторонами;
- менеджмент подверженности организационным рискам;
- прояснение организационных ценностей, этики и процессов.

## **5.4 Организационные аспекты выбора**

Выбор стандарта (ов) для применения в конкретной организации может зависеть от нескольких аспектов, включая (но не ограничивается этим):

- стратегические цели, которые будут достигаться;
- спектр вариантов достижения стратегических целей и спектр проектов и программ, которые поддерживают эти цели;
- необходимость интеграции между двумя или более проектами, программами и другими связанными работами, как внутренними, так и внешними по отношению к организации;
- среду проекта, существующей внутри и вне организации;
- структуру руководства организацией;
- подходы к менеджменту;
- организационную культуру и ценности;
- рассмотрения ресурсов;
- договорные отношения.

Анализ этих элементов и других соображений, уникальных для организации, должен стать основой для выбора применимых стандартов и их внедрения в организации. ISO 21502, ISO 21503 и ISO 21504 содержат предварительные условия для практики менеджмента проекта, менеджмента программы и менеджмента портфеля, чтобы помочь в выборе и использовании стандартов.


После того, как организация определила стандарт (ы), который (ые) будет (ут) использоваться, ей следует обратиться к стандарту по осуществлению руководства ISO 21505 для внедрения структуры процессов, процедур и практик, позволяющих осуществлять руководство проектами, программами и портфелями как интегрированной частью общего руководства организацией.

## **Библиография**

- [1] ISO 21502, Project, programme and portfolio management – Guidance on project management (Менеджмент проектов, программ и портфелей. Руководство по менеджменту проектов)
- [2] ISO 21503, Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management (Менеджмент проектов, программ и портфелей. Руководство по менеджменту программ)
- [3] 21504, Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management (Менеджмент проектов, программ и портфелей. Руководство по менеджменту портфелей)
- [4] ISO 21505, Project, programme and portfolio management – Guidance on governance (Менеджмент проектов, программ и портфелей. Руководство по организации управления)
- [5] ISO/TR 21506, Project, programme and portfolio management – Vocabulary (Менеджмент проектов, программ и портфелей. Словарь)
- [6] ISO 21508, Earned value management in project and programme management (Менеджмент заработанной стоимости при менеджменте проекта и программы)
- [7] ISO 21511, Work breakdown structures for project and programme management (Иерархическая структура работ для менеджмента проекта и программы)

**СТБ ISO/ПР1 21500**

Заместитель директора  
по техническому нормированию,  
стандартизации и методологии  
оценки соответствия БелГИСС

  
\_\_\_\_\_ О. Ф. Ильянкova

Начальник ТО-21

  
\_\_\_\_\_ И. В. Шкадрецов