



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

А. Н. Павлов

*Управление
программами проектов
на основе стандарта PMI
The Standard for Program Management®*

*Изложение методологии
и рекомендации
по применению*

4-е издание, электронное



Москва
Лаборатория знаний
2020

УДК 65.0
ББК 65.290-2
П12

Серия основана в 2010 г.

Павлов А. Н.

П12 Управление программами проектов на основе стандарта PMI The Standard for Program Management®. Изложение методологии и рекомендации по применению / А. Н. Павлов. — 4-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2020. — 267 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-00101-845-2

Целью данной книги является обобщение многолетнего опыта автора по управлению крупными технологическими программами и проектами, а также разработки стандартов и методических рекомендаций, участия во многих международных и отечественных конференциях и симпозиумах, чтения лекций и учебных курсов в данной области. Большинству специалистов будут особенно интересны практический опыт и уроки, полученные в ходе управления программами проектов на основе использования стандарта PMI The Standard for Program Management®. Помимо изложения стандарта, книга содержит ценные авторские комментарии и рекомендации, существенно дополняющие и обогащающие ее основное содержание.

Книга предназначена для менеджеров высшего и среднего звена, руководителей программ и проектов и специалистов, участвующих в проектах, во внедрении корпоративных систем управления программами или в проведении крупных комплексных проектов и программ.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

Деривативное издание на основе печатного аналога: Управление программами проектов на основе стандарта PMI The Standard for Program Management®. Изложение методологии и рекомендации по применению / А. Н. Павлов. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. — 264 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-9963-0745-6.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации

ISBN 978-5-00101-845-2

© Лаборатория знаний, 2015

Оглавление

Предисловие	3
Введение в управление инновациями	8
Введение в управление программами проектов.....	14
Глава 1. Интеграция программы	53
1.1. Область знаний: управление интеграцией программы	54
Фаза жизненного цикла: определение программы	54
Процесс: инициация программы	54
1.2. Область знаний: управление интеграцией программы.....	57
Фаза жизненного цикла: определение программы	57
Процесс: разработка плана управления программой	57
1.3. Область знаний: управление интеграцией программы.....	63
Фаза жизненного цикла: определение программы	63
Процесс: разработка инфраструктуры программы	63
1.4. Область знаний: управление интеграцией программы.....	66
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы ...	66
Процесс: управление исполнением программы.....	66
1.5. Область знаний: управление интеграцией программы.....	69
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы ...	69
Процесс: мониторинг и контроль исполнения	
программы.....	69
1.6. Область знаний: управление интеграцией программы.....	75
Фаза жизненного цикла: завершение программы.....	75
Процесс: передача результатов программы и поддержка	
выгод	75
1.7. Область знаний: управление интеграцией программы.....	76
Фаза жизненного цикла: завершение программы.....	76
Процесс: закрытие программы	76
<i>Бизнес-кейс «Программа технологического перевооружения</i>	
<i>металлургического комбината»</i>	<i>79</i>
Глава 2. Содержание программы.....	81
2.1. Область знаний: управление содержанием программы	81
Фаза жизненного цикла: определение программы	81
Процесс: планирование содержания программы	81
2.2. Область знаний: управление содержанием программы.....	96
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы ...	96
Процесс: контроль содержания программы	96
<i>Бизнес-кейс «Программа внедрения системы оценки КПЭ</i>	
<i>сотрудников компании»</i>	<i>99</i>
Глава 3. Сроки программы	102
3.1. Область знаний: управление сроками программы.....	102
Фаза жизненного цикла: определение программы	102
Процесс: разработка сроков программы	102

3.2. Область знаний: управление сроками программы	111
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	111
Процесс: контроль сроков программы	111
<i>Бизнес-кейс «Программа по созданию производства металлокомпозигов»</i>	<i>117</i>
Глава 4. Финансы программы	119
4.1. Область знаний: управление финансами программы.....	120
Фаза жизненного цикла: определение программы	120
Процесс: оценка стоимости программы	120
4.2. Область знаний: управление финансами программы	121
Фаза жизненного цикла: определение программы	121
Процесс: определение структуры финансирования программы.....	121
4.3. Область знаний: управление финансами программы	125
Фаза жизненного цикла: определение программы	125
Процесс: разработка плана финансирования программы.....	125
4.4. Область знаний: управление финансами программы	128
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	128
Процесс: оценка стоимости компонентов программы	128
4.5. Область знаний: управление финансами программы	131
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	131
Процесс: бюджетирование расходов программы	131
4.6. Область знаний: управление финансами программы	133
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	133
Процесс: мониторинг и управление финансами программы.....	133
4.7. Область знаний: управление финансами программы.....	135
Фаза жизненного цикла: завершение программы.....	135
Процесс: закрытие финансирования программы	135
<i>Бизнес-кейс «Программа строительства торгово-развлекательного центра»</i>	<i>136</i>
Глава 5. Качество программы	138
5.1. Область знаний: управление качеством программы.....	138
Фаза жизненного цикла: определение программы	138
Процесс: планирование качества программы	138
5.2. Область знаний: управление качеством программы	140
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	140
Процесс: обеспечение качества программы	140

5.3. Область знаний: управление качеством программы	141
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	141
Процесс: контроль качества программы.....	141
<i>Бизнес-кейс «Программа внедрения системы делопроизводства в министерстве».....</i>	<i>143</i>
Глава 6. Риски программы.....	145
6.1. Область знаний: управление рисками программы.....	146
Фаза жизненного цикла: определение программы	146
Процесс: планирование управления рисками программы.....	146
6.2. Область знаний: управление рисками программы	149
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	149
Процесс: идентификация рисков программы	149
6.3. Область знаний: управление рисками программы	154
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	154
Процесс: анализ рисков программы	154
6.4. Область знаний: управление рисками программы	163
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	163
Процесс: планирование реагирования на риски программы	163
6.5. Область знаний: управление рисками программы	168
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	168
Процесс: мониторинг и контроль над рисками программы.....	168
<i>Бизнес-кейс «Программа по выводу на рынок нового фармацевтического препарата»</i>	<i>173</i>
Глава 7. Коммуникации программы	175
7.1. Область знаний: управление коммуникациями программы.....	176
Фаза жизненного цикла: определение программы	176
Процесс: планирование коммуникаций	176
7.2. Область знаний: управление коммуникациями программы.....	180
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	180
Процесс: распространение информации.....	180
7.3. Область знаний: управление коммуникациями программы.....	183

Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	183
Процесс: отчетность об исполнении программы.....	183
<i>Бизнес-кейс «Программа многопрофильного финансово-промышленного холдинга»</i>	<i>187</i>
Глава 8. Поставки программы	189
8.1. Область знаний: управление поставками программы	190
Фаза жизненного цикла: определение программы	190
Процесс: планирование поставок программы	190
8.2. Область знаний: управление поставками программы	195
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	195
Процесс: осуществление поставок программы	195
8.3. Область знаний: управление поставками программы	199
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	199
Процесс: администрирование поставок программы	199
8.4. Область знаний: управление поставками программы	202
Фаза жизненного цикла: завершение программы.....	202
Процесс: закрытие поставок программы.....	202
<i>Бизнес-кейс «Программа автоматизации процессов корпоративного и розничного бизнеса коммерческого банка»</i>	<i>205</i>
Глава 9. Ресурсы программы	207
9.1. Область знаний: управление ресурсами программы.....	208
Фаза жизненного цикла: определение программы	208
Процесс: планирование ресурсов программы.....	208
9.2. Область знаний: управление ресурсами программы	212
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	212
Процесс: приоритезация ресурсов программы	212
9.3. Область знаний: управление ресурсами программы	213
Фаза жизненного цикла: достижение выгод программы.....	213
Процесс: управление взаимозависимостью ресурсов	213
<i>Бизнес-кейс «Программа внедрения ERP системы финансово-промышленного холдинга»</i>	<i>218</i>
Заключение.....	220
Опыт внедрения в организациях принципов управления программами проектов	220
Ценные рекомендации	223
Комментарии из практики	228
Извлеченные уроки.....	239
Глоссарий	254