



ПРОЕКТЫ  
ПРОГРАММЫ  
ПОРТФЕЛИ

А. Н. Павлов

*Управление  
портфелями проектов  
на основе стандарта PMI  
The Standard for Portfolio Management®*

*Изложение методологии  
и рекомендации  
по применению*

3-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 портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management®. Изложение методологии и рекомендации по применению / А. Н. Павлов. — 3-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2020. — 217 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-00101-846-9

Книга посвящена авторской интерпретации и видению использования на практике стандарта PMI The Standard for Portfolio Management®, предназначенного для эффективного управления портфелями проектов. Представлено детальное описание всех 14 процессов управления портфелями стандарта, включающее набор входов, используемых инструментов, методов и выходов процессов. Изложены практические рекомендации автора по наиболее эффективному использованию каждого из процессов стандарта и реальные уроки (как позитивные, так и негативные), извлеченные при этом. В каждой главе приведены описания бизнес-кейсов и проблемных ситуаций, возникших в крупных портфелях проектов с анализом принятых решений и их последствий.

Книга предназначена для менеджеров высшего и среднего звена, руководителей портфелей и крупных программ проектов, а также для специалистов, участвующих во внедрении корпоративных систем портфельного управления.

**УДК 65.0  
ББК 65.290-2**

**Деривативное издание на основе печатного аналога:** Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management®. Изложение методологии и рекомендации по применению / А. Н. Павлов. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. — 214 с. : ил. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-9963-1645-8.

**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 978-5-00101-846-9

© Лаборатория знаний, 2015

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	3
<b>Введение</b> .....	7
Развитие через инновации .....	7
Интеграция результатов инновационной деятельности .....	7
<b>Введение в управление портфелями проектов</b> .....	14
Концепция управления портфелями проектов .....	14
Взаимодействие портфелей и стратегии компании .....	15
Стейкхолдеры управления портфелями компании .....	18
Влияние компании на управление портфелями проектов .....	21
Обзор процессов управления компонентами портфелей компании .....	23
Обзор групп процессов и областей знаний управления портфелями компании .....	24
<b>Глава 1. Стратегическое управление портфелем</b> .....	28
4.1. Область знаний: стратегическое управление портфелем ..	28
Группа процессов: определение	
Процесс: разработка стратегического плана управления портфелем. ....	28
4.2. Область знаний: стратегическое управление портфелем ..	35
Группа процессов: определение	
Процесс: разработка устава портфеля .....	35
4.3. Область знаний: стратегическое управление портфелем ..	39
Группа процессов: определение	
Процесс: определение дорожной карты портфеля .....	39
4.4. Область знаний: стратегическое управление портфелем ..	43
Группа процессов: согласование	
Процесс: управление стратегическими изменениями .....	43
<i>Бизнес-кейс: портфель стратегического развития торгово-промышленной группы предприятий</i> .....	47

<b>Глава 2. Высокоуровневое управление портфелем . . . .</b>	<b>51</b>
5.1. Область знаний: высокоуровневое управление портфелем	52
Группа процессов: определение	
Процесс: разработка плана управления портфелем . . . . .	52
5.2. Область знаний: высокоуровневое управление портфелем	58
Группа процессов: определение	
Процесс: определение портфеля . . . . .	58
5.3. Область знаний: высокоуровневое управление портфелем	74
Группа процессов: согласование	
Процесс: оптимизация портфеля . . . . .	74
5.4. Область знаний: высокоуровневое управление портфелем	94
Группа процессов: авторизация и контроль	
Процесс: авторизация портфеля . . . . .	94
5.5. Область знаний: высокоуровневое управление портфелем	97
Группа процессов: авторизация и контроль	
Процесс: проведение обзоров портфеля . . . . .	97
<i>Бизнес-кейс: портфель стратегического развития тор-</i> <i>гово-промышленной группы предприятий . . . . .</i>	<i>101</i>
<b>Глава 3. Управление выполнением портфеля . . . . .</b>	<b>108</b>
6.1. Область знаний: управление выполнением портфеля . . . .	109
Группа процессов: определение	
Процесс: разработка плана управления выполнением	
портфеля . . . . .	109
6.2. Область знаний: управление выполнением портфеля . . . .	114
Группа процессов: согласование	
Процесс: управление спросом и предложением . . . . .	114
6.3. Область знаний: управление выполнением портфеля . . . .	117
Группа процессов: согласование	
Процесс: управление ценностью портфеля . . . . .	117
<i>Бизнес-кейс: портфель стратегического развития тор-</i> <i>гово-промышленной группы предприятий . . . . .</i>	<i>131</i>
<b>Глава 4. Управление коммуникациями портфеля . . . . .</b>	<b>133</b>
7.1. Область знаний: управление коммуникациями портфеля .	134
Группа процессов: определение	
Процесс: разработка плана управления коммуникациями	
портфеля . . . . .	134

7.2. Область знаний: управление коммуникациями портфеля .	147
Группа процессов: согласование	
Процесс: управление информацией портфеля . . . . .	147
<i>Бизнес-кейс: портфель стратегического развития тор- гово-промышленной группы предприятий . . . . .</i>	<i>151</i>
<b>Глава 5. Управление рисками портфеля . . . . .</b>	<b>153</b>
8.1. Область знаний: управление рисками портфеля . . . . .	155
Группа процессов: определение	
Процесс: разработка плана управления рисками портфеля	155
8.2. Область знаний: управление рисками портфеля . . . . .	162
Группа процессов: согласование	
Процесс: управление рисками портфеля . . . . .	162
<i>Бизнес-кейс: портфель стратегического развития тор- гово-промышленной группы предприятий . . . . .</i>	<i>180</i>
<b>Заключение . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>Глоссарий . . . . .</b>	<b>207</b>