



ПРОЕКТЫ
ПРОГРАММЫ
ПОРТФЕЛИ

А. Н. Павлов

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

*Изложение методологии
и рекомендации
по применению*

4-е издание, электронное



Москва
Лаборатория знаний
2025

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. — 4-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2025. — 217 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-93208-857-9

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 978-5-93208-857-9

© Лаборатория знаний, 2015

Оглавление

Предисловие	3
Введение	7
Развитие через инновации	7
Интеграция результатов инновационной деятельности	7
Введение в управление портфелями проектов	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
Глава 1. Стратегическое управление портфелем	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

Глава 2. Высокоуровневое управление портфелем	51
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>
Глава 3. Управление выполнением портфеля	108
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>
Глава 4. Управление коммуникациями портфеля	133
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>
Глава 5. Управление рисками портфеля	153
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>
Заключение	187
Глоссарий	207