



ПРОЕКТЫ  
ПРОГРАММЫ  
ПОРТФЕЛИ

А. Н. Павлов

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

*Изложение методологии  
и рекомендации  
по применению*

5-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 программами проектов на основе стандарта PMI The Standard for Program Management®. Изложение методологии и рекомендации по применению / А. Н. Павлов. — 5-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2025. — 267 с. — (Проекты, программы, портфели). — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

**ISBN 978-5-93208-858-6**

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. Большинство 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 978-5-93208-858-6**

© Лаборатория знаний, 2015

# Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>3</b>
<b>Введение в управление инновациями .....</b>	<b>8</b>
<b>Введение в управление программами проектов.....</b>	<b>14</b>
<b>Глава 1. Интеграция программы .....</b>	<b>53</b>
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>
<b>Глава 2. Содержание программы.....</b>	<b>81</b>
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>
<b>Глава 3. Сроки программы .....</b>	<b>102</b>
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>
<b>Глава 4. Финансы программы .....</b>	<b>119</b>
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>
<b>Глава 5. Качество программы .....</b>	<b>138</b>
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</i>	
<i>делопроизводства в министерстве».....</i>	<i>143</i>
<b>Глава 6. Риски программы.....</b>	<b>145</b>
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</i>	
<i>фармацевтического препарата» .....</i>	<i>173</i>
<b>Глава 7. Коммуникации программы .....</b>	<b>175</b>
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>
<b>Глава 8. Поставки программы .....</b>	<b>189</b>
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>
<b>Глава 9. Ресурсы программы .....</b>	<b>207</b>
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>
<b>Заключение.....</b>	<b>220</b>
Опыт внедрения в организациях принципов управления программами проектов .....	220
Ценные рекомендации .....	223
Комментарии из практики .....	228
Извлеченные уроки.....	239
<b>Глоссарий .....</b>	<b>254</b>