

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА  
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
І ЛОГІСТИКИ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

щодо виконання курсової роботи з дисципліни  
**«УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ, ПОРТФЕЛЯМИ  
ПРОЕКТІВ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ»**

для студентів ступеня магістра  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної та заочної форм навчання

Дніпро  
2018

Методичні вказівки щодо виконання курсової роботи з дисципліни «Управління програмами, портфелями проектів та розвитком підприємств» для студентів ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання / Укладачі: Вечеров В.Т., Уфимцева О. Ю. – Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2018. - 24 с.

Методичні вказівки розроблені з метою контролю знань студентів при вивченні дисципліни «Управління програмами, портфелями проектів та розвитком підприємства» та підвищення ефективності їх самостійної праці шляхом виконання курсової роботи. Методичні вказівки містять у собі завдання для курсових проектів, приклад виконання, екзаменаційні питання з курсу та список рекомендованої літератури.

Методичні вказівки призначені для студентів, що навчаються за ступенем магістри спеціальності «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

Укладачі: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА;  
Уфимцева О. Ю, кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Вечеров В. Т., доктор технічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Рецензент: Трифонов І. В., доктор технічних наук, професор кафедри технології будівельного виробництва ДВНЗ ПДАБА.

Затверджено на засіданні кафедри  
менеджменту, управління проектами  
і логістики ДВНЗ ПДАБА  
Протокол № 8 від 23.03.2018 р.  
Зав. кафедри Вечеров В. Т.

Затверджено на засіданні  
Президії методичної ради  
ДВНЗ ПДАБА  
Протокол №5 (124) від 12.04.2018 р.

## ЗМІСТ

Вимоги до курсової роботи .....	3
Індивідуальні завдання і вихідні дані проектів для виконання курсової роботи .....	3
Послідовність виконання практичної частини курсової роботи .....	7
Контрольні питання з дисципліни .....	21
Список рекомендованої літератури .....	22
Додаток А. Зразок оформлення титульного аркуша .....	23

### ВИМОГИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

Протягом семестру кожен студент виконує курсову роботу.

Курсова робота виконується відповідно до навчального плану. На виконання курсової роботи відведено 15 годин. Виконання курсової роботи є обов'язковою умовою допуску до іспиту.

Курсова робота складається з теоретичного питання і практичної частини.

Структура курсової роботи:

Титульний лист, відповідно до затвердженої форми (додаток А).

Зміст у вигляді плану розкриття теми роботи.

Вступ, в якому розкривається актуальність представленої роботи, мета і основні завдання роботи.

Теоретичне завдання обсягом 15-20 стор. тексту, з обов'язковою наявністю графічного і аналітичного аналізу питань, що розкриваються.

Практичні завдання з алгоритмом рішення.

Висновки з роботи, які містять короткий виклад основних положень по кожному розділу.

Список використаних джерел, який повинен становити не менше 5 найменувань.

Оцінка виконання курсової роботи студента виставляється окремо в заліково-екзаменаційну відомість.

### ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ І ВИХІДНІ ДАНІ ПРОЕКТІВ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Індивідуальні завдання і вихідні дані проектів для виконання курсової роботи представлені в таблицях 1,2.

Таблиця 1

Індивідуальні завдання для виконання курсової роботи

Варіант	Тема теоретичного завдання	Практичне завдання №№ проектів, що включено в портфель
1	Місце системи управління портфелем в управлінському контурі організації	7, 11, 15, 19, 27, 31
2	Класифікація портфелів і їх види	8, 12, 16, 20, 28, 32
3	Регламенти та нормативи управлінні портфелями проектів	1, 9, 13, 17, 21, 29
4	Управління інвестиційним портфелем	2, 10, 14, 18, 22, 30
5	Особливості управління портфелем цінних паперів	3, 11, 15, 19, 23, 31
6	Учасники та зацікавлені сторони реалізації портфеля проектів	4, 12, 16, 20, 24, 32
7	Взаємодія портфелів проектів і стратегії компанії	1, 5, 13, 17, 21, 25
8	Загальний огляд груп процесів і областей знань управління портфелями компанії	2, 6, 14, 18, 22, 26
9	Розробка стратегічного плану управління портфелем	3, 7, 15, 19, 23, 27
10	Розробка статуту портфеля	4, 8, 16, 20, 24, 28
11	Управління стратегічними змінами портфеля	1, 5, 9, 17, 21, 29
12	Моніторинг і контроль в управлінні портфелем	2, 6, 10, 18, 22, 30
13	Управління комунікаціями портфеля проектів	3, 7, 11, 19, 23, 31
14	Управління ризиками портфеля проектів	4, 8, 12, 20, 24, 32
15	Методи та інструменти управління портфелем проектів	1, 5, 9, 13, 21, 25
16	Керуючі реєстри портфелю проектів	2, 6, 10, 14, 22, 26
17	Загальна ієрархічна структура процесів в системі управління портфелями	3, 7, 11, 15, 23, 27
18	Інтерфейси системи управління портфелями проектів	4, 8, 12, 16, 24, 28
19	Формування корпоративної бази знань з управління портфелями програм та проектів компанії	5, 9, 13, 17, 25, 29
20	Моделювання інформаційних потоків офісу управління портфелем проектів та програм	6, 10, 14, 18, 26, 30

Таблиця 2

## Вихідні дані проектів

№ проекту	Найменування компонента	Сума за договором, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Дата початку	Дата закінчення	Інвестований капітал, тис. грн.	Імовірність одержання прибутку, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Трансформація організаційної системи управління підприємством	2946	1662	01.01.16	03.01.17	248	58
2.	Створення служби логістики компанії	3103	2785	15.05.16	03.01.17	1025	76
3.	Маркетингові дослідження ринку товару №1	1248	477	01.01.16	01.04.16	0	82
4.	Створення ремонтно-діагностичного центру	11045	9988	15.03.16	03.01.17	521	61
5.	Створення інформаційно-аналітичного відділу	1220	682	01.01.16	15.03.16	0	53
6.	Відкриття філії №1 у м. Полтава	17239	12935	01.03.16	01.07.16	7521	68
7.	Діагностика інформаційної системи підприємства	2939	800	01.07.16	01.08.16	0	72
8.	Удосконалення інформаційно-комунікативної технології організації	3106	1649	15.09.16	03.01.17	521	58
9.	Капітальний ремонт приміщення №1	8714	6299	01.03.16	01.07.16	1521	81

## Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8
10.	Переустаткування ремонтно-діагностичного центру	12339	11712	01.07.16	01.09.16	6254	76
11.	Діагностика обладнання підприємства	1321	812	01.05.16	01.06.16	0	58
12.	Організація тренінгу №1 для персоналу	25	17	01.04.16	01.05.16	0	84
13.	Реконструкція кабельних трас	18405	19942	01.06.16	01.03.17	7562	57
14.	Розробка проекту технічної реконструкції для участі в тендері	9413	7325	01.09.16	03.01.17	1452	45
15.	Реконструкція електромонтажного встаткування	11458	10258	01.09.16	03.02.17	3215	74
16.	Маркетингові дослідження ринку товару №2	1482	835	01.05.16	15.07.16	0	78
17.	Реконструкція системи вентиляції	8541	7012	01.09.16	01.12.16	2548	74
18.	Оцінка потенціалу бренду компанії на ринку Китаю	4858	3725	01.05.16	01.09.16	2154	78
19.	Відкриття філії №2 у м. Харкові	21582	17582	01.06.16	03.01.17	4785	59
20.	Установлення нової лінії виробництва	25322	23725	01.10.16	15.02.17	17548	87
21.	Створення власного проектного бюро	7225	7051	01.09.16	01.03.17	2178	62
22.	Капітальний ремонт приміщення №2	7841	6092	01.08.16	01.12.16	2587	85
23.	Перетворення системи контролю якості виробничого об'єднання	2858	2025	01.05.16	01.10.16	0	78

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8
24.	Проведення комплексу соціологічних досліджень	5302	4120	01.09.16	01.11.17	0	75
25.	Організація тренінгу №2 для персоналу	30	22	01.11.16	01.12.16	0	82
26.	Установлення автоматизованої системи пожежної сигналізації	161	147	15.09.16	01.10.16	0	92
27.	Реконструкція повітроочисних споруд	275	231	01.11.16	01.03.17	0	84
28.	Відкриття філії №3 у м. Братислава	28365	23253	03.01.17	01.06.17	5874	63
29.	Розробка заходів з поліпшення умов праці у виробничому приміщенні	302	265	03.01.17	01.03.17	0	80
30.	Розробка проекту вантажоперевезень для участі в тендері	4713	3925	01.02.17	15.04.17	1547	48
31.	Проектування інформаційної системи та програмного забезпечення відділу логістики	2016	1234	01.02.17	01.06.17	852	85
32.	Оцінка потенціалу бренду компанії на ринку Польщі	2885	1781	01.03.17	01.07.17	925	74

### **ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Практична частина курсової роботи повинна містити деякі рішення по управлінню Портфелем програм і проектів відповідно до вимог стандарту PMI - The Standard for Portfolio Management. Структура включає рішення за трьома групами процесів:

1. «Формування і вирівнювання».
2. «Моніторинг і контроль».

### 3. «Супровід та розвиток».

«**Формування і вирівнювання**» - ця група процесів запускається в разі потреби (в повному складі або тільки за окремими процесами) для ідентифікації, класифікації, оцінювання, ранжирування, відбору та балансування компонентів Портфеля, а також для встановлення того, як компоненти будуть управлятися в рамках Портфеля.

В рамках реалізації даної групи процесів в роботі виконуються наступні процеси.

- Ідентифікація.
- Класифікація.
- Оцінка.
- Відбір.
- Ранжування.
- Балансування.
- Затвердження.

Процес «**Ідентифікація**» - формування списку компонентів, що характеризуються загальною набором ключовими показниками щодо подальшого оцінювання, порівняння та відбору.

Ключовими показниками Портфеля можуть бути наступні показники проектів:

- сума за договором;
- витрати;
- термін реалізації;
- інвестиційний капітал;
- імовірність отримання прибутку.

Результати процесу «Ідентифікація» представляються у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3

#### Процес «Ідентифікація» Портфеля (приклад)

№ проекту	Найменування компонента	Сума за договором, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Термін реалізації, міс.	Інвестований капітал, тис. грн.
1	2	3	4	5	6
1.	Трансформація організаційної системи управління підприємством	2946	1662	7,5	248



Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6
2.	Створення служби логістики компанії	3103	2785	3	1025
3.	Маркетингові дослідження ринку товару №1	1248	477	9,5	0
4.	Створення ремонтно-діагностичного центру	11045	9988	2,5	521
5.	Створення інформаційно-аналітичного відділу	1220	682	5	0
6.	Відкриття філії №1 у м. Полтава	17239	12935	4	7521

Процес «Класифікація» - розподіл ідентифікованих компонентів за однорідними групами, в рамках яких досягаються схожі цілі, вирішуються загальні проблеми, або самі компоненти ідентичні.

Даний процес вимагає наявності взаємозв'язку між компонентами портфеля. Якщо проекти, задані в індивідуальному завданні студента, не мають взаємозв'язку, вони входять в портфель як окремі компоненти. У процесі класифікації окремі проекти групуються в програми Портфеля.

Стратегічні класифікатори використовуються для групування і порівняння Компонентів, що мають схожі стратегічні цілі і загальні критерії вимірювання «корисності» для організації. У роботі по кожному проекту необхідно вказати один (два - при необхідності) класифікатори, наприклад:

- Кількісні вигоди і переваги:
  - отримання доходу або / і зниження витрат;
  - підвищення показників ефективності діяльності підприємства / фірми (рентабельність продажів, ROI, NPV, оборотність коштів і та ін.);
  - зменшення тривалості бізнес-циклу.
- Якісні вигоди і переваги:
  - поліпшення продуктів / послуг
  - підвищення ефективності управління;
  - розвиток інфраструктури;
  - зниження ризиків;
  - дотримання правових вимог;
  - впровадження інновацій;
  - розширення / створення Бізнес-можливостей;
  - підвищення кваліфікації персоналу.

Зацікавлені сторони проекту (стейкхолдерів) необхідно вказувати для визначення їх можливої участі на кожній фазі реалізації проекту, а також надання даних моніторингу. До переліку стейкхолдерів обов'язково повинні входити: замовник, інвестор, виконавець, керівник, а також інші зацікавлені суб'єкти по кожному компоненту Портфелю.

Результати процесу «Класифікація» представляються у вигляді таблиці 4.

Таблиця 4

## Процес «Класифікація» Портфеля (приклад)

№ компонента	Найменування компонента	Цілі компонентів Портфеля	Стейкхолдери
1	2	3	4
	<b>Програма І.</b> Вдосконалення організаційної системи діяльності підприємства	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень	Генеральний директор. Інвестор. Співробітники підприємства.
1.	Трансформація організаційної системи управління підприємством	Ефективне управління підприємством	Виконавчий директор. Менеджер з управління персоналом. Керівники відділів.
2.	Створення служби логістики компанії	Зниження ризиків через оптимізацію постачально-збутових операцій, прискорення виконання замовлень.	Комерційний директор. Відділ постачання. Відділ збуту.
5.	Створення інформаційно-аналітичного відділу	Розвиток інформаційної інфраструктури	Виконавчий директор. Інвестор. Головний інженер.

Продовження таблиці 4

1	2	3	4
	<b>Програма II.</b> Вдосконалення ринку збуту продукції підприємства	Отримання лідируючих позицій на ринку	Генеральний директор. Керівник маркетингового відділу.
3.	Маркетингові дослідження ринку товару №1	Аналіз попиту та споживацьких вимог до товару №1	Маркетинговий відділ.
6.	Відкриття філії №1 у м. Полтава	Розширення ринку збуту	Генеральний директор. Інвестор. Директор філії.
4.	Створення ремонтно-діагностичного центру	Зменшення тривалості виконання ремонтно-діагностичних операцій	Головний інженер.
<b>Місія Портфелю проектів і програм</b> - підвищення інвестиційної привабливості підприємства за рахунок підвищення рентабельності продажів, ROI, оборотності коштів			

Процес «Оцінка» - визначення та розрахунок основних показників проектів Портфелю для подальшого аналізу. Отримані показники оцінки можуть носити як кількісний, так й якісний характер, абсолютне або відносне значення. У завданні до курсової роботи вже наведені деякі показники, решту студент повинен розрахувати самостійно. Основні показники для оцінки проектів можна прийняти наступні:

- очікуваний прибуток;
- показники ефективності (рентабельність, NPV, рентабельність інвестицій (ROI));
- часові показники (тривалість проекту, дати початку та закінчення кожного проекту);
- показники ризику (імовірність отримання прибутку).

Принцип розрахунку показників надається студентам при викладенні інших дисциплін. Ставки дисконтування приймаємо за статистичними даними на період розрахунку.

Завдання студента - сформувавати свій перелік ключових показників компонентів (проектів) Портфелю. В результаті розробки процесу «Оцінка» студент повинен сформувавати таблицю даних Портфелю (таблиця 5).

Ресурсний профіль (рис.1) повинен відображати обсяг затребуваних ресурсів (фінансових) в кожний період часу. Для його побудови витрати, необхідні для реалізації кожного компонента портфелю, рівномірно розподіляються по місяцям і зазначаються над лінійним графіком кожного компонента. Для побудови лінійного графіку та ресурсного профілю використовуються знання, отримані при вивченні дисципліни «Планування виробництва».

Таблиця 5

## Процес «Оцінка» Портфеля (приклад)

№ проєкта	Найменування компонента	Сума за договором, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Термін реалізації, міс.	Інвестований капітал, тис. грн.	Очікуваний прибуток, тис. грн.	Рентабельність загальна, %	Рентабельність інвестицій (ROI), %	Імовірність отримання приб., %
1.	Трансформація організаційної системи управління підприємством	2946	1662	12	248	1284	77,26	517,7	58
2.	Створення служби логістики компанії	3103	2785	7,5	1025	318	11,42	31,02	76
5.	Створення інформаційно-аналітичного відділу	1220	682	2,5	521	538	78,89	103,3	53
3.	Маркетингові дослідження ринку товару №1	1248	477	3	0	771	161,64	-	82
6.	Відкриття філії №1 у м. Полтава	17239	12935	5	7521	4304	33,27	57,23	68
4.	Створення ремонтно-діагностичного центру	11045	9988	9,5	521	1057	10,58	202,9	61

Таблицю 5 необхідно **продовжити (вправо)** лінійними графіками виконання кожного компонента портфеля за термінами, заданим в табл. 2. з відповідним ресурсним профілем (рис.1) освоєння витрат по місяцях.



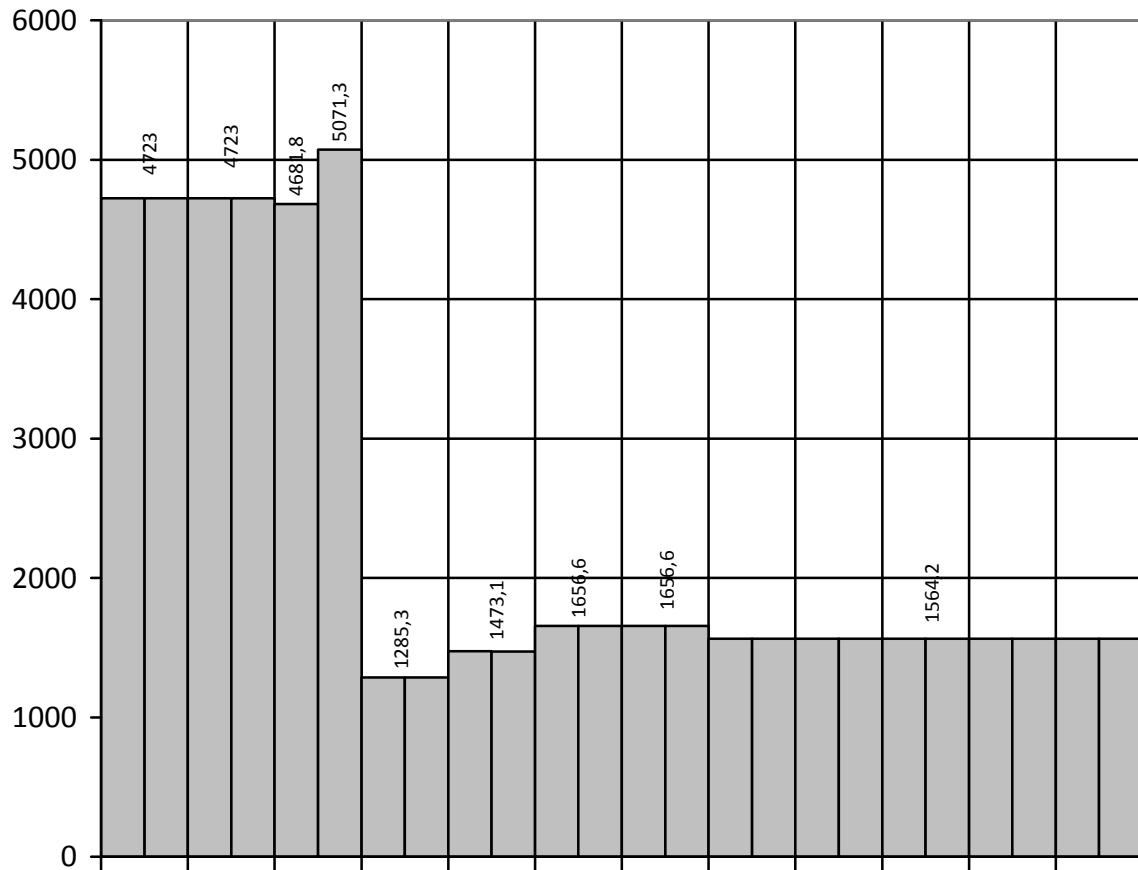


Рис.1. Ресурсний профіль

**Відбір** - оцінка кожного компонента на основі єдиних принципів. Оцінюються як окремі показники (терміни, прибутковість, ризикованість), так й комплексні або інтегральні (стратегічна значущість, перспективність, якість), а також фіксуються всі виявлені неформалізовані фактори. Результатом реалізації даного процесу повинна стати матриця / таблиця із зазначенням питомої ваги кожного показника (таблиця 6).

Питома вага кожного показника повинна відповідати відносній значущості критерію, сума ваг за всіма критеріями повинна дорівнювати «1».

Значення показників студент призначає самостійно, виходячи зі стратегічної мети кожного проекту. В даному випадку студент виступає в ролі експерта і реалізує свій науковий та творчий потенціал.

## Відбір показників проектів (приклад)

№ проекту	Найменування компонента	Питома вага показників				
		Рентабельність	ROI	Ризикованість	Дотримання термінів	Вплив компоненту на досягнення стратегічної цілі Портфелю
1.	Трансформація організаційної системи управління підприємством	0,31	0,30	0,12	0,05	0,23
2.	Створення служби логістики компанії	0,41	0,32	0,24	0,04	0,14
5.	Створення інформаційно-аналітичного відділу	0,32	0,34	0,19	0,07	0,24
3.	Маркетингові дослідження ринку товару №1	0,29	0,27	0,15	0,07	0,18
6.	Відкриття філії №1 у м. Полтава	0,48	0,27	0,17	0,05	0,18
4.	Створення ремонтно-діагностичного центру	0,55	0,31	0,14	0,05	0,26

**Ранжування** - призначення або коригування пріоритетів за всіма компонентами Портфеля за обраними показниками відповідно до стратегічних цілей.

Призначення пріоритетів компонентів Портфеля за декількома критеріями здійснюється шляхом вирішення задачі «Багатокритеріальне багатокомпонентне ранжирування». Для її вирішення необхідно

- задати набір критеріїв, за якими буде проводитися ранжування (табл. 5)
- оцінити показники (таблиця 5),
- провести їхній відбір відповідно до значущості, шляхом призначення питомої ваги показника по кожному компоненту Портфеля (таблиця 6).
- проранжувати компоненти по кожному критерію;
- розставити остаточні пріоритети.

Ранжування компонентів по кожному критерію здійснюється шляхом призначення рангів. Найвищий ранг – «1» отримує критерій з найкращим значенням рентабельності, ROI, ризикованості. Критерії «Дотримання термінів» та «Вплив компонента на досягнення стратегічної мети

Портфеля» - якісні, тобто не мають кількісного значення. Ранжирування проводиться за важливістю цього критерію, тобто на основі пріоритетів, розставлених в таблиці 6 (найвищий ранг «1» отримує критерій з найбільшою сумою). Результати представляються у вигляді таблиці 7.

Таблиця 7

Багатокритеріальне ранжирування компонентів портфеля (приклад)

№ проекту	Найменування компонента	Питома вага показників				
		Рентабельність	ROI	Ризикованість	Дотримання термінів	Досягнення цілі
1.	Трансформація організаційної системи управління підприємством	3	4	3	3	1
2.	Створення служби логістики компанії	5	3	5	1	3
5.	Створення інформаційно-аналітичного відділу	2	6	2	2	4
3.	Маркетингові дослідження ринку товару №1	1	5	6	4	1
6.	Відкриття філії №1 у м. Полтава	4	1	1	6	2
4.	Створення ремонтно-діагностичного центру	6	2	1	5	4

Розстановка загальних рангів компонентів здійснюється у наступній послідовності (таблиця 8):

- перемножте ранги на їх «вагу»;
- підсумуйте середньозважені результати;
- розставте пріоритети на підставі отриманих сум. Найвищий ранг «1» отримує критерій з найменшою сумою.

В якості інструмента у вирішенні даного завдання необхідно використовувати програму Excel.



Багатокритеріальне багатокомпонентне ранжування компонентів портфелю (приклад)

№ проекту	Найменування компонента	Ранг компонента за критерієм										Середньозважене значення	Загальний ранг компоненту
		Рентабельність		ROI		Ризикованість		Дотримання термінів в.		Досягнення цілі			
		р. *	в. *	р.	в.	р.	в.	р.	в.	р.	в.		
1.	Трансформація ОСУ підприємством	3	0,31	4	0,30	3	0,12	3	0,05	1	0,23	2,87	1
2.	Створення служби логістики компанії	5	0,41	3	0,32	5	0,24	1	0,04	3	0,14	4,67	5
5.	Створення інформаційно-аналітичного відділу	2	0,32	6	0,34	2	0,19	2	0,07	4	0,24	4,16	4
3.	Маркетингові дослідження ринку №1	1	0,29	5	0,27	6	0,15	4	0,07	1	0,18	3	2
6.	Відкриття філії №1 у м. Полтава	4	0,48	1	0,27	4	0,17	6	0,05	2	0,18	3,53	3
4.	Створення ремонтно-діагностичного центру	6	0,55	2	0,31	1	0,14	5	0,05	4	0,26	5,35	6

**Примітка:** р. \* - ранг критерію; в. \* – «вага» критерію

Для підтвердження вирішення студентом задачі багатокритеріального ранжування засобами Excel, необхідно в роботі навести скрін сторінки (див. рис. 2).

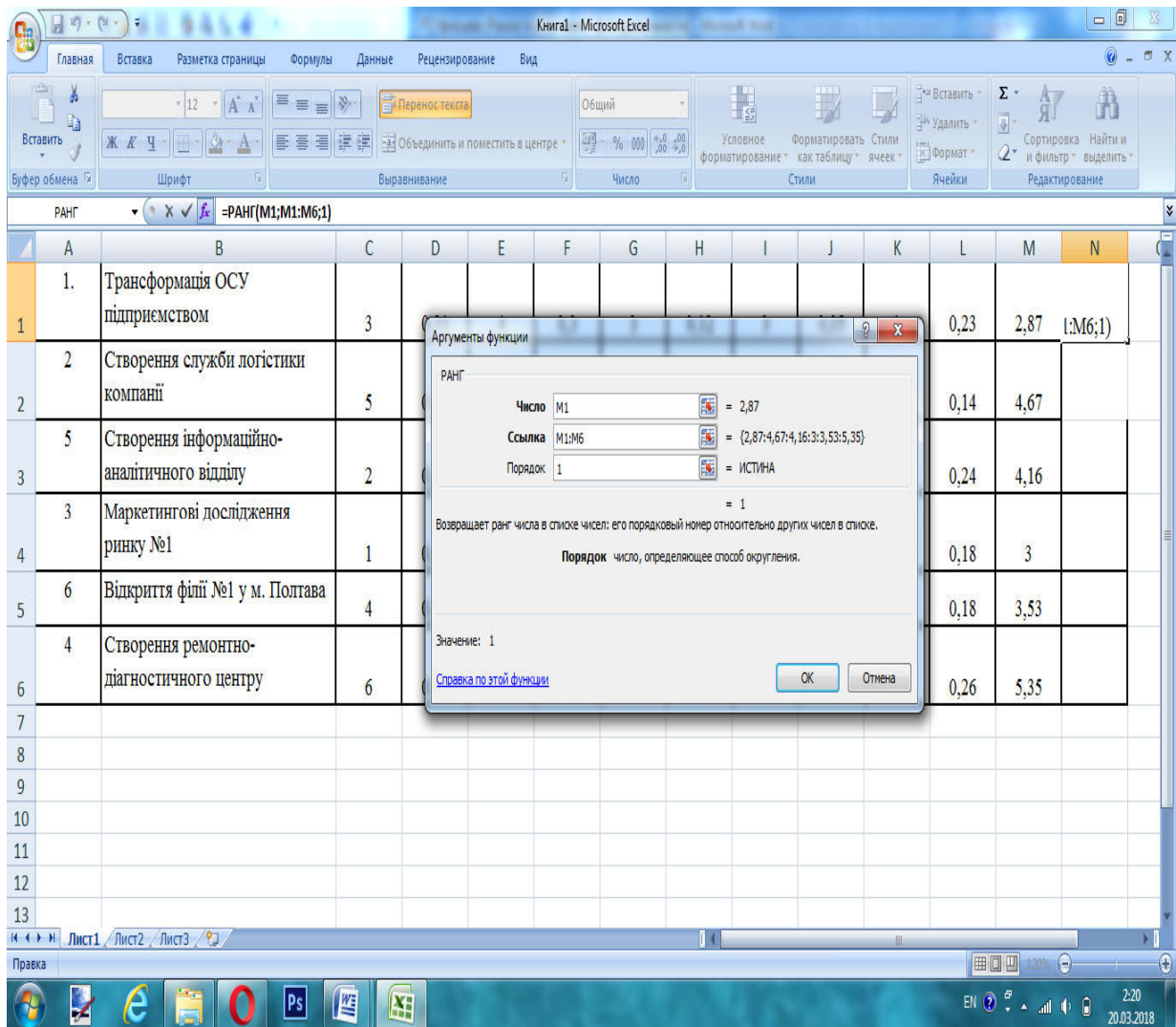


Рис.2. Вирішення задачі багатокритеріального ранжування засобами Excel

**Балансування** - коригування списку компонентів у відповідності до присвоєного рангу та ресурсними обмеженнями організації.

Оскільки в завданні до курсової роботи не задано ресурсне обмеження організації, балансування проводимо шляхом коригування термінів реалізації компонентів на лінійному графіку з урахуванням оптимізації ресурсного профілю (рис.3). Можна розглянути можливість виключення одного елемента зі списку компонентів на основі результатів ранжування.

Згідно розрахункам, з Портфелю, що розглядається у прикладі, можна виключити проект №5 «Створення інформаційно-аналітичного відділу», як той, що має стабільно низькі ранги за всіма критеріями. (таблиця 9).



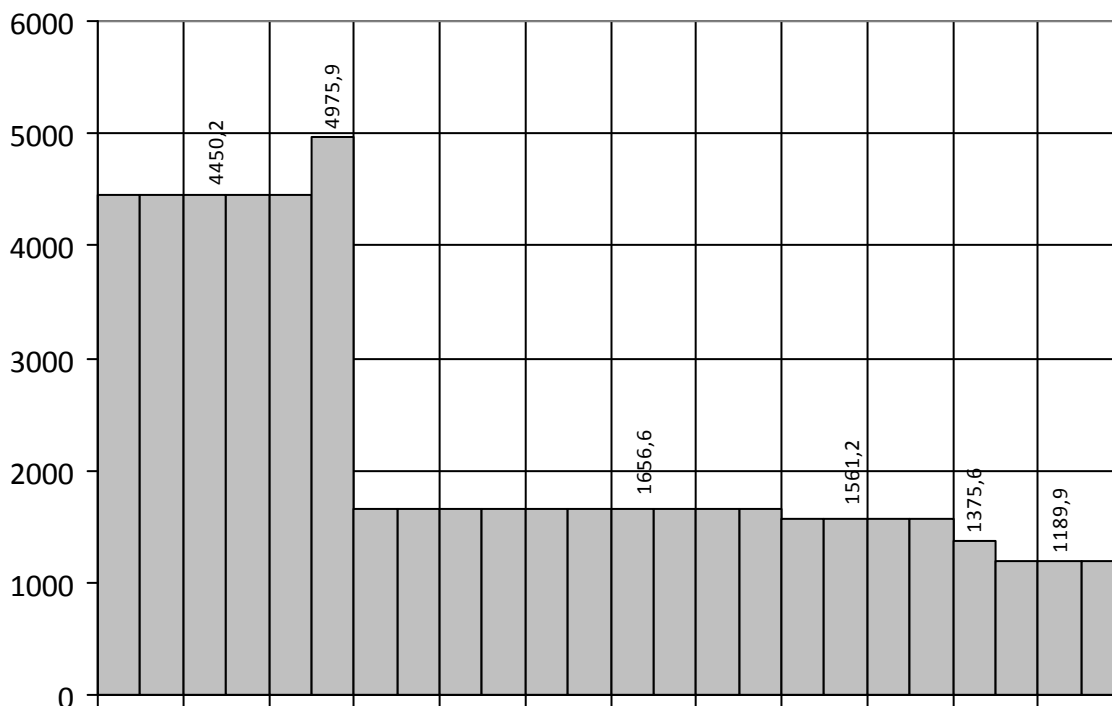


Рис. 3. Оптимізований ресурсний профіль

**Затвердження** - формальне підтвердження списку проектів збалансованого Портфеля і доведення прийнятих рішень до всіх відповідальних і зацікавлених осіб.

Результатом цього процесу має стати список компонентів портфеля із зазначенням всіх даних, отриманих при реалізації групи процесів «Формування і вирівнювання».

Вид і зміст наданих даних студент розробляє самостійно

Після того, як проведено аналіз портфеля з точки зору його формування, необхідно натиснути так звану «червону кнопку». З цього моменту проекти переміщуються зі стадій «Формування» на стадію життєвого циклу «Реалізація» і «Завершення». На цих фазах активізуються такі групи процесів:

1. Група процесів «Моніторинг та Контроль», до якої входять процеси:

- Підтвердження виконання.
- Виявлення відхилень.
- Оперативне регулювання.
- Формування звітності.
- Оцінка поточної ефективності.

2. Група процесів «Супровід та Розвиток», до якої входять процеси:

- Оперативне вирішення питань / проблем.

- Накопичення та поширення інформації.
- Виявлення та аналіз змін.
- Удосконалення системи управління.

У курсовій роботі їх можна розглядати лише теоретично.

Студенту необхідно перерахувати групи процесів і можливі підпроцеси для аналізованого Портфелю.

Інформація про прийняті рішення командою управління Портфелем повинна бути доведена до власників проектів, їх менеджерів, менеджерів програм шляхом офіційного бюлетеня, зробленого офісом управління проектами.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ**

1. Поняття, цілі та задачі управління портфелями проектів.
2. Рівні діяльності компанії.
3. Структура портфелів. Концепція управління Портфелями проектів.
4. Управління портфелями проектів і розвиток виробництва.
5. Організаційна структура управління портфелем проектів.
6. Процеси управління портфелем проектів.
7. Існуючі міжнародні, національні, корпоративні стандарти управління портфелем проектів.
8. Методологія управління Портфелем проектів.
9. Показники, що використовуються для оцінювання компонентів Портфелю.
10. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів.
11. Взаємодія Портфелів і стратегії компанії.
12. Стратегічне управління портфелем в стандарті PMI The Standard for Portfolio Management: процес «Розробка стратегічного плану»;
13. Стандарт PMI The Standard for Portfolio Management: процес «Розробка статуту Портфеля»;
14. Стандарт PMI The Standard for Portfolio Management: процес «Визначення дорожньої карти портфелю»;
15. Стандарт PMI The Standard for Portfolio Management: процес «Управління стратегічними змінами»
16. Групи процесів управління портфелем проектів згідно рекомендацій практики впровадження портфельного управління.
17. Регламенти і нормативи управління Портфелем.
18. Група процесів «Формування і Вирівнювання»: перелік процесів, їхні цілі та результати.
19. Процеси групи «Формування і Вирівнювання». Цілі, складові, входи/виходи, особливості процесів «Ідентифікація», «Класифікація», «Оцінка», «Відбір», «Ранжування», «Балансування», «Затвердження».

20. Група процесів «Моніторинг та Контроль»: перелік процесів, їхні цілі та результати.
21. Процеси групи «Моніторинг та Контроль». Цілі, складові, входи/виходи, особливості процесів «Підтвердження виконання», «Виявлення відхилень», «Оперативне регулювання», «Формування звітності».
22. Група процесів «Супровід та Розвиток»: перелік процесів, їхні цілі та результати.
23. Процеси групи «Супровід та Розвиток». Цілі, складові, входи/виходи, особливості процесів «Оперативне вирішення питань/проблем», «Накопичення і поширення інформації», «Виявлення та аналіз змін», «Вдосконалення системи управління»
24. Процесна модель системи управління Портфелем.
25. Процесна карта управління Портфелем.
26. Інструментальна карта управління Портфелем.
27. Зовнішні входи/виходи процесів управління Портфелем.
28. Класифікатори та довідники Портфелю.

### Список рекомендованої літератури

1. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 411 с.
2. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. М.: Стандартинформ, 2011. – 9 с.
3. Катренко А.В. Управление IT-проектами / А. В. Катренко – Львів : Вид-во «Новий світ-2000», 2011. – 540 с.
4. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: Пер. с англ. / И. Кендалл, К. Роллинз. – М. : ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 337 с.
5. Козицкий Д. В. Теоретические и практические аспекты управления портфелями проектов (на примере стандартных и инновационных методов компаний сферы информационных технологий) / Д.В. Козицкий, А.Н. Мартынюк // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 4(36). – С. 117-126.
6. Козлов А.С. Управление Портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий : монография / А.С. Козлов. – 2-е изд., стереотип. – М. : ФЛИНТА, 2011. – 349 с.
7. Литвин Ю. В. Управление портфелями проектов компании / Ю. В. Литвин // Аудит и финансовый анализ. – М., 2008. - №3. – С. -53-62.

8. Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. - М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
9. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами Инструменты и приемы для практикующего project-менеджера / Д. Милошевич. - М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2013. – 217 с.
10. Молоканова В. М., Дьомін Г. К.. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організації / В. М. Молоканова, Г. К. Дьомін // Управління розвитком складних систем. – К., 2013. – №5. - С. 44-47.
11. Павлов А. Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management R. Изложение методологии и рекомендации по применению / А. Н. Павлов. – Эл. изд. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 214 с.
12. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К. : КІС., 2010. – 276 с.
13. P2M. Program and Project Management Guidebook. Vol. 1 / Project Management Association of Japan, 2008. – 138 p.
14. PM Expert. Учебный курс. Управление портфелями проектов / МФЮА. - М. : ЗАО «ПМСОФТ», 2013. – 48 с.
15. The Standard for Portfolio Management / Project Management Institute. Pennsylvania USA, 2006. – 78 p.
16. The Standard for Portfolio management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 203 p.

Зразок оформлення титульного аркуша

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА  
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
І ЛОГІСТИКИ

## КУРСОВА РОБОТА

### 3 УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ, ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

(назва дисципліни)

на тему: \_\_\_\_\_

Студента (ки) \_\_\_\_\_ курсу \_\_\_\_\_ групи  
напряму підготовки \_\_\_\_\_  
спеціальності \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дніпро

20 \_\_