

## СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Воркут Т.А., доктор технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна  
Третиниченко Ю.О., Національний транспортний університет, Київ, Україна  
Халацька І.І., Національний транспортний університет, Київ, Україна

## SYSTEM ASPECTS OF PORTFOLIO MANAGEMENT OF PROJECTS WITH IN THE ORGANIZATION

Vorkut T.A., Ph.D., Engineering (Dr.), National Transport University, Kyiv, Ukraine  
Tretynychenko Y.O., National Transport University, Kyiv, Ukraine  
Khalatska I.I., National Transport University, Kyiv, Ukraine

## СИСТЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Воркут Т.А., доктор технических наук, Национальный транспортный университет, Киев, Украина  
Третиниченко Ю.А., Национальный транспортный университет, Киев, Украина  
Халацкая И.И., Национальный транспортный университет, Киев, Украина

### **Постановка проблеми.**

Методологічні основи розбудови процесних моделей управління проектами, зокрема таких як моделі PMI, PMBoK, PRINCE 2, отримали свій подальший розвиток в рамках розроблення системної методології управління проектами і програмами в роботах наукових шкіл В.М. Буркова, С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої, В.І. Воропаєва, К.В. Кошкіна, П.Р. Левковця, В.А. Рача, А.І. Рибачака, А.М. Теслі, С.В. Цюцюри та ряду інших дослідників.

За основні причини, які стали передумовою до необхідності формування системної методології управління проектами і програмами наприкінці 1990-х–початку 2000-х рр., в роботі [1] визначено:

- відсутність повного системного розуміння всього спектра питань, які стосуються управління проектами і програмами;
- відсутність системної єдиної концепції управління проектами і програмами, яка б належним чином структурувала знання, функції, процеси, процедури тощо;
- необхідність визначення технологічного взаємозв'язку послідовності вирішення задач управління проектами і програмами;
- необхідність забезпечення ефективної інтеграції усіх елементів дисципліни управління проектами;
- необхідність розвитку методів і інструментів управління проектами і програмами, що зумовлено потребами нових і традиційних областей застосування управління проектами і програмами;
- складність взаємодії і взаєморозуміння між експертами і практиками в галузі управління проектами через значне різноманіття технологій і термінологій в різних професійних сферах і літературі із управління проектами.

Системна модель управління проектами і програмами вперше запропонована, у визнаній на сьогодні загальній структурі, в роботі [2]. Дана системна модель містить три основні блоки, які представлені структурними декомпозиціями суб'єктів управління, об'єктів управління і процесів управління проектом. Слід зазначити, що дані основні групи елементів є невід'ємними складовими частинами будь-якої системи управління, в тому числі і системи управління проектами.

Визнаючи значущість розглядуваної системної моделі для теорії і практики управління, водночас, зазначимо, що на сьогодні спостерігається розвиток методологічного забезпечення процесів портфельного управління в організаціях має знайти відповідне відображення і в системній методології управління проектами і програмами.

**Огляд робіт.** За об'єкти управління, відповідно до системної моделі управління проектами і

програмами, можуть виступати: множина проектів і програм в організаціях (в тому числі портфелі і підпортфелі); програми; проекти; фази життєвого циклу об'єкта управління – концепція, розроблення, реалізація, завершення; комплекси робіт та інші.

За суб'єкти управління в системній моделі управління проектами і програмами [2] пропонується розглядати активних учасників проекту (програми/портфеля), які взаємодіють при виробленні і прийнятті управлінських рішень в процесі виконання проекту (програми/портфеля). До суб'єктів управління за даною моделлю відносять: основних учасників проекту (програми/портфеля) – інвестора, замовника, генконтрактора, генпідрядника, виконавців тощо; команду проекту (програми/портфеля) – функціональних менеджерів, членів команди; команду управління проектом (програмою/портфелем) – управляючий, члени команди управління. За процесом управління проектом (програмою/портфелем), як впливом суб'єктів управління на об'єкти управління шляхом прийнятих рішень за задачами управління, за основні структурні елементи виступають: стадії процесу управління – концепція управління (ініціація, як взаємозамінний використовується термін «ініціалізація»), планування робіт, організація і контроль виконання робіт, аналіз і регулювання ходу робіт, закриття; функціональні області управління, виходячи із сучасних уявлень, зокрема стандарту РМІ [3] – управління зацікавленими сторонами, управління ресурсами, управління інтеграцією, управління комунікацією, управління змістом, управління часом, управління закупівлями, управління вартістю, управління якістю, управління ризиками, управління змінами тощо.

Часові розрізи управління – ієрархія часових періодів, в межах яких розглядаються задачі управління проектами (програмами/портфелями), які відносяться до різних об'єктів і суб'єктів управління. Стратегічний рівень управління – охоплює весь життєвий цикл; річний рівень управління – розглядає роботи, виконання яких планується протягом року; квартальний рівень управління розглядає роботи, виконання яких планується протягом кварталу; оперативний рівень управління – розглядає роботи, виконання яких заплановане протягом місяця, декади, тижня, доби, зміни тощо.

За визначенням авторів системної моделі [2] і властивостей останньої вона являє собою згорнуте дерево надлишкової множини задач і процедур, які теоретично можуть виконуватися при управлінні різними об'єктами. Кожний процес (задача) системної моделі управління проектом однозначно визначається компонентами обраних рівнів системної моделі, логічно взаємопов'язаних між собою. Багатоаспектність задач управління проектами передбачає їх залежність від суб'єкта і об'єкта управління проектами. Наприклад, управління проектами для інвестора характеризується своїм набором задач зі своїми критеріями оцінювання рішень, обмеженнями і невідомими. Все це потребує розроблення і використання спеціальних методів і моделей вирішення задач. Це ж стосується й інших основних учасників управління проектами [4].

Пропонована системна модель, на думку авторів, дозволяє виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів процесів (задач) при управлінні проектами (програмами/портфелями), визначати методи й інструментарій забезпечення ефективного прийняття рішень на всіх рівнях управління проектами (програмами/портфелями). За методологічну основу для визначення і розроблення задач в управлінні проектами (програмами/портфелями) пропонується використовувати основи даної системної моделі: суб'єкти управління (Z), об'єкти управління (Q) – проекти, програми і портфелі (K), а також фази життєвого циклу об'єктів управління (C), рівні (горизонти) управління (T), функціональні області управління (S), стадії процесу управління (F). Кожний процес (задача) однозначно визначається компонентами всіх рівнів системної моделі, вибудовуваних і логічно взаємопов'язаних «знизу доверху» [2].

Коли обирати по одному елементу за кожним рівнем системної моделі і розглядати їх послідовно, починаючи із найнижчого рівня – «стадії процесу управління» і йдучи до верхнього рівня – «суб'єкти управління», то ми отримуємо формулювання задачі, можливе при управлінні проектами/програмами/портфелями. Умови цієї задачі будуть визначені елементами, через які прийшов шлях (переріз) системної моделі: «Стадії процесу управління» – «Функціональні області управління» – «Об'єкти управління (їх фази життєвого циклу)» – «Суб'єкти управління».

На сьогодні складно знайти організації, які б не реалізовували проекти. Не зупиняючись детально в даній роботі на типології проектів і програм, реалізовуваних в організаціях, водночас, можна припустити, що саме збільшення кількості організаційних заходів, здійснюваних в формі проектів, зумовило розвиток теорії «портфеля» і «портфельного управління». Об'єднання проектів в портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект, пов'язаний із реалізацією проектів, а самі портфелі проектів стають одним із найбільш дієвих механізмів стратегічного управління організаціями [5].

Водночас, при впровадженні управління портфелями в організації, враховуючи сучасний стан

теорії і практики проектного управління, вищенаведена системна модель управління проектами потребує певних уточнень.

**Мета даної роботи** – запропонувати підхід до вдосконалення системної моделі управління проектами і програмами в умовах спостерігаемого поширення впровадження управління портфелями в організаціях і розвитку методологічного забезпечення процесів портфельного управління у відповідних стандартах.

**Основна частина.** Зазначимо, що простежується вживання термінів «портфель» і «портфельне управління» в сучасних інформаційних джерелах в двох основних значеннях. В першому значенні портфель ставиться в один ряд із проектом і програмою, в розумінні тимчасової, тобто такої, що має обмежену тривалість у часі, діяльності (дій, комплексу заходів тощо). До певної міри, видається що так, чи принаймні частково так, портфелі розглядаються у вищеаналізованій системній моделі. Підставою до такого висновку, зокрема, є тотожність, і взагалі наявність, фаз життєвого циклу, представлених в моделі за об'єкти управління, як для проектів і програм, так і для портфелів. Це ж стосується і процесів управління. Друге значення витікає із інтерпретації портфеля, і, відповідно, управління портфелем, як регулярної, тобто постійної або операційної, діяльності. Згідно даної інтерпретації портфеля в стандарті РМІ [6] фази останнього взагалі не виокремлюються або, за іншими джерелами, виокремлюються в інший спосіб ніж фази життєвого циклу проекту. Тобто, портфель виступає, свого роду, постійно існуючою «оболонкою» для проектів певного спрямування. Дані спрямування визначаються типологією портфелів, які використовує організація.

Як зазначається в роботі [7, с.23], організація може одночасно здійснювати роботу за кількома портфелями. Наприклад, один портфель на корпоративному рівні для всіх проектів і програм, які охоплюють кілька відділів організації або мають знаходитися під наглядом менеджера вищого рівня, також при кожному відділі організації можуть існувати декілька портфелів проектів і/або програм, які виконуються під контролем менеджера цього відділу. В організаціях із системою управління лінійного типу функція менеджера портфеля залишається постійною. Діючі проекти і/або програми в рамках портфеля існують всього лише протягом певного проміжку часу, проте сам портфель залишається.

В роботі [5, с.40], наприклад, наголошується, що на відміну від життєвого циклу проекту, життєвий цикл портфеля за своєю сутністю є циклічним. Думки стосовно доцільності виокремлення в життєвому циклі портфеля проектів окремих фаз, або змісту цих фаз, є суперечливими. В деяких дослідженнях таку «доцільність» вбачають, в інших стають на вже вищезгадану позицію РМІ, що портфель слід розглядати як типову операційну діяльність, яка виключає ряд безперервно виконуваних процесів. Стандарт портфельного управління РМІ [6], який не передбачає виокремлення фаз за життєвим циклом портфеля, поділяє процеси портфельного управління на дві групи: 1) формування портфеля; 2) моніторингу та контролю портфеля. До групи процесів формування портфеля відносять такі процеси як: ідентифікація компонентів, категоризація компонентів, оцінювання компонентів, відбір компонентів, ідентифікація ризиків портфеля, аналіз ризиків портфеля, визначення пріоритетності компонентів, розроблення заходів із протидії ризикам, балансування портфеля, узгодження портфеля, затвердження портфеля.

До групи процесів моніторингу та контролю, в свою чергу, включають наступні процеси: моніторинг та управління ризиками, контроль виконання портфеля та підготовка звітності, моніторинг змін у бізнес-стратегії.

Разом із тим, як зауважується в роботі [5, с.41], достатньо складно уявити портфель, в якому всі наведені процеси будуть більш-менш рівномірно виконуватись протягом року. Можна очікувати, що портфель буде пов'язаний із циклічністю діяльності організації. Для різних організацій і типів портфелів ця циклічність може різнитися у часі (рік, квартал місяць або тиждень). Проте, для одних часових періодів більш характерними будуть одні процеси управління портфелем, для інших – інші. Звідси, на думку авторів роботи [5, ст.42], доцільність виокремлення в неперервному життєвому циклі портфеля фаз, які повторюються, пов'язавши із цими фазами найбільш характерні для них бізнес-процеси. Водночас, такий поділ на фази є достатньо умовним. В ході реалізації можливо як корегування планів, і, навіть, складу портфеля, так і існування проектів, тривалість яких перевищує один цикл.

Умовно циклічна частина життєвого циклу може бути представлена як така, що складається із чотирьох фаз – формування портфеля проектів, запуск проектів, реалізація, а також аналіз портфеля проектів. Зміст наведених фаз передбачає, що вони узгоджуються із чотирма фазами, виокремлюваними за проектним циклом. Що стосується фаз «створення і закриття» портфеля, то вони є такими, що зустрічаються доволі рідко. Якщо мова йде про, так би мовити, «загальний» або

«загально-організаційний» портфель, то його створення пов'язано із впровадженням в організації портфельного управління, а закриття – із відмовою від нього або ліквідацією організації. Створення або ліквідація одного із портфельів, які входять до загально-організаційного, може бути викликано змінами у принципах формування в організації портфельів.

Наведений розподіл процесів портфельного управління, як вже зазначалось, відповідає діючому стандарту РМІ [6]. Водночас, наприклад, російський стандарт вводить нову, відносно РМІ, групу процесів «забезпечення управління портфелем», яка, в свою чергу, включає два процеси: процеси збору інформації про умови, обмеження і вимоги до портфеля проектів; процеси формалізації процедур управління і параметрів оцінювання портфеля проектів [8].

Очевидно, що наголошуючи на «постійності» портфельного управління, необхідно визнати і наявність постійної функції управління портфелем. За суб'єкти управління при цьому можуть виступати:

- Комітет по управлінню проектами – як колегіальний орган, відповідальний за прийняття стратегічних рішень по складу портфельів проектів, складу кожного портфеля, пріоритету окремих портфельів і процесів, кадровим рішенням, розподілу ресурсів тощо. У відносно невеликих організаціях функції Комітету по управлінню проектами може взяти на себе менеджмент вищого рівня. Частину своїх функцій Комітет по управлінню проектами може передати Комітетам по управлінню портфелями;

- Комітет по управлінню портфелем – колегіальний орган, відповідальний за формування портфеля проектів, надання пріоритетів його компонентам, виділення ресурсів. До складу даного Комітету можуть входити особи, які мають необхідні повноваження, знання та досвід, що дозволяє забезпечити відповідність складу портфеля стратегічним цілям і задачам організації. Комітет по управлінню портфелем підпорядковується Комітету по управлінню проектами;

- Офіс управління проектами – структурний підрозділ, який відповідає за організацію управління портфелями проектів, програмами проектів і власне проектів. Він, будучи частиною постійної організації, має забезпечити роботу Комітету по управлінню проектами і Комітетів по управлінню портфелями. Як правило, Офіс управління проектами має надавати підтримку, встановлювати стандарти і керівництва для менеджерів різних проектів і програм, забезпечувати збір управлінських даних за проектами та їх поєднання, а також надання звітності керуючому органу [7, с.25]. Крім офісу управління проектами в тій же роботі [7, с.26] виокремлюють поняття Офісу проекту або програми, які визначають як частину організації, яка працює над великим проектом (програмою). Такий Офіс призначено для підтримки команди управління проектом (програмою).

Офіс управління проектами може формуватись наступним чином [5, с.71]:

- як підрозподіл в офісній структурі організації зі своїм штатом працівників;

- як віртуальний підрозділ, в якому працюють працівники різних підрозділів, виокремленні в межах процесного управління;

- як сформований на змішаних принципах – або із власних, або із “залучуваних” працівників.

В інформаційних джерелах функцію Комітету по управлінню проектами часто визначають як «законодавчу», а офіс управління проектами – як «виконавчу».

Функції, які покладаються на офіс управління проектами, як учасника портфельного управління, на нашу думку, не в повній мірі відображаються в структуризації процесів портфельного управління за РМІ або в «третьій» групі процесів за російським стандартом. Звідси ми пропонуємо ввести третю групу процесів, яку визначаємо як процеси підтримки портфельного управління. В її складі пропонується виокремлювати наступні процеси портфельного управління: формування і розвиток бюро знань; формування і розвиток методичного забезпечення; навчання і розвиток персоналу; формування і розвиток інструментарію управління ресурсами; кризове управління; адміністрування і сервісна (технічна) підтримка.

Слід зазначити, що в теорії і практиці управління проектами отримали поширення різні види моделей Офісу управління проектами – “депозитарій”, “наставник”, “підприємство”, “націлений на негайний результат”, а також напрацьовані рекомендації щодо умов вибору оптимальної (раціональної) моделі для конкретної організації. Роль вищенаведених складових пропонованого процесу підтримки портфельного управління а також формування портфеля (у відносно меншому ступені) і підтримки портфельного управління (у відносно більшому ступені) може суттєво різнитися залежно від обраної моделі Офісу управління проектами.

Таким чином, беручи до уваги вищенаведені міркування стосовно відмінності суб'єктів, об'єктів і процесів проектного і портфельного управління, системні аспекти проектного і портфельного управління в організації можна представити у вигляді, наведеному на рис. 1

Зазначимо, що порядок слідування рівнів щодо, наприклад, рівень “процеси управління проектом” і рівень “процеси управління портфелями” – “знизу доверху” чи навпаки “зверху донизу” – не є однозначно визначеним. В управлінні за принципом “знизу доверху” роль менеджера портфеля полягає в оцінюванні релевантності окремих проектів і/або програм та розподілі необхідних результатів, які завжди є обмеженими, а також поданні єдиного звіту вищому керівництву. В управлінні за принципом “зверху - донизу” менеджер портфеля несе відповідальність за управління процесом перетворення стратегії на проекти (трансформації в проекти) і/або програми.

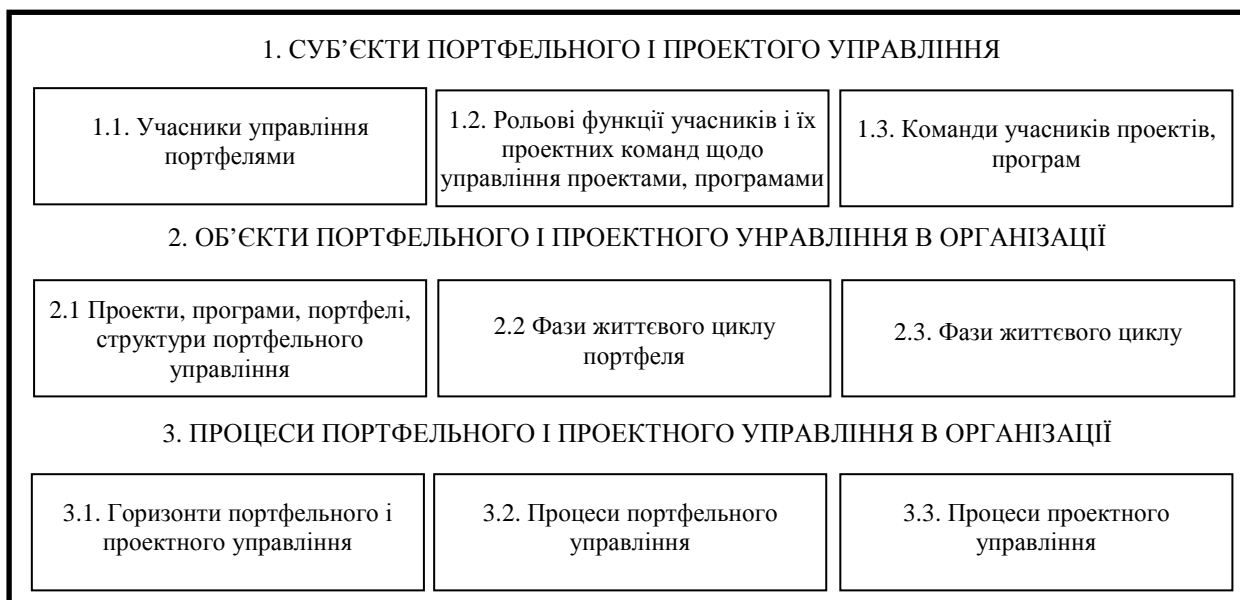


Рисунок 1 – Схема системної моделі портфельного і проектного управління в організації.

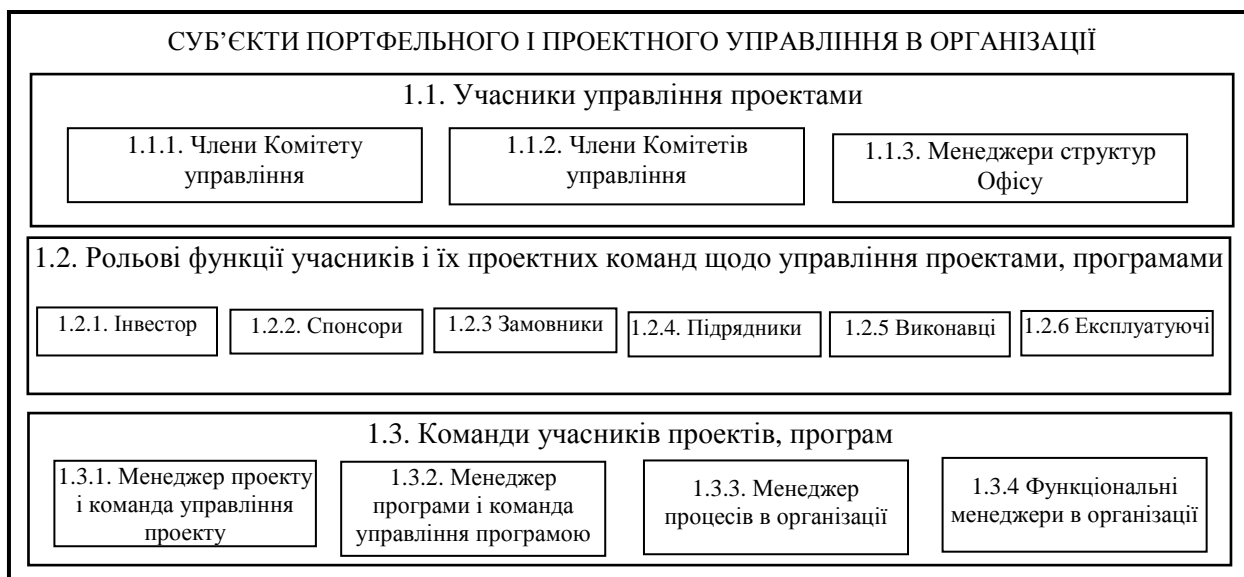


Рисунок 2 – Система портфельного і проектного управління в організації: суб'єкти управління.



Рисунок 3 – Система портфельного і проектного управління в організації: об'єкти управління.

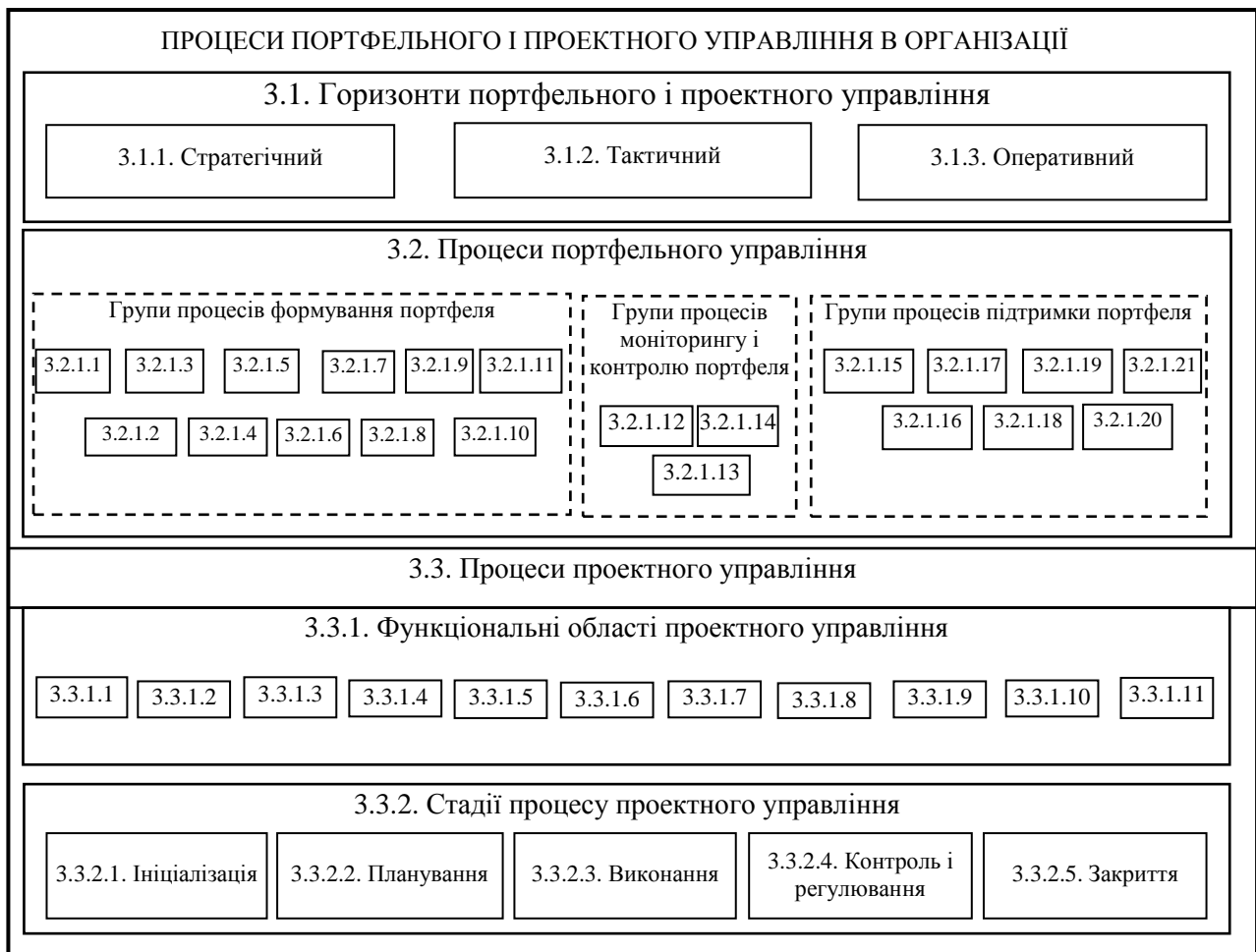


Рисунок 4 – Система портфельного і проектного управління в організації: процеси портфельного управління

Де 3.2.1.1 Ідентифікація компонентів, 3.2.1.2 Категоризація компонентів, 3.2.1.3 Оцінювання компонентів, 3.2.1.4 Відбір компонентів, 3.2.1.5 Ідентифікація ризиків портфеля, 3.2.1.6 Аналіз ризиків портфеля, 3.2.1.7 Визначення пріоритетності компонентів, 3.2.1.8 Розроблення заходів

протидії ризику, 3.2.1.9 Балансування портфеля, 3.2.1.10 Узгодження портфеля, 3.2.1.11 Затвердження портфеля, 3.2.1.12 Моніторинг і управління ризиками, 3.2.1.13 Моніторинг змін бізнес-стратегії, 3.2.1.14 Контроль виконання портфеля, підготовка звітності, 3.2.1.15 Формування і розвиток бюро знань, 3.2.1.16 Формування і розвиток методичного забезпечення, 3.2.1.17 Навчання і розвиток персоналу, 3.2.1.18 Формування і розвиток інструментарію, 3.2.1.19 Управління ресурсами, 3.2.1.20 Кризове управління, 3.2.1.21 Адміністрування і сервісна підтримка, 3.3.1.1 Зацікавлені сторони, 3.3.1.2 Ресурси, 3.3.1.3 Цінність, 3.3.1.4 Інтеграція, 3.3.1.5 Комунікація, 3.3.1.6 Зміст, 3.3.1.7 Час, 3.3.1.8 Закупівлі, 3.3.1.9 Вартість, 3.3.1.10 Ризики, 3.3.1.11 Зміни.

### **Висновки.**

На основі проведеного аналізу системної методології управління проектами і програмами, а також стану методологічного забезпечення процесів портфельного управління отримала подальший розвиток системна модель управління проектами і програмами для організацій, в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів управління портфелем.

Запропоновано, поряд із процесами портфельного управління, які відповідають стандарту РМІ, - формування портфеля і моніторингу та контролю портфеля, виокремлювати таку, третю, групу процесів як "процеси" підтримки портфельного управління. В її складі передбачаються наступні процеси: формування і розвиток бюро знань; формування та розвиток методологічного забезпечення; навчання і розвиток персоналу; формування та розвиток інструментарію управління ресурсами; кризове управління; адміністрування і сервісна (технічна) підтримка.

### **ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ**

1. Арчибальд Р.Д., Системная методология управления проектами и программами [Электронный ресурс] / Р.Д. Арчибальд, В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова // – Режим доступа: <http://manager.net.ua/content/view/342/52>.
2. Воропаев В.И., Системное представление управления проектами. / В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова // В кн. Сборник трудов международного симпозиума: «Управление проектами: Восток-Запад – Грань тысячелетий». – Москва, 1-4 декабря, 1999, SOVNET. – М.: SOVNET, 1999. – т.1, – С. 71-77.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOOK® Guide) – Fifth Edition. – [5-th edition]. – Project Management Institute, Inc., 2013. – P. 589.
4. Баркалов С.А., Математические основы управления проектами / С.А. Баркалов, В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова и др. // учеб. пособие – М.: Высшая школа, 2005. – С. 423.
5. Илларионов А.В., Портфель проектов : Инструмент стратегического управления предприятием / А.В. Илларионов, Э.Ю. Клименко // – М.: Альпина Паблишер, 2013. С.– 312.
6. The Standard for Portfolio Management – Second Edition. ANSI / PMI 08-003-2008. USA: Project Management Institute, Inc., 2008. – P.146.
7. Бушуев С.Д. Управление проектами : основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. // – Изд. 2-е. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – С. 208.
8. Гост Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – М.: Стандартифо. – С. 13.

### **REFERENCES**

1. Archibald RD, Systemnaya Methodology and project management programs [Electronic resource] / RD Archibald, VI Voropayeva, GI Sekletova // - Access:<http://manager.net.ua/content/view/342/52>.
2. Voropayeva VI, Systemnoe presentation of project management. / VI Voropayeva, GI Sekletova // in the book. Collections of Labor of International Symposium "Management projects: East-West - Grand tyusyachyletyu." - Moscow, December 1-4, 1999, SOVNET. - M. : SOVNET, 1999 - v.1 - P. 71-77.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOOK® Guide) – Fifth Edition. – [5-th edition]. – Project Management Institute, Inc., 2013. – P.589.
4. Barkalov SA, Matematycheskye Basics Project management / SA Barkalov, VI Voropayeva, GI Sekletova et al. // Textbook. posobyе - M. : Higher School, 2005. - P. 423.
5. Yllaryonov AV portfolio of projects: Instrument stratehycheskoho enterprise management / AV Yllaryonov, Э.YU. Klymenko // - M. : Alpina Pablysher 2013 P.- 312.
6. The Standard for Portfolio Management - Second Edition. ANSI / PMI 08-003-2008. USA: Project Management Institute, Inc., 2008. - P.146.

7. Bushuev SD Project Management: Fundamentals professional knowledge and competence system otsenki proektnykh managers (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / SD Bushuev, NS Bushuev. // - Ed. 2nd. - K. : Iridium, 2010. - P. 208.

8. GOST R 54870-2011. Project management. To project portfolio management requirements. - M. : Standardinfo. – P.13.

#### РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. Системні аспекти портфельного управління проектами в організаціях / Т.А. Воркут, Ю.О. Третиниченко, І.І. Халацька // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Ч.2: Серія «Економічні науки» – К.: НТУ, 2016. – Вип. 18.

В статті, на основі проведеного аналізу системної методології управління проектами і програмами, а також стану методологічного забезпечення процесів портфельного управління отримала подальший розвиток системна модель управління проектами і програмами для організацій, в частині введення суб'єктів, об'єктів і процесів управління портфелем.

Запропоновано, поряд із процесами портфельного управління, які відповідають стандарту РМІ, - формування портфеля і моніторингу та контролю портфеля, виокремлювати таку, третю, групу процесів як "процеси" підтримки портфельного управління. В її складі передбачаються наступні процеси: формування і розвиток бюро знань; формування та розвиток методологічного забезпечення; навчання і розвиток персоналу; формування та розвиток інструментарію управління ресурсами; кризове управління; адміністрування і сервісна (технічна) підтримка.

Об'єкт дослідження – системи управління проектами в організації.

Мета роботи – запропонувати підхід до вдосконалення системної моделі управління проектами і програмами в умовах спостерігаемого поширення впровадження управління портфелями в організаціях і розвитку методологічного забезпечення процесів портфельного управління у відповідних стандартах.

Метод дослідження – аналіз та узагальнення.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ, СИСТЕМНА МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.

#### ABSTRACT

Vorkut T.A., Khalatska I.I., Tretynychenko Y.O., System aspects of portfolio management of projects within the organization. / Vorkut T.A., Khalatska I.I., Tretynychenko Y.O. // Project management, systems analysis and logistics. Part 2: Series «Economics» – K.: NTU – 2016. – Vol. 18.

The article, based on the analysis of systemic project management methodology and programs, also state methodological support portfolio management process - further developed systemic model of project management and programs for organizations in terms of administration, facilities and process management portfolio.

A, along with portfolio management processes that meet the standard PMI - portfolio and portfolio monitoring and control, to isolate such third group processes as "process" support portfolio management. Its composition will include the following processes: the formation and development of knowledge bureau; the formation and development of methodological support; training and development of staff; formation and development of tools for resource management; crisis management; administration and service (technical) support.

The object of study – project management system in the organization.

Purpose of the study - an approach to improve the system model project and program management in terms of the observed portfolio management implementation in organizations and the development of methodological support portfolio management processes in the respective standards.

Method of the study - analysis and synthesis.

**KEYWORDS:** PROJECT MANAGEMENT, PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT, SYSTEMATIC PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY.

#### РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. Системные аспекты портфельного управления проектами в организациях / Т.А. Воркут, Ю.А. Третиниченко, И.И. Халацкая // Управление проектами, системный анализ и логистика. Ч.2: Серія «Экономические науки» – К.: НТУ, 2016. – Вип. 18.

В статье, на основе проведенного анализа системной методологии управления проектами и программами, а также состояния методологического обеспечения процессов портфельного



управления - получила дальнейшее развитие системная модель управления проектами и программами для организаций, в части введения субъектов, объектов и процессов управления портфелем.

Предложено, наряду с процессами портфельного управления, соответствуют стандарту РМИ - формирование портфеля и мониторинга и контроля портфеля, выделять такую, третью, группу процессов как "процессы" поддержки портфельного управления. В ее составе предусматриваются следующие процессы: формирование и развитие бюро знаний; формирование и развитие методологического обеспечения; обучение и развитие персонала; формирование и развитие инструментария управления ресурсами; кризисное управление; администрирования и сервисная (техническое) поддержка.

Объект исследования – системы управления проектами в организации.

Цель работы – предложить подход к совершенствованию системной модели управления проектами и программами в условиях наблюдаемого распространения внедрения управления портфелями в организациях и развития методологического обеспечения процессов портфельного управления в соответствующих стандартах.

Метод исследования – анализ и обобщение.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ, СИСТЕМНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

**АВТОРИ:**

Воркут Тетяна Анатоліївна, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 433а.

Третиниченко Юрій Олександрович, Національний транспортний університет, асистент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 439.

Халацька І.І., Національний транспортний університет, інженер кафедри транспортного права та логістики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, Україна, 01010, м. Київ, вул. Суворова, 1, к. 433а.

**AUTHOR:**

Vorkut Tetiana A., Doctor of Technical Science, Professor, National Transport University, Head of Transport Law and Logistics Department, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, of. 433a.

Tretynychenko Yuriy A., National Transport University, assistant, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, tel. 044 254 43 26, Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, of. 433a.

Khalatska Iona I., National Transport University, engineer, e-mail: [tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua](mailto:tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua), Ukraine, 01010, Kyiv, Suvorova str. 1, of. 433a.

**АВТОРЫ:**

Воркут Татьяна Анатольевна, доктор технических наук, Национальный транспортный университет, заведующая кафедрой транспортного права и логистики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 433а.

Третиниченко Юрий Александрович, Национальный транспортный университет, ассистент кафедры транспортного права и логистики, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, тел. 044 254 43 26, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 439.

Халацкая Илона Игоревна, Национальный транспортный университет, инженер, e-mail: tpsalkaf@mail.ntu.edu.ua, Украина, 01010, г. Киев, ул. Суворова, 1, к. 433а.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Данченко О.Б., доктор технічних наук, доцент, Університет "КРОК", завідувач кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами, Київ, Україна.

Прокудін Г.С., доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри міжнародних перевезень та митного контролю, Київ, Україна.

**REVIEWER:**

Danchenko E.B., Ph.D., Engineering, associate professor, "KROK" University, Head of Department of Business Administration and Project Management Chair, Kyiv, Ukraine.

Prokudin G.S., Ph.D., Engineering (Dr.), professor, National Transport University, Head of Department of International Transportation and Customs Control, Kyiv, Ukraine.