

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ

**Є.Г. БОЙКО**  
**А.А. ЗАПРИВОДА**  
**Ю.В. ДЯЧЕНКО**

**УПРАВЛІННЯ ІТ ПРОГРАМАМИ, ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ ТА  
ОФІС УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

**Методичні вказівки**  
**до проведення лабораторних занять**  
**з дисципліни «Управління ІТ програмами, портфелями проєктів та**  
**офіс управління проєктами»**

*для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки», галузь знань F «Інформаційні технології», освітньої програми «Комп'ютерні науки»*

Київ 2025

УДК 004:005.8

Укладачі: Є.Г. Бойко, канд. техн. наук;  
А.А. Заприво́да, доктор філософії;  
Ю.В. Дяченко, аспірант

Рецензент О.В. Веренич, д-р техн. наук, професор

Відповідальний за випуск Є.Г. Бойко, канд. техн. наук

*Затверджено на засіданні кафедри управління проєктами,  
протокол № 16 від 10 червня 2025 року.*

В авторській редакції.

**Управління** ІТ програмами, портфелями проєктів та офіс управління проєктами: методичні вказівки до проведення лабораторних занять / уклад.: Бойко Є.Г., Заприво́да А.А., Дяченко Ю.В. – Київ: КНУБА, 2025. – 33 с.

Містять загальні положення, зміст, тематику, мету заняття, план заняття та завдання до лабораторного заняття.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки», галузь знань F «Інформаційні технології», освітньої програми «Комп'ютерні науки»

© КНУБА, 2025

## ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
Структура курсу .....	6
Лабораторне заняття № 1 .....	7
Лабораторне заняття № 2 .....	8
Лабораторна робота № 3.....	11
Лабораторне заняття № 4 .....	14
Лабораторне заняття № 5 .....	16
Лабораторне заняття № 6 .....	19
Лабораторне заняття № 7 .....	21
Лабораторне заняття № 8 .....	24
Список джерел.....	28
<i>Додатки</i> .....	30
ДЛЯ НОТАТОК.....	33

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки до проведення лабораторних занять з дисципліни «Управління ІТ програмами, портфелями проєктів та офіс управління проєктами» розроблено у відповідності до затвердженої навчальної робочої програми дисципліни. Вони містять завдання до лабораторних занять для здобувачів з метою поглиблення знань та вмінь, а також перевірки засвоєння матеріалу дисципліни.

Управління ІТ програмами та портфелями проєктів є невід'ємною складовою підготовки фахівців у галузі інформаційних технологій.

**Мета дисципліни** — формування у здобувачів освітньої програми комплексу теоретичних знань та практичних навичок з управління ІТ-програмами, портфелями проєктів та роботи проєктних офісів, необхідних для ефективного стратегічного планування, організації, моніторингу та контролю високорівневих ІТ-активностей у ринкових умовах для досягнення бізнес-цілей організації.

**Завдання дисципліни** полягає у вивченні ключових концепцій, методологій та стандартів управління на програмному та портфельному рівнях, формуванні практичних навичок з аналізу інвестиційних можливостей, формування та балансування портфелів ІТ-проєктів на основі стратегічних пріоритетів. Воно також спрямоване на засвоєння принципів створення та функціонування різних типів проєктних офісів (РМО), опанування інструментів моніторингу, контролю та звітності, а також розвиток умінь застосовувати комп'ютерні технології для фінансово-економічного аналізу, моделювання бізнес-процесів і переведення організації на проєктно-орієнтовану форму управління.

Лабораторні заняття покликані розвинути розуміння, яким чином і у яких випадках можуть бути застосовані практичні навички набутих теоретичних знань.

Згідно затвердженої робочої програми дисципліни, на лабораторні заняття відведено (16) годин.

Лабораторні заняття з дисципліни "Управління ІТ програмами, портфелями проєктів та офіс управління проєктами" проводяться з використанням сучасних методів навчання, що забезпечують поєднання теорії та практики.

Основними методами проведення лабораторних занять є:

### **1. Практичне моделювання**

*Симуляція проєктів.* Здобувачі виконують завдання, що імітують реальні ІТ програми та портфелі проєктів, з метою відпрацювання навичок

управління. Наприклад, створення плану реалізації ІТ програми, формування портфеля ІТ проєктів, створення офісу управління проєктами.

*Ігрові сценарії.* Використання ігрових методів (наприклад, симуляція ролей у проєктній команді) для навчання управлінню командою, розподілу ресурсів та аналізу ризиків.

## **2. Використання програмного забезпечення**

*Застосування спеціалізованих інструментів.* Здобувачі працюють із сучасними програмами для управління проєктами, такими як Microsoft Project, Oracle Primavera, Microsoft Planner, Trello тощо.

*Робота з онлайн-інструментами.* Під час занять використовуються хмарні платформи для спільного формування портфеля ІТ проєктів, планування та моніторингу ІТ проєктів у портфелі, а також для розробки структури проєктів підприємства (EPS).

## **3. Розв'язання кейсів**

*Аналіз практичних кейсів.* Здобувачі отримують завдання, засновані на реальних ситуаціях, пов'язаних з управлінням ІТ програмами та портфелями ІТ проєктів. Завдання включають ідентифікацію проблем, розробку рішень та їх презентацію.

*Обговорення та порівняння рішень.* Після виконання кейсів здобувачі обговорюють результати, порівнюють запропоновані рішення та аналізують їх ефективність.

## **4. Проєктна робота в групах**

*Командна робота.* Здобувачі об'єднуються в команди для виконання спільного проєкту, що дозволяє відпрацювати навички комунікації, лідерства та співпраці.

*Ролі у команді.* Кожен здобувач отримує певну роль у команді (наприклад, менеджер проєкту, аналітик, розробник), що сприяє кращому розумінню специфіки роботи в ІТ командах.

## **5. Презентації та обговорення результатів**

*Захист проєктів.* Здобувачі презентують результати виконаних лабораторних завдань (проєктів), що дозволяє розвивати навички публічних виступів. Найбільш доступним засобом для створення презентацій є програма Microsoft Power Point. Презентація дає можливість здобувачам виявити творчість та індивідуальність, підвищити їх інтелектуальний рівень.

*Зворотній зв'язок.* Викладач та здобувачі обговорюють результати роботи, надають коментарі щодо сильних і слабких сторін виконаних завдань.

### **Структура курсу**

Згідно затверджених навчального плану та робочої програми дисципліни, структура лабораторних занять передбачає 16 навчальних годин, тобто 8 лабораторних занять.

В рамках дисципліни здобувачі, об'єднавшись у групи, готують творчі завдання на лабораторні заняття № 3,6 у вигляді презентації, а завдання на лабораторні заняття №1,2,4,5,7,8 оформлюють у вигляді звіту до лабораторних занять (Додаток 2). Виконання даних завдань сприятиме підвищенню пізнавального інтересу та мотивації студентів до навчання, реалізації їх особистих творчих здібностей, більш ефективному засвоєнню навчального матеріалу, забезпечить високі знання, командний дух та свободу вираження думок. Найважливіше є те, що вони сприятимуть комплексним компетенціям майбутніх фахівців.

Вид та форма семестрового контролю – *іспит*.

# ЛАБОРАТОРНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ

## Лабораторне заняття № 1

### Тема: Створення Офісу управління проектами в ІТ компанії

**Мета роботи:** Засвоєння теоретичних основ функціонування Офісу управління проектами та здобуття практичних навичок з розробки його організаційної структури та ключових функцій.

### **Теоретичні відомості**

Офіс управління проектами (РМО) – це структурний підрозділ, який стандартизує процеси управління проектами та полегшує розподіл ресурсів, методологій та інструментів. Існує три основних типи РМО:

- **Підтримуючий (Supportive):** Забезпечує проектних менеджерів методологіями, шаблонами документів та кращими практиками. Має низький рівень контролю.
- **Контролюючий (Controlling):** Надає підтримку, але також забезпечує дотримання встановлених стандартів та процесів. Має помірний рівень контролю.
- **Керуючий (Directive):** Бере на себе повне управління проектами, надаючи власного проектного менеджера. Має високий рівень контролю.

### Завдання для виконання

**Ситуація:** Уявіть, що ви — консультант, якого запросили в ІТ компанію, що швидко зростає. Компанія стикається з такими проблемами:

- ✓ Проекти часто завершуються із запізненням та перевищенням бюджетів.
- ✓ Немає єдиного стандарту для управління проектами.
- ✓ Проектні команди використовують різні інструменти (Jira, Trello, Excel), що ускладнює моніторинг.
- ✓ Відсутній єдиний підхід до оцінки успішності проектів.

**Завдання:** Розробити та обґрунтувати пропозицію щодо створення РМО в цій компанії.

### **Порядок виконання:**

**1. Аналіз ситуації.** Ознайомтеся із наведеною ситуацією. Визначте, які проблеми компанії можна вирішити за допомогою РМО.

**2. Вибір типу РМО.** Запропонуйте найбільш підходящий тип РМО (підтримуючий, контролюючий, директивний) для цієї компанії та обґрунтуйте свій вибір, враховуючи її проблеми та поточний стан.

**3. Розробка організаційної структури РМО.** Сформууйте команду РМО (наприклад, керівник РМО, проєктні менеджери, бізнес-аналітик). Опишіть основні ролі та обов'язки кожного члена команди.

**4. Визначення функцій РМО.** Складіть перелік ключових функцій, які виконуватиме РМО (наприклад, розробка методології, управління портфелем проєктів, моніторинг показників).

**5. Вибір інструментів.** Запропонуйте 2-3 інструменти для управління проєктами, які може використовувати РМО (наприклад, Trello, Jira, Asana, Microsoft Project). Обґрунтуйте свій вибір, пояснюючи, чому ці інструменти підходять для вирішення проблем компанії, наведених у завданні.

### Форма звітності

1. Титульний аркуш.
2. Опис виконаного завдання:
  - Аналіз проблеми.
  - Обґрунтування вибору типу РМО.
  - Організаційна структура РМО.
  - Опис функцій РМО.
  - Вибір та обґрунтування інструментів.
3. Висновки.

### Лабораторне заняття № 2

#### ***Тема: Розробка бізнес процесів на основі функцій проєктного офісу***

**Мета роботи:** Набуття практичних навичок з моделювання та опису бізнес-процесів, які реалізують основні функції РМО, а також розуміння їхньої ролі в стандартизації проєктної діяльності.

#### **Теоретичні відомості**

**Бізнес-процес** — це послідовність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення продукту або послуги. Для РМО розробка бізнес-процесів є ключовим інструментом для **стандартизації** управління проєктами. Кожен процес має входи (інформація, документи), дії (операції, що виконуються) та виходи (результат).

Приклади процесів, за які відповідає РМО:

- **Процес ініціації проєкту.** Затвердження ідеї, створення бізнес-кейсу, призначення проєктного менеджера.
- **Процес управління змінами.** Оцінка запитів на зміни, їх затвердження або відхилення, документування.
- **Процес моніторингу та звітності** Збір даних про прогрес проєкту, аналіз ключових показників (KPIs), підготовка звітів для керівництва.

### **Завдання для виконання**

**Ситуація:** Ви — співробітник новоствореного РМО в ІТ-компанії. Керівництво доручило вам розробити та описати два ключові бізнес-процеси, які допоможуть стандартизувати роботу компанії.

**Завдання:** Розробити детальні блок-схеми та описи для двох процесів на вибір:

1. Процес ініціації нового ІТ-проєкту.
2. Процес управління запитами на зміни в проєкті.
3. Процес моніторингу та звітування по ІТ-проєкту.

### **Порядок виконання:**

**1. Вибір процесів.** Оберіть два процеси з наданого списку, які, на вашу думку, є найбільш критичними для стандартизації в ІТ-компанії.

#### **2. Деталізація процесу (для кожного обраного):**

- ✓ **Назва процесу та його мета.** Чітко сформулюйте, для чого існує цей процес.
- ✓ **Вхідні дані (Input).** Визначте, які документи, інформація чи рішення потрібні, щоб запустити процес. Наприклад, для ініціації проєкту це може бути ідея, бізнес-кейс або запит від замовника.
- ✓ **Діючі особи (Actors).** Вкажіть, хто бере участь у процесі (наприклад, РМО, проєктний менеджер, бізнес-аналітик, керівник відділу, замовник).
- ✓ **Послідовність кроків (Steps).** Опишіть кожен крок процесу. Використовуйте дієслова та чіткі формулювання. Наприклад: "1. Замовник подає запит", "2. РМО аналізує бізнес-кейс", "3. Керівництво ухвалює рішення".
- ✓ **Вихідні дані (Output).** Який результат виходить наприкінці процесу? Наприклад, затверджений статут проєкту, оновлений план.

**3. Розробка блок-схеми.** Намалуйте блок-схему (flowchart) для кожного з двох обраних процесів. Використовуйте стандартні символи:

Символ	Назва	Призначення
Овал	Термінатор	Вказує на початок (старт) або кінець (стоп) процесу.
Прямокутник	Процес	Представляє дію або операцію, яка має бути виконана.
Ромб	Рішення	Символізує точку, де потрібно прийняти рішення, як правило, у форматі "так/ні".
Стрілки	Потік	Показують напрямок руху процесу від одного символу до іншого.

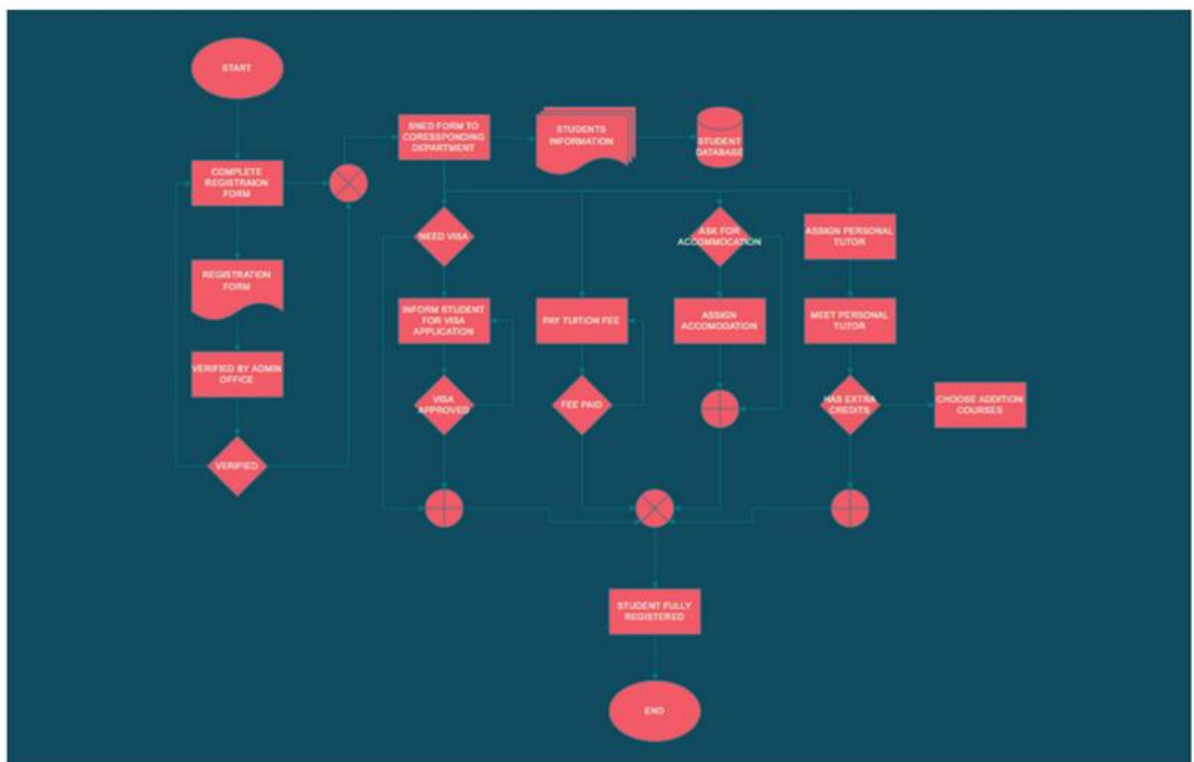


Рисунок 1. Приклад блок-схеми процесу вступу студента до університету

**4. Опис процесу:** Створіть текстовий опис для кожної блок-схеми, пояснюючи кожен крок і логіку процесу.

#### Форма звітності

1. Титульний аркуш.

2. Розроблені бізнес-процеси:

Опис процесу 1 (мета, входи, діючі особи, кроки, виходи).

Блок-схема процесу 1.

Опис процесу 2 (мета, входи, діючі особи, кроки, виходи).

Блок-схема процесу 2.

3. Висновки щодо важливості стандартизації процесів для РМО.

### Лабораторна робота № 3

#### Тема: Опис бізнес-процесів за допомогою ПЗ Ramus Educational

**Мета роботи:** Ознайомлення з принципами роботи з інструментами для моделювання бізнес-процесів та отримання практичних навичок з візуалізації процесів РМО за допомогою програмного забезпечення Ramus Educational та нотації IDEF0.

#### **Теоретичні відомості**

**Методологія IDEF0** (Integration Definition for Function Modeling) — це стандарт для моделювання функцій системи. Вона використовується для візуального опису бізнес-процесів, відображаючи їхню ієрархічну структуру та взаємозв'язки.

Ключові елементи діаграми IDEF0:

- **Діяльність (Activity)** — це функція або процес, що зображується прямокутником.
- **Стрілки** показують потік інформації та ресурсів.
- **Вхід (Input)** — матеріали, дані чи інформація, що надходять у процес (стрілка ліворуч).
- **Управління (Control)** — правила, стандарти чи умови, що керують процесом (стрілка зверху).
- **Вихід (Output)** — результат процесу (стрілка праворуч).
- **Механізм (Mechanism)** — ресурси (люди, обладнання, ПЗ), що виконують процес (стрілка знизу).

#### Завдання для виконання

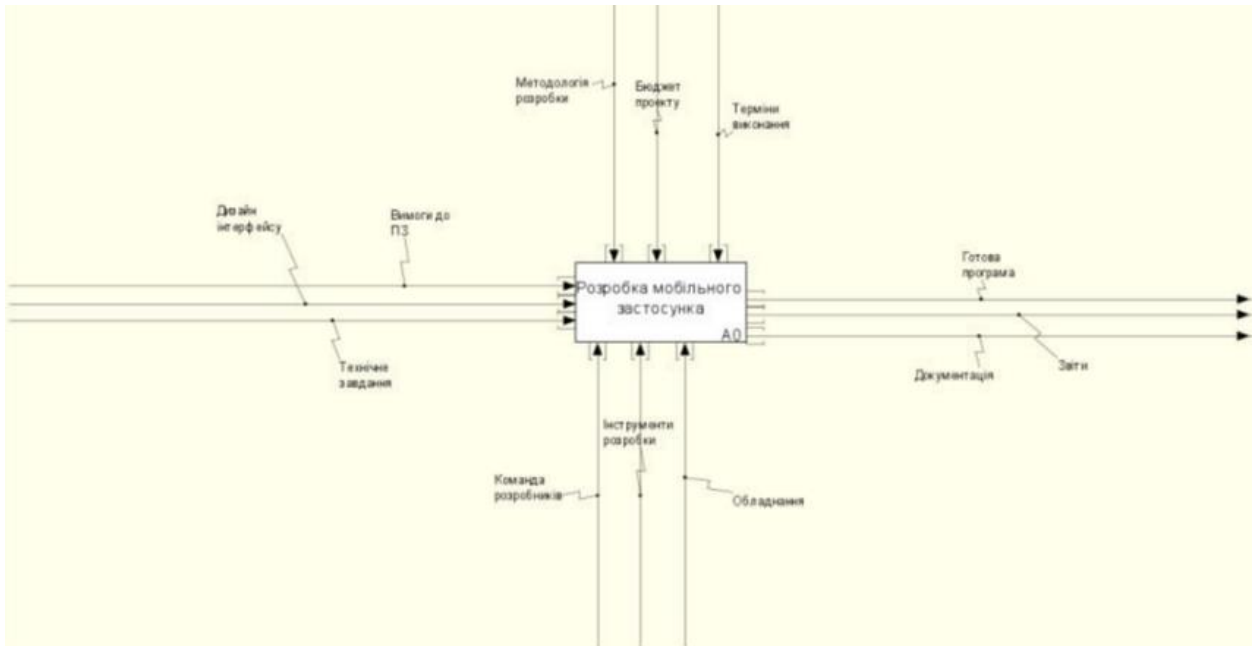
**Ситуація:** Ви продовжуєте роботу в РМО. Керівництво доручило вам змоделювати один із ключових бізнес-процесів компанії за допомогою методології IDEF0, щоб забезпечити його деталізований аналіз.

**Завдання:** Створити модель бізнес-процесу "Управління портфелем ІТ проєктів" за методологією IDEF0 на трьох рівнях декомпозиції (A-0, A1, A2).

#### **Порядок виконання:**

1. **Загальний контекст (Діаграма A-0).** Створіть головну діаграму з одним прямокутником, що представляє процес "Управління портфелем ІТ проєктів". Визначте вхідні, вихідні, керуючі та механізми для цього процесу на найвищому рівні.

- ✓ **Вхід:** Ідеї проєктів, бізнес-цілі компанії, запити від відділів.
- ✓ **Вихід:** Затверджений портфель проєктів, рішення про фінансування, звіти про статус портфеля.
- ✓ **Управління:** Стратегія компанії, критерії відбору проєктів, бюджетні обмеження.
- ✓ **Механізм:** Команда РМО, керівництво компанії, програмне забезпечення для управління портфелем.



*Рисунок 2. Приклад бізнес-процесу розробки мобільного застосунку  
(Діаграма А-0)*

**2. Перший рівень декомпозиції (Діаграма А1).** Розділіть головний процес на 3-4 основні функції (підпроцеси). Наприклад:

- ✓ Аналіз та відбір проєктів.
- ✓ Моніторинг виконання портфеля.
- ✓ Коригування портфеля.

Побудуйте діаграму, що показує, як ці підпроцеси взаємодіють між собою, використовуючи стрілки (вхід, вихід, управління).

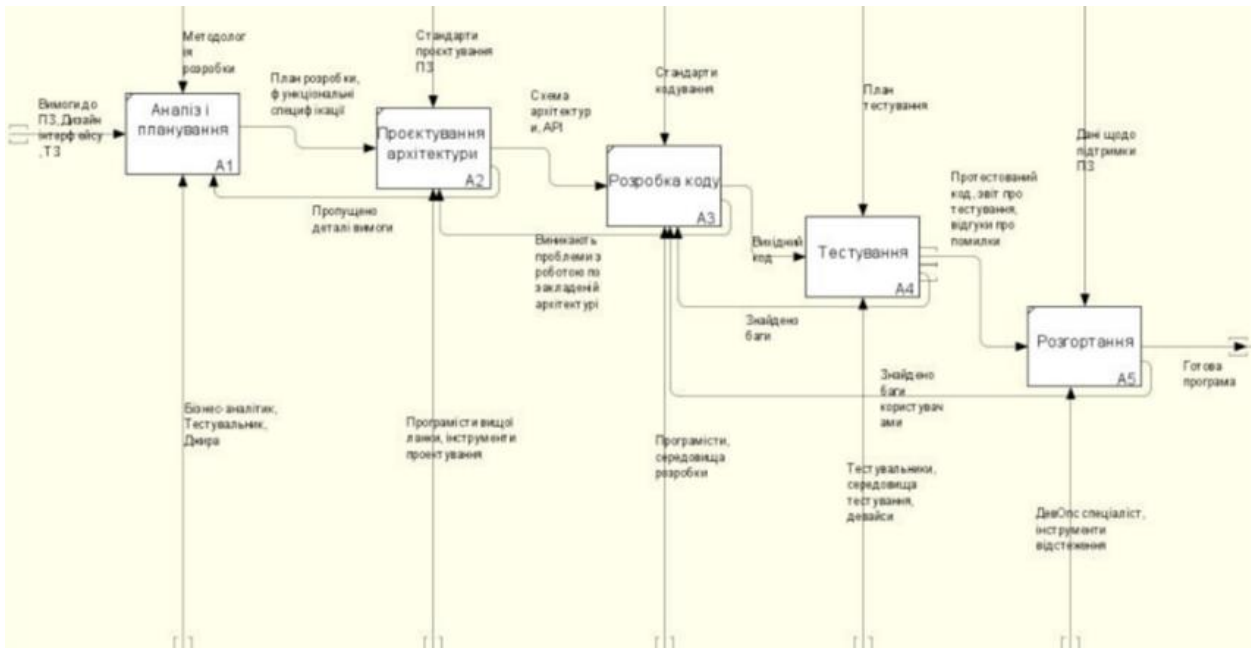


Рисунок 3. Приклад ланцюжка процесів розробки мобільного застосунку (Діаграма A1)

3. Другий рівень декомпозиції (Діаграма A2). Виберіть одну з функцій першого рівня (наприклад, "Аналіз та відбір проєктів") та деталізуйте її. Розділіть її на дрібніші кроки, наприклад:

- ✓ Подача заявки на проєкт.
- ✓ Оцінка бізнес-кейсу.
- ✓ Ранжування проєктів.
- ✓ Затвердження проєкту.

Змодельуйте ці кроки в Ramus Educational, вказуючи всі вхідні, вихідні, керуючі та механізми для кожного кроку.

### Форма звітності

Звіт до лабораторної роботи оформити у вигляді презентації:

1. Титульний слайд.
2. 2-4 слайди - це змодельовані діаграми IDEF0:
  - ✓ Діаграма A-0 (загальний контекст).
  - ✓ Діаграма A1 (перший рівень декомпозиції).
  - ✓ Діаграма A2 (другий рівень декомпозиції).
3. 5-й слайд - висновки щодо переваг використання методології IDEF0 для аналізу та візуалізації бізнес-процесів PMO.

## Лабораторне заняття № 4

### Тема: Формування портфеля проєктів в ІТ компанії

**Мета роботи:** Засвоєння теоретичних знань та отримання практичних навичок з формування портфеля проєктів, виходячи зі стратегічних цілей компанії, обмежень ресурсів та ризиків.

#### **Теоретичні відомості**

**Портфель проєктів** — це сукупність проєктів, програм та інших робіт, об'єднаних для ефективного управління з метою досягнення стратегічних бізнес-цілей.

**Управління портфелем проєктів** — це централізоване управління, що допомагає компанії інвестувати в правильні проєкти та ефективно використовувати ресурси.

Етапи управління портфелем:

1. **Ідентифікація проєктів:** Збір ідей проєктів від різних стейкхолдерів.
2. **Оцінка та аналіз:** Аналіз кожного проєкту за критеріями (бізнес-цінність, ризики, необхідні ресурси).
3. **Відбір та ранжування:** Вибір проєктів для включення в портфель на основі оцінки.
4. **Формування та балансування:** Формування збалансованого портфеля з урахуванням ресурсних обмежень.
5. **Моніторинг:** Відстеження статусу проєктів портфеля та їх відповідності стратегічним цілям.

### Завдання для виконання

**Ситуація:** Керівництво ІТ-компанії "Інновація", яка спеціалізується на розробці мобільних додатків, має обмежений бюджет і ресурси на наступний рік. Ваше завдання — сформулювати портфель проєктів на основі запропонованих ідей, щоб максимізувати бізнес-цінність і мінімізувати ризики.

**Завдання:** Проаналізувати та ранжувати 5 проєктних ідей для компанії "Інновація" та сформулювати портфель проєктів, враховуючи обмеження.

### Проектні ідеї:

Назва проекту	Опис проекту	Необхідні ресурси (людино-місяці)	Оцінка бізнес-цінності (1-5)	Оцінка ризику (1-5)
Проект А	Розробка мобільного застосунку для онлайн-освіти.	12	5	2
Проект Б	Оновлення UI/UX існуючого продукту.	4	3	1
Проект В	Створення корпоративної CRM-системи.	15	4	4
Проект Г	Дослідження та розробка технології віртуальної реальності для ігор.	20	5	5
Проект Д	Розробка системи лояльності для існуючих клієнтів.	8	4	2

#### Обмеження:

- **Бюджет:** Компанія може залучити максимум 25 людино-місяців.
- **Ризик:** Загальний середній ризик портфеля не повинен перевищувати 3.

#### Порядок виконання:

1. **Аналіз даних:** Ретельно вивчіть таблицю з проектними ідеями.
2. **Розрахунок показників:** Для кожного проекту визначте його цінність та ризику. Оцінки бізнес-цінності та ризиків вже надано (від 1 до 5, де 5 — найвища цінність/ризик).
3. **Ранжування проектів:**
  - **Метод "Ранжування за цінністю":** Сформууйте список проектів, відсортувавши їх від найвищої до найнижчої бізнес-цінності.
  - **Метод "Цінність/Ризик":** Використайте матрицю "Цінність-Ризик", щоб візуалізувати проекти та їхній взаємозв'язок. Наприклад, нанесіть проекти на діаграму, де вісь Х — ризик, а вісь Y — цінність.
4. **Формування портфеля:**
  - ✓ Сформууйте два варіанти портфеля, які відповідають усім обмеженням (до 25 людино-місяців, середній ризик  $\leq 3$ ).

✓ Розрахуйте загальну бізнес-цінність та середній ризик для кожного з ваших варіантів портфеля.

5. **Обґрунтування:** Виберіть найкращий, на вашу думку, варіант портфеля та обґрунтуйте, чому він є оптимальним для компанії.

### Форма звітності

1. Титульний аркуш.
2. Аналіз проєктних ідей.
3. Результати ранжування проєктів.
4. Сформовані варіанти портфеля з розрахунками.
5. Обґрунтування вибору оптимального портфеля.
6. Висновки.

### Лабораторне заняття № 5

**Тема:** Проведення оцінки та відбору «рекомендованих» проєктів для портфеля за допомогою якісного аналізу

**Мета роботи:** Засвоєння теоретичних основ формування портфеля проєктів, а також здобуття практичних навичок з якісного аналізу та пріоритизації проєктних ініціатив для прийняття рішення про їх включення в портфель в умовах обмежених ресурсів.

#### Теоретичні відомості

**Управління портфелем проєктів (PPM)** — це централізоване управління одним або декількома портфелями для досягнення стратегічних цілей організації. Етап відбору включає оцінку потенційних проєктів.

**Якісний аналіз** — це метод оцінки, що не використовує точних фінансових показників (NPV, ROI), а базується на експертних судженнях, стратегічній важливості, ризиках та відповідності місії компанії.

Критерій оцінки	Опис
Стратегічна відповідність	Наскільки проєкт підтримує основні цілі компанії (наприклад, вихід на новий ринок, збільшення лояльності клієнтів).
Терміновість/Необхідність	Наскільки критично важливо реалізувати проєкт найближчим часом (наприклад, вимоги регуляторів, усунення вразливостей).

Критерій оцінки	Опис
Співвідношення Ризик/Вигода	Оцінка рівня ризику (технічний, ринковий) щодо очікуваної вигоди.
Наявність/Доступність ресурсів	Оцінка, чи може компанія забезпечити проєкт необхідними людськими, фінансовими та технічними ресурсами.

### Завдання для виконання

**Ситуація:** Ви є членом Комітету з управління портфелем проєктів (PPM Committee) великої **FinTech** компанії. На поточний квартал доступний обмежений бюджет та людські ресурси. На розгляд Комітету надійшло 5 нових проєктних ініціатив.

№	Назва проєкту	Стратегічна мета	Вимоги до ресурсу (людино-місяці)
П1	Впровадження мобільного застосунку для інвестицій	Вихід на новий ринок (молода аудиторія)	20
П2	Оновлення внутрішньої CRM-системи	Зниження операційних витрат на 15%	15
П3	Впровадження нових правил GDPR	Забезпечення відповідності вимогам регуляторів	5
П4	Пілотний проєкт AI/ML для оцінки кредитного ризику	Підвищення точності скорингу	25
П5	Редизайн корпоративного сайту	Покращення іміджу/зручності користувачів	10

**Обмеження:** Комітет може схвалити лише ті проєкти, сукупні вимоги до ресурсів яких **не перевищують 40 людино-місяців**.

**Завдання:** Провести якісний аналіз проєктів та, використовуючи метод зваженої оцінки, сформувавши **рекомендований портфель проєктів**, який максимізує стратегічну цінність компанії.

### **Порядок виконання:**

#### **1. Аналіз Критеріїв та Ваг.**

- ✓ Визначте 4-5 ключових **критеріїв** якісного аналізу (використовуйте таблицю з теоретичних відомостей або запропонуйте свої).
- ✓ Призначте кожному критерію **вагу** (в сумі повинно бути 100%), виходячи зі стратегічних пріоритетів FinTech компанії (наприклад, регулювання важливіше, ніж імідж).

### 2. Проведення Якісної Оцінки (Скоринг).

- ✓ Створіть матрицю оцінки (таблицю), де рядки — це проекти (П1-П5), а стовпці — критерії.
- ✓ Оцініть кожен проект за кожним критерієм за **шкалою від 1 (найнижча оцінка) до 5 (найвища оцінка)**, обґрунтувавши свій вибір для кожного проекту (наприклад, П3 отримує 5 за критерієм "Терміновість").

### 3. Розрахунок Зваженого Балу.

- ✓ Розрахуйте **зважений бал** для кожного проекту за формулою:  

$$\text{Зважений бал} = \sum (\text{Оцінка за критерієм} \times \text{Вага критерію})$$
- ✓ Визначте загальний **рейтинг** проектів, відсортувавши їх за зваженим балом.

### 4. Формування Портфеля.

- ✓ Починаючи з проекту з найвищим рейтингом, послідовно відбирайте проекти до портфеля, доки сукупні вимоги до ресурсів **не перевищать 40 людино-місяців**.
- ✓ Сформууйте остаточний список **рекомендованих проектів**.

### 5. Обґрунтування Рішення.

- ✓ Проаналізуйте, які проекти не увійшли до портфеля.
- ✓ Надайте Комітету письмове обґрунтування того, чому саме такий портфель був обраний (максимальна стратегічна цінність в межах ресурсних обмежень).

### Форма звітності

1. Титульний аркуш.
2. Опис виконаного завдання:
  - ✓ Визначення критеріїв та їх ваг (таблиця).
  - ✓ Матриця якісної оцінки (скоринг проектів).

- ✓ Розрахунок зважених балів (з формулою).
  - ✓ Остаточний список рекомендованих проєктів та їх сукупні вимоги до ресурсів.
3. Висновки (Обґрунтування рішення про формування портфеля).

## **Лабораторне заняття № 6**

### **Тема: Побудова бульбашкової діаграми в MS Excel для візуалізації портфеля проєктів**

**Мета роботи:** засвоєння теоретичних основ візуалізації портфеля проєктів, а також здобуття практичних навичок з побудови та інтерпретації бульбашкової діаграми (Bubble Chart) в MS Excel для прийняття рішень щодо стратегічного балансу портфеля.

#### **Теоретичні відомості**

**Бульбашкова діаграма** — це інструмент візуалізації, який використовується в управлінні портфелем проєктів (PPM) для одночасного відображення трьох ключових вимірів для кожного проєкту:

1. **Вісь X (Горизонтальна).** Зазвичай відображає **Стратегічну відповідність** або **Очікувану Вигоду** (наприклад, ROI чи NPV).
2. **Вісь Y (Вертикальна).** Зазвичай відображає **Ризик** або **Технічну складність**.
3. **Розмір бульбашки.** Відображає **Обсяг інвестицій** або **Споживання ресурсів** (наприклад, бюджет або людино-місяці).

Розміщення проєкту на діаграмі допомагає візуально визначити його пріоритет:

- **Висока вигода / Низький ризик.** Ідеальні проєкти (слід фінансувати в першу чергу).
- **Низька вигода / Високий ризик.** Проєкти, які, ймовірно, варто відхилити.

#### **Завдання для виконання**

**Ситуація:** Ви є фахівцем Офісу управління портфелем проєктів (PMO) IT-компанії. Вам необхідно візуалізувати поточний портфель із 6 проєктів, щоб керівництво могло оцінити стратегічний баланс між ризиком, вигодою та інвестиціями.

**Дані для візуалізації:**

<b>№</b>	<b>Назва проєкту</b>	<b>X: Стратегічна вигода (від 1 до 10)</b>	<b>Y: Рівень ризику (від 1 до 10)</b>	<b>Розмір бульбашки (Бюджет, тис. дол.)</b>
<b>П1</b>	Розробка нового AI модуля	9	8	500
<b>П2</b>	Оновлення внутрішньої мережі	3	2	100
<b>П3</b>	Впровадження нової системи ERP	7	6	800
<b>П4</b>	Редизайн мобільного застосунку	6	4	350
<b>П5</b>	Оптимізація бази даних	4	3	200
<b>П6</b>	Пілот Blockchain-рішення	8	9	400

**Завдання:** Побудувати бульбашкову діаграму на основі наведених даних та проаналізувати поточний портфель проєктів.

**Порядок виконання:**

- 1. Введення даних.** Створіть нову таблицю в MS Excel і внесіть усі 5 стовпців даних.
- 2. Побудова діаграми.**
  - ✓ Виділіть три числові стовпці: **Стратегічна вигода (X)**, **Рівень ризику (Y)** та **Бюджет (Розмір бульбашки)**.

- ✓ Перейдіть на вкладку **Вставлення** (Insert) та виберіть тип діаграми: **Бульбашкова** (Bubble).
  - ✓ **Форматування.** Налаштуйте підписи даних, щоб відображалася назва проєкту (П1,П2,...) поруч із кожною бульбашкою.
  - ✓ Додайте назви осей: **Очікувана Вигода** (X) та **Рівень Ризику** (Y).
  - ✓ Налаштуйте масштаб осей, щоб діаграма була читабельною (наприклад, від 0 до 10).
- 3. Аналіз діаграми.**
- ✓ Визначте, які проєкти потрапили до зони «**Висока вигода, Низький ризик**» (наприклад, П4).
  - ✓ Визначте проєкти з «**Високим ризиком та великим бюджетом**» (наприклад, П3, П1), які потребують детального розгляду.
- 4. Складання рекомендацій.** Сформулюйте висновки щодо балансу портфеля та запропонуйте, які проєкти варто прискорити, які – переглянути або відкласти.

### **Форма звітності**

Звіт до лабораторної роботи оформити у вигляді презентації:

1. Титульний слайд.
2. Таблиця вихідних даних.
3. **Побудована бульбашкова діаграма** (скріншот або вставлений об'єкт Excel) з належним форматуванням та підписами.
4. Аналіз діаграми:
  - ✓ Визначення **4 зон портфеля** (квадрантів) та проєктів, що до них потрапили.
  - ✓ Оцінка загального **ризик-профілю** портфеля.
5. Висновки та **рекомендації** щодо пріоритизації проєктів.

## **Лабораторне заняття № 7**

**Тема: Створення моделі ресурсного пулу та портфеля ресурсів для ІТ-компанії**

**Мета роботи:** Засвоєння теоретичних основ управління ресурсами на рівні програми/портфеля, а також здобуття практичних навичок з моделювання Ресурсного пулу та проведення аналізу навантаження (Resource Loading) для оптимізації їх використання в ІТ-компанії.

### Теоретичні відомості

**Ресурсний пул (Resource Pool)** — це централізований репозиторій усіх людських та матеріальних ресурсів, доступних для використання в усіх проєктах організації. Це основа для ефективного розподілу ресурсів у межах портфеля.

**Портфель ресурсів (Resource Portfolio)** — стратегічний огляд наявних ресурсів, їхньої кваліфікації та планованого навантаження (потреби) для забезпечення реалізації всіх запланованих проєктів.

**Аналіз навантаження (Resource Loading)** — процес порівняння доступності ресурсів (пропозиції) з попитом на них (потребою) від різних проєктів. Використовується для виявлення **надлишкового** або **дефіцитного** використання ресурсів.

Тип ресурсу	Приклад кваліфікації	Доступність (тижнів на квартал)
<b>Функціональний</b>	Software Developer, QA Engineer	12
<b>Матеріальний</b>	Ліцензії JIRA, Хмарні сервери (AWS)	100%

### Завдання для виконання

**Ситуація:** Ви є керівником **Офісу управління ресурсами (RMO)** ІТ-компанії, яка одночасно реалізує три ключові проєкти. Ваше завдання — створити модель ресурсного пулу та проаналізувати його навантаження на наступний квартал, щоб виявити дефіцит або надлишок.

**Дані для моделювання:**

**Доступність ресурсів (Ресурсний пул):**

Кваліфікація	Кількість FTE (повний робочий день)
Senior Developers	4
Middle Developers	8

<b>Кваліфікація</b>	<b>Кількість FTE (повний робочий день)</b>
QA Engineers	5
Business Analysts (BA)	2

**Потреба проєктів (заплановане навантаження на наступний квартал):**

<b>Проект</b>	<b>Потреба Senior Dev (FTE)</b>	<b>Потреба Middle Dev (FTE)</b>	<b>Потреба QA (FTE)</b>	<b>Потреба BA (FTE)</b>
<b>П1: Новий продукт</b>	2	4	2	1
<b>П2: Модернізація АРМ</b>	1	3	2	1
<b>П3: Підтримка Legacy</b>	1	1	1	0

**Завдання:** На основі наведених даних **створити модель ресурсного пулу та провести аналіз навантаження** для визначення дефіциту/надлишку ресурсів.

**Порядок виконання:**

- 1. Створення Базової Моделі.** Створіть у MS Excel (або аналогічному інструменті) таблицю **Доступності ресурсів**.
- 2. Створення Моделі Потреби.** Створіть таблицю **Сумарної потреби** проекту, підсумувавши вимоги всіх трьох проєктів за кожною кваліфікацією.

**Сумарна потреба (Senior Dev)=Потреба П1+Потреба П2+Потреба П3**

- 3. Аналіз Навантаження (Resource Loading).** Розрахуйте **Баланс** (надлишок/дефіцит) для кожної кваліфікації за формулою:

## **Баланс=Доступність–Сумарна потреба**

4. **Візуалізація.** Побудуйте стовпчасту діаграму в MS Excel, яка порівнює **Доступність** та **Сумарну потребу** для кожної кваліфікації.

5. **Складання Рекомендацій.** Виходячи з показників Балансу, сформулюйте, які кваліфікації необхідно **найняти (дефіцит)**, а які — **перерозподілити/здіяти (надлишок)**.

### **Форма звітності (Презентація)**

Звіт до лабораторної роботи оформити у вигляді презентації:

1. Титульний слайд.
2. Модель **Доступності ресурсів** (таблиця).
3. Розрахунок **Сумарної потреби** (таблиця з підсумковим рядком).
4. Результати **Аналізу навантаження (Баланс)**, де чітко видно позитивні (надлишок) та негативні (дефіцит) значення.
5. **Діаграма порівняння Доступності vs Потреби.**
6. **Висновки та Рекомендації** щодо дій RMO (наприклад, "Необхідно найняти 1 Middle Developer" або "Є надлишок 1 QA Engineer").

## **Лабораторне заняття № 8**

**Тема: Розробка організаційної структури ОУП та моделі розвитку команди. Підготовка до іспиту**

**Мета роботи:** Засвоєння теоретичних основ функціонування Офісу управління проєктами (ОУП) і здобуття практичних навичок з проєктування його організаційної структури та розробки моделі розвитку компетенцій для фахівців ОУП в ІТ-компанії, а також підготувати здобувачів до іспиту, надаючи можливість систематизувати набуті знання і застосувати їх для успішної здачі іспиту.

### **Теоретичні відомості**

**Офіс управління проектами (ОУП / РМО)** – це структурний підрозділ, що стандартизує процеси управління проектами. Його організаційна структура повинна відповідати розміру, культурі та стратегічним цілям компанії.

**Ключові типи ОУП:**

- **Підтримуючий (Supportive).** Низький контроль, фокус на наданні шаблонів та методологій.
- **Контролюючий (Controlling).** Помірний контроль, фокус на дотриманні стандартів та аудит.
- **Керуючий (Directive).** Високий контроль, бере на себе повне управління проектами.

**Модель розвитку команди (Growth Model).** Програма, спрямована на підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст співробітників ОУП. Вона визначає необхідні **компетенції** (знання, навички, інструменти) та шляхи їх здобуття (тренінги, сертифікація).

Рівень (Приклад)	Ключові компетенції	Шлях розвитку
<b>Junior PMO Specialist</b>	Ведення документації, робота з MS Project	Внутрішні тренінги, наставництво
<b>Senior PMO Analyst</b>	Управління портфелем, аналіз ризиків	Сертифікація (PMP/PRINCE2), зовнішні курси

**Завдання для виконання**

**Ситуація:** Ви — Керівник відділу управління талантами (Talent Management) великої ІТ-компанії, що вирішила створити **Контролюючий ОУП** для стандартизації процесів та підвищення зрілості управління проектами. Команда ОУП складатиметься з 7 фахівців.

**Завдання:** Розробити та обґрунтувати **організаційну структуру** Контролюючого ОУП та створити **модель розвитку компетенцій** для його ключових співробітників.

**Порядок виконання:**

1. **Розробка організаційної структури ОУП. Визначте 7 посад у структурі ОУП, що відповідають його Контролюючому типу (наприклад: Голова ОУП, PM Methodologist, Portfolio Analyst, 4 Project Managers).**
2. **Сформуйте ієрархію та графічно зобразіть (схема структури) їх взаємозв'язки. Опишіть основні обов'язки для трьох ключових ролей (наприклад, Голова ОУП, Portfolio Analyst, Project Manager).**
3. **Розробка Моделі Розвитку Команди (Ролі: PM Methodologist).** Виберіть роль **PM Methodologist** (Фахівець з методології) для детальної розробки моделі. Визначте **3 рівні кваліфікації** для цієї ролі (наприклад: Specialist, Senior Specialist, Lead). Для кожного з 3 рівнів визначте:
  - ✓ **Ключові компетенції** (навички та знання).
  - ✓ **Шлях розвитку** (необхідні тренінги, сертифікати: PMP, MoP, P3O, тощо).
4. **Обґрунтування вибору інструментів.** Запропонуйте 2-3 **професійні інструменти**, які PM Methodologist використовуватиме для документування та поширення стандартів (наприклад, Confluence, MS SharePoint, Jira Align). Обґрунтуйте, чому вони підходять для контролюючого ОУП.

### **Форма звітності**

1. Титульний аркуш.
2. Обґрунтування вибору **Контролюючого типу ОУП.**
3. **Схема організаційної структури ОУП (7 посад).**
4. Опис ключових обов'язків для 3 посад.
5. **Модель розвитку команди для ролі PM Methodologist** (окремий слайд на кожен рівень або зведена таблиця).
6. Вибір та обґрунтування інструментів для PM Methodologist.
7. **Висновки** щодо розробленої структури та її переваг для компанії.

### **Підготовка до іспиту**

- ✓ Огляд основних тем, що будуть на іспиті (Додаток 1)
- ✓ Інтерактивні вправи та тести. Розв'язування типових тестових завдань, щоб оцінити рівень знань та підготувати студентів до іспиту.
- ✓ Рекомендації для успішної здачі іспиту. Підготовка до можливих запитань на іспиті, робота з матеріалами курсу.

- ✓ Поради щодо організації часу та роботи під час складання іспиту.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

### Основні

#### Навчальні посібники:

1. В.О. Кузьмініх, О.В. Коваль, Р.А. Тараненко. Моделі та засоби управління ІТ-проектами: навчальний посібник / - К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. - 222 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/057779d8-d88f-4cef-b2d5-67086a013516/content>
2. Управління ІТ-проектами: Загальні питання теорії управління ІТ-проектами (конспект лекцій) Навчальний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп’ютерні науки» / уклад.: Л. М. Добровська, О. С. Коваленко, О. А. Аверьянова; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 3,67 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022 – 284 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1feb7c50-e0ef-4967-9611-997f2bb6d215/content>
3. Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. К.: КНУ ім. Т.Шевченка, 2017. 117 с.
4. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проектами: підруч. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 395 с.
5. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів: Брагинець О.В. [вид.], 2018. 304 с.
6. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками: навч. посіб. Ніжин: Лисенко М.М., 2019. 196 с.
7. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: моногр. / О.О. Охріменко та ін. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 260 с.

#### Додаткові джерела:

1. Kutsenko, M., & Boiko, Y. Features of Forming a Successful IT Project Team and Method of Team Leader Choosing// II International Workshop IT Project Management, CEUR Workshop Proceedings (CEUR-WS.org). Slavsko, Lviv region, 2021, pp. 249-259. [Electronic resource]. – Accessmode: [https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as\\_sdt=0%2C5&q=Features](https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as_sdt=0%2C5&q=Features)

## **+of+Forming+a+Successful+IT+Project+Team+and+Method+of+Team+Leader+Choosing&btnG=**

2. Yevheniia Boiko, Yuliia Diachenko, Tetiana Shandra, and Valerii Yakovenko. Formation of project portfolios in IT companies. Proceedings of the 5th International Workshop IT Project Management (ITPM 2024). Bratislava, Slovakia, May 22, 2024. 264-277. [Electronic resource]. – Accessmode: **<https://ceur-ws.org/Vol-3709/paper21.pdf>**

3. Sergey Bushuyev, Nataliia Kunanets, Volodymyr Pasichnyk: The 5th International Workshop IT Project Management (ITPM 2024): Volume 1. Bratislava, Slovakia, May 22, 2024, CEUR Workshop Proceedings (CEUR-WS.org), online. [Electronic resource]. – Accessmode: <https://ceur-ws.org/Vol-3709/preface.pdf>

### **Інформаційні ресурси:**

1. <http://library.knuba.edu.ua>

2. <http://org2.knuba.edu.ua>

3. "Atlassian Agile Coach" — <https://www.atlassian.com/agile> (Ресурс, що містить матеріали, статті та поради щодо застосування гнучких методологій (Scrum, Kanban) для управління ІТ проектами).

4. **Scrum.org** — <https://www.scrum.org> (Офіційний сайт Scrum, на якому доступні сертифікаційні курси, статті, навчальні ресурси для впровадження Scrum у проектах).

5. **Trello Blog** — <https://blog.trello.com> (Ресурс для тих, хто використовує Trello для управління ІТ проектами. Блог містить корисні статті з планування, організації та контролю за проектами.)

6. **Jira Software Resources** — <https://www.atlassian.com/software/jira> (Ресурси для тих, хто використовує Jira для управління проектами, зокрема для Agile проєктів).

### **Онлайн-курси:**

1. **Coursera** – "Project Management Principles and Practices" (Онлайн-курс, що охоплює основи управління проектами, методи планування та реалізації ІТ проєктів).

2. **edX** – "Agile Project Management" (Курс на edX, що детально розглядає принципи та техніки управління проектами за методологією Agile).

## **ДОДАТКИ**

### **Додаток 1**

## **ЗАПИТАННЯ ДО ІСПИТУ**

### **Управління проєктами, програмами та портфелями (Концепції та відмінності)**

1. У чому полягає ключова відмінність між проєктом, програмою та портфелем проєктів?
2. Яку роль відіграє стратегічна відповідність (Strategic Alignment) в управлінні портфелем проєктів?
3. Опишіть життєвий цикл управління портфелем проєктів. Які основні фази він включає?
4. Назвіть та поясніть три групи процесів управління портфелем проєктів згідно зі стандартом PMI.
5. Як визначається успіх проєкту, програми та портфелю?
6. Що таке Офіс управління проєктами (PMO)? Які три основні типи PMO ви знаєте та чим вони відрізняються?
7. Поясніть взаємозв'язок між організаційною стратегією (Organizational Strategy) та управлінням портфелем проєктів.
8. Що таке Component Identification (Ідентифікація компонентів) у контексті управління портфелем?

### **Управління портфелем проєктів (PPM)**

9. Які критерії використовуються для оцінки та пріоритезації компонентів у портфелі?
10. Як відбувається балансування портфеля (Portfolio Balancing)? Яка його мета?
11. Навіщо потрібен Портфельний план (Portfolio Management Plan), і що він включає?
12. Що таке Дорожня карта портфеля (Portfolio Roadmap) і для чого вона використовується?
13. Опишіть процес Управління ризиками портфеля. Як відрізняється ризик на рівні портфеля від ризику на рівні проєкту?
14. Що таке Управління попитом (Demand Management) у PPM?
15. Поясніть поняття "Ефективна межа" (Efficient Frontier) в контексті оптимізації портфеля.

16. Які основні метрики (KPIs) використовуються для вимірювання продуктивності портфеля? Наведіть приклади.

17. Яка роль **Фінансового управління** в портфелі (наприклад, оцінка ROI, NPV)?

### **Управління програмами (Program Management)**

18. Що таке Програма (Program) і коли її доцільно створювати?

19. Поясніть, що таке Управління перевагами (Benefits Management) програми. Які основні етапи цього процесу?

20. Яку роль відіграє Керуючий комітет (Steering Committee) або Рада управління (Governing Body) в управлінні програмою?

21. У чому полягає Управління залежностями (Dependency Management) між проєктами в рамках програми?

22. Опишіть життєвий цикл програми.

### **Офіс управління проєктами (PMO) та IT-специфіка**

23. Які функції може виконувати PMO в IT-організації?

24. Як PMO підтримує управління ресурсами в рамках портфеля?

25. Поясніть роль PMO у стандартизації методологій та процесів управління проєктами та програмами.

26. Які особливості управління IT-програмами/портфелями порівняно з іншими галузями (наприклад, постійні зміни, швидкий розвиток технологій)?

27. Що таке Enterprise PMO (EPMO) і чим його функції відрізняються від інших типів PMO?

28. Як PMO сприяє навчанню та розвитку компетенцій менеджерів проєктів/програм?

29. Наведіть приклади інструментів (Software Tools), які використовуються для підтримки PPM.

30. Поясніть, як PMO бере участь у Управлінні змінами в організації (Organizational Change Management), спричиненими проєктами портфеля.

*Додаток 2*

*Зразок оформлення титульної сторінки звіту про виконання лабораторної роботи*

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проєктами

**ЗВІТ**

**про виконання лабораторної роботи №1**

з дисципліни: «Управління ІТ програмами, портфелями проєктів та офіс управління проєктами»

Виконав здобувач групи: \_\_\_\_\_

*(ім'я та прізвище)*

Спеціальність: ФЗ «Комп'ютерні науки»

Освітня програма: «Комп'ютерні науки»

Викладач: Євгенія БОЙКО

*(ім'я та прізвище)*

**К.Т.Н., ДОЦЕНТ**

*науковий ступінь, вчене звання*

Київ - 2025

**ДЛЯ ПОДАТОК**

Навчально-методичне видання

**УПРАВЛІННЯ ІТ ПРОГРАМАМИ, ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ ТА  
ОФІС УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

**Методичні вказівки  
до проведення лабораторних занять  
з дисципліни «Управління ІТ програмами, портфелями проєктів та  
офіс управління проєктами»**

*для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які  
навчаються за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки», галузь знань F  
«Інформаційні технології», освітньої програми «Комп'ютерні науки»*

Укладачі: **Бойко Євгенія Григорівна**  
**Запривода Аліна Анатоліївна**  
**Дяченко Юлія Володимирівна**