

УДК 519.68:355/359[327.5:341.328]

Леонтович Сергій Петрович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри оборонного менеджменту
Національний університет оборони України

Leontovych Serhii

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Defense Management
National University of Defense of Ukraine
ORCID: 0000-0002-0393-1869

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10008

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ ПРОВІДНИХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTING THE PORTFOLIO MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE DEFENSE SECTOR OF THE LEADING NATO MEMBER COUNTRIES

Анотація. В оборонній сфері провідних країнах-членів НАТО тривалий час використовують методологію портфельного управління, яка є ключовим інструментом для ефективного розподілу ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Узагальнення цього досвіду є нагальною потребою для вітчизняного сектору безпеки і оборони.

Вступ. У статті описано основні концепції стандартів управління портфелями «The Standard for Portfolio Management» та ISO 21504:2022. Здійснено оглядовий аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. Розкрито особливості цього процесу у США, Англії, Литовській Республіці. Визначено, що портфельне управління у сфері безпеки і оборони країн НАТО вже протягом тривалого часу є ефективним засобом оцінювання стану їх оборонного потенціалу та визначення стратегії і шляхів досягнення необхідного рівня потенціалу в оптимальний спосіб у майбутньому. Уточнено сутність понять «управління портфелем», «стратегії управління портфелем проєктів в оборонній сфері» на прикладі тлумачення цих термінів стандартами провідних країн-членів НАТО. Оцінено напрями визначення ефективності функціонування механізму управління оборонними ресурсами у рамках портфельного управління. Виявлено, що одним із сучасних методів при управлінні портфелями проєктів в оборонній сфері, який поширений у секторі безпеки та оборони країн-членів НАТО є PM²-P_FM методологія, а також метод оборонного планування на основі спроможностей та розкрито їхні особливості. Результати дослідження свідчать, що формування чи перегляд портфелів повинен здійснюватися на основі наявності певного набору критеріїв, де головними є сформовані нові технології та можливості. Зроблено висновки для України щодо розвитку портфельного управління для МОУ та визнано, що в сучасних умовах воєнного стану повнота запровадження є гостро необхідною і критично важливою для забезпечення обороноздатності та стійкості країни.

Мета. Метою дослідження є аналіз формування методологій впровадження портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО з визначенням їх основних принципів та ключових аспектів для адаптації та впровадження у вітчизняну практику оборонного управління (оборонного менеджменту).

Матеріали і методи. У процесі здійснення дослідження використано наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики методології управління в оборонній сфері країн-членів НАТО); аналізу та синтезу (для визначення переваг методології портфельного управління для вітчизняної практики); табличний та графічний (для унаочнення дослідження); узагальнення результатів (для формування висновків).

Результати. У статті описано основні концепції стандартів управління портфелями «The Standard for Portfolio Management» та ISO 21504:2022. Здійснено оглядовий аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. Розкрито особливості цього процесу у США, Англії, Литовській Республіці. Визначено, що портфельне управління у сфері безпеки і оборони країн НАТО вже протягом тривалого часу є ефективним засобом оцінювання стану їх оборонного потенціалу та визначення стратегії і шляхів досягнення необхідного рівня потенціалу в оптимальний спосіб у майбутньому. Уточнено сутність понять «управління портфелем», «стратегії управління портфелем проєктів в обо-

ронній сфері» на прикладі тлумачення цих термінів стандартами провідних країн-членів НАТО. Оцінено напрями визначення ефективності функціонування механізму управління оборонними ресурсами у рамках портфельного управління. Виявлено, що одним із сучасних методів при управлінні портфелями проектів в оборонній сфері, який поширений у секторі безпеки та оборони країн-членів НАТО є PM²-PfM методологія, а також метод оборонного планування на основі спроможностей та розкрито їхні особливості. Результати дослідження свідчать, що формування чи перегляд портфелів повинен здійснюватися на основі наявності певного набору критеріїв, де головними є сформовані нові технології та можливості. Зроблено висновки для України щодо розвитку портфельного управління для МОУ та визнано, що в сучасних умовах воєнного стану повнота запровадження є гостро необхідною і критично важливою для забезпечення обороноздатності та стійкості країни.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розвитку методології портфельного управління на рівні складових Сил Оборони, визначення реалізації їх особливостей на стратегічному та оперативному рівнях тощо у рамках Програми робіт із військової стандартизації.

Ключові слова: методологія управління, портфельне управління, сфера оборони, країни-члени НАТО, НАТО.

Summary. In the defense sector, leading NATO countries have long used portfolio management methodology, which is a key tool for effectively allocating resources and achieving strategic goals. Synthesis of this experience is an urgent need for the domestic security and defense sector.

Introduction. The article describes the basic concepts of portfolio management standards The Standard for Portfolio Management and ISO 21504:2022. A review analysis of the experience of introducing portfolio management methodology in the defense sector of leading NATO member countries was carried out. The features of this process in the USA, England, and the Republic of Lithuania are revealed. It has been determined that portfolio management in the field of security and defense of NATO countries has long been an effective means of assessing the state of their defense capabilities and determining the strategy and ways to achieve the required level of capabilities in an optimal way in the future. The essence of the concepts of “portfolio management” and “strategy for managing a portfolio of projects in the defense sector” is clarified using the example of the interpretation of these terms by the standards of leading NATO member countries. The directions for determining the effectiveness of the functioning of the mechanism for managing defense resources within the framework of portfolio management are assessed. It has been determined that one of the modern methods of managing project portfolios in the defense sector, which is common in the security and defense sector of NATO member countries, is the PM²-PfM methodology, as well as the capability-based defense planning method, and their features are revealed. The results of the study indicate that the formation or revision of portfolios should be carried out on the basis of a certain set of criteria, where the main ones are new technologies and opportunities. Conclusions are drawn for Ukraine on the development of portfolio management for the Ministry of Defense and it is recognized that in modern conditions of a military state, the completeness of implementation is urgently needed and critically important to ensure the defense capability and sustainability of the country.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the formation of methodologies for introducing portfolio management in the defense sector of the leading NATO member countries with the identification of their basic principles and key aspects of adaptation and implementation into the domestic practice of defense management (defense management).

Materials and methods. During the study, scientific methods were used: theoretical generalization (to characterize the management methodology in the defense sector of NATO member countries); analysis and synthesis (to determine the advantages of portfolio management methodology for domestic practice); tabular and graphical (for clarity of the study); generalization of results (to form conclusions).

Results. The article describes the basic concepts of portfolio management standards The Standard for Portfolio Management and ISO 21504:2022. A review analysis of the experience of introducing portfolio management methodology in the defense sector of leading NATO member countries was carried out. The features of this process in the USA, England, and the Republic of Lithuania are revealed. It has been determined that portfolio management in the field of security and defense of NATO countries has long been an effective means of assessing the state of their defense capabilities and determining the strategy and ways to achieve the required level of capabilities in an optimal way in the future. The essence of the concepts of “portfolio management” and “strategy for managing a portfolio of projects in the defense sector” is clarified using the example of the interpretation of these terms by the standards of leading NATO member countries. The directions for determining the effectiveness of the functioning of the mechanism for managing defense resources within the framework of portfolio management are assessed. It has been determined that one of the modern methods of managing project portfolios in the defense sector, which is common in the security and defense sector of NATO member countries, is the PM²-PfM methodology, as well as the capability-based defense planning method, and their features are revealed. The results of the study indicate that the formation or revision of portfolios should be carried out on the basis of a certain set of criteria, where the main ones are new technologies and opportunities. Conclusions are drawn for Ukraine on the development of portfolio management for the Ministry of Defense and it is recognized that in modern conditions of a military state, the completeness of implementation is urgently needed and critically important to ensure the defense capability and sustainability of the country.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the development of portfolio management methodology at the level of the components of the defense forces, determining the implementation of their features at the strategic and operational levels, etc. within the framework of the Military Standardization Work Program.

Key words: management methodology, portfolio management, defense sphere, NATO countries, NATO.

Постановка проблеми. В оборонній сфері провідних країн-членів НАТО тривалий час використовують методологію портфельного управління, яка є ключовим інструментом для ефективного розподілу ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

В Україні у рамках трансформації системи оборонного менеджменту та впровадження сучасних підходів до управління у 2016 році було опрацьовано проект запровадження програмно-проектного управління в Міністерстві оборони України (МОУ) та Збройних Сил України (ЗСУ) [7], який потребує подальшої реалізації. Попри певний прогрес у трансформації системи національного оборонного менеджменту, необхідне подальше системне дослідження досвіду портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО, для впровадження його в діяльність МОУ, що вимагає загального комплексного підходу та уваги до деталей цих процесів і зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розгляду досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО зосереджені у наукових працях таких вчених як: Воркут Т. з ін. авторами [1], Дихановський В. з ін. [3], Денежкін М. [2], Дьяков С. з ін. [13], Семененко В. з ін. [8], Сніцаренко П. з ін. [9], Сотник В. [5] тощо.

Вітчизняними вченими досліджуються питання концепції портфельного управління з використанням ресурсів в умовах ризику та невизначеності [1]; методологія ціннісно-орієнтованого управління плануванням розвитку озброєння [3], методичні засади оцінювання ефективності планування оборонних ресурсів виду Збройних Сил України із використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона [13]; обґрунтування підходів до порядку інформатизації процесів організації оборонного планування на основі спроможностей [4]; висвітлення проблем функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами [5]. Вивчаються особливості оборонного планування у державах-членах НАТО на основі спроможностей [2]; стратегічного та оборонного планування за процедурами НАТО [10] та ін.

Вченими визнано, що впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері стає все більш актуальним завданням для країн, особливо тих, що перебувають у складних геополітичних умовах.

Зарубіжні вчені зосереджують дослідження у змістовному наповненні портфельного управління. Mahon Ch., Driessnack J. здійснено огляд наукових рекомендацій Урядам (на прикладі США) використовувати управління портфелем [19]; Hornea I. досліджено планування на основі спроможностей як ключового інструменту планування обороноздатності НАТО та армій держав-членів [16]; Popescu С. описано нову стратегічну концепцію НАТО як основи безпеки в глобальному світі [21]; праця Matisoo P.

[20] присвячена дослідженню умов забезпечення спільної взаємодії держав-членів НАТО через управління портфелем спроможностей.

Дослідниками Dobias P., Wheaton K. розглянуто роль взаємозалежностей у стратегічній оптимізації портфеля НАТО [14]; Bonsignore G. описав впровадження SAFe у програмі AWACS НАТО [11]; авторський колектив Garanovich I. та ін. системно досліджували управління взаємозалежностями портфелю обороноздатності країн-членів НАТО [15] та ін.

НАТО декларує гарантування безпеки для кожної держави, що входить в Альянс [9, с. 48], тому зважаючи на сучасні виклики глобального світу та гостру потребу прискорення розвитку оборонної сфери, забезпечення перемоги та стійкої національної безпеки України, існує необхідність вивчення досвіду з ефективного розподілу та використання оборонних ресурсів країн-членів НАТО.

Метою статті є аналіз формування методологій впровадження портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО з визначенням їх основних принципів та ключових аспектів для адаптації та впровадження у вітчизняну практику оборонного управління (оборонного менеджменту).

Матеріали і методи. У процесі здійснення дослідження використано наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики методології управління в оборонній сфері країн-членів НАТО); аналізу та синтезу (для визначення переваг методології портфельного управління для вітчизняної практики); табличний та графічний (для унаочнення дослідження); узагальнення результатів (для формування висновків).

Виклад основного матеріалу. Провідною світовою некомерційною організацією в галузі управління проектів є Інститут проектного управління (Project Management Institute, PMI), а принципи управління закладено у Міжнародному стандарті управління портфелями проектів «The Standard for Portfolio Management — Third Edition» [23]. Згідно стандарту, управління портфелем передбачає здійснення моніторингу та управління виконанням проектів, включених в портфель.

Впродовж останніх десятиліть управління портфелем стало найкращою практикою, що генерує багато переваг. Організації, як правило, найкраще працюють із централізованою стратегією та децентралізованим виконанням. Розвиваюча методологія управління капітальними активами в портфелях продемонструвала підвищену ефективність і результативність, оскільки управління портфелем є «мостом між стратегією та виконанням» [19].

Підтвердженням ефективності портфельного управління є його використання найбільш передовими країнами світу, зокрема Сполученими Штатами Америки, де набув розвитку «Стандарт з управління портфелями» (The Standard for portfolio manage-

ment), Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії, з поширенням стандарту «GovS002. Реалізація проекту: управління портфелем, програмою та проектом» (GovS002 Project delivery: portfolio, program and project management).

Так, дані Річного звіту про великі проекти Управління інфраструктури та проектів Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії «Annual Report on Major Projects 2022–23» свідчать, що:

- національна безпека є прикладом сфер, де вигода для суспільства не завжди має матеріальний вимір;
- військові проекти є одними із найскладніших і стратегічно важливих для уряду;
- масштабність проектів передбачає їх тривалу стратегію, із середньою прогнозованістю від 20-ти років;
- навіть складні проекти іноді зазнають невдач та їх виконання може бути призупинено [18].

Для національної практики термін «управління портфелем проектів», за визначенням стандарту ISO 21504:2022, полягає у виборі оптимального поєднання проектів і програм для узгодження інвестицій організації зі стратегією з метою оптимізації вигоди [18]. Загалом же стандарти поєднують наявність визначених компонентів портфелів, спільних та окремих цілей, застосування принципів управління в умовах обмежень, забезпечення та перегляд ефективності програм і проектів на усіх етапах їх реалізації, ієрархію комунікацій по вертикалі та горизонталі, постійну адаптацію до змін та викликів внутрішнього та зовнішнього середовища, звітність. При цьому роль портфельного управління в обслуговуванні управлінських рішень досить різноманітна (табл. 1).

У секторах безпеки і оборони управління портфелем проектів найбільш повно реалізовано в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. Таке управління полягає в удосконаленні рішень та реалізації портфеля проектів і програм з метою максимізації їх ефективності в умовах обмеження ресурсів та часу. Як наслідок, управління портфелем включає оцінку, визначення пріоритетів, затвердження, моніторинг та звітування за програмами і проектами для

досягнення очікуваних вигод і стратегічних цілей у національній безпеці, з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень. Крім того, управління портфелем проектів в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО є важливим інструментом для ефективного управління проектами та реалізації стратегії.

Також при управлінні портфелем проектів у оборонній сфері країн-членів НАТО дотримуються функцій підтримки оборони, де функції — це діяльність, яка узгоджено виконується всіма оборонними організаціями. Зокрема, підтримка є однією з функцій Міністерств оборони у країнах НАТО і охоплює людей, процеси та системи, задіяні в діяльності з підтримки оборони (матеріально-технічне забезпечення, інженерна підтримка та підтримка обладнання) для підтримки військового потенціалу на рівні заздалегідь запланованої доступності, готовності та стійкості, від точки виробництва до точки споживання [12, с. 3]. При цьому, стратегії управління портфелем проектів реалізуються на трьох рівнях (табл. 2).

Одна з основних функцій управління портфелем проектів в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО полягає в об'єднанні всієї інформації, яка стосується: сукупності проектів, їх вартості, динаміки і стану реалізації, ресурсів, ризиків та інших критично важливих факторів. При цьому керівники отримують можливість регулярно аналізувати хід виконання проектів портфелю, належним чином розподіляти ресурси між проектами, регулювати хід їх реалізації, забезпечуючи максимальну ефективність.

На даний час, за висновками дослідників, оцінювання вигід за проектами та їх ранжування є найбільш опрацьованим і реалізованим напрямом, а управління ефективністю портфеля проектів, його ресурсами — менш розвинутий напрям як щодо методології, так і практики застосування [1, с. 7].

Узагальнюючи дослідження [8; 9; 10; 11; 17; 22] можливо визначити, що найбільш часто при управлінні портфелями проектів в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО використовується PM²-PfM

Таблиця 1

Роль портфельного управління у обслуговуванні управлінських рішень

Напрямок	Вирішення проблем
Узгодженість	пов'язати проекти зі стратегічними цілями
Ефективність	ефективній підтримувати управління ресурсами проектів
Пріоритетність	визначати пріоритетність проектних пропозицій за загальним набором критеріїв, а не за суб'єктивним сприйняттям цінності
Прозорість	забезпечувати прозорість у прийнятті рішень
Перерозподіл ресурсів	виділяти та перерозподіляти ресурси на проекти, які відповідають стратегічному напрямку
Мінімізація ризиків	мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси в рамках програм і проектів портфелю
Контроль на етапах	звітувати про ефективність портфеля та вигоди вищому керівництву для прийняття рішень на основі точних і порівнянних даних на усіх етапах виконання
Розробка стратегії	забезпечити цілісне бачення, зосереджене на розробці стратегії досягнення мети, визначенні цілей високого рівня та подальшому моніторингу їх досягнення

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Таблиця 2

Рівні стратегії управління портфелем проектів у оборонній сфері провідних країн-членів НАТО

Рівні	Суть стратегії
Перший	Діагностика поточного стану функції підтримки оборони та основні причини викликів і можливостей (передбачає виокремлення проблеми підтримки, що відображає ефективність і стійкість, фінанси, аналітику, стратегічний напрямок, концепції та вразливі місця розвитку збройних сил).
Другий	15-річне бачення, що базується на існуючих операційних концепціях оборони, включаючи багатодоменне інтегрування (орієнтоване на людей, інформацію, технології, стійкість, ефективність, інтегрованість та сумісність).
Третій	Цілі (стратегічні результати), шляхи та засоби досягнення протягом п'яти років на шляху до бачення (аналіз даних щодо спроможності та стійкої підтримки, розширення кола прийняття рішень, аналіз ефективності надання підтримки оборони та інтегрованість у всі військові структури)

Джерело: сформовано автором на основі [12]

методологія управління, розроблена Європейською Комісією (табл. 3).

У межах портфельного управління, крім того, здійснюється оборонне планування на основі спроможностей, як одного з сучасних методів планування, що поширений у оборонній сфері країн-членів НАТО. Він є найбільш універсальним, оскільки оперує з більшістю факторів, які враховуються при проведенні оборонного планування [10].

При цьому, до системи оборонного планування на основі спроможностей у НАТО висувуються базові вимоги (табл. 4), серед яких найбільш важливими є: сприяння співпраці і розвитку зв'язків між державами-членами НАТО в усіх сферах, де забезпечуються їх загальні та індивідуальні інтереси; спільна відповідальність, визнання взаємних обов'язків; політична солідарність; загальна діяльність із утримання адекватної воєнної сили з метою підтримання стратегії і політики Альянсу [2, с. 35; 22].

Загалом, управління портфелем доповнює управління кожним проектом і їх сукупністю, що надає процесу практичної спрямованості, оскільки немає нічого більш неефективного, ніж реалізація незатребуваного «ідеального» проекту. Саме практичний акцент впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері країн-членів НАТО сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та стратегічної адаптивності в управлінні оборонними програмами та проектами.

Разом з тим, внаслідок мінливості глобального середовища, змін технологій або можливостей, що є критичними для забезпечення обороноздатності та стійкості країн-членів НАТО, постійно існує необхідність перегляду портфелів (табл. 5).

Розглядаючи управління портфелями в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО варто зауважити, що основоположні принципи та методологічні підходи до організації (впровадження) стратегічного (оборонного) планування в Україні слід підбирати до

Таблиця 3

Складові стандарту методології портфельного управління в оборонній сфері Європейської Комісії

Стандарт	Зміст стандарту
PM ² -PfM	допомогти організаціям краще управляти та контролювати свій портфель програм і проектів, а також звітувати про результати своєї діяльності вищому керівництву та відповідним органам управління. Ця мета досягається шляхом надання набору керівних принципів, інструментів та методів управління портфелем, які допоможуть портфельним менеджерам у виконанні їх завдань. PM ² -PfM включає в себе елементи з низки найкращих світових практик управління портфелями проектів, описаних у стандартах та методологіях, а також відповідні комунікації та досвід роботи Європейської Комісії
PfDG	Група управління портфелем є головним органом управління, відповідальним за інвестиційні рішення у рамках портфелів. Її завдання включає визначення та здійснення стратегії управління портфелем в організації з метою допомоги у досягненні поставлених цілей. Поруч із цим, група встановлює структуру портфеля та ухвалює інвестиційні рішення.
PfSC	Керівний комітет портфеля що відповідає за ефективну реалізацію його стратегії та приймає рішення щодо складу портфеля, відстежує його ефективність, реагує на зміни для забезпечення досягнення мети
PfM	Керівник портфеля приймає фінальні рішення в рамках Керівного комітету портфеля (PfSC)
PfSO	Офіс підтримки портфелів забезпечує підтримку всіх аспектів управління портфелем, координуючи роботу різних керівних його органів, забезпечуючи централізоване бачення для полегшення процесу прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [1; 8]

Таблиця 4

Базові вимоги щодо впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО

Напрямок	Зміст вимог щодо методології впровадження
Ефективне розподілення ресурсів	де методологія портфельного управління дозволяє країнам-членам НАТО ефективно розподіляти оборонні ресурси, враховуючи стратегічні пріоритети та потреби в різних оборонних програмах та проектах, що допомагає оптимізувати використання бюджетних коштів і забезпечує максимальний внесок у загальну оборонну потужність
Управління ризиками	де методологія портфельного управління допомагає ідентифікувати, аналізувати та управляти ризиками, пов'язаними з оборонними програмами, особливо важливо в умовах змінюваного геополітичного середовища та технологічних загроз
Стратегічне планування	яке відзначає, що застосування методології портфельного управління допомагає країнам-членам НАТО розробляти та впроваджувати стратегічні плани в оборонній сфері, і дозволяє адаптуватися до змін у геополітичному середовищі та ефективно відповідати на нові загрози та виклики
Оптимізація результатів	де методологія портфельного управління сприяє досягненню максимальних результатів в оборонній сфері шляхом вибору та пріоритетизації найбільш перспективних та важливих проектів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і досягнути стратегічних цілей оборони
Управління змінами	де методологія портфельного управління сприяє ефективному управлінню змінами в оборонній сфері, включаючи впровадження нових технологій, модернізацію збройних сил та адаптацію до нових стратегічних викликів

Джерело: сформовано автором на основі [2; 22]

країн-членів НАТО зі схожими/подібними ввідними характеристиками, наприклад Литовської Республіки [8, с. 33].

Так, у рамках планування розвитку національної системи оборони: Міністерство національної оборони Литовської Республіки відповідає за формування військово-політичних напрямів щодо планування, доведення основних макроекономічних показників, визначення пріоритетних проектів із розвитку спроможностей згідно пропозицій Штабу оборони та здійснює загальну консолідацію цих планів у Програмі розвитку національної системи оборони.

Свою чергою, Штаб оборони на основі сценаріїв, які розробляються спільно з Міністерство національної оборони, формує Державну оборонну концепцію; здійснює аналіз наявних спроможностей і проблем; ініціює розроблення довгострокових планів розвитку спроможностей, які є основою для формування

Програми розвитку національної системи оборони. Штаб також забезпечує процес планування необхідних сил, створення та реорганізацію існуючих організаційно-штатних структур і табелів до них (Tables of Organization and Equipment), з обґрунтуванням потреб у ресурсах і урахуванням життєвого циклу спроможностей у рамках Ресурсного плану [8].

Однією з рекомендацій для країн-членів НАТО, необхідних для забезпечення управління портфелем, є створення виконавчого комітету з відповідним переліком повноважень (рис. 1).

Приведена на рис. 1 структура буде корисним досвідом управління та нагляду за національним портфелем проектів. Тому створення виконавчого комітету з перегляду є ключовим для узгодження у майбутньому портфельного управління в МО з найкращими світовими практиками, та поєднання стратегічних цілей з показниками вартості

Таблиця 5

Причини та умови перегляду портфелів країн-членів НАТО

Причини	Умови перегляду портфелів
Темпи технологічних інновацій	вимагають постійного оновлення портфелів, оцінки нових можливостей та ідентифікації стратегічних переваг, які принесуть зміни в сфері національної безпеки. Доцільність перегляду полягає в можливості адаптуватися до швидкозмінних зовнішніх та внутрішніх умов середовища та уникати продовження виконання проектів портфеля, що втрачають актуальність
Нові технології, або новітні можливості	сприяють підвищенню інноваційного потенціалу шляхом ідентифікації та використання нових технологій або можливостей, що можуть підвищити ефективність портфелів, задіяних у забезпеченні національної безпеки, та забезпечать їх відповідність сучасним потребам. Такий перегляд є доцільним, оскільки він сприяє розвитку інноваційного середовища та дозволяє зберегти або здобути конкурентну перевагу
Узгодженість цілей та програм портфеля	дозволяє ефективно вирішувати питання ресурсного розподілу, підвищує внутрішню координацію та сприяє досягненню цілей загалом. Такий підхід є доцільним, оскільки він сприяє оптимізації стратегічного управління та забезпечує гармонійний розвиток всіх напрямків

Джерело: сформовано автором на основі [17; 22]



Рис. 1. Структура управління портфельним проектом у оборонній сфері на основі стандартів уряду США (PMI)
Джерело: адаптовано з [20; 23, с. 8]

портфеля. Такий підхід дозволяє чітко визначити потік створення цінностей на стратегічному рівні.

Таким чином, для вітчизняного сектору оборони завдяки впровадженню стандартів управління портфелем за прикладом країн-членів НАТО, вищі ланки управління отримають змогу зосередитися безпосередньо на стратегії, зокрема на розподілі ресурсів між портфелями та керуванні загальною системою, в узгодженості із загальними стратегічними планами розвитку держави.

Крім того, важливим є врахування проаналізованого досвіду портфельного планування країн-членів НАТО, насамперед США, для проведення вітчизняного Оборонного огляду та розроблення Стратегічного оборонного бюлетеня. Це дає змогу підвищити якість заходів оборонного планування, їх поєднання з бюджетним плануванням, забезпечити розвиток спроможності Збройних Сил, створити ефективний механізм взаємодії всіх ланок державної влади у сфері підтримання обороноздатності держави. Тобто, розглянута методика оборонного планування країн-членів НАТО сприятиме забезпеченню формування реальних цілей на всіх рівнях національного оборонного планування, що гарантує їх досягнення та забезпечення необхідними бюджетними коштами.

На сьогодні в МОУ розроблені лише військові стандарти ВСТ 01.040.010–2021 (01) «Оборонне

планування. Програмно-проектний менеджмент «Управління програмою/підпрограмою проектів» та ВСТ 01.040.011–2021 (01) «Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент «Управління проектами» [6]. Тому, застосування досвіду методології портфельного управління країн-членів НАТО, з врахуванням сучасних вітчизняних тенденцій, сприятиме підвищенню ефективності діяльності МОУ та ЗСУ, ситуативному перегляду портфельів з врахуванням новітніх технологій, розвитку спроможностей в оборонній сфері України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО свідчить про успішність цього підходу в ефективному використанні оборонних ресурсів, стратегічному плануванні, управлінні ризиками та забезпеченні гнучкості в управлінні оборонними проектами і програмами, розвитку спроможностей збройних сил цих країн. Цей підхід гарантує підвищення результативності та ефективності оборонних проектів і програм у досягненні стратегічних цілей, та сприяє втіленню сучасних технологій та реалізації їх можливостей.

Впровадження методології портфельного управління у вітчизняну практику сприятиме оптимізації розподілу бюджетних коштів, забезпеченню відпо-

відності стратегічним цілям України та швидкій адаптації до змін в геополітичному середовищі. Це надасть змогу наблизити впровадження портфельного управління в діяльність МОУ та ЗСУ, у тому числі на рівні видів, командувань, сил, уникнути чисельних ризиків та підвищити ефективність використання обмежених оборонних ресурсів.

Напрямок подальших досліджень з даної тематики полягає у розвитку методології портфельного управління на рівні складових Сил Оборони, визначення реалізації їх особливостей на стратегічному та оперативному рівнях тощо у рамках Програми робіт із військової стандартизації.

Література

1. Воркут Т. А., Цимбал Н. М., Чечет А. М. Концепція портфельного управління використанням внутрішньоорганізаційних ресурсів проектно-орієнтованих організацій в умовах ризику та невизначеності. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2014. Вип. 14 (1). С. 7–14.
2. Денежкін М. М. Особливості оборонного планування у державах-членах НАТО, на основі спроможностей. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. № 2. С. 34–38.
3. Дихановський В. М., Русевич А. О., Еггінтон Б. Методологія ціннісно-орієнтованого управління плануванням розвитку озброєння. *Наука і оборона*. 2018. № 1. С. 41–48. doi: <http://dx.doi.org/10.33099/2618-1614-2018-2-1-41-48>.
4. Леонтович С. П. Обґрунтування підходів до порядку інформатизації процесів організації оборонного планування на основі спроможностей. *Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ*. 2018. Вип. 3 (64). С. 65–68.
5. Леонтович С. П., Сотник В. В. Проблеми функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 2. С. 23–26.
6. Програма робіт із військової стандартизації 2021–2023 рр. *Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації*. Київ, 2022. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mil_standard/Adopted_military_standards_21_23_u.pdf (дата звернення: 27.05.2024).
7. Проект з впровадження програмно-проектного управління в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Фонд підтримки реформ в Україні: вебсайт*. URL: <https://fsr.org.ua/page/РЗМ> (дата звернення: 17.05.2024).
8. Семененко В. М., Сурков О. О., Наливайко А. Д. Аналіз організації стратегічного (оборонного) планування в збройних силах Литовської Республіки. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2018. № 3 (64). С. 32–37.
9. Сніцаренко П. М., Ткаченко В. А., Сокурченко В. В., Зубков В. П. Аналіз досвіду оборонних оглядів в Україні та провідних державах-членах НАТО для визначення перспектив розвитку Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2019. № 3 (67). С. 46–53.
10. Стратегічне та оборонне планування за процедурами НАТО. *Україна до НАТО*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/stratichne-ta-oboronne-planuvannya-za-protseduramy-nato/> (дата звернення: 17.05.2024).
11. Bonsignore G. Implementation of SAFe in the NATO AWACS Program. *POLITesi*. 2020. URL: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/185712> (дата звернення: 17.05.2024).
12. Defence Support Strategy Overview. Strategic Command. April 2022. Edition 2. 9 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62694a4fe90e0746ccd54dec/ABW-20-161_Defence_Support_Strategy_-_Editorial_2022_V7.pdf (дата звернення: 17.05.2024).
13. Diakov S., Matiushenko D., & Oboznenko E. Methodological principles of assessing the effectiveness of planning defense resources the Armed forces of Ukraine using the generalized function of the desirability of Harrington. *Social Development and Security*. 2024. № 14(1). P. 163–174. doi: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.14>.
14. Dobias P., & Wheaton K. Role of interdependencies in strategic portfolio optimization. In Proceedings of the 2019. *NATO Operational Research and Analysis Conference, DRDC-RDDC-2019-P287*. Ottawa, 8 October 2019. URL: <https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-SAS-OCS-ORA-2019/MP-SAS-OCS-ORA-2019-M-03-1P.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
15. Garanovich I., de Visser G., Nguyen M., Gill A., Ween A., Heseltine T., ... & Zadeh H. Management of interdependencies in Defence capability portfolio. MODSIM 2013. In *20th International Congress on Modelling and Simulation*. 2013 December. Society of Australia and New Zealand, 2013, P. 1012–1018. URL: <https://www.mssanz.org.au/modsim2013/D1/garanovich.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
16. Hornea I. Planning Based on Capabilities, the Key Tool Both Business Planning and Defence of NATO and the Armies of the Members States. *Defense Resources Management in the 21st Century*. 2011. 6(6). P. 282–290. URL: <https://connections-qj.org/ru/article/planning-based-capabilities-key-tool-both-business-planning-and-defence-nato-and-armies-0> (дата звернення: 17.05.2024).

17. Infrastructure and Projects Authority Annual Report on Major Projects 2022–2023. *Infrastructure and Projects Authority*. 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-annual-report-2022-23> (дата звернення: 17.05.2024).
18. ISO 21504:2022. Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management / Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями. Видання для коментарів. Національний стандарт України. Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2022. 38 с. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21504/> (дата звернення: 17.05.2024).
19. Mahon C.R., Driessnack J.D. Winning in the 21st Century: Command by Negation within a Portfolio, Program, Project Structure, a Point Paper to the Section 809 Panel. *PMI White Paper*. 2017. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/winning-21st-century-point-paper-section-809-panel-11314> (дата звернення: 17.05.2024).
20. Matisoo P.W. Enabling joint interdependence through capability portfolio management (Doctoral dissertation, Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School). 2008. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA487303.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
21. Popescu C. NATO and the new strategic concept—security anchor in a globalized world. *Strategic Impact*. 2012. 42. P. 54–63. URL: <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:82188890?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:82188890> (дата звернення: 17.05.2024).
22. Review of force structures in implementation of partnership goal g 0028, preliminary report for consultations with NATO. *Ministry of Defense*. Sofia. 2011. 142 p. URL: <https://bulgaria-infoguide.com/sofia/ministry-of-defense/> (дата звернення: 17.05.2024).
23. The Standard for Portfolio Management — Third Edition. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf?rev=67c367d-7cf8f483d8e67f99af78205f7> (дата звернення: 17.05.2024).

References

1. Vorkut, T.A., Tsymbal, N.M., Chechet, A.M. (2014). Kontseptsiia portfelnoho upravlinnia vykorystanniam vnutrishnoorhanizatsiinykh resursiv proektно-oriientovanykh orhanizatsii v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti [The concept of portfolio management using intra-organizational resources of project-oriented organizations in conditions of risk and uncertainty]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka*. № 14 (1). pp. 7–14 [in Ukrainian].
2. Dieniezhkin, M.M. (2017). Osoblyvosti oboronnoho planuvannia u derzhavakh-chlenakh NATO, na osnovi spromozhnosti [Peculiarities of defense planning in NATO member states based on capabilities]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*. № 2. pp. 34–38 [in Ukrainian].
3. Dykhanovskiy, V.M., Rusevych, A.O., & Ehhinton, B. (2018). Metodolohiia tsinnisno-oriientovanoho upravlinnia planuvanniam rozvytku ozbroiennia [Methodology of value-oriented management of armament development planning]. *Nauka i oborona*. № 1. pp. 41–48. doi: <http://dx.doi.org/10.33099/2618-1614-2018-2-1-41-48> [in Ukrainian].
4. Leontovych, S.P. (2018). Obgruntuvannia pidkhodiv do poriadku informatyzatsii protsesiv orhanizatsii oboronnoho planuvannia na osnovi spromozhnosti [Justification of approaches to the order of informatization of defense planning organization processes based on capabilities]. *Zbirnyk naukovykh prats TsVSD NUOU*. № 3 (64). pp. 65–68 [in Ukrainian].
5. Leontovych, S.P., & Sotnyk, V.V. (2023). Problemy funktsionuvannia naiavnoi systemy upravlinnia oboronnyymi resursamy sektoru bezpeky i oborony Ukrainy [Problems of functioning of the existing defense resources management system of the security and defense sector of Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 2. pp. 23–26 [in Ukrainian].
6. Prohrama robit iz viiskovoi standartyzatsii 2021–2023 rr. [Military standardization work program 2021–2023]. (2022). *Upravlinnia standartyzatsii, kodyfikatsii ta katalohizatsii*. Kyiv. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mil_standard/Adopted_military_standards_21_23_y.pdf [in Ukrainian].
7. Proiekt z vprovadzhenia prohramno-proiektноho upravlinnia v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Project on the implementation of program and project management in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. *Fond pidtrymky reform v Ukraini: vebсайт*. URL: <https://fsr.org.ua/page/P3M> [in Ukrainian].
8. Semenenko, V.M., Surkov, O.O., & Nalyvaiko, A.D. (2018). Analiz orhanizatsii stratehichnoho (oboronnoho) planuvannia v zbroinykh sylakh Lytovskoi Respubliki [Analysis of the organization of strategic (defense) planning in the armed forces of the Republic of Lithuania]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho*. № 3 (64). pp. 32–37 [in Ukrainian].
9. Snitsarenko, P.M., Tkachenko, V.A., Sokurenk, o V.V., & Zubkov, V.P. (2019). Analiz dosvidu oboronnykh ohliadiiv v Ukraini ta providnykh derzhavakh-chlenakh NATO dlia vyznachennia perspektyv rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy [Analysis of the experience of defense reviews in Ukraine and leading NATO member states to determine prospects for the development of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*. № 3 (67). pp. 46–53 [in Ukrainian].
10. Stratehichne ta oboronne planuvannia za protseduramy NATO [Strategic and defense planning according to NATO procedures]. *Ukraine to NATO*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/stratehichne-ta-oboronne-planuvannia-za-protseduramy-nato/> [in Ukrainian].

11. Bonsignore, G. (2020). Implementation of SAFe in the NATO AWACS Program. (2020). *POLITesi*. URL: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/185712>.
12. Defence Support Strategy Overview. Strategic Command. (2022). Edition 2. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62694a4fe90e0746ccd54dec/ABW-20-161_Defence_Support_Strategy_-_Editorial_2022_V7.pdf.
13. Diakov, S., Matiushenko, D., & Oboznenko, E. (2024). Methodological principles of assessing the effectiveness of planning defense resources the Armed forces of Ukraine using the generalized function of the desirability of Harrington. *Social Development and Security*. № 14(1). pp. 163–174. doi: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.14>.
14. Dobias, P., & Wheaton, K. (2019). Role of interdependencies in strategic portfolio optimization. *NATO Operational Research and Analysis Conference, DRDC-RDDC-2019-P287*. Ottawa. URL: <https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-SAS-OCS-ORA-2019/MP-SAS-OCS-ORA-2019-M-03-1P.pdf>.
15. Garanovich, I., de Visser, G., Nguyen, M., Gill, A., Ween, A., Heseltine, T., ... & Zadeh, H. (2013). Management of interdependencies in Defence capability portfolio. MODSIM 2013. In *20th International Congress on Modelling and Simulation*. Society of Australia and New Zealand. pp. 1012–1018. URL: <https://www.mssanz.org.au/modsim2013/D1/garanovich.pdf>.
16. Hornea, I. (2011). Planning Based on Capabilities, the Key Tool Both Business Planning and Defence of NATO and the Armies of the Members States. *Defense Resources Management in the 21st Century*. № 6(6). pp. 282–290. URL: <https://connections-qj.org/ru/article/planning-based-capabilities-key-tool-both-business-planning-and-defence-nato-and-armies-0>.
17. Infrastructure and Projects Authority Annual Report on Major Projects 2022–2023. (2023). *Infrastructure and Projects Authority*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-annual-report-2022-23>.
18. ISO 21504:2022. (2022). Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management. Management of projects, programs and portfolios. Guidelines for portfolio management. Publication for comments. National standard of Ukraine. Kyiv: SE «UkrNDNC». URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21504/> [in Ukrainian].
19. Mahon, C. R., & Driessnack, J. D. (2017). Winning in the 21st Century: Command by Negation within a Portfolio, Program, Project Structure, a Point Paper to the Section 809 Panel. *PMI White Paper*. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/winning-21st-century-point-paper-section-809-panel-11314>.
20. Matisoo, P. W. (2008). Enabling joint interdependence through capability portfolio management (Doctoral dissertation, Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School). URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA487303.pdf>.
21. Popescu, C. (2012). NATO and the new strategic concept—security anchor in a globalized world. *Strategic Impact*. № 42. pp. 54–63. URL: <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:82188890?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:82188890>.
22. Review of force structures in implementation of partnership goal g 0028, preliminary report for consultations with NATO. (2011). *Ministry of Defense*. Sofia. URL: <https://bulgaria-infoguide.com/sofia/ministry-of-defense/>.
23. The Standard for Portfolio Management — Third Edition. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf?rev=67c367d-7cf8f483d8e67f99af78205f7>.