

Інституціоналізація портфельного управління в Міністерстві оборони України

Institutionalising Portfolio Management in Ukraine's Ministry of Defence

Микола Ткач

Corresponding author: доктор економічних наук, доцент, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8832-1268>

Павло Макошенець

ад'юнкт; e-mail: pavmamot@gmail.com, e-mail: vzavalnyuk@onu.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6780-9934>

Mykola Tkach

Corresponding author: Dr of Economic Sciences, Associate Professor, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8832-1268>

Pavlo Makoshenets

PhD Student; e-mail: pavmamot@gmail.com, e-mail: vzavalnyuk@onu.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6780-9934>

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: June 19, 2026 | Revised: June 29, 2026 | Accepted: June 30, 2026

УДК

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.3.21>

Мета роботи. Обґрунтування актуальності впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України та розроблення організаційної моделі розподілу ролей, повноважень і відповідальності між ключовими заінтересованими сторонами.

Метод дослідження. Дослідження базується на аналізі нормативно-методичних документів, стандартів серії ISO 21500, методології PM²-PfM, військових стандартів оборонного планування, а також на застосуванні методів стейкхолдер-аналізу, процесної декомпозиції та матриці RASCI.

Результати дослідження. Виявлено проблему відсутності цілісного механізму портфельного управління в системі Міністерства оборони України, систематизовано ключових учасників портфельного управління, запропоновано організаційну модель портфельного врядування та визначено розподіл ролей і відповідальності на всіх етапах портфельного циклу.

Теоретична цінність дослідження. Полягає у розвитку науково-методичних підходів до портфельного управління розвитком спроможностей військ (сил), реалізацією оборонних програм і проєктів.

Практична цінність дослідження. Запропонований підхід може бути використаний під час розроблення регламенту портфельного управління, створення офісу підтримки портфелів, формування реєстру оборонних програм і проєктів та підвищення ефективності управління оборонними ресурсами.

Оригінальність / Цінність дослідження. Портфельне управління розглянуто як інституціоналізовану систему розподілу повноважень, ролей і відповідальності між ключовими учасниками оборонного планування.

Обмеження дослідження / Майбутні дослідження. Дослідження ґрунтується на відкритих джерелах. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних механізмів впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України.

Тип статті. Теоретико-аналітична.

Purpose. To substantiate the relevance of implementing portfolio management in the Ministry of Defense of Ukraine and to develop an organizational model for distributing roles, authorities, and responsibilities among key stakeholders.

Method. The study is based on the analysis of regulatory and methodological documents, the ISO 21500 series standards, the PM²-PfM methodology, military defense planning standards, portfolio management concepts, and the application of stakeholder analysis, process decomposition, and the RASCI matrix.

Findings. The study identifies the absence of a comprehensive portfolio management mechanism within the Ministry of Defense of Ukraine, systematizes the key portfolio management stakeholders, proposes an organizational model of portfolio governance, and defines the distribution of roles and responsibilities throughout the portfolio life cycle.

Theoretical implications. The research advances scientific and methodological approaches to portfolio management for military capability development and the implementation of defense programs and projects.

Practical implications. The proposed approach can support the development of portfolio management regulations, the establishment of a Portfolio Management Office (PMO), the creation of a defense programs and projects registry, and greater transparency in defense resource management.

Originality/Value. The portfolio approach is presented as an institutional governance system that integrates portfolio selection with the allocation of roles, authorities, and responsibilities among key stakeholders in defense planning.

Research limitations/Future research. The study is limited to open-access sources. Future research will focus on practical approaches to implementing portfolio management within the Ministry of Defense of Ukraine.

Paper type. Theoretical and analytical.

Ключові слова портфельне управління; оборонне планування; розвиток спроможностей; заінтересовані сторони; матриця RASCI.

Key words. Portfolio Management; Defense Planning; Capability Development; Stakeholders; RASCI Matrix.

Вступ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування системи оборонного менеджменту України, поставивши її перед необхідністю одночасного управління великою

кількістю взаємопов'язаних оборонних програм, проєктів і ініціатив в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень та швидких технологічних змін. У системі Міністерства оборони України паралельно реалізуються закупівельні, інфраструктурні, цифрові, кадрові, логістичні, навчальні та організаційні проєкти, які конкурують за фінансові, матеріальні, кадрові й часові ресурси.

Традиційні підходи до управління окремими програмами або проєктами вже не забезпечують належного рівня координації, прозорості та стратегічної узгодженості. Відсутність цілісного механізму портфельного управління призводить до дублювання ініціатив, конкуренції за ресурси, недостатньої простежуваності зв'язку між стратегічними цілями, розвитком спроможностей, оборонними програмами та очікуваними результатами. Незважаючи на затвердження Концепції впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України, питання її практичної реалізації залишаються недостатньо опрацьованими, зокрема щодо визначення ключових заінтересованих сторін, розподілу їхніх повноважень, організації портфельного врядування та використання RASCI-матриці відповідальності.

Зростання складності оборонного середовища актуалізує необхідність переходу від управління окремими проєктами до управління портфелями програм і проєктів, що забезпечує їх стратегічне балансування, пріоритизацію, оцінювання ризиків та ефективне використання ресурсів.

Метою дослідження є обґрунтування актуальності впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України та розроблення організаційної моделі розподілу ролей, повноважень і відповідальності між ключовими заінтересованими сторонами.

Огляд літератури

Проблематика портфельного управління сформувалася на перетині стратегічного менеджменту, управління проєктами, програмного менеджменту та публічного врядування. Сучасні дослідження розглядають портфель не як сукупність окремих проєктів, а як механізм стратегічного вибору, балансування ресурсів, пріоритизації, моніторингу та адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Значний внесок у розвиток теорії портфельного управління зробили N. Archer і F. Ghasemzadeh, які запропонували інтегровану модель формування портфеля проєктів, а також M. Martinsuo, яка обґрунтувала необхідність врахування організаційного контексту, інтересів стейкхолдерів та управлінської культури під час прийняття портфельних рішень. Подальший розвиток концепції пов'язаний із роботами J. Kormann, A. Kock, C. Killen, H. Gemünden, які довели взаємозв'язок портфельного управління зі стратегічною адаптивністю організації, а також із дослідженнями L. Kester та співавторів щодо особливостей прийняття портфельних рішень в умовах невизначеності.

Окремий напрям становлять дослідження портфельного управління у державному секторі. Праці OECD, P. Roberts, L. Hamilton Edwards, T. Lappi, K. Aaltonen, J. Kujala та інших авторів доводять, що ефективність державного портфельного управління залежить від чіткого врядування, визначення ролей, повноважень, процедур ухвалення рішень і координації між взаємопов'язаними проєктами. Разом із тим більшість цих досліджень орієнтовані на цивільний сектор і лише частково враховують специфіку оборонного планування.

У сфері оборонного менеджменту вагомий внесок зробили дослідження RAND Corporation, а також нормативні документи Міністерства оборони США щодо Capability Portfolio Management, які демонструють можливості інтеграції портфельного підходу з оборонним плануванням на основі спроможностей. Водночас ці підходи не враховують особливостей інституційної архітектури системи Міністерства оборони України.

Українські дослідження, присвячені застосуванню методології PM²-PfM для розвитку військових спроможностей, підтверджують доцільність використання портфельного підходу в оборонному менеджменті. Проте питання визначення ключових стейкхолдерів, організаційної моделі портфельного врядування, розподілу ролей, повноважень і відповідальності між учасниками портфельного циклу залишаються недостатньо дослідженими. Саме ця наукова прогалина зумовлює актуальність проведеного дослідження.

Методологія дослідження

Методологічною основою дослідження є системний, інституційний, процесний, порівняльний та стейкхолдер-орієнтований підходи, що дозволяють розглядати портфельне управління як комплексний механізм оборонного врядування, спрямований на узгодження стратегічних цілей, розвитку спроможностей, реалізації оборонних програм і проєктів, управління ресурсами та ризиками.

Інформаційну основу дослідження становили нормативно-правові та нормативно-методичні документи Міністерства оборони України, міжнародні стандарти серії ISO 21500, методологія PM² Portfolio Management (PM²-PfM), документи з оборонного планування, а також сучасні наукові публікації з портфельного управління, державного управління та розвитку військових спроможностей.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнювальних методів дослідження. Аналіз нормативних документів застосовано для визначення існуючих підходів до організації портфельного управління. Стейкхолдер-аналіз використано для ідентифікації основних учасників портфельного врядування та визначення їхніх функцій. Метод процесної декомпозиції дав змогу структурувати портфельний цикл та визначити взаємозв'язки між його етапами. Для формалізації розподілу ролей, повноважень і відповідальності використано матрицю RASCI, що забезпечує прозорість процесів управління та підвищує підзвітність учасників портфельного циклу.

Запропонований методологічний підхід забезпечує комплексне дослідження інституційних засад упровадження портфельного управління та створює основу для розроблення організаційної моделі портфельного врядування в системі Міністерства оборони України.

Результати дослідження

Впровадження портфельного управління в силах оборони України потребує чіткого визначення кола заінтересованих сторін, розподілу їхніх ролей, відповідальності та повноважень у межах повного управлінського циклу від формування рамки портфеля та ідентифікації ініціатив до пріоритизації, затвердження, виконання, моніторингу, коригування, завершення та оцінювання отриманих вигід. Відсутність такого розподілу призводить до дублювання функцій, конкуренції за ресурси, недостатньої прозорості рішень, слабкої підзвітності та зниження результативності оборонних програм [18; 23; 24].

У межах цього дослідження заінтересовані сторони портфельного управління пропонується розглядати у трьох взаємопов'язаних площинах – стратегічній, портфельній та компонентній. Такий підхід відповідає логіці PM²-PfM, у якій стратегічний рівень визначає організаційні цілі та інвестиційні пріоритети, портфельний рівень забезпечує вибір і балансування сукупності програм і проєктів, а компонентний рівень відповідає за реалізацію конкретних програм і проєктів [22]. В українських умовах зазначена трирівнева модель має бути адаптована до чинної системи оборонного планування, процесу планування, програмування, бюджетування та виконання, а також до існуючої організаційної структури Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, командувань видів, окремих родів військ (сил), інших органів військового управління та складових сил оборони [18; 23; 24; 27].

Згідно з Концепцією впровадження портфельного управління, портфельне управління

є підходом до управління проєктною діяльністю, який передбачає скоординовані операції для керування програмами проєктів та проєктами і їх взаємодією для досягнення цілей оборонних програм з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень [18]. Отже, суб'єктами портфельного управління мають бути не лише керівники окремих проєктів, а й ті органи та посадові особи, які визначають стратегічні цілі, формують оборонні програми, встановлюють ресурсні обмеження, здійснюють бюджетування, ухвалюють рішення щодо запуску, продовження, зміни, призупинення або припинення програм і проєктів.

Виходячи з цього, до ключових учасників запровадження портфельного управління в силах оборони України доцільно віднести вище політичне та військове керівництво держави, Міністра оборони України та керівництво Міністерства оборони України, колегіальний орган з питань портфельного управління, Генеральний штаб Збройних Сил України, Головнокомандувача Збройних Сил України та командування видів, окремих родів військ (сил), структурний підрозділ, який координує портфельну та проєктну діяльність, керівні комітети портфелів, менеджерів портфелів, керівників оборонних програм і програм спроможностей, менеджерів програм за базовими компонентами спроможностей DOTMLPFI, керівників проєктів, фінансово-бюджетні, закупівельні, логістичні, інфраструктурні, кадрові, цифрові та науково-технічні підрозділи, органи внутрішнього контролю та аудиту, зовнішніх стейкхолдерів, зокрема міжнародних партнерів, донорські організації, підприємства оборонно-промислового комплексу, наукові установи та кінцевих користувачів результатів проєктів.

Систематизацію ключових учасників портфельного управління в силах оборони України подано в (табл. 1.).

Таблиця 1. Ключові учасники портфельного управління в силах оборони України, їх відповідальність, повноваження та роль у циклі управління портфелями

Рівень управління	Учасник	Сфера відповідальності	Основні повноваження	Роль на етапах управління портфелем	Обґрунтування розподілу
Політико-стратегічний	Президент України, РНБО України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України	Визначення стратегічних засад національної безпеки, оборонної політики, бюджетних обмежень і загальнодержавних пріоритетів	Затвердження або схвалення стратегічних документів, законодавче та бюджетне забезпечення, контроль за реалізацією державної політики	Формування стратегічної рамки портфелів, визначення зовнішніх обмежень, оцінювання відповідності портфелів державним пріоритетам	Портфель оборонних програм не може бути автономним щодо державної стратегії, бюджету та законодавчих рішень
Стратегічний рівень системи Міноборони	Міністр оборони України та керівництво Міноборони	Загальне керівництво впровадженням портфельного управління, визначення оборонних пріоритетів, затвердження ключових портфельних рішень	Затвердження рамки портфельного управління, складу портфелів, пріоритетів, ресурсних рішень, змін і припинення неефективних ініціатив	Затвердження портфельної політики; ухвалення рішень щодо складу портфелів; ескаляція ресурсних конфліктів; контроль досягнення стратегічних результатів	Відповідає ролі найвищого органу портфельного спрямування (Portfolio Directing Group / Appropriate Governance Body у PM ² -PfM [5])
Стратегічно-портфельний	Колегіальний орган з питань портфельного	Узгодження стратегічних цілей, оборонних	Розгляд пропозицій щодо запуску, зміни,	Формування портфельної рамки;	ВСТ 01.040.010 та ВСТ 01.040.011 уже

Рівень управління	Учасник	Сфера відповідальності	Основні повноваження	Роль на етапах управління портфелем	Обґрунтування розподілу
	управління в системі Міноборони	програм, портфелів, ресурсів і змін	призупинення, завершення або припинення програм і проєктів; вирішення міжпортфельних і міжпрограмних конфліктів	затвердження критеріїв оцінювання; розгляд портфельного аналізу; підготовка рішень Міністру оборони України	передбачають колегіальний орган, який розглядає питання розвитку спроможностей, визначення пріоритетів, змін і ресурсних конфліктів [6; 7]
Військово-стратегічний	Головнокомандувач ЗС України, Генеральний штаб ЗС України	Визначення військових потреб, пріоритетів розвитку спроможностей, вимог до готовності, оперативної доцільності портфельних ініціатив	Надання пропозицій щодо складу портфелів, пріоритетності спроможностей, коригування програм з урахуванням бойового досвіду та оцінювання спроможностей	Ідентифікація потреб; оцінювання відповідності ініціатив військовим цілям; участь у пріоритизації; моніторинг досягнення спроможностей	Забезпечує зв'язок портфельних рішень із реальними потребами оборони, бойовим досвідом і плануванням на основі спроможностей
Портфельний	Керівний комітет портфеля	Управління конкретним портфелем оборонної програми або напряму розвитку спроможностей	Розгляд ініціатив, оцінювання та ранжування компонентів, підготовка пропозицій щодо ресурсів, змін, ризиків і завершення компонентів	Ідентифікація компонентів; оцінювання; балансування; моніторинг; підготовка рішень щодо змін і припинення	Відповідає ролі Portfolio Steering Committee у PM ² -PfM, який контролює реалізацію портфеля та підтримує його відповідність стратегічним цілям [5]
Портфельний / операційно-аналітичний	Менеджер портфеля	Координація повсякденного управління портфелем, підготовка аналітики, звітності, пропозицій щодо складу портфеля	Організація оцінювання ініціатив, ведення портфельного реєстру, підготовка портфельної звітності, ініціювання ескалації проблем	Координація всіх етапів від збору ініціатив до моніторингу, контролю змін, управління ризиками та підготовки звітів	Забезпечує зв'язок між стратегічним органом управління, керівним комітетом портфеля та рівнем програм і проєктів
Аналітико-методичний	Офіс підтримки портфеля / структурний підрозділ, який координує портфельну та проєктну діяльність	Методологічна, інформаційна, аналітична та адміністративна підтримка портфельного управління	Ведення реєстру портфелів, консолідація даних, підготовка дашбордів, методична підтримка, контроль дотримання стандартів, супровід інформаційної системи	Підтримка формування рамки; збір даних; перевірка ініціатив; підготовка аналітичних звітів; моніторинг KPI; управління знаннями	Відповідає ролі Portfolio Support Office у PM ² -PfM та розвиває функції структурного підрозділу координації проєктної діяльності, визначені ВСТ [5; 6; 7]
Програмний	Керівники оборонних програм, програм спроможностей, командувачі видів, окремих родів	Формування і реалізація програм спроможностей, забезпечення досягнення цілей і результатів	Організація розроблення програм, визначення цілей, заходів, потреб у ресурсах,	Подання програмних ініціатив, деталізація компонентів, виконання	Методичні рекомендації щодо формування програм спроможностей визначають керів-

Рівень управління	Учасник	Сфера відповідальності	Основні повноваження	Роль на етапах управління портфелем	Обґрунтування розподілу
	військ (сил)	програм	індикаторів, ризиків, пропозицій до портфеля	програм, звітування, ініціювання змін	ника програми як посадову особу, відповідальну за організацію розроблення та реалізації програми [10]
Програмно-компонентний	Менеджери програм і експерти за DOTMLPFI	Планування й реалізація заходів розвитку спроможностей за базовими компонентами: доктрина, організація, підготовка, матеріальне забезпечення, лідерство й освіта, персонал, інфраструктура, взаємосумісність	Формування дорожніх карт, показників, ресурсних потреб, пропозицій щодо коригування планів і проєктів	Декомпозиція спроможностей; оцінювання прогалин, підготовка програмних заходів, супровід реалізації, оцінювання результатів	Дає змогу пов'язати портфельне управління з плануванням на основі спроможностей, а не лише з фінансуванням проєктів [10]
Проєктний	Ініціатори, замовники, куратори, спонсори, керівники проєктів, проєктні команди	Реалізація конкретних проєктів у межах портфелів і програм	Підготовка заявки, статуту, календарно-ресурсного плану, плану витрат, статус-звітів, виконання робіт, управління ризиками проєкту	Ініціювання, планування, виконання, моніторинг, звітування, завершення, передача результатів	ВСТ 01.040.011 визначає ролі, процеси, документи та відповідальність у межах управління проєктами [7]
Ресурсний	Фінансово-бюджетні органи, відповідальні за бюджетні програми, підрозділи управління ресурсами	Узгодження портфельних рішень із бюджетними програмами, кошторисами, ПУР, ОПУР, ресурсними обмеженнями	Надання бюджетних обмежень, погодження фінансування, контроль використання ресурсів, оцінювання ресурсної здійсненності	Оцінювання ресурсної реалістичності, балансування портфеля, контроль виконання, підготовка пропозицій щодо перерозподілу ресурсів	Портфельне управління має забезпечити зв'язок між цілями, програмами, проєктами та ресурсами, що прямо впливає з Концепції та стандартів ПУР/ОПУР [1; 8; 9]
Функціональний	Закупівельні, логістичні, інфраструктурні, кадрові, цифрові, медичні, науково-технічні та інші функціональні підрозділи	Забезпечення виконання компонентів портфеля у відповідних функціональних сферах	Підготовка функціональних вимог, планів забезпечення, технічних завдань, договорів, графіків постачання та впровадження	Експертиза ініціатив, оцінювання здійсненності, реалізація заходів; контроль строків, якості та результатів	Забезпечують практичну реалізацію портфельних рішень і перетворення ресурсів у спроможності
Контрольний	Підрозділи внутрішнього контролю, аудиту, управління ризиками, антикорупційні та інспекційні органи	Забезпечення доброчесності, підзвітності, управління ризиками та контролю ефективності	Перевірка дотримання процедур, оцінювання ризиків, аудит ефективності, контроль конфлікту інтересів, рекомендації	Контроль критеріїв відбору, оцінювання ризиків, аудит виконання, оцінювання результативності	Знижують ризик формального або лобістського відбору проєктів і забезпечують довіру до портфельних

Рівень управління	Учасник	Сфера відповідальності	Основні повноваження	Роль на етапах управління портфелем	Обґрунтування розподілу
			щодо коригування	та ефективності	рішень
Зовнішній	Міжнародні партнери, донорські організації, підприємства ОПК, наукові установи, освітні заклади	Надання ресурсів, експертизи, технологій, навчання, виробничих і дослідницьких можливостей	Участь у консультаціях, експертизі, спільних проєктах, навчанні персоналу, постачанні продукції та послуг	Експертна підтримка, співфінансування, виконання контрактів, участь в оцінюванні технологічної та виробничої здійсненності	В умовах війни та інтеграції до євроатлантичного простору зовнішні стейкхолдери істотно впливають на ресурсну та технологічну реалізованість

Джерло: розроблено авторами.

Запропонований розподіл ролей передбачає, що портфельне управління в системі оборонного менеджменту має функціонувати як багаторівнева система прийняття рішень. На стратегічному рівні ухвалюються рішення щодо цілей, політики, ресурсних обмежень і допустимого рівня ризику. На портфельному рівні здійснюється відбір, оцінювання, пріоритизація, балансування і контроль сукупності програм та проєктів. На програмному й проєктному рівнях забезпечується практична реалізація ухвалених рішень і досягнення конкретних результатів. На ресурсному, контрольному та функціональному рівнях здійснюється забезпечення, моніторинг, аудит, управління ризиками та коригування дій.

Особливу роль у цій системі має відігравати колегіальний орган з питань портфельного управління. Його доцільно розглядати як вищий орган портфельного врядування в системі Міноборони, що виконує функції, аналогічні Portfolio Directing Group у методології PM²-PfM [22]. До його повноважень доцільно віднести затвердження рамки портфельного управління, затвердження критеріїв оцінювання і пріоритизації ініціатив, розгляд складу портфелів, ухвалення або підготовку рішень щодо запуску, призупинення, прискорення, зміни чи припинення програм і проєктів, вирішення ресурсних конфліктів між портфелями, затвердження допустимих меж відхилення за строками, вартістю, якістю і показниками результативності, розгляд консолідованої портфельної звітності.

У структурі кожного портфеля доцільно створити керівний комітет портфеля, який має виконувати функції Portfolio Steering Committee. Такий комітет повинен забезпечувати поточне врядування конкретним портфелем, розглядати ініціативи, порівнювати їх за затвердженими критеріями, аналізувати взаємозалежності, ризики, ресурсні обмеження, дублювання, відповідність стратегічним цілям і очікуваним вигодам. Керівний комітет портфеля не повинен підміняти керівників програм чи проєктів, а має забезпечувати саме портфельну логіку – тобто визначати, які компоненти доцільно реалізовувати першочергово, які потребують зміни обсягу або строків, які мають бути об'єднані, відкладені або припинені [20; 22].

Менеджер портфеля є ключовою посадовою особою портфельного рівня. Його функція полягає не у безпосередньому управлінні всіма проєктами, а в координації портфельного процесу, підготовці аналітичних матеріалів, підтриманні актуального реєстру компонентів портфеля, організації оцінювання та пріоритизації ініціатив, аналізі ресурсних обмежень, підготовці пропозицій для керівного комітету портфеля і колегіального органу. У системі оборонного менеджменту менеджер портфеля повинен володіти не лише знаннями з управління проєктами і програмами, а й розуміти процеси оборонного планування, систему планування програмування бюджетування та виконання, життєвого циклу озброєння та військової техніки, управління спроможностями, бюджетування, закупівель і ризик-

менеджменту [18; 20; 22].

Офіс підтримки портфеля або структурний підрозділ, який координує портфельну та проектну діяльність, має виконувати роль постійного методичного й аналітичного ядра системи. До завдань офісу повинно входити ведення єдиного реєстру портфелів, програм і проектів, забезпечення функціонування інформаційної системи портфельного управління, підготовка портфельних звітів і дашбордів, методична підтримка керівників портфелів, програм і проектів, контроль дотримання стандартів, підтримка системи ключових показників, формування бази знань і набутого досвіду, а також координація навчання персоналу. Саме такий підрозділ дозволяє уникнути ситуації, коли портфельне управління залишається лише декларацією, а фактичні рішення продовжують ухвалюватися на основі несумісних таблиць, неповних даних і ручної звітності.

Важливим учасником портфельного управління є Генеральний штаб ЗС України, командування видів, окремих родів військ (сил) та інші органи військового управління, які виступають носіями інформації про реальні потреби у спроможностях, бойовий досвід, оперативні пріоритети, готовність військ, потреби в озброєнні, техніці, персоналі, інфраструктурі, підготовці та взаємосумісності. Їхня роль полягає у формуванні якісних вихідних даних для портфельного відбору, участі в оцінюванні цінності ініціатив, визначенні критичності спроможностей, погодженні програм спроможностей та оцінюванні результативності реалізованих проектів [25; 26; 27].

Керівники програм спроможностей та менеджери програм за базовими компонентами DOTMLPFI мають забезпечити декомпозицію стратегічних цілей у конкретні програмні заходи та проекти. На відміну від менеджера портфеля, який відповідає за збалансованість сукупності програм і проектів, керівник програми відповідає за досягнення результатів у межах певної програми спроможностей. Саме на цьому рівні мають визначатися цілі програми, очікувані результати, індикативні показники, потреби в ресурсах, ризики, дорожня карта реалізації, перелік проектів і механізми передачі результатів у постійну діяльність [27].

Керівники проектів і проектні команди забезпечують реалізацію конкретних компонентів портфеля. Їхня відповідальність охоплює підготовку статуту проекту, календарно-ресурсного плану, плану витрат, управління ризиками, виконання робіт, підготовку статус-звітів, завершення проекту та передачу результатів замовнику або користувачу [24]. При цьому портфельне управління не повинно втручатися в повсякденне управління кожним проектом, але має встановлювати вимоги до звітності, критерії продовження фінансування, допустимі межі відхилень, порядок ескалації проблем і умови припинення проекту.

Окремої уваги потребує роль фінансово-бюджетних органів і підрозділів управління оборонними ресурсами. Оскільки портфельне управління спрямоване на оптимізацію використання ресурсів і максимізацію вигід від їх залучення, фінансово-бюджетні підрозділи мають бути інтегровані в портфельний процес з етапу оцінювання ідей та ініціатив, а не лише на етапі затвердження кошторисів [18; 25; 26]. Їхня участь необхідна для перевірки ресурсної здійсненності портфеля, оцінювання вартості життєвого циклу, формування сценаріїв ресурсного забезпечення, аналізу бюджетних обмежень і підготовки пропозицій щодо перерозподілу ресурсів між портфельними компонентами.

Функціональні підрозділи (закупівельні, логістичні, інфраструктурні, кадрові, цифрові, науково-технічні та інші) мають виконувати роль експертів і виконавців у відповідних сферах. Їх залучення є необхідним для оцінювання технічної, виробничої, кадрової, логістичної, інфраструктурної та організаційної здійсненності портфельних рішень. Наприклад, проект зі створення нової спроможності не може бути оцінений лише за очікуваною військовою цінністю, він має бути перевірений щодо можливості закупівлі, постачання, навчання персоналу, обслуговування, розміщення, інтеграції з наявними системами, кіберзахисту, сумісності з процедурами НАТО та вартості життєвого циклу.

Контрольні, аудиторські, антикорупційні та ризик-орієнтовані підрозділи мають забезпечити прозорість і підзвітність портфельного управління. Їхня участь особливо важлива на етапах відбору та пріоритизації, оскільки саме тут виникають ризики суб'єктивного впливу, лобювання, завищення очікуваних вигід, заниження вартості, приховування дублювання або недостатнього врахування ризиків. Для мінімізації таких ризиків доцільно запровадити обов'язкову перевірку портфельних рішень за критеріями прозорості, обґрунтованості, відповідності стратегічним цілям, ресурсної реалістичності, наявності альтернатив і простежуваності прийнятих рішень [18; 21; 23].

Зовнішні стейкхолдери – міжнародні партнери, донорські організації, підприємства оборонно-промислового комплексу, наукові установи, освітні заклади та експертні організації. Вони повинні розглядатися як важливі учасники портфельної екосистеми. Їхня роль полягає в наданні ресурсів, технологій, експертизи, навчання, виробничих спроможностей і незалежної оцінки. Водночас їх залучення має здійснюватися через прозорі процедури, визначені канали комунікації, реєстр стейкхолдерів і механізми управління очікуваннями, щоб зовнішня підтримка була інтегрована в єдиний портфельний контур, а не існувала паралельно до національної системи оборонного планування.

Розподіл ролей між учасниками портфельного управління доцільно деталізувати за етапами портфельного циклу.

На етапі формування портфельної рамки Міністр оборони України, колегіальний орган, Генеральний штаб ЗС України та структурний підрозділ координації портфельної діяльності визначають цілі, принципи, критерії, структуру портфелів, порядок звітування, допустимі межі ризику, вимоги до інформаційної системи та порядок ескалації проблем. На цьому етапі формується портфельний регламент або настанова, яка має містити правила ідентифікації, оцінювання, пріоритизації, балансування, моніторингу, зміни й завершення компонентів портфеля [20; 22].

На етапі ідентифікації та подання ініціатив основна роль належить командуванням видів, окремих родів військ (сил), іншим органам військового управління, ініціаторам програм і проєктів, функціональним підрозділам та користувачам майбутніх результатів. Саме вони формують первинні пропозиції щодо розвитку, підтримання або виведення з експлуатації спроможностей. Структурний підрозділ координації портфельної діяльності має перевіряти такі ініціативи на відповідність стратегічним і оперативним цілям, дублювання, повноту обґрунтування, ресурсну реалістичність і відповідність методичним вимогам [23; 24].

На етапі оцінювання і пріоритизації керівний комітет портфеля, менеджер портфеля, фінансово-бюджетні органи, експерти за DOTMLPFI, підрозділи ризик-менеджменту та функціональні експерти здійснюють порівняльну оцінку ініціатив. Доцільно застосовувати багатокритеріальну систему оцінювання, яка враховує стратегічну відповідність, критичність спроможності, очікуваний ефект, терміновість, вартість життєвого циклу, ризики, ресурсну сумісність, залежності від інших ініціатив, технологічну готовність, вплив на взаємосумісність із НАТО та наслідки невиконання. Результатом цього етапу має бути не лише рейтинг ініціатив, а й сценарії портфельної композиції за різних бюджетних і часових обмежень [20; 22].

На етапі балансування та затвердження складу портфеля ключову роль відіграють колегіальний орган, керівний комітет портфеля, Міністр оборони України, Головнокомандувач ЗС України, Генеральний штаб ЗС України та фінансово-бюджетні органи. Саме тут ухвалюються рішення щодо того, які програми й проєкти мають бути профінансовані, які – прискорені, які – відкладені, які – об'єднані, а які – припинені. Балансування має здійснюватися не лише за фінансовою ознакою, а й за видами спроможностей, часовими горизонтами, рівнем ризику, функціональними напрямками, ступенем готовності до реалізації та внеском у стратегічні цілі оборони.

На етапі реалізації портфеля керівники програм, менеджери програм за DOTMLPFI,

керівники проєктів, функціональні підрозділи та виконавці забезпечують виконання затверджених програм і проєктів. Менеджер портфеля та офіс підтримки портфеля здійснюють консолідацію даних, моніторинг строків, вартості, ризиків, результатів і вигід. Керівний комітет портфеля розглядає відхилення, ризики, проблеми та пропозиції щодо змін. Колегіальний орган розглядає лише ті питання, які виходять за межі делегованих повноважень або мають істотний вплив на стратегічні цілі, ресурси чи міжпортфельний баланс [22; 23; 24].

На етапі моніторингу, контролю та управління змінами портфельне управління має забезпечити регулярне оновлення даних щодо стану компонентів портфеля, порівняння фактичних результатів із плановими, оцінювання ризиків, виявлення ресурсних конфліктів, підготовку пропозицій щодо коригування. Концепція впровадження портфельного управління прямо передбачає можливість зміни, прискорення, відкладення або припинення програм проєктів у межах безперервного процесу прийняття рішень [18]. Це означає, що портфель має бути динамічним, а не разово затвердженим переліком заходів.

На етапі завершення, оцінювання результатів і засвоєння досвіду керівники проєктів і програм готують звіти про завершення, замовники та користувачі підтверджують прийняття результатів, функціональні підрозділи оцінюють можливість їх використання в постійній діяльності, а офіс підтримки портфеля формує базу набутого досвіду. Колегіальний орган і керівні комітети портфелів мають оцінювати не лише факт завершення проєктів, а й ступінь досягнення вигід, приріст спроможностей, ефективність використання ресурсів і доцільність подальшого масштабування, підтримання або припинення відповідних напрямів.

Таким чином, запропонований розподіл ролей і повноважень дозволяє сформувати цілісну архітектуру портфельного управління в силах оборони України. Його сутність полягає у тому, що стратегічний рівень визначає цілі й ресурсні обмеження, портфельний рівень забезпечує вибір, балансування та контроль сукупності програм і проєктів, програмний рівень деталізує спроможності у програми й дорожні карти, проєктний рівень створює конкретні результати, ресурсний, функціональний і контрольний рівні забезпечують здійсненність, доброчесність, прозорість і ефективність реалізації. Такий підхід відповідає положенням ISO 21500 щодо узгодження проєктів, програм і портфелів з організаційним контекстом, ISO 21504 щодо адаптації принципів портфельного управління до конкретного середовища, ISO 21505 щодо врядування, PM²-PfM щодо портфельних ролей і українській нормативній рамці оборонного планування та програмно-проєктного менеджменту.

Запровадження зазначеної моделі в практику оборонного менеджменту сил оборони України створює передумови для переходу від адміністративного погодження окремих заходів до стратегічно керованого портфеля оборонних програм і проєктів. Це, у свою чергу, має забезпечити підвищення прозорості управлінських рішень, зменшення дублювання ініціатив, посилення відповідальності за використання ресурсів, кращу адаптацію до змін безпекового середовища та концентрацію ресурсів на тих спроможностях, які мають найбільший вплив на обороноздатність держави.

З урахуванням положень Концепції впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України, стандартів серії ISO 21500, методології PM²-PfM, військових стандартів ВСТ 01.040.010–2021(01), ВСТ 01.040.011–2021(01), а також методичних рекомендацій щодо формування програм спроможностей, організаційну модель портфельного управління в системі Міноборони доцільно будувати як багаторівневу систему врядування, у якій стратегічні, портфельні, програмні, проєктні, ресурсні та контрольні функції не дублюють одна одну, а забезпечують послідовне перетворення стратегічних цілей оборони у керовані програми, проєкти, результати та вигоди.

Запропонована організаційна модель має спиратися на принцип розмежування трьох типів відповідальності:

1. **політико-стратегічної відповідальності** – за визначення цілей, пріоритетів,

ресурсних обмежень і допустимого рівня ризику;

2. **портфельної відповідальності** – за вибір, балансування, моніторинг і коригування сукупності програм і проєктів;

3. **виконавчої відповідальності** – за реалізацію програм і проєктів, досягнення визначених результатів, передачу результатів користувачам та підтвердження отриманих вигід.

У цьому контексті портфельне управління не повинно підміняти оборонне планування, бюджетування, закупівлі, програмне чи проєктне управління. Його функція полягає в інтеграції цих процесів у єдиний управлінський контур, у межах якого можна порівнювати програми та проєкти між собою, визначати їхню відносну стратегічну цінність, оцінювати ресурсну здійсненність, виявляти дублювання, управляти залежностями та своєчасно приймати рішення щодо зміни, прискорення, відкладення або припинення окремих компонентів портфеля.

З урахуванням цього організаційну модель портфельного управління в системі Міноборони можна подати у вигляді п'яти взаємопов'язаних рівнів.

Перший рівень – стратегічне спрямування та політичне врядування. До нього належать Міністр оборони України, керівництво Міністерства оборони України, а також колегіальний орган з питань портфельного управління. На цьому рівні визначаються загальні пріоритети портфельного управління, затверджується портфельна рамка, ухвалюються рішення щодо структури портфелів, критеріїв пріоритизації, граничних ресурсних параметрів, допустимих меж ризику, порядку ескалації проблем і періодичності перегляду портфелів. У логіці PM²-PfM цей рівень відповідає ролі Portfolio Directing Group, тобто органу, який забезпечує стратегічне спрямування портфеля та ухвалює рішення, що виходять за межі поточних повноважень керівного комітету портфеля [22].

Другий рівень – військово-стратегічне обґрунтування потреб. До нього належать Генеральний штаб Збройних Сил України, Головнокомандувач ЗС України, командування видів, окремих родів військ (сил), інші органи військового управління та відповідні структури інших складових сил оборони. Їхня роль полягає у визначенні потреб у спроможностях, формуванні вихідних даних для програмування, оцінюванні прогалин у спроможностях, урахуванні досвіду бойових дій, формуванні пропозицій щодо програм і проєктів, а також у перевірці відповідності портфельних рішень реальним потребам оборони. Саме цей рівень забезпечує зв'язок між портфельним управлінням і плануванням на основі спроможностей [23; 25].

Третій рівень – портфельне врядування та балансування. До нього належать керівні комітети портфелів, менеджери портфелів та офіс підтримки портфелів. Керівний комітет портфеля відповідає за розгляд ініціатив, оцінювання та пріоритизацію компонентів, підготовку пропозицій щодо складу портфеля, балансування портфеля за ресурсами, ризиками, строками, спроможностями та очікуваними вигодами. Менеджер портфеля забезпечує повсякденну координацію портфельного процесу, аналітичну підготовку рішень, ведення портфельного реєстру, організацію оцінювання, підготовку портфельної звітності та ескалацію проблем. Офіс підтримки портфелів виконує методичну, інформаційно-аналітичну та адміністративну функції, забезпечує ведення єдиної бази даних, формування дашбордів, контроль якості портфельних матеріалів, підготовку шаблонів, навчання персоналу та накопичення досвіду [20; 22].

Четвертий рівень – програмне управління розвитком спроможностей. До нього належать керівники оборонних програм, керівники програм спроможностей, менеджери програм, робочі групи з формування програм спроможностей, а також експерти за базовими компонентами спроможностей DOTMLPFI. На цьому рівні стратегічні цілі та портфельні рішення трансформуються у програми, підпрограми, дорожні карти, заходи, показники, ресурсні потреби та проєкти. Керівники програм спроможностей відповідають за формування цілей програми, визначення її очікуваних результатів, ресурсного профілю, ризиків, залежностей, індикаторів виконання та порядку звітування [23; 25].

П'ятий рівень – проєктна реалізація, функціональне забезпечення та контроль. До нього належать ініціатори, замовники, керівники проєктів, проєктні команди, фінансово-бюджетні, закупівельні, логістичні, інфраструктурні, кадрові, цифрові, науково-технічні підрозділи, підрозділи внутрішнього контролю, аудиту, управління ризиками та антикорупційного забезпечення. На цьому рівні здійснюється безпосереднє виконання затверджених програм і проєктів, укладання договорів, постачання ресурсів, контроль строків, вартості, якості, ризиків, прийняття результатів і формування звітності [24].

Узагальнено організаційну модель портфельного управління в системі Міноборони можна подати (рис. 1).

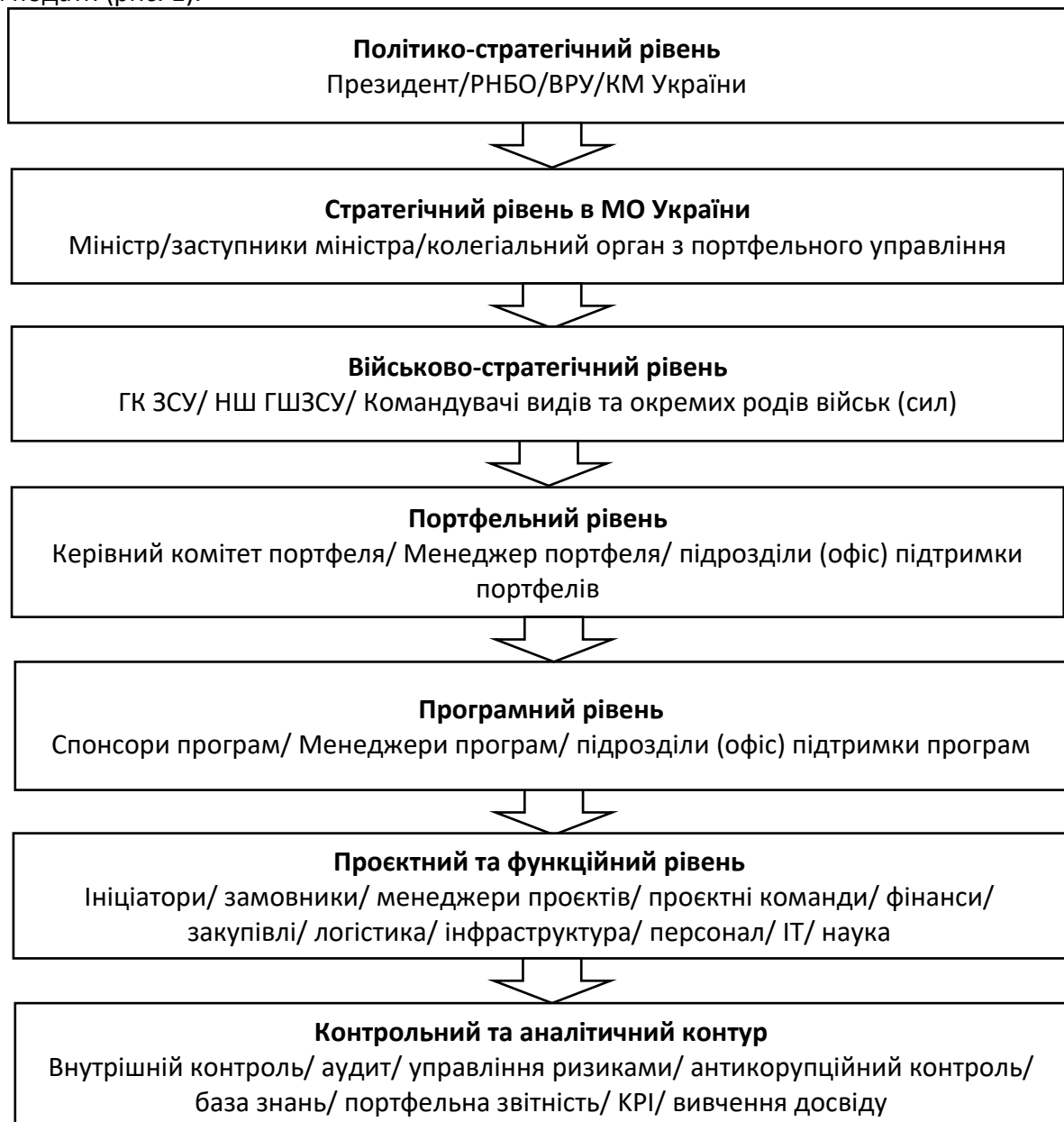


Рисунок 1: Організаційна модель портфельного управління в системі МО України

Джерло: розроблено авторами.

Запропонована модель має не лінійний, а циклічний характер. Це означає, що інформація рухається не лише зверху вниз – від стратегічних цілей до проєктів, а й знизу вгору – від даних про виконання, ризики, відхилення, фактичні витрати, бойовий досвід і досягнуті результати до портфельного та стратегічного рівнів. Саме зворотний зв'язок дає змогу

підтримувати портфель у актуальному стані, своєчасно переглядати його склад і запобігати інерційному продовженню неефективних ініціатив.

Ключовою особливістю запропонованої моделі є те, що вона поєднує дві логіки – **логіку вертикальної підзвітності** та **логіку горизонтальної координації**. Вертикальна підзвітність забезпечує рух рішень від Міністра оборони України та колегіального органу до керівників портфелів, програм і проєктів. Горизонтальна координація забезпечує взаємодію між фінансами, закупівлями, логістикою, кадровим забезпеченням, інфраструктурою, цифровізацією, наукою, міжнародною допомогою та органами контролю. Без такого горизонтального виміру портфельне управління ризикує залишитися формальним механізмом ранжування проєктів, не пов'язаним із реальною спроможністю системи виконати ухвалені рішення.

Для уточнення ролей ключових учасників доцільно застосувати матрицю RASCI, яка дозволяє розмежувати п'ять типів участі:

R (Responsible) – відповідальний за виконання роботи;

A (Accountable) – підзвітний за кінцевий результат і ухвалення ключового рішення;

S (Supports) – підтримує виконання роботи;

C (Consulted) – консультується, надає експертну позицію, бере участь у двосторонній комунікації;

I (Informed) – інформується про перебіг або результат роботи [22; 24].

Застосування RASCI є особливо важливим для оборонного портфельного управління, оскільки дає змогу уникнути двох типових управлінських проблем – ситуації, коли багато органів беруть участь у процесі, але ніхто не несе персоніфікованої відповідальності за результат і ситуації, коли один орган формально відповідає за рішення, але не має достатніх даних, повноважень або ресурсів для його реалізації (табл. 1.2). У запропонованій матриці для кожного етапу визначено одного основного відповідального виконавця (*R*) і одного суб'єкта кінцевої підзвітності (*A*).

У (табл. 2) використано такі скорочення:

СКР – стратегічний керівний рівень (Міністр оборони України, заступники міністра, колегіальний орган з питань портфельного управління);

ГК/ГШ – Головнокомандувач ЗС України, Начальник Генерального штабу ЗС України, командувачі видів, окремих родів військ (сил);

ККП – керівний комітет портфеля;

МП – менеджер портфеля;

ОПП – офіс підтримки портфелів або структурний підрозділ координації портфельної діяльності;

КПр – керівники програм, керівники програм спроможностей;

DOT – менеджери програм та експерти за базовими компонентами спроможностей DOTMLPFI;

КПР – керівники проєктів і проєктні команди;

ФБ – фінансово-бюджетні органи та підрозділи управління ресурсами;

ФП – функціональні підрозділи (закупівлі, логістика, інфраструктура, персонал, ІТ, наука, ОБТ тощо);

КА – внутрішній контроль, аудит, управління ризиками, антикорупційний контроль;

ЗС – зовнішні стейкхолдери (міжнародні партнери, донори, ОПК, наукові установи, консультанти).

Таблиця 2: Матриця RASCI для етапів портфельного циклу в системі МО України

№ з/п	Етап портфельного циклу	СКР	ГК/ГШ	ККП	МП	ОПП	КПр	ДОТ	КПР	ФБ	ФП	КА	ЗС
1	Визначення портфельної політики, принципів і регламенту	A	C	C	C	R	I	I	I	C	C	C	I
2	Формування структури портфелів у складі оборонних програм	A	C	C	R	S	C	C	I	C	C	C	I
3	Визначення критеріїв оцінювання, ваг і порогів прийнятності	A	C	C	R	S	C	C	I	C	C	C	C
4	Ідентифікація потреб у спроможностях і їхніх пргалин	I	A	C	S	S	R	S	C	C	C	C	C
5	Подання ініціатив, програм і проєктів до портфельного розгляду	I	C	C	S	S	A	C	R	C	C	I	C
6	Первинна перевірка ініціатив на повноту, дублювання та відповідність регламенту	I	C	C	A	R	S	C	C	C	C	C	I
7	Оцінювання стратегічної відповідності ініціатив	I	C	A	R	S	C	C	C	C	C	C	I
8	Оцінювання військової цінності, критичності та терміновості	I	A	C	S	S	C	R	C	I	C	C	C
9	Оцінювання ресурсної здійсненності та вартості життєвого циклу	I	C	C	S	S	C	C	C	A	R	C	C
10	Оцінювання ризиків, обмежень і залежностей	I	C	A	R	S	C	C	C	C	C	S	C
11	Багатокритеріальна пріоритизація ініціатив	I	C	A	R	S	C	C	I	C	C	C	I
12	Формування сценаріїв складу портфеля за різних бюджетних обмежень	I	C	A	R	S	C	C	I	S	C	C	I
13	Балансування портфеля за цілями, спроможностями, ресурсами, ризиками та	C	C	A	R	S	C	C	I	C	C	C	I

	строками												
14	Підготовка рішення щодо складу портфеля	C	C	R	S	S	C	C	I	C	C	C	I
15	Затвердження складу портфеля, ресурсних меж і ключових пріоритетів	A	C	R	S	S	I	I	I	C	I	C	I
16	Запуск або актуалізація програм і проєктів у межах затвердженого портфеля	I	C	A	S	S	R	S	S	C	C	I	C
17	Реалізація програм і проєктів	I	C	I	S	S	A	S	R	S	S	I	S
18	Поточний моніторинг строків, вартості, якості, ризиків і вигід	I	C	A	R	S	C	C	S	S	S	C	I
19	Формування портфельної звітності, дашбордів і аналітичних матеріалів	I	I	A	S	R	S	C	S	S	S	C	I
20	Управління змінами у складі портфеля	A	C	R	S	S	C	C	I	C	C	C	I
21	Рішення щодо прискорення, відкладення, призупинення або припинення компонентів	A	C	R	S	S	C	C	I	C	C	C	I
22	Ескалація критичних проблем і міжпортфельних ресурсних конфліктів	A	C	R	S	S	C	C	I	C	C	C	I
23	Завершення програм і проєктів, прийняття результатів	I	C	I	S	S	A	C	R	C	C	C	C
24	Оцінювання досягнутих вигід, приросту спроможностей і ефективності ресурсів	I	C	A	R	S	C	S	C	C	C	S	C
25	Формування бази знань, уроків і пропозицій щодо вдосконалення портфельної рамки	C	C	A	S	R	S	S	S	C	C	C	

Джерло: розроблено авторами.

Запропонована матриця RASCI демонструє, що портфельне управління не може бути ефективним, якщо його звести лише до діяльності одного структурного підрозділу або до функції фінансового планування. Навпаки, портфельний цикл охоплює весь управлінський ланцюг від визначення військових потреб і стратегічних цілей до пріоритизації, ресурсного забезпечення, виконання, моніторингу, коригування та оцінювання вигід.

Водночас запропонована матриця дає змогу сформулювати низку принципових положень щодо організації портфельного управління.

По-перше, стратегічний керівний рівень не повинен виконувати аналітичну роботу, яка належить до компетенції менеджера портфеля або офісу підтримки портфелів. Його основна роль полягає у затвердженні політики, правил портфельного управління, ключових рішень, ресурсних обмежень, структури портфелів та рішень щодо їх суттєвих змін. Саме тому в матриці RASCI стратегічний керівний рівень переважно має статус A (Accountable) на етапах затвердження політики, складу портфеля та ескалації критичних питань.

По-друге, Головнокомандувач Збройних Сил України, Генеральний штаб та командування видів і окремих родів військ (сил) повинні бути не формальними погоджувачами, а ключовими носіями військово-стратегічної експертизи. Їхня відповідальність полягає у визначенні потреб, виявленні прогалин у спроможностях, оцінюванні оперативної критичності, терміновості та можливих наслідків невиконання окремих ініціатив. Тому на етапі ідентифікації потреб Генеральний штаб і Головнокомандувач мають статус A, тоді як експерти за напрямками DOTMLPFI виконують ролі R (Responsible) або S (Support).

По-третє, керівний комітет портфеля є центральним органом поточного портфельного врядування. Він не виконує аналітичної роботи самостійно, однак відповідає за якість портфельних рішень, пріоритизацію, балансування портфеля, моніторинг його реалізації, управління ризиками та підготовку пропозицій для стратегічного керівного рівня. Такий підхід запобігає надмірній централізації управління та перевантаженню вищого керівництва операційними питаннями.

По-четверте, менеджер портфеля є ключовим інтегратором портфельного процесу. До його функцій належать підготовка управлінських рішень, координація оцінювання, аналіз взаємозалежностей між програмами і проектами, організація моніторингу, підготовка портфельної звітності та ініціювання змін. На більшості аналітичних і координаційних етапів він виконує роль R, тоді як статус A належить керівному комітету портфеля або стратегічному керівному рівню.

По-п'яте, офіс підтримки портфелів має бути методичним, аналітичним та інформаційним центром системи портфельного управління. Саме він забезпечує ведення єдиного реєстру програм і проектів, підтримку стандартизованих форм заявок, функціонування інформаційних панелей, адміністрування портфельної бази даних, підготовку шаблонів звітності, контроль якості вхідної інформації та накопичення уроків, отриманих у процесі реалізації портфеля. Без такого офісу матриця RASCI залишатиметься формальним інструментом, оскільки не існуватиме єдиного суб'єкта, відповідального за підтримання процедур, забезпечення порівнюваності даних і регулярності звітності.

По-шосте, фінансово-бюджетні та функціональні структурні підрозділи повинні бути залучені до портфельного процесу ще до затвердження складу портфеля. Це є принципово важливим, оскільки прийняття рішень щодо започаткування програм або проектів без попередньої оцінки їх бюджетної, кадрової, закупівельної, логістичної, інфраструктурної та технологічної здійсненності створює ризики нереалістичного планування, затримок у реалізації, перевищення витрат і недосягнення запланованих результатів.

По-сьоме, контрольні та аудиторські органи повинні супроводжувати портфельний процес не лише після завершення програм і проектів, а й на етапах їх відбору, оцінювання, пріоритизації, управління ризиками та внесення змін до портфеля. Такий підхід відповідає

принципам превентивного контролю та сприяє зниженню ризиків суб'єктивного відбору ініціатив, завищення очікуваних вигід, заниження вартості, приховування дублювання проєктів і неформального лобювання окремих управлінських рішень.

Таким чином, запропоновані організаційна модель і матриця RASCI забезпечують перехід від загального опису учасників портфельного управління до формалізованого механізму розподілу ролей, повноважень і відповідальності між ними. Їх упровадження в системі Міністерства оборони України створює передумови для підвищення прозорості та обґрунтованості портфельних рішень, усунення дублювання функцій, посилення відповідальності за ефективне використання оборонних ресурсів, забезпечення простежуваності взаємозв'язку “стратегічна ціль – спроможність – програма – проєкт – результат – вигода”, а також запровадження систематичного моніторингу й регулярного перегляду складу оборонних портфелів відповідно до змін безпекового середовища, ресурсних обмежень і пріоритетів розвитку сил оборони.

Обговорення

Проведене дослідження розвиває наукову дискусію щодо портфельного управління, зміщуючи акцент із загальної проблематики відбору, ранжування та оцінювання проєктів на питання інституціоналізації портфельного управління в системі Міністерства оборони України. На відміну від класичних підходів, у яких портфельне управління розглядається переважно як формалізований процес відбору проєктів і формування оптимальної сукупності ініціатив [1], у цій статті його представлено як цілісний механізм оборонного врядування. Його призначення полягає не лише у виборі окремих програм або проєктів, а й у забезпеченні взаємозв'язку між стратегічними цілями, оборонними спроможностями, ресурсами, ризиками, відповідальними суб'єктами та очікуваними результатами.

Порівняно з дослідженнями, у яких основну увагу приділено організаційному контексту портфельного управління, взаємодії стейкхолдерів і впливу неформальних практик, у цій роботі запропоновано прикладне рішення для оборонного сектору України. Зокрема, визначено ключові групи заінтересованих сторін, систематизовано їх за рівнями управління та доведено, що портфельне управління не може бути функцією одного структурного підрозділу.

Аналіз наукових праць свідчить, що більшість авторів не розкриває механізм розподілу повноважень між суб'єктами портфельного циклу. У цьому дослідженні зазначену прогалину частково усунуто шляхом розроблення організаційної моделі та матриці RASCI, які формалізують розподіл ролей і відповідальності під час підготовки, експертного оцінювання, ухвалення, супроводу та інформаційного забезпечення управлінських рішень.

У роботі обґрунтовано доцільність створення колегіального органу портфельного врядування, керівних комітетів портфелів, інституту менеджерів портфелів та офісу підтримки портфелів, а також запровадження формалізованих критеріїв оцінювання, прозорої системи звітності й залучення контрольних та аудиторських підрозділів на етапах відбору, пріоритизації, балансування й перегляду портфеля. Це сприятиме зменшенню ризиків лобювання окремих ініціатив, дублювання проєктів, завищення очікуваних вигід, заниження вартості та продовження реалізації неефективних програм через управлінську інерцію.

У статті конкретизовано складові організаційної спроможності, необхідні для впровадження портфельного управління в Міністерстві оборони України. До них віднесено портфельний регламент, єдиний реєстр програм і проєктів, офіс підтримки портфелів, систему портфельної звітності, цифрові інформаційні панелі (дашборди), багатокритеріальні процедури оцінювання, механізми регулярного перегляду портфелів та ескалації ресурсних конфліктів. Таким чином, портфельне управління розглядається не як одноразове адміністративне рішення, а як цілісна управлінська система, що потребує інституційної

сталості, належного інформаційного забезпечення, регламентованих процедур, компетентного персоналу та підтримки вищого керівництва.

Дослідження у сфері публічного управління засвідчують, що портфельний підхід має бути орієнтований не лише на фінансову ефективність, а й на створення публічної цінності, досягнення місійного ефекту, забезпечення стратегічної відповідності та підзвітності [6]. У цій статті зазначений підхід адаптовано до потреб оборонного сектору. Для Міністерства оборони України публічна цінність трансформується у здатність забезпечувати розвиток, підтримання та відновлення оборонних спроможностей, підвищення готовності сил оборони, ефективне використання бюджетних і міжнародних ресурсів, а також своєчасне реагування на зміни характеру бойових дій.

У межах дослідження портфельне управління адаптовано до умов оборонного менеджменту України шляхом виокремлення військово-стратегічного рівня управління, визначення ролей Генерального штабу, командувань видів і окремих родів військ (сил), керівників програм розвитку спроможностей, експертів за компонентами DOTMLPFI, фінансово-бюджетних, функціональних і контрольних структурних підрозділів.

Аналітичні дослідження RAND Corporation підтверджують, що в оборонній сфері портфельне управління має бути безпосередньо інтегроване з оборонним плануванням на основі спроможностей, оцінюванням спроможностей, формуванням портфелів оборонних проєктів, аналізом ризиків, компромісів і ресурсних обмежень [12; 13]. На відміну від цих праць, які зосереджені переважно на методах аналітичної підтримки прийняття рішень, у цій статті основну увагу приділено інституційному механізму їх реалізації.

Практика Міністерства оборони США щодо управління портфелями спроможностей демонструє можливість нормативного закріплення портфельного підходу на рівні оборонного відомства [14]. Водночас цей досвід не може бути механічно перенесений в українські умови через відмінності в інституційній структурі, бюджетному процесі, системі оборонного планування, ролі Генерального штабу, організації сил оборони та особливостях ведення війни. Тому основний внесок цієї статті полягає в адаптації загальних принципів оборонного портфельного управління до українського контексту шляхом розроблення багаторівневої моделі стейкхолдерів і механізму розподілу повноважень.

Таким чином, науковий внесок статті полягає в обґрунтуванні портфельного управління як інституційного механізму оборонного врядування, що інтегрує стратегічне планування, розвиток спроможностей, програмно-проєктне управління, бюджетування, ресурсне забезпечення, контроль, управління ризиками та оцінювання вигід. Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонована модель може бути використана під час розроблення портфельного регламенту Міністерства оборони України, створення або розвитку офісу підтримки портфелів, формування єдиного реєстру оборонних програм і проєктів, впровадження матриці RASCI та підвищення прозорості управлінських рішень щодо розподілу оборонних ресурсів.

Водночас дослідження має певні обмеження. Воно має концептуально-аналітичний характер і не передбачає емпіричної перевірки запропонованої моделі на прикладі конкретних оборонних програм або портфелів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію матриці RASCI в окремих напрямках розвитку спроможностей, розроблення системи кількісних і якісних показників ефективності портфельного управління, моделювання впливу портфельного підходу на результативність використання оборонних ресурсів, а також інтеграцію портфельного управління з цифровими системами моніторингу оборонних програм і проєктів.

Висновки

У цьому дослідженні обґрунтовано, що відсутність цілісного механізму портфельного управління в системі Міністерства оборони України зумовлює ризики фрагментарності управлінських рішень, дублювання оборонних ініціатив, конкуренції за обмежені ресурси, недостатньої прозорості процесу пріоритизації, низького рівня підзвітності та обмеженої простежуваності взаємозв'язку між стратегічними цілями, оборонними спроможностями, програмами, проектами, ресурсами й очікуваними результатами.

Доведено, що портфельне управління в оборонній сфері доцільно розглядати не як допоміжний інструмент адміністрування окремих проєктів, а як інституційний механізм стратегічного вибору, балансування ресурсів, пріоритизації, моніторингу, коригування та припинення оборонних програм і проєктів. Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарного управління окремими заходами до цілісної системи управління сукупністю взаємопов'язаних ініціатив, спрямованих на розвиток, підтримання та виведення з експлуатації спроможностей сил оборони.

Запропоновано організаційну модель портфельного управління в системі Міністерства оборони України, яка охоплює стратегічний, військово-стратегічний, портфельний, програмний, проєктний, ресурсно-функціональний, контрольний і зовнішній рівні управління. Ключовими елементами моделі визначено колегіальний орган портфельного врядування, керівні комітети портфелів, менеджерів портфелів, офіс підтримки портфелів, керівників програм розвитку спроможностей, проєктні команди, а також фінансово-бюджетні, функціональні й контрольні структурні підрозділи.

Розроблено логіку розподілу ролей, повноважень і відповідальності на основі матриці RASCI для всіх етапів портфельного циклу. Її застосування дає змогу чітко визначити виконавців окремих процесів, суб'єктів, відповідальних за ухвалення рішень, учасників, які забезпечують підтримку та експертне супроводження, а також осіб, яких необхідно своєчасно інформувати про результати. Це створює передумови для усунення дублювання функцій, підвищення прозорості управлінських рішень, посилення відповідальності за використання оборонних ресурсів і забезпечення простежуваності взаємозв'язку “стратегічна ціль – спроможність – програма – проєкт – ресурс – результат – вигода”.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані під час розроблення стандарту портфельного управління Міністерства оборони України, створення єдиного реєстру оборонних програм і проєктів, формування системи портфельної звітності, впровадження цифрових інформаційних панелей (дашбордів), визначення критеріїв оцінювання ініціатив, запровадження регулярного перегляду портфелів та вдосконалення механізмів контролю за досягненням оборонних вигід.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі в окремих напрямках розвитку спроможностей сил оборони, розроблення системи кількісних і якісних показників ефективності портфельного управління, апробацію матриці RASCI на прикладі конкретних оборонних програм, а також моделювання впливу портфельного підходу на ефективність використання фінансових, матеріальних, людських і часових ресурсів у системі оборонного менеджменту України.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Мовне редагування, переклад, технічна перевірка тексту.

Список використаних джерел:

1. Archer N. P., Ghasemzadeh F. *An integrated framework for project portfolio selection*. International Journal of Project Management. 1999. Vol. 17, No. 4. P. 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5).
2. Martinsuo M. *Project portfolio management in practice and in context*. International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31, No. 6. P. 794–803. <https://doi.org/10.1016/j.iiproman.2012.10.013>.
3. Kopmann J., Kock A., Killen C. P., Gemünden H. G. *The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy*. International Journal of Project Management. 2017. Vol. 35, No. 4. P. 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.iiproman.2017.02.011>.
4. Kester L., Griffin A., Hultink E. J., Lauche K. *Exploring portfolio decision-making processes*. Journal of Product Innovation Management. 2011. Vol. 28, No. 5. P. 641–661. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00832.x>.
5. Ahlemann F., Bergan P., Karger E., Greulich M., Reining S. *Making Sense of Projects: Developing Project Portfolio Management Capabilities*. Schmalenbach Journal of Business Research. 2024. Vol. 76, No. 2. P. 293–325. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00178-8>.
6. Roberts P., Hamilton Edwards L. *Portfolio Management: A New Direction in Public Sector Strategic Management Research and Practice*. Public Administration Review. 2023. Vol. 83, No. 4. P. 947–959. <https://doi.org/10.1111/puar.13633>.
7. Lappi T. M., Aaltonen K., Kujala J. *Project governance and portfolio management in government digitalization*. Transforming Government: People, Process and Policy. 2019. Vol. 13, No. 2. P. 159–196. <https://doi.org/10.1108/TG-11-2018-0068>.
8. Mikkelsen K. H., Røiseland A. *Managing portfolios of co-creation projects in the public sector organization*. Public Management Review. 2024. Vol. 26, No. 12. P. 3741–3762. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2360028>.
9. Bukkestein I., Volden G. H., Andersen B. S. *Management of project portfolios in the public sector*. Concept Report No. 65. Trondheim : Norwegian University of Science and Technology, 2021. URL: <https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Rapport%2B1270%2BEnglish%2Bversion%2Bweb.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
10. OECD. *Proactive portfolio management in mission-oriented innovation policy*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2025. No. 173. Paris : OECD Publishing, 2025. <https://doi.org/10.1787/1ee956a5-en>.
11. Almansoori Y., Alkhaja Z., Alkhalidi M. *Project Portfolio Management in Public Service Provision: The Case of Bahrain Government*. Systems. 2026. Vol. 14, No. 4. Art. 370. <https://doi.org/10.3390/systems14040370>.
12. Davis P. K., Shaver R. D., Beck J. L. *Portfolio-analysis methods for assessing capability options*. Santa Monica : RAND Corporation, 2008. 202 p. URL: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG662.html> (дата звернення: 19.05.2026).
13. Chow B. G., Silbergliitt R., Milne C. R., Hiromoto S., Panis C. *Choosing Defense Project Portfolios: A New Tool for Making Optimal Choices in a World of Constraint and Uncertainty*. Santa Monica : RAND Corporation, 2012. URL: https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9678.html (дата звернення: 20.05.2026).

14. Department of Defense. *DoD Directive 7045.20: Capability Portfolio Management*. Washington, DC, 2023. URL: <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/704520p.pdf> (дата звернення: 22.05.2026).
15. Killen C. P., Naeni L. M., Salehipour A. та ін. *Mitigating valuation bias in defence investment portfolio decisions: recommendations from a multidisciplinary review*. Defense & Security Analysis. 2026. Vol. 42, No. 1. P. 167–199. <https://doi.org/10.1080/14751798.2025.2535039>.
16. Tkach M., Nefiodova L., Makoshenets P., Tkachenko V. *Portfolio-Based Development of Military Capabilities: A PM²-PfM-Driven Approach for Defence Organisations*. Social Development and Security. 2025. Vol. 15, No. 5. P. 292–307. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.5.23>.
17. Makoshenets P. *Portfolio Management of Military Capabilities Development Using Bayesian Decision-Making Approach*. Social Development and Security. 2026. Vol. 16, No. 2. P. 433–444. <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.2.34>.
18. Про затвердження Концепції впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 26.11.2024 № 783. URL: <https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/lex-pro-zatverdzhennya-kontseptsii-vprovadzhennya.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
19. ISO 21500:2021. *Project, programme and portfolio management — Context and concepts*. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75704.html> (дата звернення: 01.06.2026).
20. ISO 21504:2022. *Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management*. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/82867.html> (дата звернення: 01.06.2026).
21. ISO 21505:2017. *Project, programme and portfolio management — Guidance on governance*. Geneva : International Organization for Standardization, 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/63578.html> (дата звернення: 01.06.2026).
22. PM² Portfolio Management Guide 1.5. Brussels ; Luxembourg : European Commission, Centre of Excellence in Project Management, 2022. 116 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6b94ceb-d4c2-11ec-a95f-01aa75ed71a1> (дата звернення: 01.06.2026).
23. ВСТ 01.040.010–2021(01). Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління програмою (підпрограмою) проектів. Київ : Міністерство оборони України, 2021.
24. ВСТ 01.040.011–2021(01). Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління проектами. Київ : Міністерство оборони України, 2021.
25. ВСТ 01.040.001–2020(02). Оборонне планування. План утримання та розвитку Збройних Сил України. План утримання та розвитку виду (окремого роду) військ (сил) Збройних Сил України. Порядок розроблення, внесення змін та звітування. Київ : Міністерство оборони України, 2020.
26. ВСТ 01.040.002–2020(02). Оборонне планування. Орієнтовний план утримання та розвитку Збройних Сил України на наступний та два подальші роки. Порядок розроблення та використання. Київ : Міністерство оборони України, 2020.
27. Методичні рекомендації щодо формування програми (підпрограми) спроможностей виду, окремого роду військ (сил) Збройних Сил України. Київ : Генеральний штаб Збройних Сил України, 2026.

References

1. Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)

2. Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
3. Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>
4. Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., & Lauche, K. (2011). Exploring portfolio decision-making processes. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 641–661. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00832.x>
5. Ahlemann, F., Bergan, P., Karger, E., Greulich, M., & Reining, S. (2024). Making sense of projects: Developing project portfolio management capabilities. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 76(2), 293–325. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00178-8>
6. Roberts, P., & Hamilton Edwards, L. (2023). Portfolio management: A new direction in public sector strategic management research and practice. *Public Administration Review*, 83(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/puar.13633>
7. Lappi, T. M., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2019). Project governance and portfolio management in government digitalization. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 13(2), 159–196. <https://doi.org/10.1108/TG-11-2018-0068>
8. Mikkelsen, K. H., & Røiseland, A. (2024). Managing portfolios of co-creation projects in the public sector organization. *Public Management Review*, 26(12), 3741–3762. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2360028>
9. Bukkestein, I., Volden, G. H., & Andersen, B. S. (2021). *Management of project portfolios in the public sector* (Concept Report No. 65). Norwegian University of Science and Technology. <https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Rapport%2B1270%2BEnglish%2Bversion%2Bweb.pdf>
10. OECD. (2025). *Proactive portfolio management in mission-oriented innovation policy* (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 173). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1ee956a5-en>
11. Almansoori, Y., Alkhaja, Z., & Alkhaldi, M. (2026). Project portfolio management in public service provision: The case of Bahrain government. *Systems*, 14(4), Article 370. <https://doi.org/10.3390/systems14040370>
12. Davis, P. K., Shaver, R. D., & Beck, J. L. (2008). *Portfolio-analysis methods for assessing capability options*. RAND Corporation. <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG662.html>
13. Chow, B. G., Silberglitt, R., Milne, C. R., Hiromoto, S., & Panis, C. (2012). *Choosing defense project portfolios: A new tool for making optimal choices in a world of constraint and uncertainty*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9678.html
14. Department of Defense. (2023). *DoD Directive 7045.20: Capability portfolio management*. <https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/704520p.pdf>
15. Killen, C. P., Naeni, L. M., Salehipour, A., Bragge, P., Tear, M., Weir, T., Rowe, C., & Tay, N. (2026). Mitigating valuation bias in defence investment portfolio decisions: Recommendations from a multidisciplinary review. *Defense & Security Analysis*, 42(1), 167–199. <https://doi.org/10.1080/14751798.2025.2535039>
16. Tkach, M., Nefiodova, L., Makoshenets, P., & Tkachenko, V. (2025). Portfolio-based development of military capabilities: A PM²-PfM-driven approach for defence organisations. *Social Development and Security*, 15(5), 292–307. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.5.23>
17. Makoshenets, P. (2026). Portfolio management of military capabilities development using Bayesian decision-making approach. *Social Development and Security*, 16(2), 433–444. <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.2.34>

18. Ministry of Defense of Ukraine. (2024, November 26). *Order No. 783 on approval of the Concept for implementing portfolio management in the system of the Ministry of Defense of Ukraine*. <https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/lex-pro-zatverdzhennya-kontseptsiyi-vprovadzhennya.pdf>
19. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management—Context and concepts*. <https://www.iso.org/standard/75704.html>
20. International Organization for Standardization. (2022). *ISO 21504:2022. Project, programme and portfolio management—Guidance on portfolio management*. <https://www.iso.org/standard/82867.html>
21. International Organization for Standardization. (2017). *ISO 21505:2017. Project, programme and portfolio management—Guidance on governance*. <https://www.iso.org/standard/63578.html>
22. European Commission, Centre of Excellence in Project Management. (2022). *PM² Portfolio Management Guide* (Version 1.5). Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6b94ceb-d4c2-11ec-a95f-01aa75ed71a1>
23. Ministry of Defense of Ukraine. (2021). *VST 01.040.010–2021(01). Defence planning. Programme and project management. Programme (subprogramme) management*.
24. Ministry of Defense of Ukraine. (2021). *VST 01.040.011–2021(01). Defence planning. Programme and project management. Project management*.
25. Ministry of Defense of Ukraine. (2020). *VST 01.040.001–2020(02). Defence planning. Armed Forces of Ukraine sustainment and development plan. Service (branch) sustainment and development plan. Procedure for development, amendment and reporting*.
26. Ministry of Defense of Ukraine. (2020). *VST 01.040.002–2020(02). Defence planning. Indicative Armed Forces of Ukraine sustainment and development plan for the following three years. Procedure for development and implementation*.
27. General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2026). *Methodological recommendations for developing capability programmes (subprogrammes) of services and separate branches of the Armed Forces of Ukraine*.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.