The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Received: *December 20, 2024* | **Revisions Requested:** *April 14, 2025* | **Revision Received:** *May 28, 2025*
Accepted: *October 2, 2025* | **Published Online:** *March 21, 2026*

Licensed (C) by Creative Commons Attribution International License 4.0 (CC BY-NC-SA)

DOI: 10.62524/msj.2025.3.4.6

Структурно-логічна схема портфельного управління в системі оборонного менеджменту України

Ганна Мединська
кандидат наук з державного управління
професор кафедри оборонного менеджменту
Навчально-науковий центр оборонного менеджменту
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: gannamedynska@gmail.com
ORCID: 0009-0003-8325-8962

Анотація. У статті висвітлюється актуальність портфельного управління в системі оборонного менеджменту України. Проблема полягає у необхідності оптимізації використання ресурсів, складності та багатошаровості оборонного сектору, а також великій кількості залучених суб'єктів. Забезпечення національної безпеки в умовах динамічних викликів вимагає чіткого структурування та координації оборонних проєктів і програм. Метою статті є розроблення та обґрунтування структурно-логічної схеми портфельного управління в оборонному менеджменті України, що дозволить підвищити ефективність та прозорість використання ресурсів, а також забезпечить відповідність проєктів і програм стратегічним цілям національної безпеки. У роботі використано методологічні підходи, що ґрунтуються на методології PM²-PfM Європейського Союзу для створення трирівневої системи розподілу ролей та повноважень: стратегічного, портфельного та компонентного рівнів. Застосування інструменту Матриці розподілу відповідальності (RASCI) дозволило чітко розмежувати обов'язки та забезпечити ефективну взаємодію між учасниками процесу управління. Висновки дослідження підкреслюють, що в Україні сформована чітка, але потребує оптимізації, система управління портфелем проєктів / програм на стратегічному рівні. Запропонована трирівнева схема управління є ефективним механізмом для досягнення стратегічних цілей оборони, що забезпечує баланс між стратегічним плануванням, розподілом ресурсів та оперативним управлінням. На всіх рівнях управління чітко визначені ролі та обов'язки, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості. Практична значущість статті полягає у наданні детальних рекомендацій для розроблення та впровадження національного стандарту управління портфелем проєктів / програм у Збройних Силах України. Цей стандарт, заснований на запропонованій структурно-логічній схемі та інструменті RASCI, сприятиме формуванню єдиного підходу до управління, покращенню координації та забезпеченню успішної реалізації оборонних проєктів і програм, що є критично важливим для зміцнення обороноздатності країни та забезпечення її національної безпеки.

Ключові слова: портфельне управління, оборонний менеджмент, національна безпека, проєкт, програма, стратегія, управління, оборонний сектор.

"Перемога досягається не силою, а стратегією" – Сунь-Цзи

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Вступ (Introduction)

Метою портфельного управління в оборонній сфері є підвищення ефективності та прозорості використання ресурсів між різними проєктами, програмами / підпрограмами в Міністерстві оборони України (МО України), Збройних Силах України (ЗС України) та інших складових сил оборони країни. Враховуючи складність, багатошаровість і специфічність оборонного сектору, чітке розподілення рівнів та ролей портфельного управління займає фундаментальне значення в оборонному менеджменті та в забезпеченні національної безпеки країни. Зокрема, множинність його учасників (державні органи, військові формування, промислові підприємства), різноманітність проєктів, програм / підпрограм (розроблення нової зброї, модернізація техніки, будівництво військових об'єктів тощо) та великі обсяги фінансування вимагають чіткої організації і координації. Крім того, портфельне управління забезпечує систематичний контроль над тим, наскільки кожен проєкт, програма чи підпрограма відповідає загальній стратегії оборони країни. Конкретне окреслення ролей та рівнів управління дозволяє встановити ефективні механізми моніторингу, які гарантують, що всі компоненти портфеля працюють на досягнення стратегічних цілей у контексті національної безпеки України.

Огляд літератури (Literature review)

Портфельне управління є предметом наукових досліджень. Чимало вчених присвятили свою роботу вивченню різних аспектів цієї теми. Зокрема, Т. Безверхнюк, І. Сенча, К. Пєклун обґрунтували процедуру оцінювання компонентів портфеля та висвітлення досвіду формування портфеля проєктів розвитку території за умови обмежень ресурсів [6]; О. Дем'яненко, Є. Мамайчук, К. Єргідзей, С. Слободяник розробили рекомендації щодо підготовки фахівців МО України, ЗС України та інших складових сил оборони України з питань портфельного управління [7]; С. Леонтович проводив аналіз формування методологій впровадження портфельного управління в оборонній сфері провідних країн – членів НАТО [12]; Г. Мединська, Ю. Грицюк, О. Матіжев досліджували удосконалення нормативно-правової бази портфельного управління в оборонній сфері України [13]; М. Ткач, Г. Мединська, Ю. Грицюк, К. Гибало окреслили базові вимоги до портфельного управління в оборонній сфері провідних країн – членів НАТО [18].

Крім того, іноземні дослідники також зробили значний внесок у портфельне управління. Так, Дрісс Ель Ханнах, Рабія Маргубі, Мохамед Дахчур вивчали оптимальний вибір портфеля на основі гібридного підходу для удосконалення діяльності проєктно-орієнтованих організацій [1]; Еміль Вацик, Мирослав Шпачек, Їржі Фотр та Лукаш Крацик досліджували оптимізацію портфеля проєктів як частину процесу реалізації стратегії у малих та середніх підприємствах на основі методології відбору проєктів з метою збалансування стратегії, ризику та ефективності [2]; Матильда Александрова аналізувала процес управління портфелем проєктів у проєктно-орієнтованих організаціях [3]; Нік Хаджиніколау, Джантані Думрак, Шериф Мостафа вивчали зв'язок між організаційними портфелями та практиками управління портфелями проєктів [4].

Однак, попри значний обсяг попередніх досліджень як в Україні, так і за її межами, питання структурно-логічної схеми портфельного управління в системі оборонного менеджменту, особливо в контексті забезпечення національної безпеки України, залишається недостатньо вивченим.

Матеріали та методи (Materials and Methods)

У дослідженні використано методологію PM²-PfM Європейського Союзу для створення трирівневої системи розподілу ролей та повноважень в управлінні портфелів проєктів / програм в МО України. Під час дослідження ця методологія допомогла

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

структурувати процес управління на стратегічному, портфельному та компонентному рівнях у оборонному менеджменті країни.

Методологія PM²-PfM має на меті організувати ефективне управління та контроль за портфелем програм і проєктів, а також забезпечити звітність про результати роботи вищого керівництва та відповідних органів військового управління. Для досягнення цієї мети методологія надає набір керівних принципів, інструментів та методів управління портфелем, які допомагають керівникам портфелю у їхній роботі. PM²-PfM включає в себе елементи з найкращих світових практик управління портфелями проєктів / програм, які описані в стандартах та методологіях, а також враховує досвід та комунікацію Європейської Комісії. Управління портфелем полягає у виборі оптимального поєднання проєктів і програм для узгодження інвестицій організації зі стратегією з метою оптимізації вигоди для організації. Виділення належних ресурсів і регулярний збір точної та релевантної інформації забезпечують підтримку процесу ухвалення рішень щодо портфеля проєктів [5].

У статті запропоновано використання такого інструменту методології PM²-PfM, як Матриці розподілу відповідальності або, як її ще називають, матриця RASCI (табл. 1). Ця матриця представляє та пояснює ролі й обов'язки для певного напряму діяльності (табл. 2) [5].

Таблиця 1. Розшифрування RASCI

Матриця розподілу відповідальності		**Опис**
R (Responsible)	**Відповідальний**	Виконує роботу. Залучення інших суб'єктів в допоміжній ролі.
A (Accountable)	**Підзвітний**	Відповідальність за правильне і ретельне виконання роботи. Відповідальна особа лише **одна.**
S (Supported)	**Підтримуючий**	Як частина команди, працює з відповідальною особою. На відміну від ролі консультанта, роль підтримки допомагає виконати завдання.
C (Consulted)	**Консультативний**	Ті, чию думку запитують і з ким відбувається двостороння комунікація.
I (Informed)	**Поінформовані**	Ті, хто поінформований (тримає руку на пульсі).

Таблиця 2. RASCI для ролей, що беруть участь у визначенні рамки управління портфелем

Діяльність	**Рада управління портфеля**	**Керівний комітет портфеля**	**Керівник портфеля**	**Офіс підтримки портфелів**
Визначення рамки управління портфелем	A	C	C	R

Таким чином, під час дослідження була використана методологія PM²-PfM Європейського Союзу та інструмент Матриці розподілу відповідальності (RASCI), що дозволило запропонувати структурно-логічну схему портфельного управління в оборонному менеджменті України з чітким розмежуванням ролей та повноважень в ній.

Результати (Results)

Структура управління портфелем відбудовується залежно від масштабу та складності оборонної програми. У будь-якому випадку важливо визначити ключові ролі в управління портфелем та призначити на них осіб, які є заінтересовані в досягненні цілей портфеля та мають достатньо знань, навичок та повноважень для управління портфелем проєктів. Важливо

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

враховувати й те, що у складних організаціях, таких як оборонні відомства, часто працюють численні департаменти, управління та відділи, чітке визначення ролей та рівнів портфельного управління забезпечує ефективнішу комунікацію та координацію між усіма учасниками та швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, такі як нові загрози, і відповідним чином адаптує компоненти портфеля [14].

Варто підкреслити, що роль, яка виконується в контексті управління портфелем, може і не залежати від функції органу військового управління. Проте, ролі в управлінні портфелем вимагають певного рівня повноважень у цьому органі, а також певних компетенцій, які можуть з'явитися в специфікації для конкретної посади. Саме тому, спираючись на наші попередні дослідження [18], ми беремо за основу трирівневу систему управління портфелем проєктів / програм згідно зі Стандартом Європейського Союзу PM²-PfM [5] (стратегічний, портфельний та компонентний рівні). Стратегічний рівень визначає напрямок розвитку організації, встановлюючи довгострокові цілі та визначаючи, як ресурси будуть розподілені для їх досягнення, рівень портфеля відповідає за оптимізацію інвестицій та управління ефективними проєктами / програмами, які сприяють реалізації стратегічних цілей, а компонентний рівень фокусується на безпосередній реалізації проєктів та програм, які є складовими портфелями. Така структура дозволяє ефективно управляти портфелем і досягати поставлених цілей (рис. 1).

Стратегічний рівень. На стратегічному рівні управління портфелем проєктів / програм вище керівництво в оборонному секторі розробляє та впроваджує стратегію відповідно до бачення, місії та національних оборонних позицій. Стратегічні цілі визначають напрямки діяльності, пріоритети та завдання у рамках стратегічного планування, щоб спрямовувати оборонні операції, розвиток спроможностей і розподіл ресурсів на найближчі роки. Реалізація цієї стратегії здійснюється через управління портфелем оборонних програм / підпрограм і проєктів, де усі його компоненти структуровані та пріоритизовані для досягнення ключових оборонних цілей та забезпечення національної безпеки.

У цьому контексті, ми вважаємо, що на цьому рівні головний координаційний орган у сфері національної безпеки та оборони є **Рада національної безпеки і оборони (РНБО)** України, яка виконує центральну роль. Зокрема, РНБО окреслює стратегічні національні інтереси України, концептуальні підходи та напрями забезпечення й удосконалення національної безпеки й оборони країни. До її повноважень входить ухвалення рішень щодо проєкту Закону України "Про Державний бюджет України", внесення пропозицій до Бюджетної декларації за статтями, пов'язаними із забезпеченням національної безпеки та оборони. РНБО також розробляє стратегічні документи, які визначають напрями розвитку ЗС України та забезпечують національну безпеку й оборону держави, а також координує виконання відповідних заходів [10]. Президент України, як Верховний Головнокомандувач, очолює РНБО та забезпечує державну незалежність і національну безпеку країни. Він здійснює керівництво у сферах національної безпеки та оборони держави, відповідаючи за формування та реалізацію відповідної політики [11].

До того ж на стратегічному рівні управління портфелем проєктів/програм базову роль відіграє єдиний орган законодавчої влади – **Верховна Рада** (далі – ВР) України .Так, вона затверджує державний бюджет, встановлює загальну структуру та чисельність, а також визначає функціонал ЗС України, Служби безпеки України й інших військових формувань [11]. У свою чергу на даному рівні **Кабінет Міністрів** (далі – КМ) України, як орган виконавчої влади, розробляє проєкт закону "Про Державний бюджет України" і забезпечує виконання затвердженого ВР Державного бюджету України та здійснює заходи щодо забезпечення обороноздатності й національної безпеки України. Таким чином, КМ країни відповідає за реалізацію стратегічних рішень, ухвалених на державному рівні [17].

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

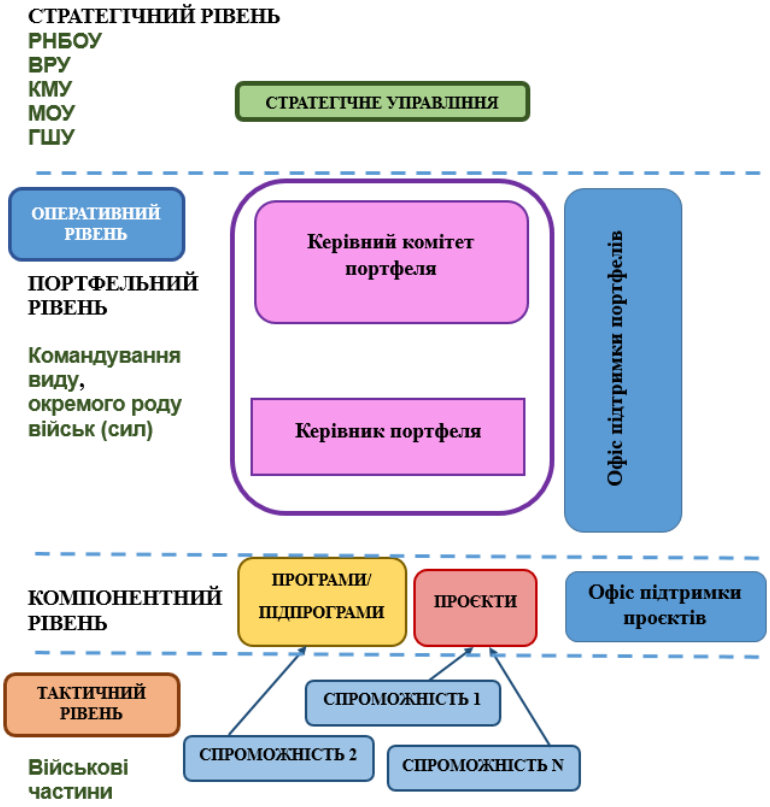


Рисунок 1. Рівні управління портфелем проєктів / програм

До того ж на стратегічному рівні управління портфелем проєктів / програм базову роль відіграє єдиний орган законодавчої влади – **Верховна Рада** (ВР) України. Так, вона затверджує державний бюджет, встановлює загальну структуру та чисельність, а також визначає функціонал ЗС України, Служби безпеки України й інших військових формувань [11]. Своєю чергою, на цьому рівні **Кабінет Міністрів** (КМ) України, як орган виконавчої влади, розробляє проєкт закону "Про Державний бюджет України" і забезпечує виконання затвердженого ВР Державного бюджету України та здійснює заходи щодо забезпечення обороноздатності й національної безпеки України. Таким чином, КМ країни відповідає за реалізацію стратегічних рішень, ухвалених на державному рівні [17].

Згідно із Законом України "Про національну безпеку" [9] до складу сектору безпеки й оборони входять: Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служба транспорту, Міністерство внутрішніх справ України, Національна гвардія України, Національна поліція України, Державна прикордонна служба України, Державна міграційна служба України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Служба безпеки України, Управління державної охорони України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальні органи України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику [15]. **МО** є центральним органом виконавчої влади та військового управління, який здійснює керівництво ЗС України й відповідає за формування та реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері країни. Його діяльність спрямована на формування довгострокових стратегічних документів й оборонного бюджету країни з метою розвитку її обороноспроможності. МО готує пропозиції щодо мобілізаційних завдань (замовлень) для створення, виробництва та ремонту озброєння, військової техніки (ОВТ) та інших

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

матеріально-технічних засобів відповідно до визначених потреб ЗС України й інших військових формувань на особливий період. Це Міністерство виступає замовником та, керуючись потребами, вимогами та перевагами, визначеними Генеральним штабом (ГШ) ЗС України, формує ключові показники державного оборонного замовлення на розроблення, виробництво, модернізацію, постачання, ремонт, утилізацію чи знищення ОВТ, військового майна, а також виконання відповідних робіт і надання послуг. У рамках контролю МО надає регулярні звіти КМ України, а також забезпечує реалізацію заходів демократичного цивільного контролю за збройними силами країни [15; 16]. МО, в рамках визначених повноважень, виконує покладені на нього функції та співпрацює з іншими органами центральної виконавчої влади. Зокрема, з **ГШ ЗС України** – головним органом військового управління з планування оборони держави, стратегічного планування застосування ЗС України та визначених сил і засобів інших складових сил оборони, координації і контролю за виконанням завдань у сфері оборони органами виконавчої влади [19]. ГШ ЗС України здійснює функції з прогнозування та оцінювання тенденцій розвитку форм і способів збройної боротьби, а також стратегічне планування щодо застосування збройних сил, та обґрунтовує напрями їхнього розвитку. Важливим функціональним напрямом діяльності на стратегічному рівні управління портфелем проєктів / програм ГШ ЗС України є формування мобілізаційного плану держави, організація комплектування збройних сил та інших військових формувань (ІВФ) та відповідних правоохоронних органів військовослужбовцями. ГШ ЗС України визначає потреби щодо особового складу, озброєння, військової техніки, матеріально-технічних, енергетичних, фінансових, інформаційних ресурсів, продовольства, земельних і водних ділянок, комунікацій, фондів та майна, необхідних для належного виконання завдань ЗС України та ІВФ, контролює повноту і якість їх отримання. Здійснює оперативне управління збройними силами, планування та координацію військових операцій. ГШ тісно співпрацює з МО для реалізації стратегічних рішень. Ці органи взаємодіють між собою для забезпечення ефективного стратегічного управління в оборонному секторі. У такому форматі відбувається підготовка довгострокових стратегічних документів щодо розвитку оборонного сектору та забезпечення національної безпеки. Цей комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління оборонним сектором та захистити державні інтереси.

Варто зазначити, що на стратегічному рівні портфельного управління

ВР України:

1) затверджує Державний бюджет України;

2) затверджує загальну структуру й чисельність ЗС України, Служби безпеки України та інших військових формувань, визначає їхні функції;

КМ України:

1) затверджує Програми діяльності КМ та Плану пріоритетних дій уряду;

2) затверджує ЦОПР ЗС України, озброєння та військова техніка (ОВТ);

3) затверджує проєкти Бюджетної декларації;

4) розробляє проєкти Закону України “Про Державний бюджет”;

5) затверджує розпис Державного бюджету;

6) розробляє зведений трирічний план закупівель;

Президент (РНБО) України:

1) ініціює проведення оборонного огляду;

2) затверджує Стратегію національної безпеки;

3) затверджує Стратегії воєнної безпеки;

4) затверджує Стратегічний оборонний бюлетень.

МО України:

1) розробляє Стратегію військової безпеки України (Департамент воєнної політики та стратегічного планування (ДВПСП);

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

2) розробляє Стратегічний оборонний бюлетень (ДВПСП);
3) розробляє План діяльності МО України;
4) розробляє проєкт Бюджетної декларації (Департамент фінансів (ДФ);
5) розробляє трирічний план закупівель;
6) формує бюджетний запит МО України (ДФ);
7) затверджує Зведений кошторис МО України;
8) готує пропозиції до зведеного трирічного плану закупівель;
9) розробляє річний План закупівель (ДДЗ ОВТ);

ГШ ЗС України:
1) розробляє Об'єднані оперативні концепції;
2) розробляє Державні цільові оборонні програми;
3) розробляє Комплекс програм (проєктів) розвитку спроможностей ЗС України;
4) розробляє План утримання та розвитку ЗС України.

Таким чином, в Україні сформована чітка система управління портфелем проєктів / програм на стратегічному рівні в оборонному секторі. Вона базується на взаємодії органів законодавчої та виконавчої влади, а також ключових структур національної безпеки. Центральну роль у формуванні оборонної політики виконує РНБО, яка координує загальну політику та стратегічні рішення. ВР ухвалює загальні рамки розвитку оборонного потенціалу, затверджуючи основоположні рішення щодо бюджету, чисельності та завдань військових формувань. КМ забезпечує планування, розподіл фінансових ресурсів та реалізацію стратегічних рішень. МО у співпраці з ГШ ЗС України формує та реалізує оборонну політику держави, забезпечує розроблення стратегічних документів, підготовку державного оборонного замовлення та мобілізаційних завдань. ГШ України, як головний орган військового управління, забезпечує планування оборони, оперативне управління ЗС України та прогнозування потреб у ресурсах. Завдяки чіткій координації між цими органами забезпечується ефективне управління портфелем проєктів / програм.

Рівень портфеля. На рівні портфеля здійснюється вибір оптимальної структури інвестицій, спрямованої на ефективну реалізацію стратегічних цілей. У контексті оборонного менеджменту до цього рівня слід віднести Командування видів та окремих родів військ (сил). Їх Командувачі підпорядковуються безпосередньо Головнокомандувачу ЗС України та несуть відповідальність за розвиток підпорядкованих їм військових підрозділів. Зокрема, забезпечення технічного оснащення, всебічного забезпечення, підготовки та підтримки високого рівня готовності до виконання поставлених завдань [8].

Структура управління портфелем у цьому випадку відображає дві ключові проблеми, які розподілені між окремими ролями. По-перше, це стратегічне планування та розподіл ресурсів для досягнення довгострокових цілей. По-друге, це оперативне управління, спрямоване на підтримку ефективності та готовності військ у поточних умовах. Командувачі видів і родів військ (сил) відіграють ключову роль у забезпеченні балансу між цими двома аспектами, що дозволяє збройним силам ефективно реагувати на виклики та загрози, зберігаючи при цьому стратегічну спрямованість на розвиток і модернізацію.

Рада управління портфеля є найвищим органом в організації з питань управління портфелями та охоплює всі портфелі. Цей унікальний орган управління відповідає за ефективне впровадження управління портфелями в рамках всієї організації та забезпечує чітке лідерство і керівництво у формуванні та реалізації портфелів. На рівні проєктів та програм цей орган називається "Орган ефективного управління".

До складу Ради управління портфеля входять усі керівники портфеля в командуванні видів та окремих родів військ (сил), а також інші відповідні консультанти (рис. 2):

- Голова: один із керівників портфеля, який очолює Раду управління портфеля та головує в командуванні видів та окремих родів військ (сил) щодо управління портфелем;

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

- Керівник(и) портфеля: представляють інтереси та пріоритети свого портфеля в Раді управління портфеля. Отримує схвалення Ради управління портфеля щодо стратегії та реалізації портфеля, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей;

- Інші: представники фінансових-економічних, кадрових, логістичних та інших функціональних груп або експерти. Вони беруть участь у засіданнях Ради управління портфеля за необхідності.

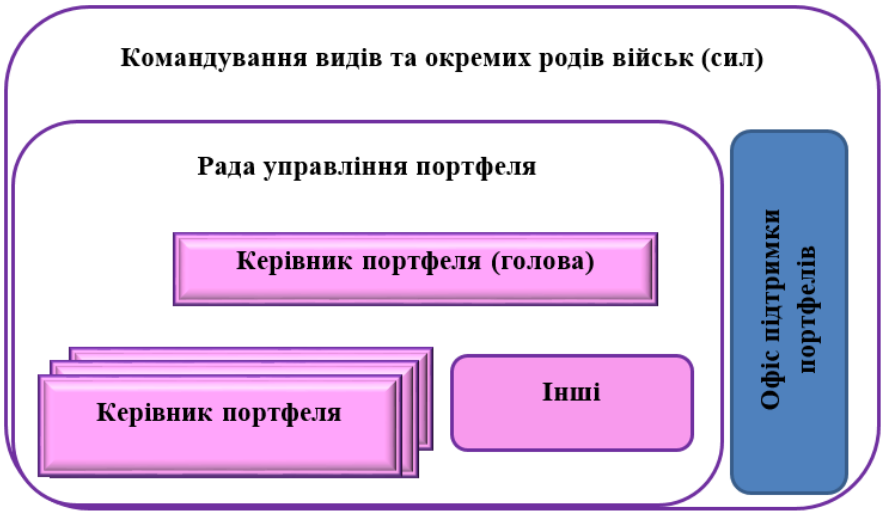


Рисунок 2. Структура Ради управління портфеля

Обов'язки Ради управління портфеля:

- Визначати рамки управління портфелем проєктів / програм та забезпечувати їх практичну реалізацію в командуванні видів та окремих родів військ (сил). Періодично переглядати ефективність рамки та за необхідності вдосконалювати її;

- У межах портфеля визначати його структуру, відповідні Керівні комітети портфеля та процеси управління портфелем;

- Затвердити Посібник з портфеля;

- Затвердити склад кожного портфеля, забезпечуючи збалансованість кожного портфеля та його спрямованість на досягнення стратегічних цілей;

- Оцінювати ефективність виконання портфелів і гарантувати, що кожен портфель залишається на шляху до реалізації його запланованої цінності;

- Розв'язувати проблеми, що виникли в результаті ескалації, пов'язаної з портфелями;

- Враховувати рекомендації Керівних комітетів портфелів або Офісу підтримки портфелів щодо вдосконалення рамок портфеля та за потреби їх адаптації.

Керівний комітет портфеля є керівним органом, відповідальним за управління портфелем. Він здійснює моніторинг виконання портфеля проєктів / програм і вживає відповідних заходів для забезпечення його реалізації.

Керівний комітет портфеля складається з наступних осіб (рис. 3):

- Керівник портфеля: очолює Керівний комітет портфеля й відповідає за реалізацію портфеля. Він має право ухвалювати остаточні рішення в межах компетенції Керівного комітету портфеля;

- Представник програми: представляє інтереси програми в рамках портфеля. Цю роль може виконувати власник програми або Керівник програми;

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

- Представник проєкту: представляє інтереси проєкту в рамках портфеля, зазвичай обмежуючись флагманськими проєктами. Цю роль може виконувати власник продукту (проєкту) або керівник проєкту;

- Інші: необов'язкові ролі, такі як експерти, представники замовника, управління персоналом тощо. Вони беруть участь у засіданнях Керівного комітету портфеля за необхідності й виступають як радники.

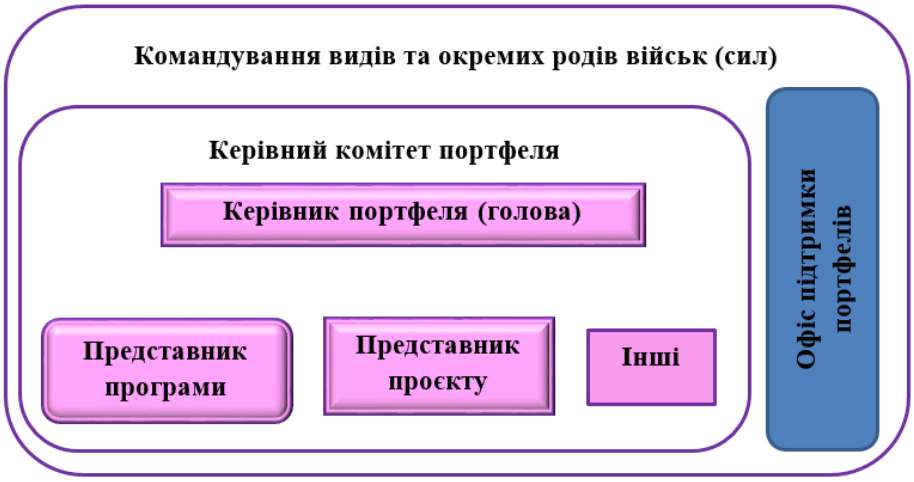


Рисунок 3. Структура Керівного комітету портфеля

Обов'язки Керівного комітету:

- Переконатися, що всі програми та проєкти в рамках портфеля відповідають затвердженим стандартам і практикам впровадження;

- Оцінювати та визначати пріоритетність програм або запитів на ініціювання проєктів та пропонувати їх на затвердження Раді управління портфеля;

- Моніторинг ефективності впровадження портфеля проєктів та вжиття превентивних або коригувальних заходів для того, щоб він відповідав поставленим цілям. Відповідно, повідомляти про ухвалені рішення відповідним Керівним комітетам програм або Керівним комітетам проєктів;

- Оптимізувати використання ресурсів у рамках портфеля проєктів;

- Проактивно управляти ризиками портфеля проєктів;

- Розв'язувати проблеми на рівні портфеля, які можуть поставити під загрозу його реалізацію;

- Повідомляти Раді управління портфелем щодо невирішених питань;

- Рекомендувати раді управління портфелем достроково припинити реалізацію окремих компонентів портфеля;

- Запропонувати Раді управління портфеля вдосконалення рамок портфеля;

- Впровадження портфельних рішень, ухвалених Радою управління портфеля.

Керівник портфеля координує діяльність з управління портфелем, звітує перед Радою управління портфелем та очолює Координаційний комітет портфеля.

Обов'язки керівника портфеля:

- Забезпечувати лідерство та стратегічне управління програмами та проєктами в портфелі;

- Спрямовувати портфель на досягнення стратегічних цілей та цінностей;

- Управління портфелем відповідно до директив Ради управління портфеля;

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

- Ефективно та раціонально управляти ресурсами;
- Очолювати Керівний комітет портфеля та ухвалювати остаточні рішення в межах його компетенції;
- Брати участь у підготовці Посібника з портфеля, а також інших матеріалів портфеля;
- Координувати оцінку заявок на програми та проєкти для визначення пріоритетів портфеля;
- Перевіряти відповідність програм і проєктів цілям портфеля;
- Аналізувати дублювання, залежності, синергії, обмеження, проблеми та ризики в рамках портфеля та вживати заходів для його оптимізації;
- Визначати обмеження в рамках портфеля та намагатися їх подолати;
- Підготовка регулярних звітів про ефективність портфеля для Ради управління портфеля;
- Впроваджувати рішення щодо портфеля, ухвалені Радою управління портфеля;
- Повідомляти Раді управління портфеля інформацію про нерозв'язні проблеми, пов'язані з портфелем;
- Визначати шляхи вдосконалення практики управління портфелем.

Офіс підтримки портфеля – це команда, яка підтримує всю діяльність з управління портфелями різних зацікавлених сторін. Він охоплює всі портфелі в межах Командування видів та окремих родів військ (сил) та забезпечує централізоване та консолідоване бачення для відповідальних посадових осіб з метою полегшення ухвалення рішень. На відміну від Офісів підтримки проєктів, Офіс підтримки портфеля має постійний характер.

До обов'язків Офісу підтримки портфеля належать:

- Сприяння стратегічному плануванню та іншим зустрічам з питань управління;
- Здійснення збирання та перевірки заявок на ініціювання програм або проєктів та бізнес-кейсів з метою підвищення їхньої якості й віднесення потенційних інвестицій до певного портфеля;
- Підтримування стратегічного комунікування в Командуванні видів та окремих родів військ (сил);
- Консолідування попиту та пропозиції на ресурси, виявлення прогалин та надлишків ресурсів;
- Збирання, підтримування та відстежування макроінформації щодо програм та проєктів для аналізу портфеля та наповнення інформаційних панелей управління;
- Підтримка керівників портфелів, керівних комітетів портфеля та Ради управління портфеля в їхній діяльності щодо управління портфеля;
- Підтримування репозиторія портфеля (основні дані, управління доступом, конфігурація, спеціальні звіти тощо);
- Аналізування звіту про завершення програм та проєктів з метою вдосконалення процесів й артефактів управління портфелями, програмами та проєктами;
- Надавання директив з управління Офісу(ам) підтримки проєктів та працювати з ними вдосконаленням процесів, методологій та інструментів, що підтримують управління портфелем проєктів;
- Вносити пропозиції щодо вдосконалення рамок портфеля до Ради управління портфелем.

Командування виду, окремого роду військ (сил) здійснює:

1) організація реалізації програми розвитку (наказ про затвердження керівників програм проєктів);
2) контроль реалізації Програми розвитку (рішення та звіт про виконання програми);
3) розформування команд проєктів програми (наказ про завершення програми).

Керівний комітет розглядає проблемні питання (пропозиції щодо розв'язання

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

проблемних питань).

Керівник програми проводить:

1) уточнення паспортів програм проєктів (паспорти програм проєктів та рішення щодо розв'язання проблем);

2) моніторинг і контроль виконання програми (звіт щодо стану виконання програми);

3) звітування щодо стану виконання програми (звіт про результати виконання програми);

4) моніторинг та контроль виконання проєктів програми (звіт про виконання програми);

5) формування звіту про завершення програми (звіт про завершення програми).

Отже, управління портфелем на портфельному рівні – Командування видів та окремих родів військ (сил) ЗС України є ключовим механізмом для досягнення стратегічних цілей у сфері оборони. Воно забезпечує баланс між стратегічним плануванням, розподілом ресурсів та оперативним управлінням, що дозволяє ефективно реагувати на поточні виклики та загрози, одночасно зберігаючи фокус на довгостроковому розвитку та модернізації. На цьому рівні Рада управління портфеля, як найвищий орган, відповідає за формування та реалізацію портфелів, забезпечуючи стратегічну спрямованість та ефективне використання ресурсів. Керівний комітет портфеля та керівники портфелів відіграють ключову роль у моніторингу та оптимізації програм і проєктів, забезпечуючи їх відповідність стратегічним цілям. Офіс підтримки портфеля забезпечує централізовану підтримку всіх процесів, сприяючи ефективному управлінню та ухваленню рішень. Керівник портфеля відіграє центральну роль у стратегічному управлінні програмами та проєктами, забезпечуючи їх відповідність стратегічним цілям портфеля.

Компонентний рівень. У сфері оборонного менеджменту, де головна мета – досягнення стратегічних цілей, ключову роль відіграють **спроможності**. Саме вони є основою для розроблення та впровадження програм і проєктів, що втілюються у конкретні продукти та послуги.

На **компонентному рівні** управління портфелем відбувається реалізація цих спроможностей через конкретні програми та проєкти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей кожного окремого портфеля. Саме на цьому рівні **військові частини** відіграють вирішальну роль. Вони є **основними носіями** цих спроможностей, адже саме тут зосереджені необхідні ресурси – особовий склад, техніка, озброєння, інфраструктура та, найголовніше, досвід. Кожна військова частина має свій унікальний набір спроможностей, який залежить від її типу, спеціалізації та покладених на неї завдань. Завдяки цим факторам військові частини не лише виконують поставлені перед ними завдання, а й визначають ефективність реалізації всього портфеля, оскільки саме тут формується основа для виконання оперативних і стратегічних ініціатив.

Безпосередньо управлінням програмами та проєктами на компонентному рівні в військових частинах займається Офіс підтримки проєктів, який працює під керівництвом Офісу підтримки портфелів. Офіс підтримки проєктів надає адміністративну підтримку програмам і проєктам. Він може обслуговувати один особливо великий компонент або підтримувати кілька менших компонентів.

Однак ефективність їх роботи залежить від низки ключових факторів, таких як якість управління, наявність ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, людських), координація між учасниками, зворотний зв'язок та здатність адаптуватися до змін.

Таким чином, на компонентному рівні забезпечується безперервний зв'язок між стратегічними пріоритетами та їх практичним впровадженням через програми та проєкти. Саме тому якість управління, наявність достатніх ресурсів, ефективна координація та здатність до адаптації є ключовими факторами, що визначають успішність цього рівня управління.

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Висновок (Conclusion)

Портфель управління в оборонному секторі України є комплексною системою, що забезпечує стратегічне бачення, оперативне управління та практичну реалізацію. Чітка координації між рівнями управління, ефективний розподіл ресурсів і гнучкість у відповідь на зовнішні виклики забезпечують високу готовність військ, розвиток оборонного потенціалу та захист національних інтересів. В умовах динамічних змін першочерговими завданнями є оптимізація використання ресурсів, відповідність проєктів і програм стратегічним цілям та підвищення ефективності управління. Для цього необхідно впровадити національний стандарт управління портфелем проєктів / програм у ЗС України, заснований на запропонованій нами структурно-логічній схемі портфельного управління. Цей стандарт має стати основою для формування єдиного підходу до управління портфелем проєктів / програм в збройних силах країни, забезпечити чітке визначення ролей та повноважень в трирівневій системі управління, а застосування Матриці розподілу відповідальності (RASCI) сприятиме кращій координації між учасниками портфеля проєктів / програм, забезпечуючи інформування та консультації на кожному етапі цього процесу.

Метою стандарту є встановлення єдиних вимог та рекомендацій щодо управління портфелем проєктів / програм у ЗС України.

Основними завданнями стандарту є:

Визначення організаційної структури управління портфелем проєктів / програм у ЗС України.

Розподіл повноважень та відповідальності між суб'єктами управління портфелем проєктів / програм.

Встановлення порядку координації між суб'єктами управління портфелем проєктів / програм.

Визначення вимог до процесів управління портфелем проєктів / програм, включаючи ідентифікацію, оцінку, відбір, пріоритизацію, моніторинг та контроль проєктів / програм.

Забезпечення використання єдиної методології та інструментів управління портфелем проєктів / програм.

Сприяння підвищенню професіоналізму військовослужбовців, залучених до управління проєктами та програмами.

Отже, розроблення стандарту з управління портфелем проєктів / програм для ЗС України є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління та зміцнення обороноздатності країни. Цей стандарт має стати надійним інструментом для забезпечення успішної реалізації портфелей.

Рекомендації (Recommendations)

У статті наведено детальні рекомендації та методичні підходи, які можуть бути використані для запровадження сучасних методів управління проєктами та програмами в ЗС України. Автори сподіваються, що цей матеріал стане цінним інструментом для військового керівництва, аналітиків та всіх, хто прагне оптимізувати роботу оборонної системи країни.

Стаття містить практичні рекомендації та методологічні підходи, що можуть бути використані для запровадження портфельного управління в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони. Автори вважають, що ця робота стане корисним ресурсом для органів військового управління Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони України, аналітиків, дослідників та всіх, хто зацікавлений у підвищенні ефективності та стратегічного розвитку національної оборонної системи.

Результати досліджень, які висвітлені в цій публікації, можна застосовувати під час:

1) реалізації портфелів на усіх їх етапах (ініціація, планування, виконання / моніторинг, завершення);

2) впровадження плану інтеграції інформаційних систем для підтримки портфельного

управління в підрозділах сил оборони України на оперативному та стратегічному рівнях;

3) розроблення та втілення в практичну діяльність у військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах програм та курсів з підготовки персоналу для управління портфелями проєктів в підрозділах сил оборони України на оперативному та стратегічному рівнях;

4) розроблення нормативно-правової бази зі створення структур та типових штатів, штатних розписів у підрозділах сил безпеки та оборони України на оперативному та стратегічному рівнях.

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)

Авторка заявляє, що у неї немає конкуруючих інтересів за тематикою статті.

Використані джерела

1. Driss El Hannach, Rabia Marghoubi & Mohamed Dahchour. (2018). An Optimal Portfolio Selection based on a Hybrid Approach to improve Projects Oriented Organizations. *Journal of Computer Science, 14* (11), 1454–1464.
2. Emil Vacík, Miroslav Špaček, Jiří Fotr & Lukáš Kracík. (2018). Project portfolio optimization as a part of strategy implementation process in small and medium sized enterprises: a methodology of the selection of projects with the aim to balance strategy, risk and performance. *Business Administration and Management, 3* (XXI), 109–123.
3. Matilda Alexandrova. *Project portfolio management process: survey from Bulgarian project oriented organization.* Project portfolio management processes: Survey, 73.
4. Nick Hadjinicolaou, Jantanee Dumrak & Sherif Mostafa. (2017). *The study of association between organizational portfolios and project portfolio management practices Project (p. 1–11).* Management Institute Australia Conference. https://tinyurl.com/2bdzddg8.
5. The PM²-Portfolio Management (PM²-PfM). (2022). https://tinyurl.com/24gguvrx.
6. Безверхнюк, Т., Сенча, І., & Пєклун, К. (2019). Застосування інструментів портфельного управління в розвитку територій. *Соціально-економічні проблеми і держава. 2* (21), 49–61. https://surl.li/hpzswo.
7. Дем'яненко, О. В, Мамайчук, Є. В., Єргідзей, К. В., & Слободяник, С. П. (2024). Обґрунтування рекомендацій щодо підготовки фахівців Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони України з питань портфельного управління. *Ефективна економіка, 11*. http://surl.li/gkylla.
8. *Про Збройні Сили України.* Закон України № 1934-XII. (1991). https://qrcd.org/82dF.
9. *Про національну безпеку України.* Закон України № 2469-VIII. (2018). https://surl.li/syotbv.
10. *Про Раду національної безпеки і оборони України*. Закон України № 183/98-ВР. (1998). http://surl.li/kijnli.
11. *Конституція України*. (1996). № 254к/96-ВР https://tinyurl.com/yy5cfpjr.
12. Леонтович, С. П. (2024). Аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука", Серія: Економічні науки, 6*. http://surl.li/dzcicv.
13. Мединська, Г. А., Грицюк, Ю. Д., & Матіжев, О. О. (2024). Удосконалення нормативно-правової бази портфельного управління в оборонній сфері України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-військових досліджень Національного університету оборони України, 2* (81), 54–60.
14. Міністерство оборони України. (2021). *Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів ВСТ 01.040.010–2021(01).*
15. *Формування концептуальних засад удосконалення системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони.* Оперативне завдання.
16. Кабінет Міністрів України. (2014). *Про затвердження Положення про Міністерство*

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

оборони України (671/2014). https://tinyurl.com/26juc6h2.
17. Кабінет Міністрів України. (2007). *Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України (950/2007).* https://surl.li/bvmrbs.
18. Ткач, М. Я., Мединська, Г. А., Грицюк, Ю. Д., & Гибало, К. В. (2024) Виявлення базових вимог до портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. *Social Development and Security, 14* (3), 256–267.
19. Президент України. (2019). *Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України (23/2019).* https://tinyurl.com/27gzctrf.

References

1. Driss El Hannach, Rabia Marghoubi & Mohamed Dahchour. (2018). An Optimal Portfolio Selection based on a Hybrid Approach to improve Projects Oriented Organizations. *Journal of Computer Science*, *14* (11), 1454–1464.
2. Emil Vacík, Miroslav Špaček, Jiří Fotr & Lukáš Kracík. (2018). Project portfolio optimization as a part of strategy implementation process in small and medium sized enterprises: a methodology of the selection of projects with the aim to balance strategy, risk and performance. *Business Administration and Management, 3* (XXI), 109–123.
3. Matilda Alexandrova. *Project portfolio management process: survey from Bulgarian project oriented organization.* Project portfolio management processes: Survey, 73.
4. Nick Hadjinicolaou, Jantanee Dumrak & Sherif Mostafa. (2017). *The study of association between organizational portfolios and project portfolio management practices Project (p. 1–11)*. Management Institute Australia Conference. https://tinyurl.com/2bdzddg8.
5. *The PM²-Portfolio Management (PM²-PfM).* (2022). https://tinyurl.com/24gguvrx.
6. Bezverkhniuk, T., Sencha, I., & Pieklun, K. (2019). Application of portfolio management tools in the development of territories. *Socio-economic problems and the state*, *2* (21), 49–61. URL: https://surl.li/hpzswo.
7. Demianenko, O. V., Mamaychuk, Ye. V., Yergidzei, K. V., & Slobodyanyk, S. P. (2024). Substantiation of recommendations for the training of specialists of the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces of Ukraine on portfolio management issues. *Efficient Economy*, *11*. http://surl.li/gkylla.
8. *On the Armed Forces of Ukraine*. Law of Ukraine № 1934-XII. (1991). https://qrcd.org/82dF.
9. *On National Security of Ukraine*. Law of Ukraine № 2469-VIII. (2018). https://surl.li/syotbv.
10. *On the National Security and Defense Council of Ukraine*. Law of Ukraine № 183/98-VR. (1998). http://surl.li/kijnli.
11. *Constitution of Ukraine*. (1996). № 254k/96-VR. https://tinyurl.com/yy5cfpjr.
12. Leontovych, S. P. (2024). Analysis of the experience of implementing portfolio management methodology in the defense sector of leading NATO member countries. *International Scientific Journal "Internauka", Series: Economic Sciences, 6*. http://surl.li/dzcicv.
13. Medynska, H. A., Hrytsiuk, Yu. D., & Matizhev, O. O. (2024). Improvement of the regulatory and legal framework of portfolio management in the defense sector of Ukraine. *Collection of Scientific Works of the Center for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine*, *2* (81), 54–60.
14. Ministry of Defense of Ukraine. (2021). *Defense planning. Program-project management. Program/subprogram management of projects* VST 01.040.010–2021(01).
15. *Formation of conceptual principles for improving the defense resource management system of the security and defense sector*. Operational task.
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). *On approval of the Regulations on the Ministry of Defense of Ukraine (671/2014).* https://tinyurl.com/26juc6h2.
17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2007). *On approval of the Rules of Procedure of the* Cabinet of Ministers of Ukraine *(950/2007).* https://surl.li/bvmrbs.
18. Tkach, M. Ya., Medynska, H. A., Hrytsiuk, Yu. D., & Hybalo, K. V. (2024). Identification of

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

basic requirements for portfolio management in the defense sector of leading NATO member countries. *Social Development and Security*, *14* (3), 256–267.
19. President of Ukraine. (2019). *On the Regulations on the General Staff of the Armed Forces of Ukraine (23/2019)*. https://tinyurl.com/27gzctrf.

Structural-Logical Model of Portfolio Management in the Defense Management System of Ukraine

Hanna Medynska
PhD in Public Administration
Professor at the Department of Defence Management
Educational and Scientific Center for Defense Management
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: gannamedynska@gmail.com
ORCID: 0009-0003-8325-8962

Abstract. The article highlights the relevance of portfolio management within Ukraine's defense management system. The issue lies in the need to optimize resource utilization, the complexity and multilayered nature of the defense sector, and the large number of involved stakeholders. Ensuring national security amid dynamic challenges requires clear structuring and coordination of defense projects and programs. The purpose of the article is to develop and justify a structural-logical model of portfolio management in Ukraine's defense management, which will enhance the efficiency and transparency of resource use and ensure alignment of projects and programs with the strategic objectives of national security. The study employs methodological approaches based on the European Union's PM²-PfM methodology to create a three-tiered system of role and authority distribution: strategic, portfolio, and component levels. The use of the Responsibility Assignment Matrix (RASCI) tool enabled the clear delineation of responsibilities and effective interaction among stakeholders in the management process. The conclusions emphasize that Ukraine has formed a structured but optimization-requiring system for managing project/program portfolios at the strategic level. The proposed three-tiered management model is an effective mechanism for achieving defense strategic objectives, ensuring a balance between strategic planning, resource allocation, and operational management. All management levels have clearly defined roles and responsibilities, which contributes to greater efficiency and transparency. The practical significance of the article lies in providing detailed recommendations for developing and implementing a national portfolio management standard for projects/programs in the Armed Forces of Ukraine. This standard, based on the proposed structural-logical model and the RASCI tool, will foster a unified management approach, improve coordination, and ensure the successful implementation of defense projects and programs, which is critically important for strengthening the country's defense capability and ensuring national security.

Keywords: portfolio management, defense management, national security, project, program, strategy, management, defense sector.