

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.61>

УДК 339.138

С. М. Пометун,

старший науковий співробітник науково-дослідного відділу навчально-наукового центру оборонного менеджменту,

Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8698-1869>

К. В. Єргідзей,

к. пед. н., заступник начальника інституту стратегічних комунікацій,

Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4634-133X>

О. В. Дем'яненко,

старший науковий співробітник науково-дослідного відділу навчально-наукового центру оборонного менеджменту,

Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4704-4775>

С. П. Слободяник,

к. е. н., старший науковий співробітник,

науковий співробітник науково-дослідного відділу навчально-наукового центру оборонного менеджменту,

Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5537-2723>

Ю.О. Розумовська,

ад'юнкт кафедри соціальної

комунікації та публічної дипломатії інституту стратегічних комунікацій,

Національний університет оборони України,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9051-7399>

**ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ
ОРГАНІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ
МЕТОДОЛОГІЇ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ
СПРОМОЖНОСТЕЙ СИЛ ОБОРОНИ УКРАЇНИ**

*S. Pometun,
Senior Researcher at the Research Department of the Defense Management
Education and Research Center,
National Defense University of Ukraine
K. Yerhidzei,
PhD in Pedagogy,
Deputy Head of the Strategic Communication Institute,
National Defense University of Ukraine
O. Demianenko,
Senior Researcher at the Research Department of the Defense Management
Education and Research Center,
National Defense University of Ukraine
S. Slobodanyk,
PhD in Economics, Senior Researcher,
Researcher at the Research Department of the Defense Management Education and
Research Center,
National Defense University of Ukraine
Y. Rozumovska,
PhD Student at Social Communication and Public Diplomacy Department
of the Strategic Communication Institute,
National Defense University of Ukraine*

**SUBSTANTIATION OF RECOMMENDATIONS FOR ORGANIZING THE
WORK OF MILITARY COMMAND AND CONTROL BODIES USING THE
PORTFOLIO MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE DEVELOPMENT
OF THE CAPABILITIES OF THE DEFENSE FORCES OF UKRAINE**

У даній статті розглядаються питання організації роботи органів військового управління Збройних Сил України з використанням методології портфельного управління. Зважаючи на сучасні виклики безпеки та динаміку розвитку військово-політичної обстановки, наголошується на необхідності оптимізації процесів планування і розподілу ресурсів у контексті розвитку спроможностей сил оборони України. Портфельне управління, як інструмент стратегічного менеджменту, пропонує ефективні рішення для інтеграції різних видів військових ресурсів, пріоритизації програм та проектів,

підвищення ефективності їх реалізації. Автори пропонують рекомендації щодо впровадження даної методології для удосконалення управлінських процесів в оборонній сфері. Акцентується увага на тому, що портфельне управління дозволяє підвищити рівень стратегічної гнучкості, знизити ризики нераціонального використання ресурсів і сприяти підвищенню боєздатності Збройних Сил України в умовах обмежених фінансових та матеріальних ресурсів.

У статті обґрунтовані рекомендації вдосконалення організації роботи органів військового управління, що було здійснено за допомогою аналізу наукової літератури та досвіду застосування портфельного управління в інших сферах, а також надало можливість розгляду окремих компонентів системи військового управління та їх об'єднання з метою формування рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи, системного аналізу процесів управління розвитком спроможностей сил оборони України – для комплексного аналізу процесів і структур, що забезпечують управління оборонними ресурсами та розвиток спроможностей сил оборони. Це дозволить забезпечити оптимальний розподіл ресурсів, покращити координацію та підвищити адаптивність до змін у безпековому середовищі. Рекомендації, наведені у статті, допоможуть органам військового управління успішно інтегрувати цей підхід у свою діяльність, що в кінцевому рахунку сприятиме зміцненню обороноздатності України.

This article deals with the issues of organizing the work of the military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine using the portfolio management methodology. Given the current security challenges and the dynamics of the military-political situation, the author emphasizes the need to optimize the planning and resource allocation processes in the context of developing the capabilities of the Ukrainian defense forces. Portfolio management, as a strategic management tool, offers effective solutions for integrating various types of military resources, prioritizing programs and projects, and increasing the efficiency of their

implementation. The authors offer recommendations for the implementation of this methodology to improve management processes in the defense sector. The authors emphasize that portfolio management allows to increase the level of strategic flexibility, reduce the risks of irrational use of resources and contribute to the combat capability of the Armed Forces of Ukraine in conditions of limited financial and material resources.

The article substantiates the recommendations for improving the organization of work of military command and control bodies, which was carried out by analyzing scientific literature and experience of portfolio management in other areas, and also provided an opportunity to consider individual components of the military command and control system and combine them in order to formulate recommendations for improving the efficiency of work, systematic analysis of the processes of managing the development of capabilities of the defense forces of Ukraine - for a comprehensive analysis of the processes and structures that ensure the management of defense resources and the development of capabilities of defense forces. This will ensure optimal allocation of resources, improve coordination and increase adaptability to changes in the security environment. The recommendations presented in this article will help the military authorities to successfully integrate this approach into their activities, which will ultimately contribute to strengthening Ukraine's defense capabilities.

Ключові слова: органи військового управління, портфельне управління, спроможності сил оборони, методологія управління, планування розвитку спроможностей, підвищення обороноздатності.

Keywords: military command and control bodies, portfolio management, defense force capabilities, management methodology, capability development planning, defense capability enhancement.

Вступ. В умовах сучасних викликів і загроз національній безпеці України, ефективне управління оборонними ресурсами стає надзвичайно важливим завданням для органів військового управління. Одним із перспективних підходів до підвищення ефективності розвитку спроможностей сил оборони є використання методології портфельного управління. Цей підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, покращити координацію та підвищити гнучкість у прийнятті рішень, що є критично важливим в умовах динамічної зміни безпекового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні до числа основних функцій Міністерства оборони (МО) України та Генерального штабу (ГШ) ЗС України належать:

- реалізація політики держави в галузі розвитку ЗС України;
- розроблення пропозицій щодо воєнної політики держави та її воєнної доктрини;
- розроблення довгострокових державних програм і річних планів в інтересах розвитку ЗС України;
- визначення потреб та розроблення пропозицій щодо проєктів оборонного бюджету;
- координація, фінансування і контроль робіт, виконуваних в інтересах оборони; замовлення та фінансування науково-дослідних робіт, виробництва та закупівлі озброєння, військової техніки та інших ресурсів;
- фінансування навчально-матеріальної бази тощо.

Виконання перерахованих функцій у сучасних умовах вимагає ретельного воєнно-економічного аналізу, заснованого на інтегральній оцінці із застосуванням комплексного показника «ефективність – затрати – час».

Розширення методології та прив'язку до спроможностей Сил оборони України (СОУ) потребує врахування різних аспектів, включаючи технічні можливості, організаційну структуру, стратегію, а також політичні та економічні фактори, наведемо кілька ключових кроків, які можуть бути корисними:

1. Оцінювання поточних спроможностей (базові компоненти спроможностей):

доктринальна база - нормативно-правові акти та акти організаційно-розпорядчого характеру, що визначають засади і принципи функціонування і застосування військ (сил) та забезпечують досягнення необхідних спроможностей;

організація - військова організаційна структура або її елемент з відповідним складом сил і засобів для виконання завдань за призначенням, які відповідають вимогам до спроможності;

підготовка - система підготовки відповідних сил і засобів, що забезпечує певну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів та військових формувань, які відповідають вимогам до органів управління, штабів, військ (сил) виконувати покладені завдання. Підготовка також охоплює нематеріальні аспекти функціонування військ (сил) та підтримує реалізацію матеріальних рішень;

ресурсне забезпечення - забезпеченість спроможності необхідним озброєнням і військовою технікою, обладнанням, запасами матеріально-технічних засобів та витратних матеріалів, а також фінансовими ресурсами;

якість управління та освіта - професійний розвиток керівного складу усіх ланок через освіту, підготовку, досвід, самовдосконалення з метою виховання найбільш професійно підготовлених лідерів;

персонал - кваліфікований, патріотично налаштований та мотивований особовий склад (у тому числі військового резерву), який відповідає визначеним вимогам до спроможності для успішного виконання завдань в мирний час та в особливий період;

військова інфраструктура - об'єкти, окремі споруди та пов'язані з ними комунікації (шляхи сполучення) і землі, призначені для забезпечення виконання військами (силами) завдань за призначенням, їх розміщення, забезпечення життєдіяльності і підготовки;

взаємосумісність - спроможність до спільних узгоджених, ефективних та результативних дій з метою досягнення тактичних, оперативних та стратегічних цілей у сфері оборони [19].

2. Визначення вимог і прогалин:

стратегічні цілі: визначення довгострокових цілей СОУ;

поточні виклики: ідентифікація слабких місць у поточних спроможностях;

аналіз загроз: оцінка потенційних загроз і викликів для України.

3. Розробка методології:

стандарты та нормативи: визначення стандартів, які повинні бути досягнуті;

технологічні інновації: впровадження нових технологій і методів для підвищення ефективності;

моделювання та симуляції: Використання моделювання для оцінки різних сценаріїв розвитку ситуації.

4. Інтеграція з міжнародними партнерами:

взаємодія з НАТО та іншими союзниками: впровадження найкращих практик і стандартів;

спільні навчання та тренування: покращення взаємодії і координації з міжнародними партнерами.

5. Фінансування та логістика:

оцінка фінансових можливостей: планування бюджетів для модернізації та розвитку СОУ;

логістичне забезпечення: оптимізація логістичних процесів для забезпечення ефективної підтримки сил.

6. Моніторинг і оцінювання:

постійний аналіз і вдосконалення: впровадження систем моніторингу для оцінки ефективності реалізації методології;

зворотний зв'язок: отримання зворотного зв'язку від військових частин і командування.

7. Нормативно-правові та етичні аспекти:

дотримання міжнародного права: гарантія відповідності міжнародним нормам і правилам ведення військових дій;

етичні стандарти: забезпечення дотримання етичних норм у військовій діяльності.

Ця методологія допоможе адаптуватися до змін у середовищі безпеки та ефективніше реагувати на виклики, з якими стикається Україна під час повномасштабної війни з російською федерацією.

Аналіз результатів виконання Державних програм розвитку ЗС України та Планів утримання та розвитку Збройних Сил України за період з 2000 по теперішній час [7-9, 11-15] показав наявність ряду проблем в системі оборонного планування, як на етапі формування, так і під час безпосереднього виконання програм розвитку ЗС України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування рекомендацій щодо організації роботи органів військового управління з використанням методології портфельного управління в розвитку спроможностей сил оборони України.

Відповідно до мети цієї наукової статті нами визначені наступні завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан системи управління розвитком спроможностей сил оборони України та визначити проблем, що існують.
2. Розглянути основні принципи та інструменти методології портфельного управління.
3. Оцінити потенційні переваги застосування портфельного управління у військовому секторі.
4. Розробити конкретні рекомендації щодо впровадження портфельного управління в органах військового управління.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Суть портфельного управління [3, 5] полягає в тому, що організація здійснює узгодження стратегій і найефективніше використання наявних ресурсів з точки зору досягнення

стійкого положення організації в цілому і зростання ефективності програм та проєктів в довгостроковій перспективі. Для найефективнішого розподілу ресурсів між стратегічними програмами розвитку спроможностей, необхідно оцінити потенційну вигоду, ризики та стратегічні перспективи розвитку кожної з комплексних спроможностей.

Як правило, впровадження професійного проєктного управління починається з окремих проєктів. Вважається, що для того, щоб якісно управляти портфелем, необхідно спочатку освоїти управління окремими проєктами і програмами. Для переходу організації на вищий рівень проєктної зрілості потрібно добре розуміти проєктну ієрархію та особливості управління розвитком через проєкти.

Основними об'єктами перетворень у проєктному менеджменті є організаційно-технічні та соціальні системи будь-якого рівня. Базовою основою проєктно-орієнтованого управління розвитку системи є концепція 5П (Портфель – Програма – Проєкт – Процес – Продукт), яка орієнтована на постійне відтворення продуктів портфеля проєктів.

Сьогодні поняття проєктно-орієнтованого управління у світових стандартах та моделях трактується з різних точок зору і суттєво впливає на вимоги до процедур та засобів управління проєктами, програмами та портфелями (УППП).

Портфельне управління є методологією, яка дозволяє управляти групою проєктів або програм як єдиним портфелем з метою досягнення стратегічних цілей організації. В основі цього підходу лежить принцип оптимального розподілу ресурсів між проєктами для максимізації їхньої сукупної ефективності. У контексті військового управління, це означає інтегроване управління різними програмами та проєктами розвитку спроможностей сил оборони.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан менеджменту свідчить про перехід від економіки показників до економіки цінностей. Відповідно до японського стандарту P2M проєкт – це зобов'язання створити

цінності, зумовлене специфічною місією організації. В сучасній методології головна ідея управління проєктами і програмами – це створення нової цінності через реалізацію стратегії в програмах і проєктах.

Стратегічні цілі підприємства та портфель його ініціатив нерозривно пов'язані між собою і впливають одне на одного. При формуванні портфеля організації необхідно визначити систему критеріїв оцінки цілей організації і процедуру відбору елементів портфеля у просторі заданих критеріїв. До портфеля проєктів повинні потрапити лише ті програми та проєкти, які приносять найбільшу користь, задовольняють ресурсним обмеженням і відповідають стратегічним цілям організації.

Вже класичними стали такі етапи портфельного аналізу [5]:

1. Визначення стратегічних бізнес-одиниць компанії.
2. Вибір матричного методу аналізу.
3. Збір необхідної для побудови матриці інформації. Такою інформацією може бути:

стан і тенденції розвитку технологій;

пріоритетність розвитку окремих спроможностей;

стадії життєвого циклу спроможностей.

4. Побудова вибраних матриць портфельного аналізу.

5. На базі типових рекомендацій обраного методу матричного аналізу розробляються загальні стратегії для портфелів.

До складу методичного апарату воєнно-економічного обґрунтування програм розвитку ЗС України входять декілька нових, розроблених методів, які дозволять вирішувати визначені вище проблеми з питань супроводження діючих програм та планів розвитку ЗС України як на етапі їх формування так і під час їх безпосереднього виконання. В подальшому передбачається розроблення ще декілька методів, які дозволять удосконалити теоретичні положення запропонованої Методології. Перспективні методи будуть розроблятися з урахуванням тенденцій переходу системи оборонного планування на принципи планування на основі спроможностей.

Управління портфелем проєктів [6] полягає у використанні специфічних методів, засобів і процесів управління, які спрямовані на вирішення основної проблеми для керівництва: «Яке поєднання потенційних програм та проєктів забезпечить краще використання ресурсів при максимізації ефектів в стратегічній перспективі?». Портфельний підхід дає змогу максимально ефективно організувати управління ресурсами, швидко і правильно реагувати на зміну внутрішнього і зовнішнього середовища та дотримуватись загальної стратегії.

Основні принципи портфельного управління

1. Стратегічне вирівнювання: Усі проєкти та програми повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями та пріоритетами оборонного сектору України.

2. Оптимізація ресурсів: Ефективний розподіл ресурсів між програмами та проєктами для досягнення максимальної ефективності при реалізації стратегічних цілей.

3. Баланс ризиків та вигод: Аналіз і управління ризиками на рівні портфеля, забезпечення балансу між високоризиковими та низькоризиковими проєктами.

4. Гнучкість та адаптивність: Здатність швидко адаптувати портфель програм та проєктів до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.

5. Прозорість та підзвітність: Чіткі механізми моніторингу, оцінки та звітності щодо прогресу та результатів реалізації програм та проєктів.

Принцип портфельного управління може бути виражений модифікованим циклом Демінга: плануй – виконуй – перевіряй – дій, який визначає первинні процеси портфельного управління (рис. 1).

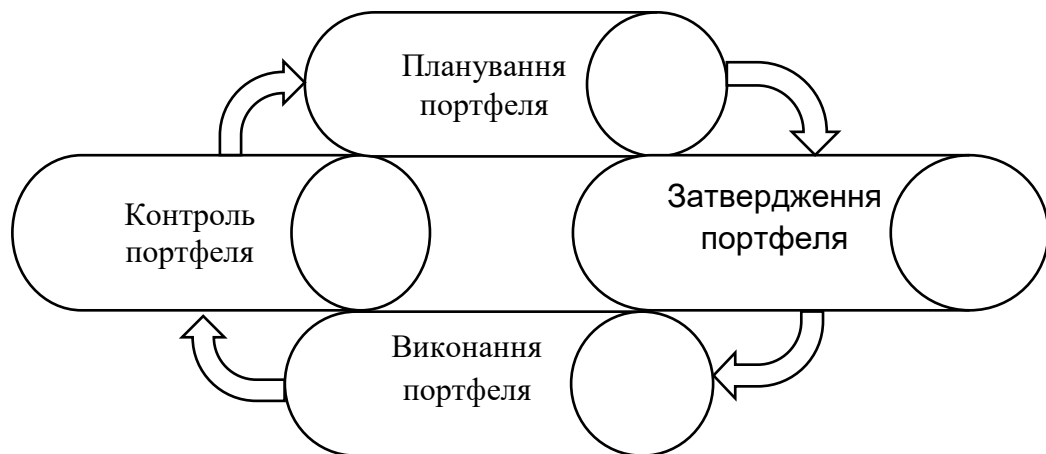


Рис. 1. Життєвий цикл портфеля програм та проєктів

За своєю суттю портфельне управління належить до класу адаптивних систем управління [2-4], які передбачають пристосування СОУ до змін зовнішнього і внутрішнього середовища з можливістю коригування оперативних цілей, планів і задач з метою приведення об'єкта із початкового стану до бажаного кінцевого стану. Рішення такої проблеми полягає у визначенні початкових умов об'єкта; необхідності формалізації впливів зовнішніх збурень на об'єкт у процесі його функціонування; розробці системи замірів стану об'єкта в кожний момент часу та, на основі цих даних, формування оптимальних управлінських впливів на портфель.

Відповідно в управлінні портфелем (РМІ) Інститут проектного менеджменту [6, 10, 16, 17] сутність управління портфелем визначено як динамічну діяльність, в процесі якої організація інвестує кошти для досягнення своїх стратегічних цілей шляхом ідентифікації, категоризації, оцінки, оптимізації, балансування, авторизації, моніторингу та контролю, завершення компонентів портфеля. Функції, методи та інструменти управління портфелем залежать від його життєвого циклу, в якому виокремлюється наступні етапи, що виконуються безперервно:

- ініціація – визначення підходів, основних принципів та процесів управління портфелем та його компонентами; на цьому етапі визначається структура управління портфелем, процес планування комунікацій, критерії пріоритетності компонентів, показники ефективності портфеля та процеси

управління ризиками; відбувається попереднє погодження компонентів портфеля;

- планування – періодичний перегляд моделі портфеля для забезпечення його узгодженості зі стратегічними цілями і цінностями організації в цілому та заінтересованих сторін, а також відповідних перегляд/корегування показників ефективності портфеля; існуючі компоненти портфеля, погоджені на етапі ініціації, оцінюються більш детально, зокрема, за термінами, бюджетом, ризиками, необхідними обсягами ресурсів, взаємозалежностями тощо;

- виконання – реалізація компонентів у межах портфеля, включаючи моніторинг, контроль, управління активами та ресурсами портфеля, комунікаціями, ризиками, а також, за необхідності управління змінами, тобто зміна пріоритетів існуючих компонентів, введення нових компонентів як реакція на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ організації;

- оптимізація – визначення такої сукупності компонентів, за якої портфель набуває максимальної ефективності за умов ресурсних та інших встановлених раніше обмежень, зокрема, за ступенем ризикованості;

- моніторинг та контроль – періодична оцінка ефективності портфеля та його відповідності організаційним цілям та стандартам; мета моніторингу та контролю – визначення необхідності внесення змін в портфель або процес управління ним.

Стандарт управління портфелями проєктів (The Standard for Portfolio Management, Project Management Institute, 2006) [2, 6] виділяє дві групи процесів портфельного управління: групу процесів вирівнювання (Aligning Process Group) і групу процесів відслідковування і контролю (Monitoring and Controlling Process Group).

У сучасному проєктному менеджменті поняття «портфель» трактується як сукупність проєктів, програм, допоміжних портфелів (портфелів більш низького рівня) та операційної діяльності, управління якими здійснюється як управління групою з метою досягнення стратегічних цілей організації [17].

Принципова відмінність портфельного управління від програмного полягає в тому, що:

- метою управління програмою є досягнення її цілей шляхом реалізації всіх її складових за визначеним алгоритмом та у межах визначених ресурсів; метою управління портфелем є досягнення стратегічних цілей організації за умов мінімізації використаних ресурсів, при цьому як сукупність компонентів портфеля, так і алгоритм їх реалізації є варіативними;

- всі складові програми є взаємопов'язаними та взаємозалежними, а компоненти портфеля часто пов'язують лише терміни реалізації та загальні ресурси організації, тому реалізація програми передбачає реалізацію всіх її складових, а реалізація портфеля – досягнення стратегічних цілей організації;

- програмне управління передбачає оцінювання ефективності та результативності програми у цілому; у портфельному управлінні рекомендується визначення пріоритетів та оцінювання кожного компоненту портфеля, при цьому компоненти оцінюються не тільки за ступенем відповідності стратегічним цілям, але й за іншими характеристиками – ступенем складності реалізації, ризикованості, ймовірності успіху, ефективності, економічності, результативності тощо;

- складові портфеля конкурують між собою за ресурси, що необхідні для їх реалізації, а складові програми мають необхідні для реалізації ресурси, що у сукупності є ресурсами програми [10, 16].

Група процесів вирівнювання визначає, які елементи будуть відібрані і включені в портфель. Група процесів відслідковування і контролю призначена для періодичного розгляду індикаторів дій для вирівнювання за стратегічними цілями організації.

Таким чином портфельне управління це постійний процес визначення тактики управлінських рішень, встановлення пріоритетів та підтримки проєктів згідно з вибраною стратегією. Портфельне управління значно виходить за рамки проєктного управління. У той час, як проєктне управління фокусується

переважно на тому, як «виконати проєкт правильно», фокус портфельного управління зосереджений на тому, щоб «виконувати правильні проєкти».

Використання портфельного управління в розвитку спроможностей Сил оборони України. Для впровадження методології портфельного управління в органах військового управління України доцільно розглянути такі рекомендації:

1. Створення стратегічного офісу управління портфелем проєктів (СОУПП):

- СОУПП має відповідати за координацію, моніторинг та контроль за реалізацією всіх проєктів та програм у сфері оборони;

- формування СОУПП із залученням фахівців з управління проєктами, фінансів, логістики та інших суміжних сфер.

2. Розробка єдиної системи управління проєктами:

- впровадження програмного забезпечення для управління проєктами, яке дозволить автоматизувати процеси планування, моніторингу та звітності;

- створення бази даних проєктів, що дозволить відстежувати прогрес та аналізувати ефективність виконання.

3. Визначення пріоритетів та критеріїв відбору проєктів:

- встановлення чітких критеріїв для відбору проєктів на основі їхньої відповідності стратегічним цілям, потенційної ефективності та ризиків;

- регулярний перегляд та актуалізація пріоритетів з урахуванням змін у безпековому середовищі.

4. Оптимізація ресурсів та фінансування:

- розробка механізмів гнучкого фінансування проєктів з урахуванням їхньої пріоритетності та стану виконання;

- використання методів оцінки вартості проєктів, що дозволяють оптимально розподілити ресурси.

5. Підвищення кваліфікації персоналу:

- проведення навчань та тренінгів для персоналу з управління проєктами та програмами;

- залучення міжнародних експертів для обміну досвідом та впровадження кращих практик.

6. Моніторинг та оцінка ефективності:

- встановлення системи регулярного моніторингу та оцінки виконання проєктів;

- використання індикаторів ефективності для вимірювання досягнутих результатів та виявлення проблемних аспектів.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Побудова портфеля проєктів розвитку спроможностей Сил оборони України згідно описаної послідовності та за допомогою відповідного економіко-математичного інструментарію дає можливість зменшити ризики при прийнятті управлінських рішень та вдосконалити організаційну структуру портфельного управління.

Впровадження методології портфельного управління в органах військового управління України сприятиме підвищенню ефективності розвитку спроможностей Сил оборони України. Це дозволить забезпечити оптимальний розподіл ресурсів, покращити координацію та підвищити адаптивність до змін у безпековому середовищі.

Рекомендації, наведені у статті, допоможуть органам військового управління успішно інтегрувати цей підхід у свою діяльність, що в кінцевому рахунку сприятиме зміцненню обороноздатності України.

Література

1. Безверхнюк Т., Сенча І., Пеклун К. Застосування інструментів портфельного управління в розвитку територій. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2 (21). С. 49-61. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf>

2. Бушуєв С. Д., Гиба М. І. Часова оптимізація портфеля реальних інвестиційних проектів // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2007. № 2(22). С. 36-47.

3. Бушуєва Н. С., Гиба М. І. Метод портфельного управління для проектів розвитку торгових мереж // Управління розвитком складних систем. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2010. № 3. С. 101-106.

4. Коди спроможностей та вимоги до спроможностей штабів стратегічного командування НАТО з операцій та стратегічного командування НАТО з трансформації (СК-О та СК-Т) від 26 січня 2016 року. Брюссель, 2016.

5. Огірко, І. В., Шульжик, Ю. О. Інвестометрія та державне управління // Економетрія: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. Хмельницький: Хмельницький інститут регіонального управління та права, 2003. С. 126-134.

6. Петренко В. Л., Денисов В. Н. Концепція та моделювання адаптивної системи управління проектами. Донецьк: ІЕП НАНУ, 1997. 32 с.

7. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в МО та ЗС України, затверджені Міністром оборони України 13.06.2017 № 5789/з/3.

Режим

доступу:

http://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf.

8. Рекомендації з порядку організації проведення оцінювання спроможностей у Збройних Силах України, затверджені Міністром оборони України 07.12.2017. Київ, 2017.

9. Руснак І. С., Петренко А. Г., Яковенко А. В., Романюк І. М., Кохно В. Д. Оборонне планування на основі спроможностей: особливості та перспективи впровадження // Наука і оборона, 2017. № 2. С. 3-10.

10. Сенча І. А. Обґрунтування оптимальності портфельного підходу при реалізації антикризових стратегій. Держава та регіони. – Серія: Державне управління. 2016. № 2 (54). С. 20-24.

11. Тимошенко Р. І., Лобко М. М., Бочарніков В. П., Свєшніков С. В. Оборонне планування: загальна логіка, структура та взаємозв'язок документів // Наука і оборона, 2015. № 2. С. 15-21.

12. Указ Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 5 травня 2016 року Про Стратегію національної безпеки України” // Офіційний вісник України. Київ, 2015.

13. Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2016 року “Про нову редакцію воєнної доктрини України” // Офіційний вісник України. Київ, 2015.

14. Указ Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України” // Офіційний вісник України. Київ, 2016.

15. Указ Президента України від 6 червня 2016 року № 240/2016 “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року “Про стратегічний оборонний бюлетень України” // Офіційний вісник України. Київ, 2016.

16. Чикаренко І. А. Портфельний підхід в управлінні проектами : адаптація до сфери муніципального менеджменту // Публічне адміністрування : теорія і практика. 2009. Вип. 1(1). URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf.

17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) – 6th ed. / Project Management Institute, Inc. // Independent Publishers Group. Chicago, IL, 2017. 756 p.

18. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017) URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>

19. Наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 № 484 “Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони”

References

1. Bezverkhniuk, T., Sencha, I. and Peklun, K. (2019), “Application of portfolio management tools in territorial development”, *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2 (21), pp. 49-61, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf> (Accessed 4 January 2025).
2. Bushuiev, S.D. and Hyba, M.I. (2007), “Time optimization of the portfolio of real investment projects”, *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. 2(22), pp. 36-47.
3. Bushuieva, N.S. and Hyba, M.I. (2010), “Portfolio management method for development projects of trading networks”, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 3, pp. 101-106.
4. NATO (2016), NATO Strategic Command Capability Codes and Capability Requirements (SK-O and SK-T), NATO, Brussels.
5. Ohirko, I.V. and Shulzhyk, Yu.O. (2003), “Investometry and public administration”, *Ekonometriia: problemy teorii i praktyky* [Ekonometriia: problemy teorii i praktyky], Khmelnytskyi Institute of Regional Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine, pp. 126-134.
6. Petrenko, V.L. and Denysov, V.N. (1997), *Kontseptsiiia ta modeliuvannia adaptivnoi systemy upravlinnia proektamy* [Concept and modeling of an adaptive project management system], Institute of Economic Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Donetsk, Ukraine.
7. Ministry of Defense of Ukraine (2017), “Recommendations on capability-based defense planning in the Ministry of Defense and the Armed Forces

of Ukraine”, available at:
http://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf
(Accessed 4 January 2025).

8. Ministry of Defense of Ukraine (2017), “Recommendations on the procedure for organizing capability assessment in the Armed Forces of Ukraine”, Kyiv, Ukraine.

9. Rusnak, I.S., Petrenko, A.G., Yakovenko, A.V., Romaniuk, I.M. and Kokhno, V.D. (2017), “Capability-based defense planning: features and implementation prospects”, *Nauka i oborona*, vol. 2, pp. 3-10.

10. Sencha, I.A. (2016), “Justification of the optimality of the portfolio approach in the implementation of anti-crisis strategies”, *Derzhava ta rehiony. Ser.: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (54), pp. 20-24.

11. Tymoshenko, R.I., Lobko, M.M., Bocharikov, V.P. and Sveshnikov, S.V. (2015), “Defense planning: general logic, structure, and interconnection of documents”, *Nauka i oborona*, vol. 2, pp. 15-21.

12. President of Ukraine (2015), Decree No. 287/2015 “On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 5, 2016, On the National Security Strategy of Ukraine”, *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy*, Kyiv.

13. President of Ukraine (2015), Decree No. 555/2015 “On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 2, 2016, On the New Edition of the Military Doctrine of Ukraine”, *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy*, Kyiv.

14. President of Ukraine (2016), Decree No. 92/2016 “On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 4, 2016, On the Concept of Development of the Security and Defense Sector of Ukraine”, *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy*, Kyiv.

15. President of Ukraine (2016), Decree No. 240/2016 “On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 20, 2016, On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine”, *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy*, Kyiv.

16. Chikarenko, I.A. (2009), "Portfolio approach in project management: adaptation to the field of municipal management", Publichne administruvannia: teoriia i praktyka, vol. 1(1), available at: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf (Accessed 4 January 2025).

17. Project Management Institute, Inc. (2017), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 6th Edition, Independent Publishers Group, Chicago, USA.

18. Project Management Institute, Inc. (2017), "The Standard for Portfolio Management - Fourth Edition", available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management> (Accessed 4 January 2025).

19. Ministry of Defense of Ukraine (2020), Order No. 484 "On the approval of the procedure for organizing and implementing defense planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine, and other components of the defense forces".

Стаття надійшла до редакції 17.02.2025 р.