

Мединська Г. А., кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник¹ (0009-0003-8325-8962)

Грицюк О. А.¹ (0000-0001-7910-1688)

Матіжев О. О.²

¹ – Навчально-науковий центр оборонного менеджменту Національного університету оборони України, Київ;

² – Військова частина А 0515, Київ

Удосконалення нормативно-правової бази портфельного управління в оборонній сфері України

Резюме. Розглянуто вітчизняну та міжнародну нормативно-правову базу портфельного управління в оборонній сфері та запропоновано шляхи її удосконалення.

Ключові слова: проєкт; програма; портфель; портфельне управління; оборонна сфера; нормативно-правова база; євроінтеграція.

Постановка проблеми. *Портфельне управління* є підходом до управління проєктами, який передбачає одночасне керування сукупністю проєктів і програм (портфелем проєктів) з метою оптимізації їхньої взаємодії й досягнення стратегічних цілей організації, враховуючи ризики та ресурсні обмеження. У сфері оборони портфель включає набір субпортфелів – програм проєктів, окремих проєктів та інших робіт, згрупованих для покращення контролю над фінансовими та іншими ресурсами з боку посадових осіб Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони України, з метою забезпечення їх ефективного управління для досягнення визначених стратегічних цілей.

Основні напрями застосування портфельного управління у сфері оборони включають: розробку та впровадження стратегічних програм; планування та управління ресурсами; координацію міжвідомчої діяльності; управління проєктами оборонних закупівель; реформування та вдосконалення оборонних структур; розвиток людських ресурсів; управління інформаційними системами та кібербезпекою; аналіз та оцінку ризиків. Крім того, портфельне управління проєктами та програмами є складовою етапу виконання у процесі планування, програмування, бюджетування та виконання в системі Міністерства оборони України.

Удосконалення нормативно-правової бази портфельного управління в оборонній сфері України є актуальним завданням, яке сприятиме зміцненню національної безпеки, підвищенню ефективності управління,

оптимізації ресурсів та відповідності міжнародним стандартам на шляху до євроінтеграції і вступу в Північноатлантичний альянс.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми портфельного управління проєктами присвячені роботи вітчизняних фахівців [1–5], де досліджено окремі її аспекти.

У роботі [1] проаналізовано відомі методи розподілу ресурсів, запропонована модель формування портфеля проєктів у вигляді задачі цілочислового лінійного програмування та прототип її програмного забезпечення.

Автори праці [2] розглянули міжнародні стандарти та проаналізували останні наукові доробки в плані управління проєктами, програмами і портфелями проєктів з метою їх подальшого удосконалення, адаптації і застосування в програмах і портфелях проєктів реорганізації та стратегічного управління медичними закладами України.

У роботах [3, 4] проаналізовано підходи до управління портфелями проєктів і програм, наведено структури та засоби матричного управління портфелями проєктів і програм та приклади з реальних проєктів, які можуть стати у нагоді для застосування у майбутніх проєктах.

У статті [5] здійснена формалізація концептуальних основ управління портфелями проєктів та створення алгоритму розробки та формування портфелів проєктів з урахуванням стратегії розвитку організації та ціннісного підходу.

На законодавчому рівні в Україні зазначене питання регулюється рядом

нормативно-правових документів [6–20] та на міжнародному рівні – низкою стандартів [21–31].

Проте, незважаючи на вагомий теоретичний вклад дослідників та певну нормативно-правову базу України, слід зазначити, що портфельне управління в оборонній сфері України залишається недостатньо адаптованим до міжнародних стандартів.

Мета статті полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення нормативно-правової бази портфельного управління в діяльності Міністерства оборони України (Міноборони), Збройних Сил України (ЗС України) та інших складових сил безпеки і оборони України стосовно імплементації до європейських стандартів.

Вклад основного матеріалу. Для проведення ґрунтовного аналізу нормативно-правової бази портфельного управління в оборонній сфері держав – членів НАТО та надання рекомендацій щодо запровадження передового досвіду в Україні, важливо врахувати ключові документи та принципи, які безпосередньо визначають заходи регулюють цю сферу в Україні.

Закон України “Про національну безпеку України” визначає основи та принципи національної безпеки, включаючи оборонне планування й управління ресурсами; запроваджує механізми демократичного цивільного контролю над ЗС України [14].

Закон України “Про оборону України” регулює питання оборони держави, включаючи організацію, планування та управління оборонними ресурсами, встановлює правові засади організації, структуру та функціонування ЗС України, а також їх взаємодії з іншими структурами [16].

Закон України “Про Збройні Сили України” визначає функції, склад Збройних Сил України, правові засади їх організації, діяльності, дислокації, керівництва та управління ними [13].

Закон України “Про державні цільові програми” визначає порядок розроблення, затвердження і реалізації державних цільових програм, що є основою для планування оборонних програм [8]. Важливим для ефективного управління у сфері оборони є питання професійної державної служби, яке регулюється Законом України “Про державну службу” [9].

Низка указів Президента України регулюють портфельне управління в

оборонній сфері. Зокрема, Указ Президента України “Про рішення РНБО від 20 серпня 2021 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” впроваджує стратегічне планування в оборонній сфері, адаптоване до стандартів НАТО, та визначає основні напрямки розвитку оборонного сектору, а також встановлює основні цілі та завдання воєнної безпеки, зокрема через запровадження портфельного управління оборонними ресурсами [18].

Указ Президента України “Про стратегію воєнної безпеки України” визначає, що головною метою Стратегії воєнної безпеки України (Стратегія) є завчасно підготовлена та всебічно забезпечена всеохоплююча оборона України на засадах стримування, стійкості та взаємодії, що забезпечує воєнну безпеку, суверенітет і територіальну цілісність держави відповідно до Конституції України та в межах державного кордону України, сприяє інтеграції України в євроатлантичний безпековий простір та набуттю членства в НАТО, передбачає активну участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки [19]. Указ Президента України “Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” визначає інтеграцію оборонного планування з національними цілями сталого розвитку [20].

Крім того, Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про Міністерство оборони України” встановлює правові та організаційні основи діяльності Міністерства оборони України, включаючи питання оборонного планування й управління [11]. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2024 рік” визначає пріоритетні напрями урядової політики, включаючи заходи у сфері оборони та безпеки [10].

Варто наголосити, що наказ Міністерства оборони України “Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони” встановлює процедури та механізми оборонного планування, що є ключовими для ефективного портфельного управління [12].

Військові стандарти ВСТ 01.040.010–2021(01) “Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів” [2] та ВСТ 01.040.011–2021(01) “Оборонне планування. Програмно-проектний

менеджмент. Управління проєктами” [3] визначають стандарти та методики програмно-проєктного менеджменту в оборонному секторі, що сприяє ефективному управлінню проєктами та програмами.

Отже, портфельне управління у сфері оборони України базується на комплексній нормативно-правовій базі, яка включає Закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, а також внутрішні накази Міноборони та військові стандарти. Ця база забезпечує структурований підхід до планування, управління та контролю оборонних ресурсів і проєктів відповідно до міжнародних стандартів і принципів, зокрема стандартів НАТО. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності та прозорості управління в оборонній сфері, що є критично важливим для забезпечення національної безпеки України.

Хоча наявна нормативно-правова база в Україні забезпечує фундамент для портфельного управління в оборонній сфері, є декілька аспектів, які можуть бути покращені або доповнені для підвищення ефективності та адаптивності цієї системи. Ось кілька ключових елементів, які могли б бути додані або вдосконалені:

1. Брак детальних положень щодо оцінки та управління ризиками в процесі оборонного планування. Запровадження стандартів і методик для систематичної ідентифікації, оцінки та управління ризиками могли б значно покращити стійкість і адаптивність оборонних програм.

2. Відсутність чітко встановлених процедур для регулярного аудиту та оцінки ефективності портфельного управління. Введення регулярних незалежних аудитів і оцінок, а також механізмів зворотного зв'язку могли б сприяти більшій прозорості та підзвітності.

3. Брак конкретних положень щодо постійної професійної підготовки та розвитку кадрів у сфері портфельного управління. Введення програм навчання та сертифікації у військових навчальних закладах та підрозділах для підготовки персоналу з управління портфелями проєктів у структурах безпеки та оборони України на оперативному та стратегічному рівнях з акцентом на сучасні підходи до управління проєктами, програмами й портфелями з метою підвищення якості управління.

4. Відсутність чіткого регламенту щодо інтеграції інформаційних систем для

підтримки портфельного управління. Впровадження та регулювання використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і систем управління проєктами могли б значно підвищити ефективність планування, моніторингу та оцінки оборонних проєктів, програм й портфелів.

5. Відсутність достатньо розвинених механізмів співпраці з приватним сектором та міжнародними партнерами в контексті портфельного управління. Розробка чітких процедур і правових рамок для державно-приватного партнерства та міжнародної кооперації в оборонному секторі могла б сприяти залученню додаткових ресурсів та технологій.

6. Немає чіткого регламенту щодо управління змінами в оборонних програмах і проєктах. Впровадження методологій управління змінами могло б допомогти ефективніше адаптуватися до нових викликів і змін в умовах безпеки.

7. Незважаючи на наявність військових стандартів, немає достатньої стандартизації процесів і методологій для всіх аспектів портфельного управління. Впровадження більш детальних стандартів та інструкцій могло б сприяти більшій уніфікації та узгодженості в управлінні оборонними ресурсами.

Таким чином, заповнення цих прогалів у нормативній базі могло б значно підвищити ефективність та адаптивність портфельного управління в оборонній сфері України, забезпечуючи більш комплексний та сучасний підхід до управління оборонними ресурсами і програмами.

З огляду на те, що у сфері оборони стандарти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, безпеки та оборони країни, нами проведено аналіз міжнародних стандартів. До того ж попри недостатню стандартизацію процесів портфельного управління в оборонній сфері в Україні, у світі існують ряд міжнародних стандартів з цієї тематики. Вони охоплюють широкий спектр аспектів управління проєктами, програмами та портфелями, що може стати корисним для вдосконалення нормативно-правової бази в Україні. Використання цих стандартів може забезпечити структурований та методологічний підхід до управління оборонними ресурсами й програмами, а також сприяти ефективному вступу України до Європейського Союзу та НАТО. Нижче наведено огляд кожного такого міжнародного

стандарту і його потенційне застосування в контексті української оборонної сфери.

1. ISO 21500:2021. Стандарт визначає основні концепції та терміни, що використовуються в управлінні проєктами, програмами та портфелями. Даний стандарт забезпечує загальні принципи та рамки для управління, що може допомогти узгодити різні процеси в українському оборонному секторі. Вважається, що основні концепції та терміни з ISO 21500 необхідно інтегрувати в національні стандарти для забезпечення єдності та спільного розуміння серед всіх учасників процесу. Варіант його перекладу наведено у [21].

2. ISO 21502:2020. Стандарт надає детальні інструкції щодо управління проєктами, включаючи їх планування, виконання, моніторинг та завершення. Вони можуть допомогти стандартизувати процеси управління проєктами в оборонній сфері, зокрема, у створенні чітких процедур та методик, а також прийняти та адаптувати методики ISO 21502 для національних потреб, включаючи специфічні вимоги оборонної сфери. Варіант його перекладу наведено у [22].

3. ISO 21503:2022. Стандарт охоплює управління програмами, включаючи координацію, інтеграцію та узгодження декількох проєктів для досягнення стратегічних цілей. Він може бути корисним для координації комплексних оборонних програм, що включають численні проєкти, та для розробки методик управління програмами, які охоплюють кілька проєктів у рамках оборонних ініціатив. Варіант його перекладу наведено у [23].

4. ISO 21505:2017. Стандарт надає рекомендації щодо врядування проєктами, програмами та портфелями, включаючи відповідальність, прийняття рішень та механізми контролю. Врахування цього стандарту може посилити демократичний цивільний контроль та прозорість в управлінні оборонними ресурсами. Інтегрування принципів врядування з ISO 21505 в національні стандарти, забезпечить прозорість і підзвітність управлінських процесів. Варіант його перекладу наведено у [24].

5. ISO/TR 21506:2017. Стандарт надає уніфіковану термінологію для управління проєктами, програмами та портфелями. Прийняти уніфіковану термінологію з ISO/TR 21506 для використання в усіх нормативних документах та процесих важливо для уникнення непорозумінь та забезпечення

ефективної комунікації. Варіант його перекладу наведено у [25].

6. ISO 21508:2018. Стандарт визначає вимоги щодо управління здобутою цінністю в управлінні проєктами та програмами, охоплює методи управління здобутою цінністю, що дозволяють оцінювати ефективність та результативність проєктів і програм. Вважається за доцільне уніфікація цього методу для покращення моніторингу та оцінки ефективності оборонних проєктів, як наслідок забезпечення прозорості та контролю за виконанням оборонних проєктів. Варіант його перекладу наведено у [26].

7. ISO 21511:2018. Стандарт визначає методики створення ієрархічної структури робіт, що допомагає структурувати проєкти та програми, що може сприяти кращій організації та управлінню проєктами в оборонній сфері України. Використовувати методики ISO 21511 для розробки ієрархічних структур робіт в оборонних проєктах і програмах. Варіант його перекладу наведено у [27].

8. ISO 21504:2015. Стандарт надає настанови щодо управління портфелями, включаючи їхній відбір, пріоритезацію та балансування. Може допомогти: ефективно розподіляти ресурси та пріоритезувати проєкти в оборонній сфері; прийняти методики ISO 21504 для управління портфелями в оборонному секторі, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Варіант його перекладу наведено у [28].

9. Стандарт Сполучених Штатів Америка [29] – є четвертим виданням, що визначає принципи управління портфелем проєктів та сфери управління ефективністю, які є загальновизнаними як належні практики для організацій, що мають бізнес-потреби в ефективному управлінні складними та інтенсивними інвестиціями в програми та проєкти. “Загальновизнані” означає, що описані принципи та сфери управління діяльністю застосовні до більшості портфелів у більшості випадків, і що існує широкий консенсус щодо їх цінності та корисності. “Належна практика” означає, що існує загальна згода щодо того, що застосування цих принципів і заходів з управління ефективністю може підвищити шанси на успіх і що вони довели свою ефективність у широкому діапазоні портфелів. Належна практика не означає, що описані управлінські заходи повинні застосовуватися до портфелів однаково. Керівництво організації та

портфельний менеджер несуть відповідальність за визначення того, що підходить для будь-якого портфеля з огляду на його оточення і в контексті системи управління проектами та програмами організації.

10. Стандарт Європейського Союзу “PM²-PfM” [30] – це методологія управління портфелем проєктів, розроблена Європейською Комісією. Її мета – допомогти організаціям краще управляти та контролювати свій портфель програм і проєктів, а також звітувати про результати своєї діяльності вищому керівництву та відповідним органам управління. Ця мета досягається шляхом надання набору керівних принципів, інструментів і методів управління портфелем, які допоможуть портфельним менеджерам у виконанні їхніх завдань.

11. Стандарт Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії “GovS002 Project delivery: portfolio, program and project management” [31] – функціональний стандарт є частиною набору стандартів управління, який сприяє послідовним і узгодженим способам роботи в уряді та забезпечує стабільну основу для гарантій, управління ризиками та вдосконалення спроможностей.

Варто зазначити, що три стандарти [29-31] мають різні сфери застосування та контексти, але всі вони зосереджені на управлінні портфелем проєктів. “The Standard for Portfolio Management” [29] гнучкіший і може бути застосований у різних організаціях. “PM²-PfM” [30] пропонує методологію, орієнтовану на Європейський Союз, а “GovS002” [31] спрямований на стандартизацію урядового управління у Великій Британії.

Наведений аналіз дозволяє сформулювати рекомендації стосовно удосконалення портфельного управління в оборонній сфері, а саме:

перекласти та адаптувати ці міжнародні стандарти до національного контексту, враховуючи специфічні потреби оборонного сектору України;

включити адаптовані стандарти в національне законодавство та нормативні акти, що регулюють управління оборонними проєктами, програмами та портфелями;

організувати навчальні програми та курси для працівників оборонного сектору, спрямовані на освоєння нових стандартів і методик;

запровадити системи моніторингу та оцінки впровадження нових стандартів, щоб забезпечити їх ефективне застосування та коригувати процеси в разі потреби.

Для внесення змін до нормативно-правових документів відповідно до міжнародного законодавства, з метою

вдосконалення портфельного управління в оборонній сфері України та ефективного використання ресурсів і спроможностей рекомендується:

1. Включення розділу до Закону України “Про оборону України” [16] щодо визначення вимог до управління проєктами, програмами та портфелями, враховуючи стандарти [21–31] та інші.

2. Внесення змін до Закону України “Про оборонні закупівлі” [15] щодо забезпечення впровадження міжнародних стандартів управління проєктами, програмами та портфелями, зокрема для забезпечення прозорості та ефективного моніторингу їх виконання.

3. Внесення змін до положень про Міністерство оборони України [11] та Генеральний штаб ЗСУ [17] в частині впровадження та використання міжнародних стандартів управління проєктами, програмами та портфелями.

4. Розроблення Концепції з впровадження портфельного управління, що включатиме наступні розділи:

Загальні положення (вступна частина).

Проблеми, які потребують розв’язання.

Мета, шляхи та строки реалізації Концепції.

Завдання та заходи, спрямовані на розв’язання проблеми.

Очікувані результати та показники їх досягнення.

Порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації Концепції та звітування.

5. Видання наказів Міноборони щодо організації та деталізації портфельного управління в його структурних підрозділах.

6. Видання наказу Головнокомандувача ЗС України з організації та деталізації портфельного управління у ЗС України.

7. Внесення змін до чинних стандартів, що використовуються в оборонному секторі, для інтеграції принципів і практик вищезазначених міжнародних стандартів [21-31].

8. Розроблення та впровадження плану інтеграції інформаційних систем для підтримки портфельного управління в підрозділах сил безпеки та оборони України на оперативному та стратегічному рівнях.

9. 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 безпеки та оборони України на оперативному та стратегічному рівнях.

10. Розроблення нормативно-правової бази зі створення структур та типових штатів, штатних розписів в підрозділах сил безпеки та

оборони України на оперативному та стратегічному рівнях.

11. Розроблення методологій портфельного управління, у т.ч. базових компонентів спроможностей, показників результативності на усіх етапах виконання проєктів портфеля та їх науковий супровід.

12. Підготування та підписання угод та меморандумів з міжнародними партнерами щодо впровадження найкращих практик та стандартів управління проєктами, програмами та портфелями в оборонній сфері.

Висновки. Запропоновані рекомендації дозволять Міноборони, ЗС України та іншим складовим сил безпеки та оборони України ефективно реагувати на сучасні виклики та загрози, зокрема на тлі війни, що триває з РФ. Вони сприятимуть підвищенню прозорості та підзвітності у системі управління оборонними ресурсами, що важливо для запобігання корупції та забезпечення довіри громадськості. Реалізація цих рекомендацій забезпечить сталий розвиток оборонного сектора країни, що є необхідним для довготривалої безпеки та стабільності.

Рекомендовано заходи, які спрямовані на створення більш уніфікованої та ефективної системи управління оборонними ресурсами, що дозволить оптимізувати використання цих ресурсів і підвищити загальну ефективність оборонного сектора. Крім того, реалізація цих рекомендацій забезпечить відповідність системи управління оборонними ресурсами найкращим світовим практикам, зокрема практикам передових країн у сфері портфельного управління.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій є важливим кроком для зміцнення обороноздатності України та її інтеграції в міжнародне оборонне співтовариство.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні методики впровадження портфельного управління в систему оборонного менеджменту Міноборони, ЗС України та інших складових сил оборони України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василюк А., Басюк Т. Управління портфелем проєктів у мультипроєктному середовищі. *Інформаційні системи та мережі*. 2023. № 14. С. 99–113. URL: <http://surl.li/zgdfy> (дата звернення 10.06.2024).
2. Данченко О., Лепський В. Сучасні моделі та методи управління проєктами, портфелями проєктів та програмами. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. праць КНУБА. 2017. № 29. С. 46–54. URL: <http://surl.li/icnewd> (дата звернення: 10.06.2024).
3. Латишева Т. В. Матричне управління портфелями типових проєктів та програм : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / КНУ ім. Т. Шевченка, Київ, 2016. 148 с. URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/85e/dis_Latysheva%20T.V.pdf (дата звернення: 10.06.2024).

4. Матричне управління портфелями проєктів і програм : навч. посіб. / Ю. Тесля., Т. Латишева, О. Єгорченков та ін. / МОН України, Черкаськ. держ. технолог. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2022. 119 с.
5. Молоканова В. М., Дьомін Г. К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 5. С. 57–64. <http://visnyk.pgasa.dp.ua/article/view/38715> (дата звернення 10.06.2024).
6. ВСТ 01.040.010–2021(01). Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів. [Чинний від 2021-09-14]. Міністерство оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_projects.pdf (дата звернення 10.06.2024).
7. ВСТ 01.040.011–2021(01). Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління проєктами. [Чинний від 2021-09-20]. Міністерство оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_command_projects.pdf (дата звернення 10.06.2024).
8. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення 10.06.2024).
9. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 10.06.2024).
10. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2024 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.02.2024 р. № 137-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2024-rik-137r-160224> (дата звернення 10.06.2024).
11. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України : постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.06.2024).
12. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони : наказ Міністерства оборони України від 22.12.2020 р. № 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text> (дата звернення 10.06.2024).
13. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1934-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення 10.06.2024).
14. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2469-19#Text> (дата звернення 10.06.2024).
15. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17.07.2020 р. № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/808-20> (дата звернення 10.06.2024).
16. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення 10.06.2024).
17. Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 р. № 23/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019/card2#Card> (дата звернення 10.06.2024).
18. Про рішення РНБО від 20 серпня 2021 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” : Указ Президента України від 17.09.2021 р. № 473/2021.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0063525-21#Text> (дата звернення 10.06.2024).
19. Про стратегію воєнної безпеки України: Указ Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text> (дата звернення 10.06.2024).
20. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 1722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 10.06.2024).
21. ДСТУ ISO 21500:2022 (ISO 21500:2021, IDT) Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції: варіант перекладу PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugsct> (дата звернення 10.06.2024).
22. ДСТУ ISO 21502:2022 (ISO 21502:2020, IDT) Управління проєктами, програмами та портфелями. Наставови щодо управління проєктами: проєкт, переклад PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugrnn> (дата звернення 10.06.2024).
23. ДСТУ ISO 21503:2022 (ISO 21503:2022, IDT) Управління проєктами, програмами та портфелями. Наставови щодо управління програмами: проєкт, переклад PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugrprj> (дата звернення 10.06.2024).
24. ДСТУ ISO 21505:2022 (ISO 21505:2017, IDT) Управління проєктами, програмами та портфелями. Наставови щодо врядування: проєкт, переклад PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugrqh> (дата звернення 10.06.2024).
25. ДСТУ ISO/TR 21506:2022 (ISO/TR 21505:2017, MOD) Управління проєктами, програмами та портфелями. Словник: проєкт, переклад PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugtrb> (дата звернення 10.06.2024).
26. ДСТУ ISO 21508:2022 (ISO 21508:2018, IDT) Управління здобутою цінністю в управлінні проєктами та програмами: проєкт, переклад PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugrwz> (дата звернення 10.06.2024).
27. ДСТУ ISO 21511:2022 (ISO 21511:2018, IDT) Ієрархічна структура робіт для управління проєктами та програмами: проєкт, переклад PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugryu> (дата звернення 10.06.2024).
28. ДСТУ ISO 21504:2022 (ISO 21504:2022, IDT) Управління проєктами, програмами та портфелями. Наставови щодо управління портфелями: проєкт, переклад PMDocTM. URL: <http://surl.li/ugsaw> (дата звернення 10.06.2024).
29. The Standard for portfolio management – Fourth Edition: вебсайт. URL: <http://surl.li/tncjx> (дата звернення 10.06.2024).
30. The PM²-Portfolio Management (PM²-Pfm): вебсайт. URL: <http://surl.li/tncms> (дата звернення 10.06.2024).
31. GovS002 Project delivery: portfolio, program and project management: вебсайт. URL: <http://surl.li/tncm> (дата звернення 10.06.2024).

Стаття надійшла до редакційної колегії 18.06.2024

Improvement of the legal framework of portfolio management in the defense sphere of Ukraine

Annotation

Portfolio management is an approach to project management that involves the simultaneous management of a set of projects and programs (project portfolio) to optimize their interaction and achieve the organization's strategic goals, taking into account risks and resource constraints. In the defense sector, the portfolio includes a set of sub-portfolios – project programs, individual projects, and other works grouped to improve control over financial and other resources by officials.

Improving the regulatory framework for portfolio management in the defense sector of Ukraine is an urgent task that will contribute to strengthening national security, increasing management efficiency, optimizing resources and meeting international standards on the path to European integration and joining the North Atlantic Alliance.

The purpose of the article is to develop practical recommendations for improving the regulatory framework for portfolio management in the activities of the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the security and defense forces of Ukraine with regard to implementation of European standards.

Measures aimed at creating a more unified and effective defense resource management system are recommended, which will optimize the use of these resources and increase the overall efficiency of the defense sector. In addition, the implementation of these recommendations will ensure that the defense resource management system is in line with the best international practices, in particular, the practices of advanced countries in the field of portfolio management.

Further research is planned to focus on the development of a methodology for implementing portfolio management in the defense management system of the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces of Ukraine.

Keywords: project; program; portfolio; portfolio management; defense sphere; regulatory framework; European integration.