

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.16>  
УДК 33.65.005.5

**Сергій Петрович ЛЕОНТОВИЧ**

к.е.н., доцент кафедри, Навчально-науковий центр оборонного менеджменту Національного університету оборони України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-1869>  
e-mail: [gymr2020@i.ua](mailto:gymr2020@i.ua)

**Вікторія Вікторівна СОТНИК**

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>  
e-mail: [vikasotnyk@ukr.net](mailto:vikasotnyk@ukr.net)

## НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ПІД ЧАС УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОБОРОНИ

Статтю присвячено аналізу проектного управління у сфері оборони на основі формування збалансованого портфеля проєктів, що спрямовано на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей. Розкрито погляди вчених на можливість створення такого портфеля, а також акцентовано увагу на вибір методів та інструментів відбору проєктів, які будуть до нього входити. Розглянуто цикл управління портфелем проєктів, який включає в себе планування, організацію, проведення моніторингу та контроль за реалізацією проєктів, що увійшли в портфель. Акцентовано на вдосконаленні процесу формування портфеля проєктів у сфері оборони.

**Ключові слова:** портфель проєктів, програмно-проектне управління, програмно-цільовий метод, проектний менеджмент, сфера оборони

### ВСТУП

В умовах постійних викликів та ризиків, які насуваються на Україну, нестачі військової техніки, проблем з мобілізацією та економічною нестабільністю питання формування збалансованого портфеля проєктів у сфері оборони стає все більш актуальним. У процесі формування такого портфеля варто враховувати не лише життєвий цикл програм і проєктів, а й умови їх поєднання, вплив різних ризиків на їх реалізацію, можливість залучення стейкхолдерів, їх участь та вплив на ефективність функціонування сформованого портфеля проєктів, а також необхідність проведення своєчасного контролю та моніторингу. Водночас потрібно акцентувати на формуванні ефективної системи відбору проєктів в портфель на основі обґрунтованих критеріїв, які нададуть можливість комплексно їх оцінити та порівняти всі альтернативні проєкти. Тому дослідження основних аспектів процесу формування збалансованого портфеля під час проектного управління є важливою та актуальною темою для дослідження.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням питання формування збалансованого портфеля проєктів під час управління у сфері оборони займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед науковців, які розглядають можливість формування такого портфеля в Україні можна виділити В. Рача, який запропонував цілісну модель створення портфеля проєктів, що здійснюється на основі оцінки експертів таких критеріїв як прибутковість, термін окупності, стратегічна важливість та ризик [1]. Т. Момот у своїх дослідженнях розглядала застосування матричних методів, зокрема матриці Мак-Кінсі, щоб створити портфель проєктів підприємств [5]. І. Кононенко під час формування збалансованого портфеля проєктів в ІТ-сфері запропонувала враховувати такі критерії як рентабельність, ліквідність та ризикованість [6]. С. Пілецька та Т. Коритько здійснили порівняльний аналіз різних підходів до про-

ведення оцінювання економічної безпеки підприємств на основі програмно-цільового методу [7]. В системі оборонного менеджменту проведено низку досліджень, які стосувалися методів та інструментів відбору проєктів, які потім формуються в окремі портфелі. Напрацювання вчених: С. Бенедика, Л. Меденка, Л. Нефьодової, О. Провотара, В. Троцького та А. Яковенка у сфері програмно-проектного менеджменту та управління проєктами лягли в основу Військового стандарту 01.040010, в якому детально описано роль проєктів в системі управління програмами, життєвий цикл програми проєктів та необхідність проведення моніторингу і контролю в їх реалізації [3]. Серед зарубіжних дослідників у цій сфері варто виокремити М. Арчера та Ф. Гасемзаде, які разом здійснили розроблення моделі багатокритеріального відбору проєктів для формування портфеля на основі оцінювання їх вартості, термінів, ризиків та відповідності поставленим стратегічним цілям [9]. Д. Лейхіф та Дж. Пенроуз надали пропозицію оптимізувати портфелі проєктів за такими критеріями, як вартість, час та якість із застосуванням лінійного програмування [10]. Н. Мескенс у своїх дослідженнях розглянув можливість застосування нейронних мереж для відбору проєктів у загальний портфель [11]. Проте в сучасних умовах виникає необхідність формування збалансованого портфеля у проектному управлінні саме у сфері оборони, тому це питання залишається актуальним та вимагає поглибленого вивчення.

**МЕТА** статті полягає у дослідженні необхідності формування збалансованого портфеля проєктів та розкриття особливостей системи управління на різних етапах життєвого циклу програм, що впливають на можливість виконання оперативних та стратегічних цілей, які стоять перед державою.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою статті є праці вітчизняних та іноземних науковців, матеріали періодичних видань та інші наукові дослідження з цієї теми. У дослідженні

застосовано методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, метод порівняння та логічного узагальнення.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У загальній системі оборонного менеджменту важливе місце займає проектна діяльність, яка передусім доповнює його функціональну діяльність, тобто виконання завдань оперативного характеру та застосовується для того, щоб створити нові та розвинути вже наявні спроможності Міністерства оборони України. Якщо розглядати завдання та функції Міністерства оборони та Збройних Сил (ЗС) України, проектна діяльність має спрямовуватися на те, щоб досягати як стратегічних, так і оперативних цілей, які визначено конкретними документами планування на довгостроковий період шляхом виконання комплексу програм розвитку спроможностей ЗС України. Ефективне управління проектною діяльністю дає можливість одержати додатковий ефект від реалізації програм або підпрограм проектів.

Проектний менеджмент в будь-якій сфері включає в себе такі взаємопов'язані елементи, як планування, організацію, оцінювання ризиків та індикаторів впливу на ефективність процесу реалізації проектів, моніторинг та контроль за отриманими результатами, і, як підсумок, формування звіту. Стосовно оборонної сфери варто зазначити, що вона має свої особливості, тому кожен із зазначених етапів потрібно організувати та оптимізувати залежно від потреб та спроможностей. Для того щоб проектне управління у сфері оборони стало ефективним, необхідно передусім у відборі проектів виключити дублювання робіт, нецільові витрати, скоротити терміни реалізації проектів, що в комплексі дасть змогу підвищити ефект від застосування трудових та фінансових ресурсів, підвищити прозорість, прогнозованість та керованість програмами розвитку ЗС України.

Так, у плануванні програми проектів мають здійснюватися такі заходи:

- визначатися цілі програми проектів;
- окреслюватися вигоди, які можна досягнути за рахунок впровадження програми проектів;
- формується оптимальна структура програми проектів;
- затверджуються терміни початку та закінчення кожного проекту;
- визначаються обмеження та вимоги;
- здійснюється розробка дорожньої карти;
- розраховуються необхідні ресурси та витрати, які потрібні для реалізації програми проектів;
- наводяться основні та додаткові джерела фінансування;
- оцінюються ризики та можливості залучення стейкхолдерів;
- розробляється Статут програми проектів та затверджують План управління ними [4].

На цьому етапі відбирають пріоритетні проекти, які можуть увійти в портфель та інші ініціативи, які мають на меті ефективне управління ресурсами для досягнення цілей стратегічного характеру. Формування оптимального портфеля проектів у сфері оборони має здійснюватися за таким алгоритмом (рис. 1).

Оскільки портфель проектів являється комплексним документом, він формується на основі плану фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, які необхідні для ре-

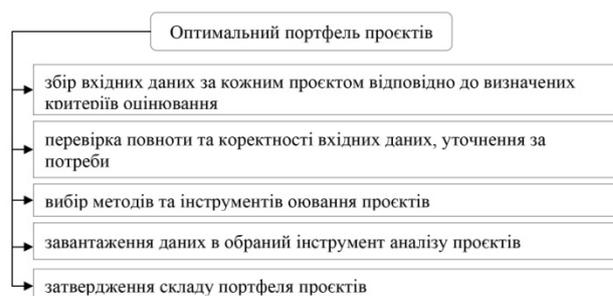


Рис. 1. Процес формування оптимального портфеля проектів [8]

лізації проектів; плану управління вигодами, які є не лише фінансовими, а й технологічними, соціальними, екологічними; плану залучення стейкхолдерів, їх матеріальної або організаційної участі, вигод та відповідальності за реалізацію проектів; плану управління можливими ризиками, які виникають у впровадженні проектів; плану управління комунікаціями як на державному, так і на міжнародному та регіональному рівнях, а також плану можливості реалізації проектів та їх впливу на розвиток галузі загалом. На рис. 2. відобразимо цикл управління портфелем проектів, який спрямовано на реалізацію оперативних та стратегічних цілей.

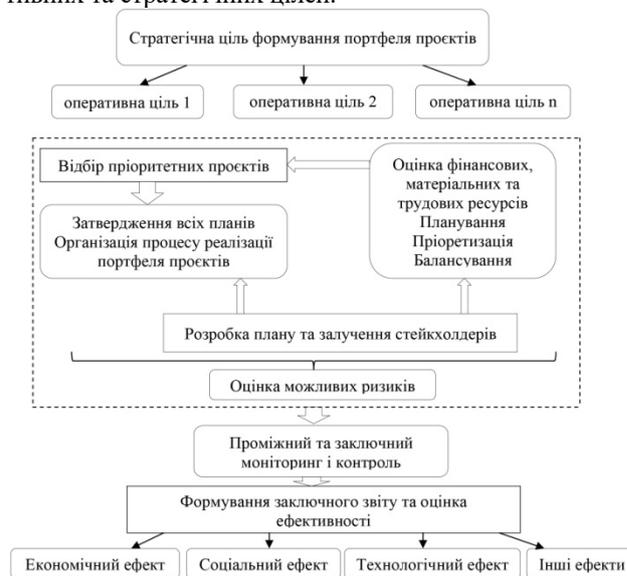


Рис. 2. Цикл управління портфелем проектів (власна розробка)

Важливим у наведеному циклі управління портфелем проектів є наявність плану управління його вигодами, який є кінцевим результатом дій, тобто перевагами кожного проекту, які увійшли в портфель. В ньому мають відобразитися такі складники (рис. 3).

Стосовно плану залучення стейкхолдерів, який має бути складеним під час формування портфеля проектів, варто зауважити, що спочатку потрібно провести ідентифікацію та оцінювання всіх заінтересованих сторін та оцінити їх внесок в реалізацію проектів. Для визначення стратегії роботи із зацікавленими сторонами застосовують Карту зацікавленості можливих стейкхолдерів та аналітичну інформацію про їх вплив. Сама ця карта дасть змогу згрупувати всіх зацікавлених суб'єктів, оцінити їх вплив на портфель, визначити рівень залучення, фінансування та відповідальності. План залучення стейкхолдерів повинен також включати розраховані показники потенційних вигод та їх розподіл між учасниками.

Кінцевим етапом формування та реалізації портфеля

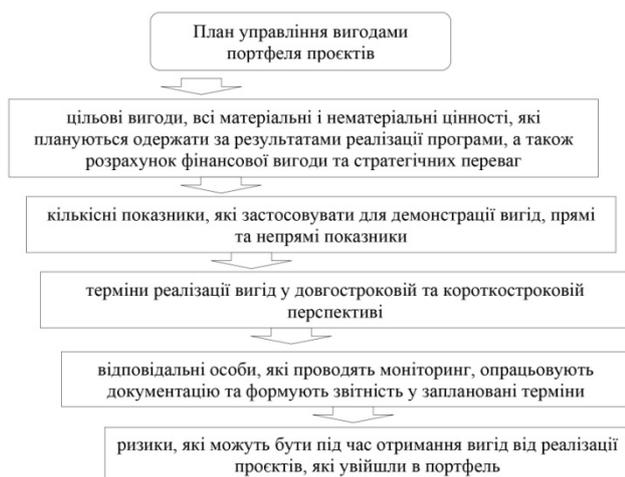


Рис. 3. Складники плану управління вигодами портфеля проєктів [2]

проєктів є проведення своєчасного моніторингу та контролю, що має здійснюватися періодично протягом всього циклу його реалізації. На основі цього процесу формується інформація про стан виконання проєктів, проводиться аналіз можливих відхилень та їх вплив на всі результати реалізації проєктів, а також оцінюються бюджетні дані та терміни виконання проєктних завдань. За результатами проміжного аналізу керівник портфеля проєктів вносить потрібні корективи та в разі необхідності може змінювати оперативні завдання. Заключним етапом цього процесу є формування Статус-звіту, що має надаватися керівником портфеля проєктів за управлінською вертикаллю. Проте офіційні терміни та форми подання звітів мають визначатися по кожному окремому портфелю керівництвом Міністерства Оборони, ГШ ЗС України та керівниками органів військового управління ЗС України. Саме завдяки своєчасному звітуванню можна прослідкувати стан реалізації портфеля проєктів, проблемні питання та ризики, які можуть виникати у виконанні поставлених завдань, а також своєчасно розробити шляхи попередження ризиків та проблем з метою вжиття заходів, які сприятимуть виконанню програм у визначені терміни та в межах ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Рач В.А. Модель формування портфеля проєктів на основі експертних оцінок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 815. С. 397–403.
2. Методичні рекомендації з управління проєктами. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_upravlinnia\\_proektamy.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf)
3. Міністерство оборони України. Військовий стандарт 01.040.010. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/other/VST\\_projects.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_projects.pdf)
4. Міністерство оборони України. Військовий стандарт 01.040.011. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/other/VST\\_command\\_projects.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_command_projects.pdf)
5. Момот Т.В. Матричні моделі в управлінні портфелем проєктів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 187–192.
6. Кононенко І. В. Обґрунтування критеріїв оцінки для відбору ІТ-проєктів до впровадження. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 139–145.
7. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 56-65. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001297795>
8. Чеведа С.С. Моделювання бізнес-процесу «Формування оптимального портфеля проєктів в аутсорсинговій компанії». *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 247-254.
9. Archer N.P., Ghasemzadeh F. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*. 1999. Vol. 17. Issue 4. pp. 207–216.
10. Leitchfield R., Pennypacker J. S. Project portfolio management through optimization. *PM World Today*. 2006. Vol. 8. Issue 7.
11. Meskens N., Dumont C. Using neural networks to select investment projects. *The Engineering Economist*. 2008. Vol. 53. Issue 1. pp. 69–89.

Основними напрямками вдосконалення процесу формування портфеля проєктів у сфері оборони є:

- вдосконалення методів та інструментів, за допомогою яких проводиться відбір проєктів, що входять в портфель;
- запровадження інтегрованого підходу до балансування портфеля проєктів;
- впровадження інтелектуального методу під час прийняття управлінських рішень, які стосуються реалізації сформованого портфеля проєктів;
- застосування різних інноваційних інструментів, які застосовуються для оцінки ефективності реалізації портфеля проєктів.

### ВИСНОВОК

Отже, можемо зазначити, що одним з ефективних інструментів у проєктному управлінні в сфері оборони є формування збалансованого портфеля проєктів. Саме він дає змогу враховувати життєвий цикл програм і проєктів, умови поєднання різних проєктів, вплив ризиків на їх реалізацію, залучити в разі необхідності стейкхолдерів, а також здійснити своєчасний контроль та моніторинг за його реалізацією. Збалансований портфель проєктів являє собою комплексний документ, який формується на основі таких планів як плану фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, плану управління вигодами, план залучення стейкхолдерів, плану управління можливими ризиками та комунікаціями, а також плану можливості реалізації проєктів та їх впливу на розвиток галузі загалом. Серед напрямів вдосконалення процесу формування портфеля проєктів у сфері оборони є варто виокремити такі, як вдосконалення методів та інструментів, за допомогою яких проводиться відбір проєктів, що входять в портфель; запровадження інтегрованого підходу до балансування портфеля проєктів; впровадження інтелектуального методу у прийнятті управлінських рішень, які стосуються реалізації сформованого портфеля проєктів; застосування різних інноваційних інструментів, які застосовуються для оцінювання ефективності реалізації портфеля проєктів.

## References

1. Rach V.A. Model of project portfolio formation based on expert assessments. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*. 2015. № 815. pp. 397–403. (in Ukrainian).
2. Methodological recommendations for project management. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_ypravlinnia\\_proektamy.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_ypravlinnia_proektamy.pdf). (in Ukrainian).
3. Ministry of Defense of Ukraine. Military Standard 01.040.010. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/other/VST\\_projects.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_projects.pdf). (in Ukrainian).
4. Ministry of Defense of Ukraine. Military Standard 01.040.011. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/other/VST\\_command\\_projects.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_command_projects.pdf). (in Ukrainian).
5. Momot T.V. Matrix models in project portfolio management. *Global and national economic problems*. 2016. № 10. pp. 187–192. (in Ukrainian).
6. Kononenko I. V. Justification of evaluation criteria for selecting IT projects for implementation. *Business Inform*. 2014. № 12. pp. 139–145. (in Ukrainian).
7. Piletska S.T., Korytko T.Yu., Tkachenko Ye.V. Model of integrated assessment of economic security of an enterprise. *Economic Bulletin of Donbas*. 2021. № 3. S. 56-65. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001297795> (in Ukrainian).
8. Cheverda S.S. Business process modeling "Formation of an optimal portfolio of projects in an outsourcing company." *Sustainable economic development*. 2023. № 2 (47). pp. 247-254. (in Ukrainian).
9. Archer N.P., Ghasemzadeh F. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*. 1999. Vol. 17. Issue 4. pp. 207–216.
10. Leitchfield R., Pennypacker J. S. Project portfolio management through optimization. *PM World Today*. 2006. Vol. 8. Issue 7.
11. Meskens N., Dumont C. Using neural networks to select investment projects. *The Engineering Economist*. 2008. Vol. 53. Issue 1. pp. 69–89.

### Serhii LEONTOVYCH

PhD in Economics, Associate Professor of department, Educational and Scientific Center of the Defense Management of the National defense university of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-1869>

e-mail: [gymr2020@i.ua](mailto:gymr2020@i.ua)

### Viktorii SOTNYK

PhD in Economics, Associate Professor of department, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>

e-mail: [vikasotnyk@ukr.net](mailto:vikasotnyk@ukr.net)

## THE NEED TO CREATE A BALANCED PROJECT PORTFOLIO DURING DEFENSE MANAGEMENT

The paper is devoted to the analysis of project management in the defense sector based on the formation of a balanced portfolio of projects aimed at achieving both operational and strategic goals. The views of scientists on the possibility of creating such a portfolio are revealed, as well as on the choice of methods and tools for selecting projects, which are then formed into separate portfolios. It is determined that a balanced portfolio of projects should be a comprehensive document that is created taking into account such plans as a plan for financial, material and labor resources, a plan for managing benefits, a plan for engaging stakeholders, a plan for managing possible risks and communications, as well as a plan for the possibility of implementing projects and their impact on the development of the industry as a whole. The project portfolio management cycle is considered, which includes planning, organizing, monitoring and controlling the implementation of projects included in the portfolio. The paper focuses on the importance of the project program planning stage, on the basis of which priority projects are selected and a project portfolio is formed, and on the need for timely monitoring and control, which will allow analyzing the status of project implementation, assessing possible deviations and their impact on the results of such projects. Another important stage is the formation of a plan for involving stakeholders when creating a project portfolio. Therefore, initially, all interested parties are identified and assessed and their contribution to the implementation of projects is analyzed. To determine the strategy for working with stakeholders, an Interest Map of possible stakeholders and analytical information on their impact are used. At the final stage, a Status Report should be formed, which is provided by the project portfolio manager across the management vertical. However, the official deadlines and form of reporting are determined for each individual portfolio by the leadership of the Ministry of Defense, the General Staff of the Armed Forces of Ukraine and the heads of the military management bodies of the Armed Forces of Ukraine. It is thanks to timely reporting that it is possible to monitor the status of the project portfolio, identify problematic issues and risks, and develop ways to prevent them in a timely manner in order to take timely measures that will contribute to the implementation of programs within the specified deadlines and within resources.

**Keywords:** project portfolio, program-project management, program-target method, project management, defense sphere