

Виявлення базових вимог до портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО

Identification of basic requirements for portfolio management in the defense sector of leading NATO member states

Микола Ткач^A

Corresponding author: д.екоп.н., доцент, начальник центру, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID: 0000-0002-8832-1268

Ганна Мединська^A

кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник, e-mail: gannamedinska@gmail.com, ORCID: 0009-0003-8325-8962

Юрій Грицюк^A

e-mail: gud76@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7910-1688

Костянтин Гибало^B

e-mail: pisak2023@gmail.com, ORCID: 0009-0000-5538-9840

Mykola Tkach^A

Corresponding author: Dr of Economics Sciences, associate professor, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID: 0000-0002-8832-1268

Ganna Medynska^A

Doctor of Public Administration, Provides Scientific, e-mail: gannamedinska@gmail.com, ORCID: 0009-0003-8325-8962

Yurii Hrytsyuk^A

e-mail: gud76@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7910-1688

Kostiantyn Gibalo^B

e-mail: pisak2023@gmail.com, ORCID: 0009-0000-5538-9840

^A Національний університет оборони України м. Київ, Україна

^B Національна академія служби безпеки України, м. Київ, Україна

^A National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

^B National Academy of Security Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: June 10, 2024 | **Revised:** June 25, 2024 | **Accepted:** June 30, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.3.18

Мета роботи: окреслення базових вимог до портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО.

Метод дослідження: для реалізації мети дослідження здійснено вибір критеріїв порівняння та зроблено їх порівняльний аналіз для подальших досліджень, враховуючи надбання попередніх дослідників та викликів сьогодення.

Результати дослідження: шляхом здійснення аналізу існуючих підходів до портфельного управління провідних країн світу з'ясовано основні переваги та вигоди даного методу. Сформовано пропозиції щодо впровадження портфельного управління в Силах оборони України.

Теоретична цінність дослідження: доповнюють вже існуючі теоретичні дослідження в системі оборонного менеджменту, а також дозволили сформулювати ключові вимоги до портфельного управління в сфері оборони.

Практична цінність дослідження: в межах дослідження наведені механізми запровадження портфельного управління в оборонній сфері з урахуванням базових вимог до портфельного управління в провідних країнах-членах НАТО.

Цінність дослідження: в даному дослідженні наведений досвід провідних країн-членів НАТО щодо базових вимог до портфельного управління.

Обмеження дослідження/Майбутні дослідження: обмеження дослідження полягає у використанні джерел, що знаходяться у відкритому доступі. Майбутні дослідження будуть спрямовані розробку методології портфельного управління з розвитку спроможностей сил оборони України.

Тип статті: теоретичний, практичний.

Ключові слова: портфельне управління; проекти; програми; оцінка ризиків.

Purpose: outline the basic requirements for portfolio management in the defense sector of leading NATO member states.

Design: realize the purpose of the study, the comparison criteria were selected and their comparative analysis was made for further research, taking into account the achievements of previous researchers and the challenges of today.

Research results: by analyzing the existing approaches to portfolio management in the leading countries of the world, the main advantages and benefits of this method are identified. Proposals for the implementation of portfolio management in the defense forces of Ukraine are formulated.

Theoretical value of the study: the results of the study complement the existing theoretical studies in the defense management system, and also allowed to formulate key requirements for portfolio management in the field of defense.

Practical value of the study: the study provides mechanisms for the implementation of portfolio management in the defense sector, taking into account the basic requirements for portfolio management in leading NATO member states.

Value of the study: this study presents the experience of leading NATO member states in terms of basic requirements for portfolio management.

Limitations of the study/Future research: The limitation of the study is the use of sources that are in the public domain. Future research will be aimed at developing a portfolio management methodology for developing the capabilities of the Ukrainian defense forces.

Type of article: theoretical, practical.

Key words: portfolio management, projects, programs, risk assessment.

Вступ

У зв'язку зі складною геополітичною ситуацією та прагненням України до інтеграції з європейськими [4] й трансатлантичними структурами, орієнтація на стандарти провідних країн-членів НАТО гармонізуватиме українські підходи зі стандартами провідних країн альянсу.

Дослідження кращих практик портфельного управління в оборонній сфері сприятиме оптимізації ресурсів, зменшенню витрат та підвищенню продуктивності в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони України.

Базові вимоги до портфельного управління в НАТО зазвичай включають систематичне оцінювання та управління ризиками. Впровадження подібних практик в Україні сприятиме підвищенню рівня безпеки та здатності реагувати на загрози, включаючи кібербезпеку та інформаційну безпеку.

До того ж відповідність основним вимогам НАТО допоможе встановити прозорість та підзвітність в управлінні оборонними проектами та програмами в Україні. Це сприятиме зміцненню довіри до оборонних інституцій та допоможе зменшити корупційну складову в оборонній сфері країни.

Орієнтація на базові вимоги до портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО сприятиме покращенню взаємодії та співпраці між Україною та країнами НАТО, як наслідок підвищиться рівень довіри та можливості для спільних навчань, обміну досвідом та технічної підтримки.

У такий спосіб, особливо в контексті повномасштабної війни з росією, виявлення та впровадження фундаментальних вимог до портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО є стратегічно важливим для України, оскільки це сприяє підвищенню ефективності, співпраці та безпеки в оборонному секторі.

Теоретичні основи дослідження

Дослідженню проблем портфельного управління присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як: О. Гончаров, О. Заїка, Дж. Лінтнер, Г. Марковіц, Е. Фама, О. Шаповал, В. Шарп та інші.

З великою повагою беручи до уваги здобутки попередніх досліджень та не знижуючи їх значення для науки, можна констатувати, що проблематика портфельного управління в оборонній сфері малодосліджена.

Постановка проблеми

Портфельне управління є важливим елементом підтримки оперативної спроможності та управління критично важливими технологіями, інфраструктурою та обладнанням в сфері оборони України. Надійне портфельне управління має важливе значення для підтримки управління компромісами між вартістю і вимогами, управління ризиками, забезпечення залучення зацікавлених сторін і співпраці, а також управління ключовими взаємозалежностями.

Метою статті є окреслення базових вимог до портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО.

Методологія дослідження

Для реалізації мети дослідження проведемо її декомпозицію та використано наступні методи наукового пізнання:

аналіз – розглянуто наукові напрацювання за даним напрямком, статистичні дані деяких країн світу, а також здійснено порівняльний аналіз їхніх воєнно-економічних потенціалів;

системний підхід – систематизовано існуючі раніше напрацювання щодо вивчення процесу розвитку ВЕП держави та на цій основі сформовано власний погляд щодо подальших досліджень;

порівняння – пізнання дійсності, покликане встановити спільні та відмінні ознаки між процесами, об'єктами, явищами;

узагальнення та групування – на основі проведених досліджень сформовано певну систему поглядів щодо процесу розвитку воєнно-економічного потенціалу держави.

Результати

З огляду на те, що в сфері оборони стандарти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, безпеки та оборони країни [1], автори зосередили свої зусилля на аналізі існуючих стандартів. Оскільки, Велика Британія та США є одним із засновників НАТО і є провідними в Альянсі, більшість країн ЄС є членами НАТО, а Україна рухається до вступу в Європейський Союз та Організацію Північноатлантичного договору, нами виокремлено наступні стандарти:

1. The Standard for portfolio management (Сполучених Штатів Америки) [5];
2. PM²-PfM (Європейського Союзу) [6];
3. GovS002 Project delivery: portfolio, program and project management (Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії) [7].

Виокремлені нами стандарти для управління портфелем у провідних країн-членів НАТО мають схожі цілі, але відрізняються у деталях, підходах та контексті. Зокрема, визначення терміну "портфель" різняться: американський стандарт підкреслює гнучкість, європейський – контроль над фінансовими ресурсами та інші ресурси, британський – інвестиції та бізнес-плани.

Проте усі три стандарти визначають портфель як сукупність проектів, програм та інших ініціатив, якими управляють з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Крім того, окреслення компонентів портфельного управління в оборонній сфері має важливе значення, оскільки допомагає забезпечити ефективне, узгоджене та цілеспрямоване управління різноманітними програмами, проектами та ресурсами.

The Standard for Portfolio Management (США) [5] окреслює:

1. Різноманітність компонентів, які вони можуть бути пов'язані або непов'язані, незалежні або взаємозалежні. Вони можуть мати спільні або окремі цілі.
2. Конкуренцію компонентів портфеля за обмежені ресурси. Саме тому важливо визначати оптимальний баланс між ними.
3. Відсоткове співвідношення компонентів у портфелі, що може змінюватись залежно від стратегій та можливостей організації.

PM²-PfM (ЄС) [6] визначає:

1. Ідентифікацію та класифікацію компонентів портфеля.
2. Зв'язок з корпоративним портфелем. Проекти чи програми в портфелі можуть бути незалежними або пов'язаними між собою. Усі портфелі разом утворюють корпоративний портфель, який співвідноситься з організаційною структурою управління/прийняття рішень.
3. Узгодженість з організаційною структурою.

GovS002 Project Delivery (Велика Британія) [7] наголошує на:

1. Інші портфелі та бізнес-плани. Портфель може включати інші портфелі, програми, проекти, а також інші пов'язані роботи та робочі пакети.

2. Контекст організаційного плану. Портфелі структуровані відповідно до плану портфеля або бізнес-плану організації.

3. Гнучкість структури портфелів. Відповідно до бізнес-плану, портфель може бути структурований різними способами, залежно від потреб організації.

Отже, всі три стандарти визнають, що компоненти портфеля можуть бути незалежними або взаємозалежними, а також мати різні або спільні цілі. При цьому кожен стандарт підкреслює різні аспекти управління портфелем. Американський стандарт фокусується на гнучкості та необхідності балансу, європейський – на структурованості та зв'язку з корпоративним портфелем, а британський – на узгодженості з бізнес-планом та ширшою організаційною структурою. Кожен стандарт пропонує інструменти та методи, які організації можуть використовувати для оптимізації та балансу компонентів портфеля відповідно до своїх стратегічних цілей.

Саме управління портфелем спрямоване на узгодження проєктів, програм та інших ініціатив зі своїми стратегічними цілями. Це стосується як комерційних, так і державних установ, і воно має різні акценти залежно від стандартів, які використовуються в конкретних регіонах.

The Standard for Portfolio Management (США) [5] окреслює:

1. Фокус на стратегічному узгодженні. Центральний аспект управління портфелем полягає у застосуванні принципів управління для узгодження портфеля зі стратегічними цілями організації.

2. Управління портфелем розглядається як динамічний процес, де організації інвестують свої ресурси, визначають, класифікують, проводять моніторинг, оцінюють, відбирають, пріоритизують, оптимізують, балансують та санкціонують компоненти портфеля.

3. Централізоване управління та оптимізація ресурсів. Портфельне управління дозволяє організаціям ефективніше розподіляти обмежені ресурси для досягнення стратегічних цілей.

PM²-PfM (ЄС) [6] визначає:

1. Максимізація внеску в стратегію організації. Управління портфелем зосереджено на покращенні прийняття рішень та реалізації проєктів і програм, щоб максимізувати внесок у стратегію організації.

2. Урахування обмежень. Інструменти управління портфелем повинні враховувати часові, ресурсні та енергетичні обмеження.

3. Оцінка та звітування. Управління портфелем включає визначення, оцінку, визначення пріоритетів, затвердження, моніторинг і звітування щодо програм і проєктів для досягнення очікуваних вигод і стратегічних цілей.

GovS002 Project Delivery (Велика Британія) [7] наголошує на:

1. Інтегрований підхід. Управління портфелем, програмами та проєктами розглядається як інтегрований спосіб задовольнити амбіції уряду та підвищити ймовірність успіху.

2. Фокус на державному контексті. Інструменти та методи управління портфелем орієнтовані на забезпечення надійності, послідовності та узгодженості в урядових установах.

3. Поліпшення процесу прийняття рішень. Управління портфелем має на меті покращити процес прийняття рішень та сприяти досягненню цілей уряду чи організації.

Так, усі три стандарти підкреслюють важливість узгодження портфелем зі стратегічними цілями організації, а також оптимізацію ресурсів для їх досягнення. Вони також наголошують на процесах оцінки, визначення пріоритетів, контролю та звітування. Водночас кожен стандарт має свої специфічні особливості: американський стандарт розглядає управління портфелем як динамічний процес, європейський фокусується на ефективності рішень та оптимізації в умовах обмежень, а британський – на інтегрованому підході та державному контексті.

Важливо підкреслити, що без належного врядування портфельне управління може бути хаотичним, непослідовним або схильним до ризиків. Разом з тим портфельне врядування існує для підтримки ефективного портфельного управління, гарантуючи, що всі процеси та рішення відповідають стратегічним цілям організації й що всі сторони розуміють свої ролі та відповідальності.

Усі три стандарти зосереджені на врядуванні портфелем, але кожен має власний акцент і підхід до нього, що відображає його специфічний контекст: американський, європейський та британський. Зокрема, американський стандарт визначає врядування як систему, яка встановлює контроль, забезпечує нагляд і прийняття рішень для узгодження портфеля з організаційною стратегією. Врядування, за цим стандартом, включає: визначення пріоритетів; санкціонування проєктів та програм; скерування та надання повноважень менеджерам; нагляд за керівництвом та контроль за їхньою діяльністю; забезпечення ефективного використання ресурсів.

Варто зазначити, що в європейському стандарті відсутнє визначення терміну "врядування", а акцент на інших аспектах управління портфелем, таких як процеси, методи та інструменти. Однак концепція врядування зазвичай має на увазі організаційні структури, процеси та механізми контролю, що забезпечують узгодження діяльності з організаційними цілями та стратегіями. Ці аспекти зазвичай складають основні елементи врядування, навіть якщо немає чіткого термінологічного визначення.

Так, у європейському стандарті врядування також розглядається з кількох перспектив, з акцентом на процеси, відносини та контроль. У стандарті врядування пов'язане з: пріоритизацією проєктів та програм у портфелі; наданням повноважень керівникам; моніторингом, контролем та наглядом; інтеграцією різних компонентів портфеля. Цей стандарт також відрізняє врядування від управління, акцентуючи на встановленні рамок, у межах яких працює менеджмент. Таким чином, врядування визначає процеси, які повинні бути дотримані, і структури, які забезпечують прозорість і підзвітність.

Британський стандарт визначає врядування як обов'язкову складову для забезпечення ефективності урядових проєктів. Він окреслює: встановлення рамок для нагляду за проєктами; визначення обов'язкових політик і процесів; вимоги до звітності, забезпечення та відстеження великих державних проєктів; надання експертної підтримки та гарантій. Цей стандарт робить особливий акцент на врядуванні як засобі забезпечення успішної реалізації урядових проєктів, підкреслюючи роль інфраструктурних та проєктних офісів у моніторингу та гарантуванні ефективності.

Отже, всі три стандарти окреслюють важливість врядування як механізму контролю та прийняття рішень, що сприяє узгодженню портфеля з організаційною стратегією. Хоча підходи різняться залежно від контексту та сфери застосування, всі вони визнають важливість прозорості, підзвітності та ефективності у врядуванні портфелем.

Одночасно визначення основних вимог до структури портфельного управління є критично важливим, оскільки від цього залежить ефективність і успіх управління портфелем. Портфельне управління передбачає координацію, розподіл ресурсів та контроль за різними проєктами та програмами, які в сукупності формують портфель. Наявність чіткої структури є фундаментальною для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стабільності.

Структура портфеля відповідно до стандарту *The Standard for Portfolio Management* (США) [5] (рис. 1) має ієрархічну структуру, з різними рівнями підпортфелів, програм і проєктів, що працюють для досягнення стратегічних цілей організації.

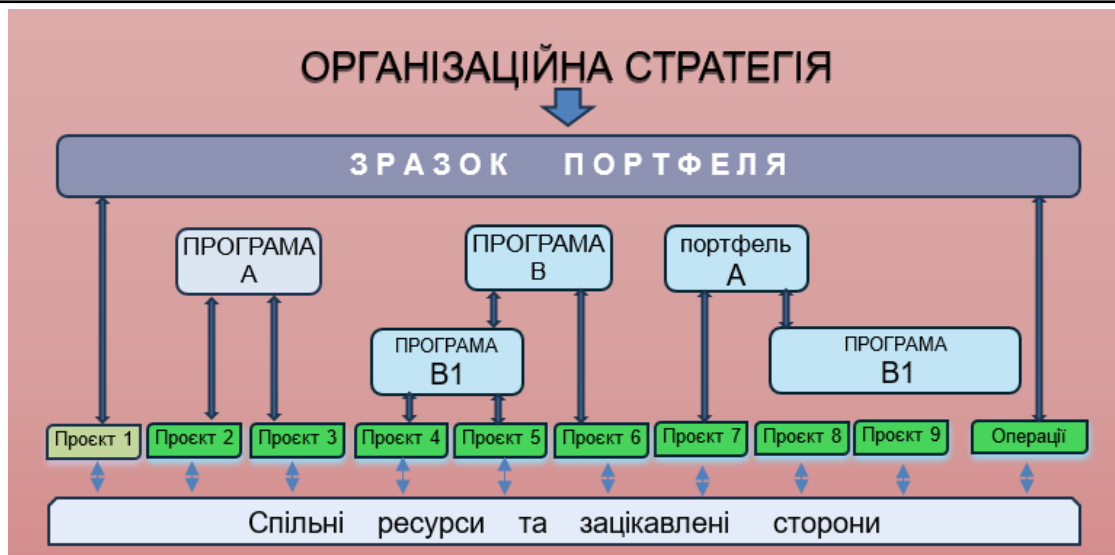


Рисунок 1. Структура портфеля згідно зі стандартом The Standart for Potfolio Management (Сполучені Штати Америки) [5]

Організація портфеля може залежати від бізнес-одиноць, функціональних підрозділів, продуктів або корпоративних стратегій. Портфелі можуть бути внутрішніми або зовнішніми щодо організації, і можуть існувати на різних рівнях: корпоративному, дивізіонному або на рівні бізнес-одиноць. У кожен момент часу портфель представляє сукупність вибраних компонентів, і його організація може змінюватися відповідно до змін у стратегічних цілях. Якщо портфель не узгоджується зі стратегією організації, необхідно внести корективи, що можуть включати коригування, узгодження або виключення ініціатив, щоб відновити стратегічне узгодження.

Структура портфеля згідно з стандартом PM²-PfM (Європейський Союз) [6] може складатися з програм, проектів і підпортфелів, що відповідають стратегічним цілям (рис. 1.2.).

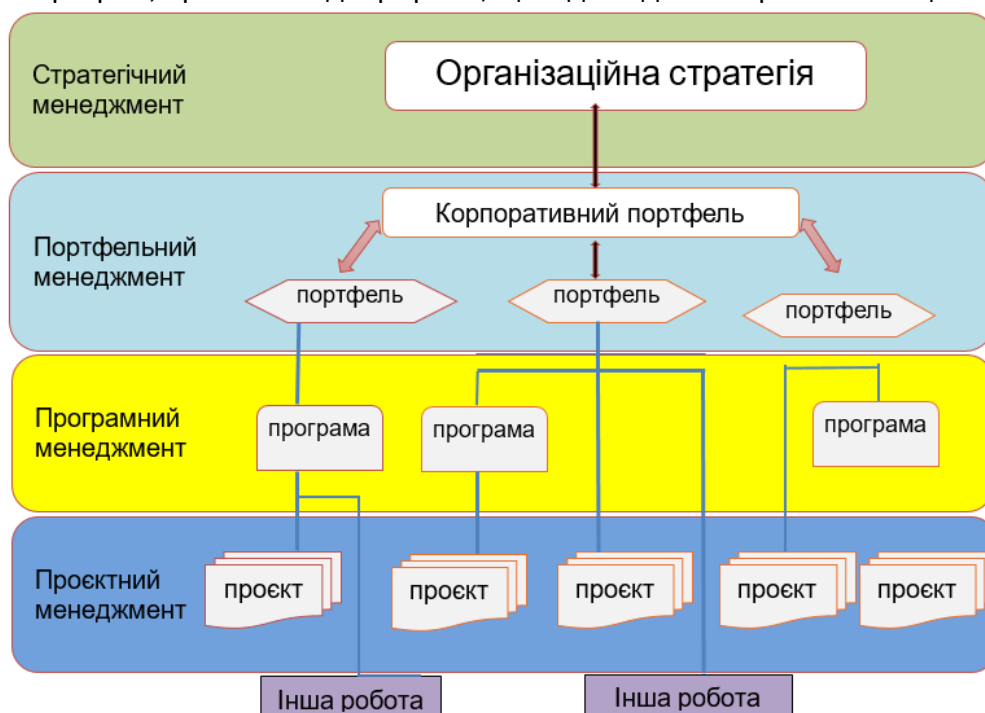


Рисунок 2 – Структура портфеля відповідно до стандарту PM²-PfM (Європейський Союз) [6]

Організація може бути заснована на різних критеріях, таких як сфери діяльності, підрозділи, департаменти, технологічні групи чи продуктові лінійки. На рівні портфелів встановлюються корпоративні чи організаційні пріоритети, приймаються управлінські рішення щодо інвестицій і розподілу ресурсів. Інструменти управління портфелем мають на меті забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Структура портфеля відповідно до стандарту GovS002 Project Delivery (Велика Британія) [7] (рис. 1.3.) може мати ієрархічну структуру, де компоненти на нижчому рівні вбудовані в компоненти вищого рівня. Ієрархія може перетинати організаційні та відомчі межі, і портфелі можуть мати різні компоненти роботи.

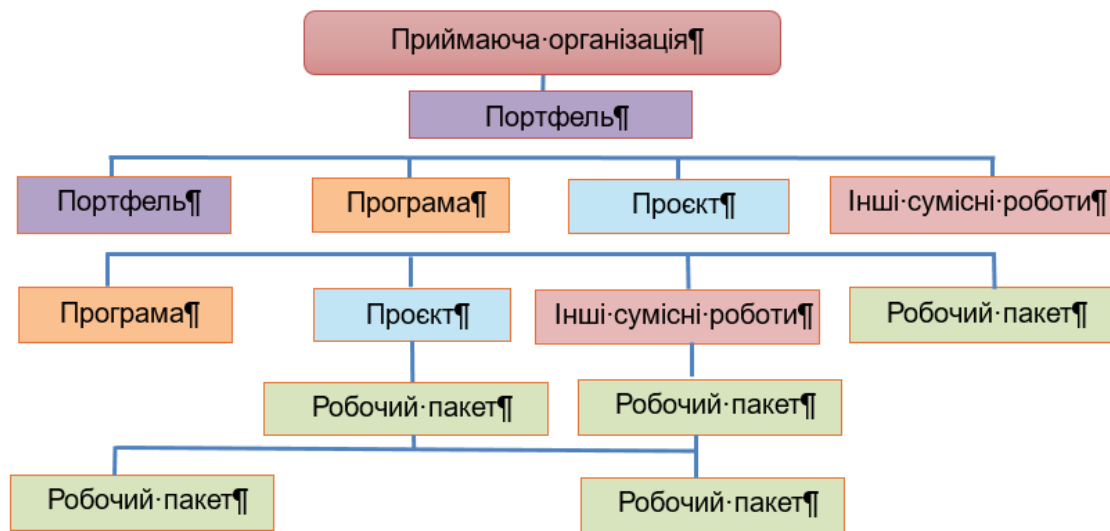


Рисунок 3 – Структура портфеля згідно з стандартом GovS002 Project Delivery (Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії) [7]

Отже, попри відмінності в деталях та акцентах, між стандартами The Standard for Portfolio Management (США), PM²-PfM (Європейський Союз) і GovS002 Project Delivery (Велика Британія) є базові вимоги до структури портфельного управління, а саме:

1. Ієрархічна структура портфельного управління, де портфель включає різні рівні, які можуть складатися з підпортфелів, програм і проектів. Така структура допомагає організувати портфель таким чином, щоб він був зрозумілим, керованим і забезпечував досягнення стратегічних цілей.

2. Фокус на стратегічних цілях. Усі компоненти портфеля, будь-то проекти, програми або підпортфелі, мають узгоджуватися з цими цілями. Якщо вони не відповідають стратегічному спрямуванню, їх можуть коригувати або виключати з портфеля.

3. Гнучкість та адаптивність. Структури портфелів повинні мати можливість адаптуватися до змін у стратегічних цілях, ринку чи середовищі, що допомагає можливість забезпечити стійкість і адаптивність портфелів.

4. Управління ресурсами. Портфельне управління включає розподіл ресурсів, таких як фінансові, людські та матеріальні. Управління ресурсами є важливим компонентом для забезпечення ефективності та успіху портфеля.

5. Визначення пріоритетів серед компонентів портфеля. Це може включати прийняття управлінських рішень про те, які проекти або програми отримують ресурси, а які можуть бути відкладені або завершені.

6. Прозорість та підзвітність, що забезпечують зрозумілість процесів прийняття рішень і допомагають підтримувати довіру до управління портфелем.

7. Інтеграція та координація, що передбачає взаємодію між програмами та проектами, а також співпрацю між різними підрозділами чи бізнес-одинацями.

Ці спільні аспекти показують, що хоча кожен стандарт має свої унікальні риси та підходи, в їх основі лежать загальні принципи, спрямовані на ефективне, гнучке та прозоре портфельне управління, яке відповідає стратегічним цілям організації та сприяє ефективному використанню ресурсів.

Ми вважаємо, що визначення основних вимог до адаптації до змін у портфельному управлінні в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО є фундаментальним для забезпечення гнучкості, стійкості та здатності Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони України швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це сприяє досягненню стратегічних цілей та збереженню конкурентоспроможності навіть у складних умовах.

Стандарт США "The Standard for Portfolio Management" [5] окреслює:

1. Гнучкість портфеля з метою швидкого реагування на зміни в стратегічних цілях, бізнес-потребах та ринкових умовах.
2. Коригування портфеля – компоненти портфеля можуть бути переглянуті, змінені або видалені, якщо вони не відповідають стратегічним цілям організації.
3. Гнучкий розподіл ресурсів для забезпечення відповідності пріоритетів портфеля до нових вимог.

Стандарт ЄС "PM²-PfM" [6] визначає:

1. Гнучкість у процесах (хоча європейський стандарт має більш структурований підхід, він все ще визнає необхідність адаптації процесів управління портфелем до змін).
2. Регулярний перегляд і коригування портфеля відповідно до змін у стратегічних цілях та ресурсних обмеженнях.
3. Акцент на управлінні ризиками допомагає виявляти зміни та адаптувати портфель для мінімізації негативних впливів.

Стандарт Великої Британії "GovS002 Project Delivery" [7] наголошує на:

1. Структурованому підході до адаптації, де зміни в портфелі відбуваються в рамках визначених процесів врядування.
2. Комітеті врядування, який відіграє ключову роль у забезпеченні адаптації до змін, затверджуючи коригувальні заходи та переглядаючи структуру портфеля.
3. Наданні експертної підтримки, що дозволяє портфельним менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо адаптації портфеля до нових умов.

Хоча кожен стандарт має свої особливості, нами виокремлено наступні базові вимоги до адаптації до змін:

1. Портфельне управління має бути гнучким, щоб мати можливість адаптуватися до змін. Це стосується як стратегічних змін, так і оперативних питань. Гнучкість дозволяє організаціям швидко коригувати портфель відповідно до нових пріоритетів або обставин.
2. Механізми для регулярного перегляду та коригування портфеля, які можуть включати періодичну оцінку ефективності портфеля, аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також можливість швидкого реагування на ці зміни.
3. Управління ризиками, що дозволить організаціям ідентифікувати та мінімізувати ризики. Це включає оцінку нових ризиків та розробку планів пом'якшення для забезпечення стабільності портфеля.
4. Адаптація до змін має узгоджуватися зі стратегічними цілями організації. Усі три стандарти підкреслюють, що портфель має залишатися узгодженим зі стратегією, навіть коли виникають зміни.
5. Ефективна комунікація з зацікавленими сторонами під час адаптації до змін з метою залучення всіх сторін в процеси адаптації, забезпечуючи спільне розуміння та підтримку нових напрямків розвитку.

Отже, в контексті адаптації до змін успішне портфельне управління вимагає гнучкості,

механізмів перегляду, управління ризиками, узгодження зі стратегією та ефективної комунікації. Такий підхід дозволить Міністерству оборони України, Збройним Силам України та іншим складовим сил оборони України адаптуватися до змін і продовжувати рухатися в напрямку досягнення своїх стратегічних цілей.

У сучасному складному та непередбачуваному безпековому середовищі оцінка та управління ризиками є критично важливим для забезпечення стійкості, стабільності та успішного виконання місії. Розглянемо, як виокремлені нами стандарти розглядають оцінку та управління ризиками.

The Standard for Portfolio Management (США) [5] визначає:

1. Регулярну оцінку ризиків для кожного компонента портфеля, враховуючи вплив ризиків на загальну стратегію.

2. Використання різних інструментів та методів для управління ризиками, включаючи аналіз ієрархії ризиків, матриці ризиків та плани пом'якшення.

3. Моніторинг ризиків і їх контроль, а також швидка адаптація до змін у ризиках.

4. Взаємодію з зацікавленими сторонами в процес управління ризиками з метою забезпечення спільного розуміння та відповідальності за ризики.

PM²-PfM (Європейський Союз) [6] окреслює:

1. Систематичний підхід до ідентифікації ризиків, аналізу їхнього впливу та визначення ймовірності.

2. Розробку стратегій управління ризиками для мінімізації їхнього впливу на портфель. Включає плани реагування на ризики та заходи з пом'якшення.

3. Управління ризиками пов'язане з процесами забезпечення та гарантій для контролю ризиків на різних рівнях організації.

4. Документування ризиків та планів їхнього управління для забезпечення прозорості та підзвітності.

GovS002 Project Delivery (Велика Британія) [7] наголошує на:

1. Систематичному підході до оцінки та управління ризиками, з акцентом на урядові проекти та програми.

2. Використання структурованих процесів, таких як матриці ризиків та плани пом'якшення.

3. Залучення урядових органів в процес управління ризиками з метою забезпечення контролю та забезпечення якості.

4. Звітування щодо ризиків та контроль за їхнім управлінням, використовуючи механізми забезпечення та гарантій.

Виокремлені нами стандарти вказують на загальні принципи, які використовуються для ефективного управління ризиками в контексті портфельного управління. Розглянемо, що є спільного в підходах цих стандартів в контексті оцінки та управління ризиками:

1. Важливість систематичної ідентифікації ризиків, яка включає виявлення потенційних ризиків на ранньому етапі, щоб забезпечити своєчасне реагування і запобігти негативним наслідкам.

2. Аналіз та оцінка ризиків, включаючи визначення ймовірності їх виникнення і їх потенційного впливу на портфель. Інструменти для аналізу ризиків можуть включати матриці ризиків, аналіз сценаріїв та інші методи оцінки.

3. Управління ризиками вимагає розробки планів управління ризиками, що включають заходи для мінімізації або пом'якшення ризиків. Це можуть бути плани реагування на ризики, плани пом'якшення та інші стратегії управління.

4. Постійний моніторинг і контроль ризиків є спільним аспектом у всіх трьох стандартах. Це передбачає відстеження змін у ризиках, контроль ефективності заходів управління ризиками, а також вживання коригувальних заходів за потреби.

5. Акцент на комунікації з зацікавленими сторонами. Взаємодія з ними допомагає забезпечити прозорість, підзвітність та спільне розуміння ризиків. Зацікавлені сторони можуть брати участь у процесах ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

6. Важливість узгодження управління ризиками зі стратегічними цілями портфеля.

Спільні аспекти в оцінці та управлінні ризиками вказують на ключові принципи, необхідні для ефективного портфельного управління. Всі три стандарти акцентують на систематичному підході до ідентифікації та аналізу ризиків, розробці планів управління ризиками, постійному моніторингу, комунікації та узгодженні зі стратегічними цілями.

Виділення базових вимог до комунікації та взаємодії з зацікавленими сторонами в провідних країнах НАТО є життєво важливим через роль, яку відіграє ефективна комунікація в забезпеченні успішних військових операцій, координації між союзниками та довіри з боку громадськості [2]. Комунікація та взаємодія – це не просто обмін інформацією, а комплексна система, яка має вирішальний вплив на стратегічні, оперативні та тактичні рішення. Розглянемо виокремлені нами стандарти.

The Standard for Portfolio Management [5] (США) наголошує на:

1. Постійній комунікації з усіма зацікавленими сторонами, щоб забезпечити прозорість і підтримку портфеля.

2. Структурованій та систематичній комунікації з використанням відповідних каналів для донесення інформації.

3. Залучені зацікавлених сторін на всіх етапах управління портфелем, від планування до реалізації та оцінки.

PM²-PfM (Європейський Союз) [6] підкреслює:

1. Необхідність розробки комунікаційних стратегій, які забезпечують ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами.

2. Комунікаційні стратегії мають бути узгоджені з іншими процесами управління портфелем.

3. Регулярна комунікація допомагає тримати зацікавлених сторін у курсі прогресу, змін та інших важливих аспектів портфеля.

GovS002 Project Delivery (Велика Британія) [7] акцентує на:

1. Структурованих процесах комунікації, які забезпечують ефективну взаємодію з урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами. Зокрема, важливо забезпечити зв'язок між портфельними менеджерами, комітетами врядування та урядовими структурами.

2. Взаємодію з урядовими органами, особливо у контексті державного сектору. Комунікація має бути підзвітною і прозорою, щоб забезпечити підтримку та контроль.

3. Розробку планів комунікації для гарантування що всі зацікавлені сторони отримують необхідну інформацію вчасно.

У такий спосіб нами виокремлені наступні основні вимоги до комунікації та взаємодії з зацікавленими сторонами:

1. Необхідність прозорості та підзвітності у взаємодії з зацікавленими сторонами.

2. Структуровані комунікаційні процеси, щоб забезпечити ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

3. Важливість регулярної комунікації для інформування зацікавлених сторін про прогрес, зміни та інші важливі аспекти портфеля.

4. Взаємодія із зацікавленими сторонами має бути активною, залучаючи їх до процесу прийняття рішень і забезпечуючи їхню підтримку.

Таким чином, хоча стандарти можуть мати різні підходи, вони всі визнають, що ефективна комунікація та взаємодія із зацікавленими сторонами є критично важливими для успіху портфельного управління.

Висновки

Ми вважаємо за доцільне підкреслити, що запровадження портфельного управління в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони України є складним завданням, оскільки оборонний сектор має унікальні вимоги щодо безпеки, контролю та стратегії. Виходячи з аналізу трьох стандартів – “The Standard for Portfolio Management” (США), “PM²-PfM” (Європейський Союз) і “GovS002 Project Delivery” (Велика Британія), ми пропонуємо наступні механізми запровадження портфельного управління в оборонній сфері:

1. Створення чіткої структури врядування з урахуванням, що зазначені органи є великими та складними організаціями, необхідно розробити структуру врядування, яка б охоплювала всі рівні організації. Це може включати комітети врядування, портфельні ради, а також чітко визначені ролі та відповідальності.

До того ж, врядування має визначати, хто приймає ключові рішення, на яких рівнях і за якими критеріями. Необхідно встановити механізми нагляду та контролю для забезпечення прозорості та підзвітності.

2. Усі проекти та програми в портфелі мають бути узгоджені зі стратегічними цілями Міністерства оборони України, Збройних Сил України та інших складових сил оборони України. Відбір та пріоритизація проектів мають базуватися на їхньому внеску в досягнення стратегічних цілей.

3. Враховуючи високий рівень ризиків в оборонному секторі, управління ризиками має бути ключовим елементом портфельного управління. Розробка процесів і методів для виявлення, оцінки та мінімізації ризиків. Ба більше, системи та процеси мають забезпечувати безпеку інформації та операцій, враховуючи особливості військової діяльності.

4. Портфельне управління має бути гнучким і готовим до адаптації у відповідь на зміни в геополітичному контексті та вимогах оборонного сектору.

5. Важливо встановити ефективні канали комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи Міністерство оборони України, Збройні Сили України та інші складові сили оборони України та зовнішніми партнерами. До того ж, для забезпечення прозорості та інформування зацікавлених сторін про прогрес і результати портфельного управління необхідне запровадження планованої комунікації.

6. Важливо встановити механізми забезпечення відповідності портфельного управління внутрішнім та зовнішнім стандартам і вимогам. До того ж, механізми гарантування мають забезпечувати ефективність реалізації проектів і програм, а також дотримання стандартів якості.

Таким чином, запровадження портфельного управління в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони України має враховувати особливості оборонного сектору та забезпечувати стратегічне узгодження, управління ризиками, ефективне врядування та комунікацію. Елементи та підходи з різних стандартів можуть бути використані для розробки системи, яка відповідає потребам та вимогам Міністерству оборони України, Збройним Силам України та інших складових сил оборони України.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Військовий стандарт 01.004.002 (Видання 2): вебсайт. URL: <http://surl.li/tucrn> (дата звернення 20.02.2024).
2. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017 року № v0612322-17. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення 20.02.2024).
3. Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України внутрішнього контролю та управління ризиками: Наказ Міністерства оборони України № 145 від 02.04.2019. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/145_nm_2019.pdf (дата звернення 20.02.2024).
4. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу: Постанова Верховної Ради України від 13.03.2014 року № 874-VII. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874-18#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
5. The Standard for portfolio management – Fourth Edition: вебсайт. URL: <http://surl.li/tncjx> (дата звернення 20.02.2024).
6. The PM²-Portfolio Management (PM²-PfM): вебсайт. URL: <http://surl.li/tncms> (дата звернення 20.02.2024).
7. GovS002 Project delivery: portfolio, program and project management: вебсайт. URL: <http://surl.li/tncom> (дата звернення 20.02.2024).

References

1. Viiskovyi standart 01.004.002 (Vydannia 2): vebсайт. Available from: <http://surl.li/tucrn> (data zvernennia 20.02.2024).
2. Pro zatverdzhennia Kontseptsii stratehichnykh komunikatsii Ministerstva oborony Ukrainy ta Zbroinykh Syl Ukrainy: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 22.11.2017 roku № v0612322-17. / Verkhovna Rada Ukrainy. Available from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (data zvernennia 20.02.2024).
3. Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii v systemi Ministerstva oborony Ukrainy ta Zbroinykh Syl Ukrainy vnutrishnoho kontroliu ta upravlinnia ryzykamy: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy № 145 vid 02.04.2019. Available from: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/145_nm_2019.pdf (data zvernennia: 20.03.2024).
4. Pro zatverdzhennia Stratehii intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 13.03.2014 roku № 874 VII. / Verkhovna Rada Ukrainy. Available from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874-18#Text> (data zvernennia: 20.03.2024).
5. The Standard for portfolio management – Fourth Edition: vebсайт. Available from: <http://surl.li/tncjx> (data zvernennia 20.02.2024).
6. The PM²-Portfolio Management (PM²-PfM): vebсайт. Available from: <http://surl.li/tncms> (data zvernennia 20.02.2024).
7. GovS002 Project delivery: portfolio, program and project management: vebсайт. Available from: <http://surl.li/tncom> (data zvernennia 20.02.2024).