

# Портфельне управління розвитком військового потенціалу: підхід, орієнтований на PM<sup>2</sup>-PFM, для оборонних організацій

## Portfolio-Based Development of Military Capabilities: a PM<sup>2</sup>-PFM–Driven Approach for Defence Organisations

Микола Ткач <sup>A</sup>

**Corresponding author:** доктор економічних наук, доцент, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8832-1268

Людмила Нефьодова <sup>A</sup>

старший науковий співробітник, e-mail: lnefol@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2029-790X

Павло Макошенець <sup>A</sup>

ад'юнкт, e-mail: pavmamot@gmail.com

Віталій Ткаченко <sup>A</sup>

ад'юнкт, e-mail: vitalik000000@ukr.net

Mykola Tkach <sup>A</sup>

**Corresponding author:** Dr of Economics, Associate Professor, e-mail: nyck1985@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8832-1268

Ludmila Nefiodova <sup>A</sup>

Senior Researcher, e-mail: lnefol@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2029-790X

Pavlo Makoshenets <sup>A</sup>

PhD student, e-mail: pavmamot@gmail.com

Vitaliy Tkachenko <sup>A</sup>

PhD student, e-mail: vitalik000000@ukr.net

<sup>A</sup> Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

<sup>A</sup> National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: October 20, 2025 | Revised: October 29, 2025 | Accepted: October 31, 2025

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.5.23>

**Мета роботи.** Спроекувати та апробувати портфельну модель пріоритизації розвитку спроможностей військ (сил) на основі PM<sup>2</sup>-Pfm із вбудованою багатокритеріальною підтримкою рішень, що пов'язує спроможності, програми і проекти та підтримує обґрунтовані інвестиційні рішення в оборонній сфері.

**Метод дослідження.** Дослідження має прикладний, методологічно-орієнтований дизайн із вбудованою демонстраційною апробацією на стилізованому, але репрезентативному портфелі ініціатив розвитку спроможностей оборонної організації. Концептуальну рамку становить PM<sup>2</sup>-Pfm (Portfolio Management) у зв'язці з PM<sup>2</sup>-Programme Management та PM<sup>2</sup> Project Management, що забезпечує простежуваність “стратегія – спроможність – програма – проект – результат (вигода)”.

**Результати дослідження.** Операціоналізовано портфельний підхід до розвитку спроможностей на основі PM<sup>2</sup>-Pfm із простежуваністю “стратегія – спроможність – програма – проект – результат (вигода)”.

**Теоретична цінність дослідження.** Показано, як змінюється склад портфеля за різних бюджетних та часових сценаріях; запропоновано збалансовані варіанти з урахуванням критичних залежностей між ініціативами, що доповнює існуючу методологію портфельного управління.

**Практична цінність дослідження.** запропонована прозора простежуваність компромісів, скорочено цикл прийняття інвестиційних рішень завдяки стандартизованим артефактам, що вплине на зростання частки фінансування спрямованої на критичні спроможності за сталих бюджетних меж.

**Цінність дослідження.** Побудовано інтегральний рейтинг ініціатив і карту “цінність–складність”, що дозволяє швидко ідентифікувати “швидкі перемоги”, “стратегічні інвестиції” та спроможності на відкладення або переформатування.

**Обмеження дослідження.** Обмеження дослідження полягає у використанні джерел, що знаходяться у відкритому доступі. Майбутні дослідження будуть спрямовані на вивчення підходів щодо впровадження портфельного управління в систему Міністерства оборони України.

**Тип статті.** теоретичний, практичний.

**Purpose.** To design and validate a transparent prioritization and governance model that links capabilities, programs, and projects and supports informed investment decisions in the defense sector.

**Method.** The study has an applied, methodologically-oriented design with built-in demonstration testing on a stylized but representative portfolio of capability development initiatives of a defense organization. The conceptual framework is PM<sup>2</sup>-Pfm (Portfolio Management) in conjunction with PM<sup>2</sup>-Programme Management and PM<sup>2</sup> Project Management, which ensures traceability “strategy – capability – programme – project – result/benefit”.

**Findings.** A portfolio approach to capacity development based on PM<sup>2</sup>-Pfm with the traceability of “strategy – capability – programme – project – result/benefit” has been operationalized.

**Theoretical implications.** It shows how the portfolio composition changes under different budget and time scenarios; balanced options are proposed, taking into account critical dependencies between initiatives, which complements the existing portfolio management methodology.

**Practical implications.** Transparent traceability of trade-offs is proposed, the cycle of investment decisions is shortened thanks to standardized artifacts, which will affect the increase in the share of funding directed to critical capabilities within stable budget limits.

**Originality/Value.** An integrated ranking of initiatives and a “value–complexity” map have been constructed, allowing for the quick identification of “quick wins”, “strategic investments”, and the ability to postpone or reformat.

**Research limitations/Future research.** The limitation of the study is the use of open-access sources. Future research will be aimed at studying approaches to implementing portfolio management in the system of the Ministry of Defense of Ukraine.

**Papertype.** theoretical and practical.

**Ключові слова:** портфельне управління; розвиток спроможностей; оборонне планування; пріоритизація; АНР; PM<sup>2</sup>-Pfm; урядування.

**Key words:** portfolio management; capability development; defense planning; prioritization; AHP; PM<sup>2</sup>-Pfm; governance.

## Вступ

Сучасні оборонні організації працюють у середовищі високої невизначеності, конкуренції за ресурси та швидко змінюваних стратегічних пріоритетів. У таких умовах фрагментовані ініціативи розвитку спроможностей, слабка простежуваність зв'язку “ціль – програма – проєкт” і відсутність прозорості пріоритизації призводять до втрат цінності, дублювання зусиль і затримок у досягненні оперативних ефектів. Портфельний підхід пропонує цілісну відповідь, оскільки поєднує стратегічні наміри з конкретними інвестиційними рішеннями, забезпечуючи кероване формування, збалансування та реалізацію набору взаємопов'язаних програм і проєктів у межах єдиної рамки урядування. У дослідженні ми спираємося на відкриту методологію PM<sup>2</sup>-PfM Європейської Комісії, яка надає процесну модель (Framework Definition, Composition, Realisation, Stakeholder Engagement), чіткі ролі урядування (PfDG, PfSC, PfM, PfSO) та артефакти (Portfolio Handbook, Portfolio Analysis Report, KPI і дашборди) для інституціоналізації портфельних практик у державному секторі, зокрема в обороні [1].

З огляду на ієрархію “портфель – програма – проєкт”, дослідження також використовує пов'язаний рівень програмного та проєктного управління PM<sup>2</sup>, який забезпечує керовану трансформацію інвестиційних рішень у результати та вигоди (benefits realisation). У PM<sup>2</sup> програми визначаються як сукупність взаємопов'язаних проєктів та робіт, спрямованих на спільні цілі й вигоди; портфельний рівень встановлює пріоритети, розподіляє ресурси та відстежує узгодженість зі стратегією, тоді як програмний і проєктний рівні забезпечують доставлення результатів у керованих життєвих циклах.

Метою статті є спроектувати та апробувати портфельну модель пріоритизації розвитку спроможностей військ (сил) на основі PM<sup>2</sup>-PfM із вбудованою багатокритеріальною підтримкою рішень (оцінка внеску в capability gaps, стратегічне вирівнювання, терміновість ефекту, ризик, складність, ресурсомісткість та взаємозалежності), а також показати, як артефакти PM<sup>2</sup> підвищують прозорість компромісів, скорочують цикл ухвалення інвестиційних рішень і збільшують частку фінансування, спрямовану на пріоритетні спроможності за сталих бюджетних обмежень. Таким чином, дослідження робить внесок у методичне забезпечення оборонного планування, поєднуючи стандартизоване урядування портфеля з перевіркою надійності рішень і практичними шаблонами впровадження.

## Теоретичні основи дослідження

Теоретичну основу дослідження складає:

- **методологія PM<sup>2</sup> Portfolio Management (PM<sup>2</sup>-PfM)** Європейської Комісії, яка пропонує “легку” (lean) рамку державного застосування з чотирма процесами — Framework Definition, Composition, Realisation, Stakeholder Engagement — та чітким набором ролей і артефактів (зокрема Portfolio Handbook, Portfolio Analysis Report, Performance Dashboard) для інституціоналізації портфельних практик в органах влади, зокрема в оборонних установах [2];
- **для сил оборони релевантною є логіка capability-based planning** у межах NATO Defence Planning Process (NDPP), що гармонізує національне й альянсове планування, визначає мінімально необхідні спроможності та спрямовує інвестиції на закриття розривів (capability gaps). Поєднання портфельного підходу з NDPP забезпечує прозору трасованість від політичного керівництва до вимог спроможностей і далі — до програм (проєктів), що фінансуються [3];
- **багатокритеріальний аналіз забезпечує визначення ваг критеріїв** через парні порівняння і перевірку узгодженості рішень, тоді як ціннісні моделі MAUT-типу дозволяють агрегувати оцінки в інтегральний “ціннісний рахунок” для ранжування й

сценарного формування портфеля. Теоретичні засади АНР/МАУТ детально висвітлені у працях Т. Сааті та оглядових статтях із прикладними кейсами в державному секторі [4];

- **теоретичне підґрунтя дослідження** спирається на PM<sup>2</sup>-PfM як державну (public-sector-friendly) методологію портфельного управління, ієрархічну інтеграцію з PM<sup>2</sup>-PgM та PM<sup>2</sup> для керованої реалізації та трекінгу вигод; NDPP як доменну рамку здатнісного планування для оборони; АНР/МАУТ як інструментарій багатокритеріальної пріоритизації та аналізу чутливості. Сукупність цих компонентів забезпечує логічну трасованість “політика – стратегія – спроможності – програми – проекти – вигоди”, прозору пріоритизацію та обґрунтованість інвестиційних рішень у розвитку спроможностей військ (сил) [5–8].

### **Постановка проблеми**

Оборонна організація, як правило, ухвалює інвестиційні рішення щодо розвитку спроможностей в умовах високої невизначеності, дефіциту ресурсів і швидкої зміни пріоритетів. На практиці це призводить до низки системних дисфункцій. Переважно всі програми та проекти запускаються за відсутності повної карти залежностей “спроможність – програма – проекти”, що ускладнює пакетування, секвенування та інтеграцію результатів. Відсутність стандартизованих правил відбору та порогів прийнятності знижує прозорість компромісів і унеможлиблює обґрунтовану відмову від низькоцінних ініціатив. Рішення часто домінуються терміновістю або лобістськими аргументами, тоді як багатокритеріальна оцінка застосовується нерівномірно або фрагментарно. Нерозмежовані ролі (орган інвестиційних рішень, комітет, портфельний менеджер, офіс підтримки) та нестандартизовані артефакти (handbook, аналіз портфеля, дашборди) подовжують цикл ухвалення, посилюють конфлікти стейкхолдерів і ускладнюють процедури ескалації. Неформалізовані карти залежностей, відсутність сценарного аналізу та агрегованого контролю (time–cost–benefit–risk) на рівні портфеля призводять до перевитрат, затримок і втрати цінності. Вигоди декларуються на етапі обґрунтування, але їхній моніторинг і підтвердження впродовж життєвого циклу програм залишаються фрагментарними.

Проблема дослідження полягає у відсутності інституціоналізованої, відтворюваної та прозорої портфельної моделі, що забезпечувала б простежуваність від стратегічних намірів до профінансованих ініціатив і підтверджених вигод; формалізовану багатокритеріальну пріоритизацію в умовах бюджетно-часових обмежень; кероване урядування рішень та комунікацій; управління залежностями і ризиками на рівні портфеля спроможностей.

### **Методологія дослідження**

Для реалізації мети дослідження здійснено її декомпозицію та використано такі методи наукового пізнання:

- **емпіричний аналіз** – використання офіційної статистики, звітів урядових та міжнародних організацій, фінансових звітів;
- **статистичний аналіз** – застосування статистичних методів для аналізу даних, зокрема кореляційного та регресійного аналізу, а також методів аналізу часових рядів;
- **якісний аналіз** – опрацювання текстових матеріалів (офіційні документи, прес-релізи, публікації в ЗМІ) з метою виявлення тенденцій, тем та патернів;
- **кейс-стаді** – детальний розбір окремих випадків чи подій, релевантних предмету дослідження;

- **експертний контент-аналіз** – аналітика матеріалів антивоєнних російських видань та моніторинг публічних заяв російських урядовців;
- **теоретичний аналіз** – вивчення наукових статей і теоретичних праць для формування теоретичної бази та ідентифікації прогалин у наявних знаннях;
- **системний аналіз** – дослідження взаємозв'язків між елементами досліджуваної системи та оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників;
- **сценарний аналіз** – розроблення та оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку подій на основі поточних тенденцій і можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

## Результати

В умовах повномасштабної війни та хронічного дефіциту ресурсів ефективність рішень щодо інвестицій у спроможності визначає темп нарощування бойового потенціалу. Портфельний підхід за PM<sup>2</sup>-PfM безпосередньо орієнтований на підвищення прозорості рішень та “видимості” компромісів, пріоритизацію ініціатив в умовах обмежень, регулярне звітування на основі точних і порівнюваних даних, оптимізацію використання дефіцитних ресурсів і випереджальне управління ризиками. У керівництві окремо наголошено на необхідності створення прозорості для ухвалення рішень, спрямування ресурсів на ініціативи, узгоджені зі стратегією, мінімізації ризиків та оптимізації ресурсів і звітності для вищого керівництва на основі точних та порівняльних даних [4].

Зазначений підхід дозволяє структурувати діяльність у чотири процеси й прямо передбачає їхню рекурентність та гнучке коригування складу портфеля залежно від змін стратегії та ходу реалізації (тобто “живе портфоліо”, синхронізоване з бюджетним роком та оперативними потребами):

- **Framework Definition (визначення фреймворку)** – встановлення стандартів, визначення та адаптація правил, процедур, ролей (Governance) і артефактів (наприклад, Portfolio Handbook), які застосовуються до всіх проєктів, програм і портфеля загалом, забезпечуючи узгодженість та прозорість управління;
- **Composition (формування)** – стратегічний відбір, ідентифікація, оцінювання, пріоритизація та балансування ініціатив. Охоплює прийняття рішень щодо включення проєктів і програм або відмови від них, що оптимізує інвестиції та забезпечує узгодженість зі стратегією організації;
- **Realisation (реалізація)** – нагляд і контроль за виконанням чинних проєктів і програм. Включає моніторинг KPI, відстеження вигод (Benefits Tracking), управління ризиками та змінами. Спрямована на досягнення цілей і створення запланованих результатів та вигод;
- **Stakeholder Engagement (залучення зацікавлених сторін)** – комунікація та взаємодія з усіма учасниками (керівництво, виконавці, бенефіціари, донори). Це безперервний процес ідентифікації та аналізу потреб стейкхолдерів і підтримання прозорих комунікацій протягом усього життєвого циклу портфеля.

Ці чотири процеси функціонують не ізольовано, а як безперервний цикл, забезпечуючи динамічне управління ресурсами та стратегічними ініціативами організації. Довідник окремо підкреслює динамічність композиції портфеля, безперервний моніторинг реалізації та системну роботу зі стейкхолдерами. Стандартом чітко розподілено урядування рішень на рівні вищого керівництва (табл. 1).

Таблиця 1 – Розподіл функцій між різними рівнями стейкхолдерів

Абревіатура	Значення	Функція
PfDG	Portfolio Decision-making/Delegation (Прийняття рішень/Делегування портфеля)	Найвищий стратегічний рівень. Відповідає за загальне стратегічне управління, розподіл ресурсів і прийняття ключових рішень щодо цілого набору програм і проектів. Це рівень вищого керівництва, яке визначає, <b>ДЛЯ ЧОГО</b> робиться.
PfSC	Portfolio (Programme Steering) Strategic Committee (Стратегічний (керівний) комітет портфеля (програми))	Стратегічний рівень управління. Орган, який здійснює нагляд, надає вказівки та контролює виконання програм, забезпечуючи їх відповідність стратегії, відповідає за те, <b>ЩО</b> робиться.
PfM	Programme Management (Управління програмами)	Тактичний рівень управління. Відповідає за координацію та управління групою взаємопов'язаних проектів (програмою) для досягнення конкретних стратегічних вигод. Це рівень, який контролює, <b>ЯК</b> досягаються вигоди.
PfSO	Project (Programme) Support Office (Офіс підтримки проектів (програм))	Операційний рівень. Виконує адміністративні, інструментальні та консультаційні функції. Забезпечує дотримання стандартів, звітність і підтримку менеджерів проектів та програм.

Базою даних для ухвалення управлінських рішень у портфелі є стандартизовані артефакти, що застосовуються для пріоритизації та звітування. До артефактів належать такі документи та показники: Portfolio Handbook, Portfolio Analysis Report, журнали змін, ризиків та інцидентів, дашборди й KPI (табл. 2).

Таблиця 2 – Стандартизовані артефакти для пріоритизації та звітування

Елемент	Призначення	Значення для управління портфелем
<b>Portfolio Handbook (Довідник портфеля)</b>	Основний документ, що визначає систему управління (Governance), процеси, ролі, відповідальність і стандарти, які застосовуються до всіх програм і проектів портфеля.	Забезпечує послідовність і єдине розуміння того, як функціонує портфель, як вимірюється успіх та яким чином взаємодіють його компоненти.
<b>Portfolio Analysis Report (Звіт про аналіз портфеля)</b>	Регулярний стратегічний звіт, що оцінює ефективність портфеля, його узгодженість зі стратегічними цілями та оптимальність використання ресурсів.	Є підставою для ухвалення стратегічних рішень (PfDG/PfSC), зокрема щодо запуску нових програм, коригування пріоритетів або призупинення/скасування ініціатив.
<b>Журнали змін, ризиків та інцидентів (Logs)</b>	Централізовані реєстри для фіксації змін, ризиків, проблем та інцидентів у програмах і проектах.	Дають змогу агрегувати інформацію для виявлення системних проблем і взаємозалежних ризиків, що можуть впливати на успіх портфеля загалом.
<b>Dashboards (Дашборди)</b>	Візуальні інструменти для подання ключових показників ефективності (KPI) у стислому та наочному форматі, часто в режимі наближеного реального часу.	Забезпечують швидкий моніторинг “здоров’я” портфеля, дають змогу керівництву оперативно оцінювати ситуацію без потреби в детальному аналізі кожного звіту.
<b>KPI (Key Performance Indicators)</b>	Ключові показники ефективності для вимірювання результативності портфеля, програм і проектів (фінансова віддача, стратегічна узгодженість, використання ресурсів, інтегральний ризик тощо).	Дозволяють об’єктивно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей, порівнювати ефективність компонентів портфеля та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Також стандарт подає готовий перелік інструментів, яких бракує оборонному плануванню для швидкої пріоритизації та комунікації з оборонно-промисловим комплексом, донорами та парламентом:

**Project Prioritisation Matrix (матриця пріоритетності проектів)** – інструмент, який використовується для об'єктивного ранжування всіх потенційних або поточних проектів у портфелі. Вона допомагає керівництву (PfDG) ухвалити рішення щодо проектів, які мають отримати фінансування та ресурси. Проекти оцінюються за набором зважених критеріїв, наприклад узгодженість зі стратегією, очікувана вигода, терміновість, рівень ризику та необхідні ресурси. Проект з найвищим сумарним балом отримує найвищий пріоритет;

**Value-vs-Complexity (вартість проти складності)** – візуальний інструмент (діаграма 2x2), що використовується для класифікації проектів на основі двох ключових вимірів. Вісь Y (Value / Вартість) – очікувана вигода або цінність для організації. Вісь X (Complexity / Складність) – ресурсна й технічна складність реалізації. Використання цього інструмента допомагає визначити “легкі перемоги” (висока вартість / низька складність) та уникати “пасток” (низька вартість / висока складність), оптимізуючи загальний баланс ризиків та віддачі портфеля;

**KPI (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності) на рівні портфеля** – показники, які вимірюють, наскільки успішно портфель досягає своїх стратегічних цілей. Як приклад можна навести відсоток проектів, що відповідають стратегії, загальний рівень ризику портфеля, відсоток використання критичних ресурсів, фінансову віддачу (ROI) портфеля. KPI забезпечують об'єктивну оцінку “здоров'я” портфеля та допомагають керівництву швидко реагувати на відхилення;

**Scenario Analysis (сценарний аналіз)** – метод, який використовується для оцінювання того, як різні гіпотетичні зовнішні або внутрішні події (сценарії) впливають на загальну ефективність і життєздатність портфеля. Прикладом може бути різке скорочення бюджету, затримка критичних поставок, зміна пріоритетів вищого керівництва. Метою є підвищення стійкості портфеля та розроблення плану реагування на випадок настання несприятливих подій, що є ключовим для управління ризиками на рівні PfSC;

**Benefits Tracking (відстеження вигод)** – систематичний процес вимірювання, моніторингу та управління реалізацією очікуваних вигод від програм і проектів після їх завершення. У PfM, на відміну від проектного менеджменту, який фокусується на результаті (deliverables), управління портфелем фокусується на вигодах (benefits). Відстеження вигод підтверджує, що інвестиції (портфель) справді принесли очікувану стратегічну цінність;

**Portfolio Dashboard (дашборд портфеля)** – централізований візуальний інтерфейс, який агрегує інформацію з усіх проектів і програм у портфелі, відображаючи ключові KPI та статус у режимі, наближеному до реального часу. Слугує головним інструментом для швидкого моніторингу керівною групою (PfSC). Зазвичай використовує візуальні індикатори (зелений, жовтий, червоний) для відображення стану щодо термінів, бюджету та ризиків, даючи змогу зосередитися на проблемних ділянках.

Їхнє призначення — надати єдину картину цілей і стану портфеля, бути основою моніторингу та контролю, документувати ключові рішення та забезпечувати інституційну пам'ять (аудит, накопичення досвіду). Стандарт вимагає визначати критерії оцінювання (узгодження зі стратегічними цілями, створення цінності, використання ресурсів, ризику реалізації, терміновість, необхідність тощо), встановлювати шкали та ваги, щоб об'єктивно порівнювати ініціативи (у т. ч. між портфелями). Це природно поєднується з AHP (Analytic Hierarchy Process) / MAUT (Multiple Attribute Utility Theory) і нашою методикою багатокритеріальної підтримки рішень.

Окремо потрібно зупинитися на процедурі “kill/hold/go” з PM<sup>2</sup>-PfM, яка є необхідною при формуванні оборонних портфелів. Практичний зміст: **go** – запустити або продовжити; **hold** – тимчасово призупинити; **kill** – не запускати або припинити назавжди з перерозподілом ресурсів на більш актуальні програми (проекти) з розвитку оборонних спроможностей.

PM<sup>2</sup>-PfM задає стандартизовані стани для кожної ініціативи (проект / програма) протягом двох процесів — Composition (формування або складання портфеля) та Realisation (реалізація). Це створює спільну мову для рішень вищого керівництва:

- **“Approved / GO”** — кандидат пройшов відбір у Composition і схвалений до реалізації (переходить у Realisation). Це ключовий етап, на якому організація відбирає, пріоритизує та балансує набір проектів і програм, щоб створити оптимальний портфель, який найкраще відповідає її стратегічним цілям і ресурсним обмеженням. Цей етап містить кілька важливих кроків: відбір – оцінювання всіх нових ініціатив (проектів або програм) та їхньої потенційної цінності на основі попередньо визначених критеріїв (Project Prioritisation Matrix); пріоритизація – ранжування ініціатив для визначення тих, що принесуть найбільшу стратегічну вигоду та мають бути реалізовані першочергово (Value-vs-Complexity); балансування – забезпечення оптимального балансу всередині портфеля за різними параметрами (ризик, зокрема баланс між високоризиковими інноваційними та низькоризиковими необхідними проектами, а також використання ресурсів); авторизація – офіційне затвердження керівництвом фінального складу портфеля та виділення необхідних ресурсів;
- **“Running”** — період активної реалізації проекту, під час якого виконується основна частина робіт, спрямованих на створення кінцевого продукту, послуги або результату. На цій стадії команда виконує завдання, визначені у плані управління проектом, сформованому на фазі planning. Основний фокус – створення та інтеграція результатів (deliverables), забезпечення ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, керівництво командою, контроль якості та залучення заінтересованих сторін. На цій фазі виникає найбільша потреба в управлінні змінами, оскільки відхилення від початкового плану та ризику реалізуються саме під час виконання робіт;
- **“Suspended / HOLD”** — тимчасова зупинка з можливим поверненням у попередній стан після усунення причин. Зупинка зазвичай відбувається через зовнішні чи внутрішні фактори, які унеможливають продовження роботи, наприклад тимчасове блокування фінансування, відсутність критичних ресурсів, зміна пріоритетів, реалізація значного ризику або необхідність вирішення критичної проблеми. Це не є скасуванням (Cancellation / Closing). Головна відмінність полягає в тому, що після усунення причин, які спричинили зупинку, ініціатива має повернутися до попереднього активного стану (“running”) для подальшої реалізації. На період “Suspended” зазвичай мінімізуються витрати, але зберігається основний склад команди або ключова документація для забезпечення можливості швидкого відновлення;
- **“Rejected / KILL (на вході)”** — відхилення кандидата на стадії Composition (можливе й до завершення оцінювання, якщо очевидна неперспективність). Відхилення відбувається, коли проект не відповідає поточним стратегічним цілям організації, має недопустимо високий ризик за низької очікуваної вигоди, вимагає критичних ресурсів, які вже зарезервовані для пріоритетніших програм, або є очевидно неперспективним чи економічно невиправданим, що може бути виявлено ще до завершення повного циклу оцінювання. Ініціатива не включається до портфеля і, як правило, не отримує фінансування та подальшого розвитку;
- **“Terminated / KILL (дострокове завершення)”** — дострокове припинення під час Realisation, коли відсутня подальша доцільність або триває хронічно слабе виконання. Причинами можуть бути зміна стратегії організації або зовнішні умови (наприклад, поява нової технології чи зміна законодавства), внаслідок чого проект або програма більше не

приносить очікуваної стратегічної вигоди або його (ii) мета стає нерелевантною; проєкт (програма) постійно не відповідає ключовим показникам ефективності (KPI) щодо термінів, бюджету або якості; ризики, які реалізувалися, призвели до того, що витрати на відновлення перевищують очікувану вигоду. Рішення про припинення ухвалюється на рівні портфеля на основі оновленого звіту про аналіз портфеля (Portfolio Analysis Report). Після прийняття рішення про “Terminated / KILL” ініціатива переходить у фазу закриття (Closing), де фокус зміщується на формальне закриття всіх контрактів, деактивацію ресурсів, архівацію документації та забезпечення Lessons Learned;

- **“Ended”** — означає нормальне та успішне завершення проєкту або програми відповідно до запланованого життєвого циклу. Настає після успішного завершення етапу Closing (закриття), який слідує за фазою Executing (“running”). Це означає, що очікувані результати були створені, а заплановані вигоди (або, принаймні, більша їх частина) були реалізовані або очікується їх реалізація відповідно до плану Benefits Tracking. Фаза Closing включає формальну передачу кінцевого продукту, розпуск команди, закриття контрактів, архівацію документації та обов’язковий збір Lessons Learned. Після цього ініціатива набуває статусу “Ended”.

Три перелічені статуси є кінцевими станами для будь-якої ініціативи (проєкту чи програми) у портфелі: “Rejected / KILL”, “Terminated / KILL” та “Ended”.

Застосування PfM забезпечує прямий зв’язок між стратегією та виконанням, що дає змогу досягти узгодженості (Alignment). Фаза “Composition” гарантує, що лише ті програми та проєкти, які максимально узгоджені з воєнно-політичними пріоритетами та довгостроковою стратегією оборони, отримують ресурси. Проєкти, які не відповідають стратегії, будуть відхилені “Rejected” ще на вході. Цей підхід також дозволяє оптимізувати інвестиції: завдяки таким інструментам, як Value-vs-Complexity та Portfolio Analysis Report, керівництво (PfDG) може бачити, чи приносять інвестиції (портфель) очікувану вигоду (Benefits Tracking). Це дозволяє припинити неефективні ініціативи (“Terminated / KILL”) і перенаправляти критичні ресурси на пріоритетні напрями.

Чітко визначені кінцеві стани та механізми контролю зменшують хаос і підвищують прогнозованість. Наявність чітких статусів (“running”, “suspended”, “ended”) забезпечує дисципліну у виконанні. Якщо проєкт хронічно відстає або стає недоцільним, застосовується механізм “Terminated”, що запобігає подальшому використанню коштів і ресурсів у безперспективні ініціативи. Механізм “Suspended / HOLD” дає змогу тимчасово зупинити проєкт, коли зовнішні фактори (наприклад, затримка фінансування чи логістики) унеможливають його продовження. Це запобігає марнуванню ресурсів, які можна тимчасово перерозподілити.

Методологія PfM може суттєво вплинути на підвищення загальної ефективності та результативності сил оборони України. Управління переходить від фокусу на простому завершенні завдань до фокусу на вигодах (Benefits Tracking), які створюють нові спроможності для сил оборони. Інструменти Portfolio Dashboards та агреговані журнали змін / ризиків роблять стан усіх ініціатив прозорим для вищого керівництва, дозволяючи швидше реагувати на системні проблеми та ухвалювати рішення про “KILL” чи зміну пріоритетів. Вибудовується інституційна пам’ять: успішне завершення (“Ended”) фіксується після фази “Closing”, яка включає збір “Lessons Learned”. Це забезпечує накопичення інституційної пам’яті та запобігає повторенню помилок у майбутніх проєктах з розвитку спроможностей.

Завдяки цим механізмам сили оборони можуть швидше адаптуватися до мінливого оперативного середовища, мінімізувати непродуктивні витрати та максимізувати стратегічну віддачу від кожної інвестиції в оборону.

Розглянемо детальніше методіку **Project Prioritisation Matrix (PM<sup>2</sup>-PfM)** для пріоритизації оборонних програм (проєктів). Prioritisation Matrix (PM<sup>2</sup>-PfM) – це проста багатокритеріальна таблиця для об’єктивного ранжування кандидатів-проєктів (програм), коли ресурсів бракує на всі

одночасно. У PM<sup>2</sup>-PfM цей інструмент прямо рекомендовано для зваженого (weighted) мультикритеріального ранжування: проекти оцінюються за релевантними до стратегії критеріями, кожен критерій має вагу, підсумковий бал обчислюється як зважена сума, після чого формується рейтинг (top → low) [4]. Алгоритм дій методики Project Prioritisation Matrix (PM<sup>2</sup>-PfM) при відборі пріоритетних оборонних проєктів (програм, ініціатив) складається з шести послідовних кроків.

### **Крок 1.**

#### **Визначення мети (Composition)**

Формування мети є критично важливим для початку процесу пріоритизації, оскільки встановлює стратегічний контекст і гарантує, що всі наступні дії будуть узгоджені з вищими цілями:

- чітке визначення та підтвердження актуальності стратегії та воєнно-політичних пріоритетів, з якими має бути узгоджений портфель;
- фіксація загального ліміту фінансування (бюджетних асигнувань) та обмежень критичних ресурсів (наприклад, кваліфікований персонал, виробничі потужності) на плановий період;
- визначення допустимого загального рівня ризику для портфеля (наприклад, баланс між інноваційними та підтримуваними проєктами);
- створення Portfolio Handbook (довідника портфеля) – офіційне затвердження ролей (PfDG, PfSC), процесів, критеріїв оцінювання та порогових значень (KILL-критерії) для застосування в наступних кроках.

Результатом кроку є наявність затверджених і задокументованих вхідних даних, що дає змогу перейти до Кроку 2 (вибору критеріїв оцінювання) та забезпечує основу для обґрунтованого рішення про “Rejected” (KILL на вході).

### **Крок 2.**

#### **Вибір критеріїв оцінювання**

Необхідно обрати 4–5 ключових критеріїв, згрупованих за трьома основними сферами управління портфелем: стратегічна цінність (вигода), складність (ризик) та фінансова доцільність.

#### **Група 1. Стратегічна цінність та операційна вигода (Value).**

У цій групі можуть бути такі критерії оцінювання:

- стратегічна узгодженість – наскільки ініціатива (проєкт чи програма) безпосередньо сприяє досягненню цілей, визначених у стратегії та ключових доктринальних документах;
- операційна вигода (benefits) – потенціал для суттєвого підвищення спроможності (наприклад, скорочення циклу управління, збільшення живучості військ, створення асиметричної переваги).

#### **Група 2. Складність та ризик реалізації (Complexity & Risk).**

У цій групі можуть бути такі критерії оцінювання:

- ресурсна залежність / складність – оцінка потреби у критичних обмежених ресурсах (висококваліфікований персонал, унікальне виробниче обладнання). Чим вища залежність, тим вищий ризик;
- технічна життєздатність та зрілість – рівень технологічної готовності (TRL) та наявність необхідної бази (науково-дослідних лабораторій, платформ для розвитку технологій). Оцінка ризику, пов'язаного з недоведеністю технології.

#### **Група 3. Час та фінансова доцільність.**

У цій групі можуть бути такі критерії оцінювання:

- терміновість (час досягнення спроможності) – як швидко проєкт може перейти у статус “running” і забезпечити оперативну готовність (час до “Ended”). Вищий бал – для проєктів, що швидко надають критичну спроможність.

Після вибору критеріїв необхідно визначити вагові коефіцієнти для кожного з них. Це дає змогу кількісно відобразити, які аспекти (наприклад, стратегія чи ризик) є найважливішими для оборонного портфеля.

Сума ваг критеріїв дорівнює 1. Їх доцільно отримати через AHP (Analytic Hierarchy Process) [4] із перевіркою узгодженості ( $CR \leq 0,10$ ). Це стандартна практика MCDM; прийнятність  $CR = 10\%$  широко наводиться в джерелах з AHP.

### **Крок 3.**

#### **Присвоєння ваг критеріям**

На цьому етапі кількісно визначається, наскільки важливий кожен критерій для загального успіху та стратегічного вирівнювання оборонного портфеля. Сума всіх вагових коефіцієнтів має дорівнювати 100 % (або 1).

Визначення ваг має відображати поточний стратегічний фокус (наприклад, пріоритет швидкості та узгодженості зі стратегією над абсолютною технічною новизною).

Як приклад можна використовувати такий розподіл ваг, який ставить на перше місце стратегію та безпосередню вигоду (загальна вага 70 %), що є логічним для оборонного домену в умовах війни.

#### **Група – цінність, критерії оцінювання:**

- стратегічна узгодженість (вага 35 %) – найвища вага. Якщо проект не відповідає оборонній стратегії, він має бути відхилений (Rejected), незалежно від інших факторів;
- операційна вигода (вага 30 %) – висока вага. Відображає прямий внесок у підвищення бойової спроможності та ефективності на полі бою.

#### **Група – ризик, критерії оцінювання:**

- ресурсна залежність та складність (вага 15 %) – середня вага. Враховує ризик неможливості реалізації через брак критичних ресурсів чи експертизи;
- технічна життєздатність та зрілість (вага 10 %) – нижча вага. Оцінка технічних ризиків. Важлива, але не повинна повністю блокувати перспективні, проте менш зрілі технології.

#### **Група – час, критерії оцінювання:**

- терміновість досягнення спроможності (вага 10 %) – нижча вага. Важливий параметр, але здебільшого використовується як додатковий фактор або для розрізнення проєктів із подібними стратегічними балами.

### **Крок 4.**

#### **Створення шкали оцінювання**

Цей крок необхідний, щоб стандартизувати та об'єктивно оцінити кожен проєкт-кандидат за п'ятьма визначеними критеріями, наведеними вище (стратегічна узгодженість, операційна вигода, ресурсна залежність, технічна зрілість, терміновість).

Для оборонного домену, де критична важливість має прямий вплив на безпеку, доцільно використовувати шкалу з невеликою кількістю градацій (наприклад, 1, 3, 5), щоб уникнути надмірної суб'єктивності та спростити рішення, яке часто є бінарним (критично потрібно або ні):

- оцінка 5 – критичний пріоритет: ініціатива має прямий, негайний та критичний вплив на досягнення ключових стратегічних цілей і є обов'язковою до включення;
- оцінка 4 – високий пріоритет: ініціатива має значний позитивний вплив і є важливою для забезпечення поточної спроможності;
- оцінка 3 – середній пріоритет: ініціатива є бажаною або необхідною для підтримання поточної функціональності, але не є критичною для стратегічних змін;
- оцінка 2 – низький пріоритет: ініціатива має обмежений вплив на поточну стратегію, може бути відкладена або включена за наявності надлишку ресурсів;

- оцінка 1 – невідповідність: ініціатива не відповідає стратегії, має неприйнятно високий ризик або мінімальну вигоду; candidate for “Rejected” (KILL).

Для забезпечення об'єктивності оцінювачі повинні мати чіткі інструкції щодо застосування цієї шкали до кожного з п'яти критеріїв. Як приклад, можна запропонувати такий варіант:

**1. Критерій “стратегічна узгодженість” (35 %):**

- оцінка 5 (критичний) – ініціатива безпосередньо впроваджує нову критичну спроможність, визначену в оборонній стратегії;
- оцінка 1 (невідповідність) – ініціатива не корелює з жодним поточним стратегічним пріоритетом або дублює існуючі спроможності.

**2. Критерій “операційна вигода” (30 %):**

- оцінка 5 (критичний) – очікується суттєве скорочення циклу OODA (процесу прийняття рішень) або забезпечення асиметричної переваги (наприклад, проривна технологія РЕБ);
- оцінка 1 (невідповідність) – вигода є мінімальною, не відчутною на полі бою або вимагає надмірних ресурсів для впровадження.

**3. Критерій “ресурсна залежність” (15 %):**

- оцінка 5 (критичний) – усі необхідні критичні ресурси (фінанси, персонал, технології) вже доступні або легко залучаються;
- оцінка 1 (невідповідність) – реалізація залежить від недоступних або надмірно обмежених ресурсів (наприклад, унікальні спеціалісти, відсутність вітчизняного виробництва).

**4. Критерій “технічна зрілість” (10 %):**

- оцінка 5 (критичний) – технологія має високий рівень готовності (TRL, наприклад, 8–9), успішно пройшла польові випробування (“running”) і готова до масштабування [9];
- оцінка 1 (невідповідність) – технологія перебуває на низькому рівні (TRL 1–3), вимагає значних додаткових НДДКР, що створює високий ризик.

**5. Критерій “терміновість” (10 %):**

- оцінка 5 (критичний) – спроможність може бути досягнута у короткостроковій перспективі (до 6–12 місяців), що є критичним для поточної оперативної потреби;
- оцінка 1 (невідповідність) – спроможність може бути досягнута лише у довгостроковій перспективі (3–5 років) і не впливає на поточний конфлікт.

**Крок 5.**

**Оцінювання проєктів-кандидатів**

**1. Етап оцінювання (Scoring).**

2. Оцінювальна група (зазвичай PfSC або експертна комісія) присвоює бал (від 1 до 5) кожному проєкту за кожним із п'яти критеріїв, ґрунтуючись на їх визначеннях.

**3. Етап розрахунку зваженого бала.**

4. Для кожного проєкту необхідно помножити отриманий бал на ваговий коефіцієнт відповідного критерію (з Кроку 2/3) і підсумувати результати.

**5. Етап ранжування та висновків.**

6. На цьому етапі проєкти ранжуються відповідно до отриманих зважених балів, після чого визначається їхня пріоритетність.

**Крок 6.**

**Аналіз ризиків та балансування**

Мета — забезпечити, щоб портфель був не лише бажаним, а й реалістичним щодо ресурсів і мав прийнятний загальний рівень ризику.

**1. Аналіз ризиків та стійкості (Scenario Analysis).**

2. На цьому етапі керівний комітет портфеля (PfSC) використовує дані про ризики (критерії 3 та 4) для оцінювання загальної стійкості.

- здійснюється перевірка загального ризику – оцінюється, чи не перевищує сумарний ризик усіх високоранжованих проєктів допустимий поріг ризику, визначений на Кроці 1. Якщо портфель стає надто ризиковим через велику кількість проєктів з низькою технічною зрілістю (критерій 4), може бути прийнято рішення про “Suspended” / HOLD для одного з таких проєктів, навіть якщо він має високу вигоду;
- проводиться сценарний аналіз – використовуються інструменти Scenario Analysis для моделювання впливу ключових зовнішніх загроз (наприклад, затримка іноземного фінансування або втрата критичного виробничого об’єкта) на портфель. За допомогою цього методу виявляються проєкти, які мають високу стійкість до цих загроз, і ті, які є найбільш уразливими.

**3. Балансування портфеля та ресурсний “челендж”.**

4. Цей процес забезпечує, що ресурси не будуть перевантажені, а стратегічний фокус буде збережено.

- здійснюється ресурсне балансування – перевірка загального попиту на обмежені ресурси (фінанси, експерти, виробничі потужності) проти їхньої наявності. Якщо два найбільш пріоритетні проєкти вимагають одного й того самого ресурсу (наприклад, інженерного підрозділу в один і той самий період), один із проєктів може бути відкладений або переведений у статус “Suspended”, доки не звільняться ресурси;
- проводиться балансування за категоріями – оцінюється, чи не є портфель занадто сфокусованим лише на одному типі ініціатив (наприклад, тільки “running” із низьким ризиком без інноваційних або, навпаки, надмірна частка високоризикових). Як правило, для візуалізації балансу використовується діаграма Value-vs-Complexity.

**5. Фінальне рішення та встановлення статусів.**

6. На основі аналізу ризиків та балансування ухвалюються остаточні рішення щодо статусу проєктів-кандидатів.

**Для прикладу:**

- проєкти зі статусом “running” – проєкти офіційно авторизовано й включено до портфеля, після чого вони переходять до етапу виконання. Наслідки для портфеля – максимізація стратегічної вигоди та більш ефективний розподіл ресурсів;
- проєкти зі статусом “suspended” / HOLD – проєкти є стратегічно важливими (високі бали за критеріями 1 та 2), але тимчасово зупинені через непереборні ресурсні чи зовнішні обмеження. Наслідки для портфеля – ресурси звільняються, але проєкт залишається в “резерві” портфеля для переоцінювання у наступному циклі;
- проєкти зі статусом “Rejected” / KILL (на вході) – підтверджено, що проєкт не відповідає стратегії (критерій 1) або має неприйнятну комбінацію високого ризику та низької вигоди. Наслідки – остаточне виключення, ресурси не виділяються.

Результатом цього кроку є офіційно затверджений набір програм і проєктів, які формують портфель спроможностей, що є максимально стійким, збалансованим і стратегічно узгодженим. Далі портфель переходить у фазу виконання.

Розглянемо ролі кожного зі стейкхолдерів, визначених у методології PM<sup>2</sup>-PfM, на кожному з кроків:

1. **Стратегічний рівень (Portfolio Level — управління портфелем).** На цьому рівні ухвалюються ключові рішення щодо інвестицій та стратегічної узгодженості. Цей рівень зазвичай відповідає ролям PfDG (Portfolio Decision Group) та PfSC (Portfolio Steering Committee):
  - **керівник (керівники) найвищого рангу (Portfolio Decision Group – PfDG)** визначає стратегію та фінансові обмеження (Крок 1), ухвалює остаточні рішення “running”, “rejected”, “terminated”. Працює на основі пакета аналітичних матеріалів від PfM/PfSO: дашбордів, сценаріїв, оцінки наслідків для KPI (вигод); на засіданнях ухвалює рішення та задає мандат наступного циклу пріоритизації. Основним артефактом, за який PfDG відповідає (або який використовує), є Portfolio Analysis Report, на основі якого приймаються рішення та визначаються стратегічні цілі;
  - **керівний комітет (Portfolio Steering Committee – PfSC)** здійснює нагляд і забезпечує балансування (Крок 6). Оцінює та ранжує ініціативи (Крок 5), здійснює оперативне управління портфелем і готує рішення для PfDG, веде зміни (ескалації), контролює виконання в межах делегованих повноважень. Розглядає рейтинг ініціатив, сценарії складу портфеля, стани компонентів (“running”, “suspended”, “terminated”), погоджує перерозподіл ресурсів, пакування та секвенування програм. Основними артефактами, за які PfSC відповідає (або які використовує), є Project Prioritisation Matrix (оцінювання) та Portfolio Dashboard (моніторинг KPI);
  - **адміністратор портфеля (Portfolio Manager – PfM)** координує процеси Composition та Realisation, забезпечує звітність і функціонування системи. Головує в PfSC, забезпечує консолідацію даних і звітності, готує та веде Portfolio Handbook. Фасилітує пріоритизацію, веде “календар рішень”, збирає KPI (вигоди) з програм і проєктів, формує what-if-сценарії за обмеженнями бюджету, часу та ризику. Готує зведені аналітичні матеріали для PfSC/PfDG. Основними артефактами, за які PfM відповідає (або які використовує), є Portfolio Handbook (розроблення та підтримка), журнали змін, ризиків та інцидентів (агрегація), інструменти Benefits Tracking (звітність).
2. **Рівень програм і проєктів.** На цих рівнях відбувається безпосередня реалізація (фаза “running”):
  - **керівник програми (Programme Manager – PgM)** координує взаємозалежні проєкти для досягнення стратегічних вигод, звітує перед PfSC. Основними артефактами, за які він відповідає (або які використовує), є інструменти Benefits Tracking (відстеження вигод програми) та проєктні плани (нагляд);
  - **керівник проєкту (Project Manager – PM)** відповідає за виконання проєкту в межах бюджету та термінів, звітує перед PgM або PfM. Основними артефактами є план проєкту та журнали змін, ризиків та інцидентів (ведення на рівні проєкту);
  - **офіс підтримки (Portfolio / Programme / Project Support Office – PfSO)** надає методичну, аналітичну та адміністративну підтримку: розробляє й підтримує шаблони, стандарти, портфельний репозиторій і дашборди. Збирає та перевіряє показники, оновлює журнали (ризиків, зміни, рішення), публікує дашборди. Готує якісні дані для прийняття рішень, веде “живий” репозиторій портфеля (динамічну та актуальну систему зберігання, що містить усі офіційні дані та артефакти щодо поточного стану портфеля). Забезпечує дотримання стандартів (Framework Definition). Основними артефактами є шаблони документів, підтримка ведення журналів, стандарти KPI.

Портфельний підхід в оборонному плануванні, особливо в умовах війни, дає змогу досягти прозорості компромісів і скорочення циклу ухвалення рішень. Стандартизовані артефакти й уніфіковані дані дозволяють швидше погоджувати інвестиції, підвищуючи частку фінансування

критичних спроможностей у межах сталого бюджету. Project Prioritisation Matrix у зв'язці з вагами критеріїв і нормалізацією дає змогу об'єктивно ранжувати ініціативи, а карта "Value-vs-Complexity" швидко відокремлює "швидкі перемоги" та "стратегічні інвестиції". Рекурентні процеси PM<sup>2</sup>-PfM (Framework Definition, Composition, Realisation, Stakeholder Engagement) забезпечують гнучке балансування портфеля під зміни обстановки, синхронно з бюджетним циклом і оперативними потребами. Стандартизовані стани (Approved, Running, Suspended, Ended, Rejected, Terminated) запобігають "інерції проектів", дозволяють завчасне припинення неефективних ініціатив і вивільнення ресурсів для пріоритетних потреб. Дашборди, журнали рішень та інструменти benefits tracking формують єдину картину стану, підтримують аудит і запобігають повторенню системних помилок.

Умови повномасштабної війни й хронічного дефіциту ресурсів роблять портфельний підхід безпосереднім каталізатором темпу нарощування бойового потенціалу за рахунок пріоритизації та випереджального управління ризиками.

У подальшому автори планують продовжити дослідження щодо впровадження портфельного підходу в систему Міністерства оборони України — з фокусом на інституціоналізацію процесів, критеріїв, порогів та артефактів. Подальшими напрямками досліджень можуть бути:

- інституційний дизайн і RASCI-матриця для МОУ, розроблення варіантів моделі урядування портфеля (PfDG / PfSC / PfM / PfSO) під український контекст: мандати, пороги ескалацій, календар рішень, інтеграція з планувальним і бюджетним циклом (PPBE);
- формування набору стандартних критеріїв (ваг) для функціональних груп спроможностей, розроблення каталогів критеріїв і базових профілів ваг для розвідки, застосування, логістики, кіберпростору тощо;
- розширений сценарний аналіз і стійкість портфеля – вбудовування регулярних what-if-сценаріїв, шоків бюджету, затримок поставчань, "вузьких місць" оборонно-промислового комплексу, визначення критеріїв прийнятності портфельного ризику;
- політика kill / hold / go та "червоні лінії" – визначення KILL-критеріїв на вході (strategy misfit, неприйнятний ризик, надмірна ресурсомісткість), а також тригерів для Terminated / HOLD у Realisation; юридична та процесна інтеграція з контрактами й держзамовленням;
- операціоналізація benefits tracking – типові карти вигод, KPI портфеля (програм), правила атрибуції та верифікації бенефітів, механізми закриття "benefits gap";
- цифрові артефакти й репозиторій рішень – концепція портфельного репозиторію, журнали змін, ризиків і рішень, вимоги до даних ("точні й порівнювані"), шаблони звітності для PfDG / PfSC.

## Висновки

Стаття переконливо доводить, що PM<sup>2</sup>-PfM може слугувати "операційною системою" для оборонного портфеля. Дана методологія робить рішення прозорими, трасованими й відтворюваними, скорочує час від запиту до інвестиційного рішення, дозволяє на ранніх стадіях "зупиняти" низькоцінні ініціативи та фокусуватися на вигодах, а не лише на "здачі продуктів". В умовах війни це особливо важливо, оскільки забезпечує здатність оперативно трансформуватися, підвищувати темп нарощування спроможностей (боездатності) та ефективніше управляти ризиками.

PfM гарантує, що лише ті програми та проекти, які мають найвищу стратегічну узгодженість та операційну вигоду, проходять стадію Composition та отримують статус "running". Завдяки механізмам "Rejected" / KILL (на вході) та використанню матриці пріоритетності, методологія унеможливорює розпорошення ресурсів на ініціативи, що не відповідають актуальній оборонній стратегії. Portfolio Dashboard та регулярні Portfolio Analysis Report надають вищому керівництву (PfDG) точні та порівнювані дані (Accurate & Comparable),

що дозволяє швидко ухвалювати рішення про “Terminated” / KILL (раніше завершення) для ініціатив, які втратили доцільність, і перенаправляти ресурси туди, де вони є критично необхідними.

PfM забезпечує дисципліну та контроль через чіткі статуси (“running”, “suspended”, “ended”) і фіксацію правил у Portfolio Handbook. Це мінімізує ситуативне фінансування та хаотичне управління. Централізоване ведення журналів змін, ризиків та інцидентів дає змогу ідентифікувати системні ризики та залежності, а Scenario Analysis підвищує стійкість портфеля до зовнішніх загроз (наприклад, ракетних ударів по виробничих об’єктах або затримок фінансування).

Портфельна методологія перетворює оборонне планування з реактивного процесу на проактивну, цілісну систему управління, яка є життєво необхідною для забезпечення швидкої адаптації, фінансової відповідальності та стійкості сил оборони в умовах високої невизначеності та активних бойових дій.

### **Фінансування**

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

### **Конкуруючі інтереси**

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

### **Список використаних джерел**

1. European Commission, Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>. PM<sup>2</sup>-Portfolio Management: overview, resources, downloads [Електронний ресурс]. — 2022–2025. — URL: [https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-portfolio-management\\_en](https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-portfolio-management_en) (дата звернення: 12.09.2025).
2. European Commission. PM<sup>2</sup> Portfolio Management Guide. Version 1.5. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. — 116 p. — URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6b94ceb-d4c2-11ec-a95f-01aa75ed71a1> (дата звернення: 12.09.2025).
3. NATO. NATO Defence Planning Process (NDPP) [Електронний ресурс]. — Офіційна сторінка НАТО. — URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_49202.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm) (дата звернення: 14.10.2025).
4. Saaty, T. L. The Analytic Hierarchy Process. — New York: McGraw-Hill, 1980. — 287 p. — URL: [https://books.google.com.ua/books/about/The\\_Analytic\\_Hierarchy\\_Process.html?id=Xxi7AAAAIAAJ](https://books.google.com.ua/books/about/The_Analytic_Hierarchy_Process.html?id=Xxi7AAAAIAAJ) (дата звернення: 16.09.2025).
5. European Commission. PM<sup>2</sup> Programme Management Guide. Version 1.0. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. — URL: [https://op.europa.eu/publication/manifestation\\_identifier/PUB\\_NO0421052ENN](https://op.europa.eu/publication/manifestation_identifier/PUB_NO0421052ENN) (дата звернення: 13.10.2025).
6. European Commission, CoEPM<sup>2</sup>. PM<sup>2</sup>-Programme Management: overview & download [Електронний ресурс]. — 2023–2025. — URL: [https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-programme-management\\_en](https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-programme-management_en) (дата звернення: 15.10.2025).
7. European Commission. PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide. Version 3.1. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. — URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/97cc2f12-c648-11ee-95d9-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 01.10.2025).
8. European Commission, CoEPM<sup>2</sup>. PM<sup>2</sup> Guides and Artefacts — official downloads (Project 3.1, Programme 1.0, Portfolio 1.5) [Електронний ресурс]. — 2024–2025. — URL: [https://pm2.europa.eu/resources\\_en](https://pm2.europa.eu/resources_en) (дата звернення: 17.10.2025).

9. ISO 16290:2013. Space systems — Definition of the Technology Readiness Levels (TRLs) and their detailed descriptions [Електронний ресурс] / International Organization for Standardization. — Geneva, 2013. — URL: <https://www.iso.org/standard/60879.html> (дата звернення: 12.11.2025).

## References

1. European Commission, Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>. (2022–2025). *PM<sup>2</sup>-Portfolio Management: overview, resources, downloads*. [https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-portfolio-management\\_en](https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-portfolio-management_en)
2. European Commission. (2022). *PM<sup>2</sup> Portfolio Management Guide* (Version 1.5). Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6b94ceb-d4c2-11ec-a95f-01aa75ed71a1>
3. NATO. (2025). *NATO Defence Planning Process (NDPP)*. NATO Official Website. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_49202.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm)
4. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill. [https://books.google.com.ua/books/about/The\\_Analytic\\_Hierarchy\\_Process.html?id=Xxi7AAAIAAJ](https://books.google.com.ua/books/about/The_Analytic_Hierarchy_Process.html?id=Xxi7AAAIAAJ)
5. European Commission. (2021). *PM<sup>2</sup> Programme Management Guide* (Version 1.0). Publications Office of the European Union. [https://op.europa.eu/publication/manifestation\\_identifier/PUB\\_NO0421052ENN](https://op.europa.eu/publication/manifestation_identifier/PUB_NO0421052ENN)
6. European Commission, Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>. (2023–2025). *PM<sup>2</sup>-Programme Management: overview & download*. [https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-programme-management\\_en](https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-programme-management_en)
7. European Commission. (2024). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide* (Version 3.1). Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/97cc2f12-c648-11ee-95d9-01aa75ed71a1/language-en>
8. European Commission, Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>. (2024–2025). *PM<sup>2</sup> Guides and Artefacts — official downloads (Project 3.1, Programme 1.0, Portfolio 1.5)*. [https://pm2.europa.eu/resources\\_en](https://pm2.europa.eu/resources_en)
9. International Organization for Standardization. (2013). *ISO 16290:2013 — Space systems: Definition of the Technology Readiness Levels (TRLs) and their detailed descriptions*. <https://www.iso.org/standard/60879.html>