

Про затвердження Концепції впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України

dep_1470 від 2024.11.26

Статус: Акт чинний

Версія від: 26 листопада 2024

Набуття чинності:

26 листопада 2024 року



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

26.11.2024 № 783

Про затвердження Концепції впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України

На виконання завдання 1.1 Стратегічного оборонного бюлетеня України, затвердженого Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021, з метою завершення створення ефективного оборонного менеджменту, що здійснюється на основі принципів і стандартів, прийнятих державами – членами НАТО, **НАКАЗУЮ:**

- 1. Затвердити Концепцію впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України, що додається.
- 2. Наказ розіслати згідно з розрахунком розсилки.

Тимчасово виконуючий обов’язки Міністра оборони України генерал-лейтенант	І. Гаврилюк
--	--------------------

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства оборони України
від 26.11.2024 № 783

КОНЦЕПЦІЯ

впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України

I. Загальні положення

1. Портфельне управління є невід'ємною складовою проєктної діяльності та включає набір взаємопов'язаних організаційних процесів і методів, які дозволяють управляти проєктами, програмами проєктів та іншими заходами (далі – програми проєктів), спрямованими на реалізацію цілей оборонних програм в найбільш ефективний спосіб.
2. Портфельне управління забезпечує послідовний підхід до управління програмами проєктів, що дозволяє:
 - узгодити витрати з цілями та результативними показниками виконання оборонних програм;
 - оптимізувати використання ресурсів;
 - максимізувати вигоди від залучених ресурсів;
 - визначати та узгоджувати очікування заінтересованих сторін;
 - забезпечувати прозорість реалізації програми проєктів.
3. Портфельне управління передбачає оцінку, пріоритезацію та балансування проєктів, а також регулярний моніторинг та коригування.
4. Портфельне управління це безперервний процес прийняття рішень, завдяки якому перелік програм проєктів підлягає періодичному перегляду для узгодження з цілями оборонних програм. Програми проєктів можуть бути змінені, прискорені, відкладені або припинені.
5. Запровадження портфельного управління у Міністерстві оборони України, Збройних Силах України, Державній спеціальній службі транспорту (далі – система Міноборони) обумовлена необхідністю реформування системи оборонного менеджменту та наближення її до євроатлантичних принципів і стандартів.
6. Портфельне управління є невід'ємною складовою етапу виконання в процесі планування, програмування, бюджетування та виконання (далі – ППБВ) в системі Міноборони.
7. Правову основу Концепції впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України (далі – Концепція) складають:
 - Закон України “Про національну безпеку України”;
 - Закон України “Про оборону України”;
 - Закон України “Про Збройні Сили України”;
 - Закон України “Про Державну спеціальну службу транспорту”;
 - Закон України “Про державні цільові програми”;
 - Закон України “Про державну службу”;
 - Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021;
 - Стратегічний оборонний бюлетень України, затверджений Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021;

Указ Президента України “Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” від 30 вересня 2019 року № 722/2019;

Положення про Міністерство оборони України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року № 671 (у редакції від 24 серпня 2024 року);

Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони, затверджений наказом Міністерства оборони України від 22 грудня 2020 року № 484;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21500:2021 “Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції”;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21502:2020 “Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проєктами”;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21503:2022 “Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанова щодо управління програмами”;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21504:2022 “Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями”;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21505:2022 “Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо врядування”;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21506:2022 “Управління проєктами, програмами та портфелями. Словник”;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21508:2022 “Управління здобуття цінністю в управлінні проєктами та програмами”;

стандарт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) 21511:2022 “Ієрархічні структури робіт для управління проєктами та програмами”;

Стандарт з управління портфелем проєктів (Project Management Institute, “The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition” (American National Standards Institute (ANSI)), Сполучені Штати Америки;

Державний стандарт управління GovS 002: Реалізація проєктів (Standard “Government Functional Standard GovS 002: Project Delivery), Велика Британія;

Військовий стандарт ВСТ 01.040.010–2021(01) “Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів”;

Військовий стандарт ВСТ 01.040.011–2021(01) “Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління проєктами”.

8. Терміни, що використовуються у Концепції

портфель – перелік програм проєктів, проєктів та інших заходів, згрупованих для ефективного управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, спрямованих на реалізацію оборонної програми;

портфельне управління – це підхід до управління проєктною діяльністю, який передбачає скоординовані операції для керування програмами проєктів та проєктами і їх взаємодією для досягнення цілей оборонних програм з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень;

проектна діяльність – це процес виконання завдань/заходів, визначених керівними документами, шляхом реалізації портфельів, програм проєктів та проєктів;

оборонна програма – це інтегрований план формування потреб та цільового використання наявних та очікуваних ресурсів (персонал, ОВТ, інші матеріальні засоби, фінансові ресурси тощо) з метою досягнення результатів – створення, підтримання, розвитку та позбавлення від надлишкових спроможностей, надання основних послуг, розвиток інституційного потенціалу.

Інші терміни вживаються у значеннях, визначених у міжнародних та військових стандартах: ISO 21506:2022 “Управління проєктами, програмами та портфелями. Словник”, ВСТ 01.040.010–2021(01) “Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів”, ВСТ 01.040.011–2021(01) “Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління проєктами”.

II. Проблема, яка потребує розв’язання

1. Проблемою, яка потребує розв’язання, є низький рівень результативності та ефективності виконання планів та заходів, визначених документами оборонного планування, що є наслідком таких факторів:

- недосконалість існуючих процесів управління, що не дають достатню інформаційну підтримку для прийняття рішень політичним та військовим керівництвом;
- відсутність механізмів збалансованого і пріоритезованого розподілу ресурсів між проєктами та неефективне використання ресурсів;
- недостатня координація та синхронізація між різними проєктами;
- відсутність достатньої кількості підготовлених фахівців у сфері управління проєктною діяльністю;
- повільне впровадження сучасних інформаційних технологій та відсутність єдиної захищеної розгалуженої інформаційної комунікаційної технологічної системи;
- відсутність цілісної системи моніторингу, оцінювання результативності, управління змінами, що зменшує адаптивність та гнучкість;
- відсутність системного управління ризиками.

III. Мета, шляхи та строки реалізації Концепції

1. Метою Концепції є формування візії з реалізації оборонних програм через портфельний підхід до управління проєктною діяльністю та його впровадження в системі Міноборони.

Проектна діяльність в рамках реалізації оборонних програм спрямована на створення нових, розвиток існуючих та позбавлення від надлишкових спроможностей.

2. Концепція реалізується шляхом:

- тестування Методології портфельного управління в ході пілотного проєкту впровадження процесу ППБВ на одному визначеному виді, окремому роді військ (сил) або іншому органі військового управління Збройних Сил України (далі – Збройні Сили);
- розроблення Військового стандарту з портфельного управління;
- формування бази управління знаннями і досвідом;
- впровадження та удосконалення процесів формування та авторизації проєктів у складі портфельів,

процесів моніторингу і контролю над реалізацією проєктної діяльності;

- формування системи ключових показників успішності, термінів виконання проєктів, допустимих та критичних відхилень від запланованих показників та алгоритмів управління змінами;
- впровадження чітких підходів до визначення повноважень, відповідальності, доброчесності та підзвітності учасників проєктної діяльності в рамках реалізації оборонних програм, формування проєктних команд та визначення відповідних ролей керівництва, формування процесів управління очікуваннями заінтересованих сторін;
- включення до освітніх програм підготовки військових фахівців оперативного та стратегічного рівня тематики з питань портфельного управління;
- впровадження та масштабування системи управління проєктною діяльністю на базі Microsoft Project Server в системі Міноборони та інтеграція даних з іншими інформаційно-комунікаційними системами;
- розгортання Microsoft Project Server на захищеному центрі обробки даних, який забезпечує обробку даних з грифом секретності “таємно” та “цілком таємно”;
- впровадження підходів, націлених на інтеграцію управління портфелями з іншими процесами етапу виконання (здійсненням закупівель, придбанням робіт та послуг тощо).

3. Реалізація Концепції здійснюється протягом 2024 – 2028 років трьома етапами.

4. На першому етапі (протягом 2024 року) передбачається:

- затвердження Концепції впровадження портфельного управління в системі Міністерства оборони України;
- розроблення структури проєктних портфелів в системі Міноборони у складі оборонних програм;
- ініціювання внесення змін у нормативно-правові акти з питань управління проєктами.

5. На другому етапі (протягом 2025 року) передбачається:

- пілотування портфельного управління в окремих структурних підрозділах Міністерства оборони України (далі – Міноборони) та Збройних Силах;
- розроблення Методології управління портфелями проєктів розвитку спроможностей (далі – Методологія) та наказу Міноборони щодо організації портфельного управління в системі Міноборони;
- підготовка особового складу Міноборони та Збройних Сил до управління портфелями проєктів.

6. На третьому етапі (протягом 2026 – 2028 років) передбачається поступове впровадження процесу ППБВ та перехід Міноборони та Збройних Сил на портфельне управління проєктами зі створення, розвитку та позбавлення від застарілих (далі – проєктами з розвитку) спроможностей у рамках оборонних програм.

IV. Завдання та заходи, спрямовані на розв’язання проблеми

1. Розроблення нормативно-правової бази, організаційних та розпорядчих документів з портфельного управління:

- видання наказу Міноборони щодо запровадження портфельного управління;
- розроблення порядку формування портфелів проєктів, планування та управління фінансовими ресурсами;
- визначення показників успішності, процедур оцінювання ефективності портфеля проєктів, порядку

здійснення моніторингу та контролю виконання програм проєктів та проєктів;

- створення системи прогнозування, вивчення та подолання ризиків у портфельному управлінні, документування та впровадження набутого досвіду;
- розроблення шаблонів документації з портфельного управління та внесення змін до методології і шаблонів програмно-проєктного управління;
- визначення порядку взаємодії з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами;
- розроблення та затвердження Методології, а після пілотного впровадження – Військового стандарту з управління портфелями проєктів.

2. Створення та реорганізація функцій управління портфелем проєктів шляхом:

- визначення основних вимог до системи портфельного управління;
- визначення переліку структур (із числа існуючих), які залучатимуться до портфельного управління;
- визначення переліку типових завдань з портфельного управління;
- розроблення вимог до кандидатів на посади, які виконують завдання з портфельного управління;
- розроблення плану впровадження системи портфельного управління;
- проведення оцінки діяльності органів управління (структурних підрозділів органів управління) з портфельного управління.

3. Підвищення кваліфікації персоналу шляхом:

- проведення оцінки компетенцій персоналу структурних підрозділів, залучених до управління портфелями проєктів з метою виявлення прогалин в знаннях та навичках;
- підвищення кваліфікації викладачів з програмно-проєктного та портфельного управління;
- включення курсів підвищення кваліфікації з управління портфелями проєктів до Каталогу курсів підвищення кваліфікації (допідготовки, перепідготовки) у вищих військових навчальних закладах, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти та закладах фахової передвищої військової освіти;
- проведення тренінгів та семінарів з кваліфікованими фахівцями та експертами у галузі управління портфелем проєктів;
- забезпечення доступу персоналу до онлайн-ресурсів, навчальних платформ, електронних бібліотек, вебінарів та інших форм самонавчання.

4. Організація забезпечення портфеля проєктів, програм та окремих проєктів необхідними ресурсами шляхом:

- визначення типів ресурсів, необхідних для реалізації проєктів та програм проєктів (наприклад людські, фінансові, матеріальні, інформаційні тощо);
- формування реєстру пріоритетних проєктів портфеля для забезпечення їх ресурсами, включаючи графіки постачання та розподіл;
- впровадження методів оптимізації використання ресурсів, таких як спільне використання, перерозподіл та мінімізація витрат;

- розроблення системи контролю за використанням фінансових ресурсів для запобігання перевитратам та неефективному використанню;
- розроблення ефективної систем управління персоналом, включаючи мотивацію, розподіл обов'язків та оцінку ефективності роботи;
- впровадження інформаційних систем та програмного забезпечення для управління проєктами та моніторингу використання ресурсів;
- проведення постійного моніторингу та оцінки ефективності використання ресурсів програм проєктів та окремих проєктів, аналізу набутого досвіду та удосконалення процесів управління.

5. Розвиток лідерських якостей у керівників окремих проєктів, програм та портфеля проєктів шляхом:

- визначення напрямів розвитку лідерських навичок на короткострокову та довгострокову перспективу;
- проведення тренінгів, семінарів, вебінарів з основних аспектів лідерства, таких як стратегічне мислення, управління змінами, соціально-психологічні навички керування, ефективна комунікація та мотивація команди;
- проведення заходів для покращення взаємодії та командного духу серед керівників та їхніх команд;
- проведення регулярних оцінок прогресу у розвитку лідерських навичок за допомогою опитувань, тестів та зворотного зв'язку;
- сприяння участі керівників портфелів проєктів у професійних конференціях та семінарах для обміну досвідом та знаннями.

6. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів шляхом:

- формування вимог до персоналу, програм і курсів підготовки фахівців за посадами в системи ППБВ у навчальних закладах Міноборони за кордоном (у військових навчальних закладах країн-партнерів членів НАТО);
- створення мотиваційного пакету для проходження подальшої служби тим, хто здобув освіту за кордоном з управління процесами ППБВ;
- запровадження ротації фахівців з портфельного управління;
- впровадження практики з міжнародного стажування;
- створення бази даних фахівців з управління портфелями проєктів.

7. Створення та модернізація інфраструктури для портфельного управління шляхом:

- впровадження спеціалізованих програмних продуктів, таких як Microsoft Project Microsoft Project Server та для ефективного управління проєктами та портфелями проєктів;
- організація навчань для персоналу з метою підвищення знань та навичок у використанні спеціалізованих програмних продуктів;
- забезпечення постійної технічної підтримки та консультацій для користувачів нових інформаційних систем та інструментів;
- науково-методичного забезпечення процесу впровадження портфельного управління в системі Міноборони;

- створення єдиної бази даних для зберігання інформації про проекти та портфелі з можливістю швидкого доступу та оновлення;
- використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

8. Налагодження взаємосумісності в рамках управління портфелем проектів шляхом:

- використання єдиної ІТ платформи для управління портфелем проектів;
- впровадження єдиних стандартів та методологій управління портфелем проектів та проектів для забезпечення уніфікованого підходу до їх управління;
- розробка та використання уніфікованих шаблонів для планування, звітності та документації проектів та портфелів проектів, що сприяє узгодженості та зрозумілості процесів;
- організація зустрічей керівників та учасників проектних команд з обміну досвідом та інформацією.

V. Очікувані результати

1. Результатами впровадження Концепції буде налагоджена система скоординованого управління проектною діяльністю на рівні портфельного управління в рамках оборонних програм Міноборони, Генерального штабу Збройних Сил України (далі – Генеральний штаб), видів, окремих родів військ (сил) Збройних Сил, Державної спеціальної служби транспорту (далі – Держспецтрансслужба) та, в подальшому, інших складових сил оборони України, а саме:

- розроблено нормативно-правову базу (накази, доктрини, положення, методика, військові стандарти) з портфельного управління;
- створено систему портфельного управління з деталізацією функцій на оперативному та стратегічному рівнях у системі Міноборони;
- створено організаційну структуру, яка здійснює управління та координацію управління портфелями проектів;
- розроблено паспорти військових посад з управління портфелями, програмами та проектами;
- сформовано систему з фахової та курсової підготовки з портфельного управління проектами та програмами;
- унесено зміни до освітніх програм та програм курсів з підготовки персоналу для управління портфелями проектів;
- залучено матеріальні та людські ресурси для забезпечення управління портфелями проектів, програм;
- створено систему залучення, утримання та управління кар'єрою кваліфікованого персоналу з управління портфелями, програмами та проектами;
- забезпечено інформаційну підтримку процесів і комунікацій з виконання проектів з портфельного управління.

2. Реалізація Концепції сприятиме підвищенню:

- ефективності використання ресурсів на виконання завдань з розвитку спроможностей визначених документами оборонного планування шляхом їх раціонального розподілу та оптимізації для досягнення максимальної результативності проектів;

- керованості та ефективності виконання структурними підрозділами Міноборони, Генерального штабу та інших органів військового управління, Держспецтрансслужби завдань та заходів оборонних програм проєктів та портфелів проєктів з розвитку персоналу, озброєння і військової техніки, забезпечення матеріально-технічними засобами, інфраструктури, забезпечення ведення бойових дій;
- економічного обґрунтування результатів досягнення вигід програм і проєктів портфеля, контроль ризиків;
- прозорості, доброчесності та відкритості у прийнятті рішень через покращення комунікації з заінтересованими сторонами та забезпечення їх довіри до управління портфелем;
- результативності, прозорості та керованості управління розвитком спроможностей.

3. Реалізація концепції забезпечить:

- зменшення рівня неефективного використання ресурсів і коштів та збільшення ефекту від їх інвестування у розвиток та підтримання спроможностей Міноборони, Збройних Сил та Держспецтрансслужби, досягнення бажаного рівня ефективного протистояння сучасним викликам і загрозам національній безпеці України у воєнній сфері;
- підвищення рівня довіри суспільства і керівництва держави до діяльності Міноборони, Збройних Сил та Держспецтрансслужби. Можливість використання аналітичних даних щодо стану реалізації програм проєктів та проєктів портфелів для своєчасного прийняття управлінських рішень, планування та мінімізації ризиків неефективного використання ресурсів;
- поступовий перехід на інший рівень організаційної зрілості системи оборонного менеджменту.

VI. Фінансування заходів з реалізації Концепції

1. Фінансування заходів з реалізації Концепції здійснюватиметься за рахунок і в межах видатків, визначених для Міноборони в законі про Державний бюджет України на відповідний рік, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

VII. Порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації Концепції та звітування

1. Моніторинг та оцінка результатів реалізації Концепції здійснюється Департаментом воєнної політики та стратегічного планування Міністерства оборони України (далі – Департамент).
2. Оцінка реалізації Концепції здійснюється на основі розробленого плану (календарно-ресурсний план) з визначенням термінів, відповідальних та необхідних ресурсів.
3. Відповідальні за виконання завдань і заходів Концепції щоквартально до 30 числа останнього місяця кварталу надають інформацію щодо стану реалізації заходів до Департаменту. За результатами наданої інформації Департамент до 15 числа наступного за кварталом місяця формує узагальнений звіт першому заступнику Міністра оборони України.

Тимчасово виконуючий обов’язки директора Департаменту воєнної політики та стратегічного планування Міністерства оборони України	Д. Христофоров
--	-----------------------