

## ЕЛЕМЕНТИ ПРОГРАМНО-ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА ОБОРОННОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДРОЗДІЛІВ

*Розглянуто застосування програмно-проектного менеджменту як базового інструменту організації оборонного планування в умовах сучасних безпекових викликів.*

*Проаналізовано нормативно-правову базу впровадження програмно-проектного підходу в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, зокрема положення Військового стандарту ВСТ 01.040.010–2021.*

*Обґрунтовано доцільність інтеграції методів воєнно-економічного аналізу та методу аналізу ієрархій для оцінювання ефективності організаційних структур підрозділів тактичної ланки.*

*Запропоновано підхід до порівняльної оцінки механізованого взводу Збройних Сил України на БМП-2 та мотострілецького взводу російської федерації на БМП-3 з урахуванням сукупності критеріїв: вогневої міці, захищеності, маневреності, рівня управління та вартості життєвого циклу.*

*Визначено, що в умовах повномасштабної збройної агресії вирішальним чинником ефективності підрозділів стає не лише технічний рівень озброєння, а й якість управління, інтеграція в єдину систему управління військами, здатність до адаптації різноманітних умов.*

*Наукова новизна полягає у поєднанні програмно-проектного менеджменту з інструментарієм багатокритеріального оцінювання ефективності військових (тактичних) організаційних структур, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень у системі оборонного планування.*

*Ключові слова: програмно-проектний менеджмент; оборонне планування; ваговий коефіцієнт, воєнно-економічний аналіз, метод аналізу ієрархій, управління проектами, ефективність, організаційна структура, підрозділ.*

**Вступ.** Сучасні умови функціонування сектору безпеки і оборони України характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та необхідністю швидкого прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Повномасштабна збройна агресія російської федерації суттєво загострила питання ефективності використання наявних ресурсів, оптимізації організаційних структур військових формувань та підвищення якості оборонного планування.

У таких умовах традиційні підходи до планування, що базуються переважно на нормативно-розрахункових методах, виявляються недостатньо гнучкими. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських підходів, серед яких особливе місце займає програмно-проектний менеджмент, який упродовж певного періоду впроваджується в системі оборонного планування відповідно до стандартів НАТО та національної нормативно-правової бази [1-2].

Застосування програмно-проектного менеджменту дозволяє поєднати кінцеву мету держави у війні з РФ з конкретними проектами (підпроектами) та програмами розвитку спроможностей частин (підрозділів), забезпечивши прозорість, контроль, ефективність застосування сил і засобів у ланці батальйон-рота-взвод та дозволяє забезпечити комплексний підхід до формування, розвитку та використання спроможностей Збройних Сил України (бойових можливостей визначеної бойової одиниці).

Одночасно з цим зростає актуальність застосування методів воєнно-економічного аналізу для оцінювання ефективності функціонування створених військових організаційних структур. В умовах обмежених ресурсів ключового значення набуває питання досягнення

максимального ефекту при мінімальних витратах. В роботі не розглядаються питання зниження бойового потенціалу противника за рахунок використання сучасних систем розвідки та ураження в системі вогневої підтримки, зокрема використання БпАК всіх типів та високоточної зброї.

Важливим інструментом вирішення зазначених завдань є метод аналізу ієрархій, який дозволяє здійснювати багатокритеріальну оцінку складних систем з урахуванням як кількісних, так і якісних показників.

**Постановка проблеми.** У сучасній системі оборонного планування України існує об'єктивна необхідність підвищення обґрунтованості рішень щодо формування та розвитку організаційних структур військових підрозділів. Зокрема, актуальним є завдання оцінювання ефективності таких структур з урахуванням комплексу факторів, включаючи бойові можливості, управлінські характеристики та економічні параметри.

Наявні підходи до оцінювання, як правило, або зосереджуються на окремих технічних характеристиках озброєння, або не враховують повною мірою вплив організаційних та управлінських чинників. Це призводить до обмеженої об'єктивності результатів та ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень.

Таким чином, виникає науково-практичне завдання розроблення підходу до комплексного оцінювання ефективності організаційних структур військових підрозділів, який би поєднував методи програмно-проектного менеджменту та інструменти багатокритеріального аналізу.

**Метою статті** є обґрунтування застосування програмно-проектного менеджменту як основи оборонного планування та розроблення підходу до оцінювання ефективності організаційних структур військових підрозділів на основі методу аналізу ієрархій з урахуванням воєнно-економічних показників.

**Наукова новизна** дослідження полягає у:

- поєднанні підходів програмно-проектного менеджменту з інструментарієм воєнно-економічного аналізу;
- удосконаленні методичного підходу до оцінювання ефективності організаційних структур підрозділів на основі методу аналізу ієрархій;
- врахуванні управлінських та організаційних факторів поряд із технічними характеристиками озброєння;

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження програмно-проектного менеджменту в системі оборонного планування знайшли відображення у низці нормативних документів та наукових праць. Зокрема, Військові стандарти ВСТ 01.040.010–2021 та ВСТ 01.040.011–2021 визначають основні підходи до управління програмами та проектами у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [1,2].

У роботах вітчизняних науковців значну увагу приділено питанням оборонного менеджменту, розвитку спроможностей та удосконалення процесів планування. Так, у праці П. Щипанського, Ю. Мудрака та Ф. Саганюка розглянуто підходи до управління процесами оборонного планування з урахуванням сучасних викликів [3]. Є. Гарькавий досліджує можливості застосування програмно-проектного підходу в реалізації стратегічних комунікацій [4]. А. Петренко акцентує увагу на питаннях впровадження оборонного менеджменту та управління змінами [5].

Значний внесок у розвиток методів воєнно-економічного аналізу зроблено у працях І. Гаврилюка [6], С. Семененка [7], Г. Іванця [8], в яких розкриваються теоретичні основи оцінювання ефективності застосування військових формувань за їх ресурсного забезпечення, визначаються методики оцінювання ефективності систем забезпечення, підтримання, відновлення боєздатності військових підрозділів та деякі підходи до оцінювання та прогнозування рівня воєнно-економічної безпеки держави.

Аналіз визначених робіт свідчить, що існуючі підходи недостатньо інтегрують можливості сучасного програмно-проектного менеджменту з методами багатокритеріального оцінювання, зокрема методом аналізу ієрархій, при оцінюванні ефективності організаційних структур підрозділів у бойових умовах (адаптації методичного апарату до умов

повномасштабної збройної агресії рф).

Для досягнення поставленої мети визначено такі часткові завдання:

- проаналізувати нормативно-правову базу застосування програмно-проектного менеджменту в секторі оборони України;
- узагальнити підходи до воєнно-економічного аналізу ефективності військових формувань;
- розробити ієрархічну модель оцінювання ефективності організаційних структур підрозділів;
- застосувати метод аналізу ієрархій для порівняльної оцінки взводів.
- інтерпретувати результати оцінювання в контексті сучасних бойових дій.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінювання ефективності організаційних структур підрозділів доцільно здійснювати на основі поєднання воєнно-економічного аналізу та методів багатокритеріальної оптимізації [9]. У загальному розумінні воєнно-економічний аналіз передбачає вибір структури підрозділів з відповідним ОВТ та варіантів (способів) використання засобів, які призначаються для виконання бойових завдань. При цьому використовуються наступні показники [7]: ефективність застосування підрозділу (бойової машини) ( $E$ ), вартість їх створення, утримання та забезпечення, витрати людських і матеріальних ресурсів ( $C$ ), сукупність показників бойових можливостей ( $P$ ) та час виконання завдань ( $T$ ). Зазначені показники характеризують отриманий результат, витрати на досягнення мети, ресурси і терміни отримання результатів. Якщо необхідно у наданий час  $T_{зад}$  виконати отримане завдання з максимальним рівнем ефективності  $E$  та при цьому витрати ресурси  $P$  не вище  $P_{над}$ , то формулювання завдання повинно мати вигляд  $E_{max}$  при  $P < P_{над}$ ,  $T < T_{зад}$ .

У межах дослідження ефективність розглядається як інтегральний показник, що відображає співвідношення досягнутого результату (бойових можливостей підрозділу) до витрат ресурсів, необхідних для його створення та функціонування.

Автори статті пропонують формалізовано це представити як функцію:

$$E = f(P, C, T) \quad (1)$$

де:  $P$  – сукупність показників бойових можливостей БМП-2 (БМП-3);

$C$  – витрати (вартість життєвого циклу);

$T$  – час на виконання завдання.

З огляду на складність і багатофакторність задачі доцільним є застосування методу аналізу ієрархій, який дозволяє структурувати проблему та здійснювати оцінювання на основі експертних суджень.

Характеристика  $T$  в роботі не враховується. Час, що наданий посадовій особі на усвідомлення завдання (прийняття рішення, здійснення заходів процесу планування бою – TLP, MDMP) охоплює проміжок від моменту отримання бойового наказу (попереднього бойового розпорядження №1) до постановки завдань підлеглим (віддачі бойового наказу, ухвалення варіанту дій) [12] та є критерієм для врахування в наступних дослідженнях авторів.

Застосування методу аналізу ієрархій, який передбачає декомпозицію складної задачі на ієрархічні рівні, що включають мету, критерії та альтернативи [10].

Формування ієрархії.

Рівень 1 – мета: оцінювання ефективності організаційної структури взводу.

Рівень 2 – альтернативи:  $A_1$  – механізований взвод ЗС України на БМП-2;  $A_2$  – мотострілецький взвод рф на БМП-3.

Рівень 3 – критерії оцінювання:  $K_1$  – вогнева міць;  $K_2$  – захищеність;  $K_3$  – маневреність;  $K_4$  – управління та взаємодія;  $K_5$  – вартість життєвого циклу.

Визначення вагових критеріїв. На основі експертного оцінювання встановлено вагові коефіцієнти:  $K_1 = 0,3$ ;  $K_2 = 0,2$ ;  $K_3 = 0,2$ ;  $K_4 = 0,2$ ;  $K_5 = 0,1$ .

Оцінювання альтернатив. Порівняння альтернатив здійснюється за шкалою Сааті [11], як інструмент методу аналізу ієрархій з подальшою нормалізацією отриманих значень.

Результати оцінювання свідчать, що:

- за критерієм вогневої міці перевагу має БМП-3;
- за критерієм управління та взаємодії – підрозділи ЗСУ;
- за критерієм вартості – БМП-2 є економічно доцільнішою.

Отримані часткові оцінки використовуються для подальшого розрахунку інтегрального показника ефективності.

Порівняльна оцінка ефективності організаційних структур взводів та інтерпретація результатів. На основі визначених критеріїв, їх вагових коефіцієнтів та нормалізованих оцінок альтернатив здійснено розрахунок інтегрального показника ефективності організаційних структур взводів.

Інтегральний показник в статті, з багатьох можливих варіантів буде визначений за формулою:

$$E = \sum_{i=1}^n y_i \cdot a_i \quad (2)$$

де:  $y_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію;

$a_i$  – нормалізована оцінка альтернативи за  $i$ -тим критерієм.

Результати оцінювання альтернатив.

$A_1$  – механізований взвод ЗС України (БМП-2):

Вогнева міць:  $0,30 \times 0,25 = 0,075$

Захищеність:  $0,20 \times 0,40 = 0,08$

Маневреність:  $0,20 \times 0,45 = 0,09$

Управління:  $0,20 \times 0,70 = 0,14$

Вартість:  $0,10 \times 0,65 = 0,065$

Інтегральний показник:  $EA_1 = 0,45$

$A_2$  – мотострілецький взвод рф (БМП-3):

Вогнева міць:  $0,30 \times 0,75 = 0,225$

Захищеність:  $0,20 \times 0,60 = 0,12$

Маневреність:  $0,20 \times 0,55 = 0,11$

Управління:  $0,20 \times 0,30 = 0,06$

Вартість:  $0,10 \times 0,35 = 0,035$

Інтегральний показник:  $EA_2 = 0,55$

Порівняльний аналіз результатів. Отримані результати свідчать, що за умов базового розподілу вагових коефіцієнтів мотострілецький взвод рф на БМП-3 має вищий інтегральний показник ефективності (0,55) порівняно з механізованим взводом Збройних Сил України на БМП-2 (0,45).

Зазначена перевага зумовлена, насамперед, вищими показниками вогневої міці та частково захищеності бойової машини піхоти БМП-3.

Разом з тим, аналіз окремих критеріїв показує, що підрозділи Збройних Сил України мають перевагу за показником управління та взаємодії, що обумовлено: наявністю бойового досвіду в умовах сучасної війни; впровадженням принципів децентралізованого управління; інтеграцією безпілотних систем та цифрових засобів управління.

З урахуванням особливостей ведення бойових дій у період 2022–2026 років автори пропонують переглянути вагомість окремих критеріїв, зокрема підвищити значущість критерію управління та взаємодії.

Вивчення бойового досвіду, його всебічний аналіз дозволяє констатувати, що створення взводних тактичних груп (бронегруп, кількістю до 4 бойових броньованих машин) при організації єдиного управління між структурними елементами Сил оборони, завчасної організації взаємодії за основними етапами бою (тактичних дій) дозволяє підвищити ефективність (як мінімум – зберегти бойові можливості) механізованого взводу, ані ж використовувати його як окрему тактичну одиницю.

У разі збільшення ваги критерію  $K_4$  до 0,30 інтегральні показники змінюються на користь механізованого взводу Збройних Сил України.

Це свідчить про те, що в умовах сучасної війни:

- зростає роль управління, взаємодії та інформаційної переваги;
- ефективність підрозділу визначається не лише технічними характеристиками озброєння;
- вирішальне значення має здатність підрозділу діяти у складі єдиної системи управління військами.

Отримані результати дозволяють зробити узагальнюючий висновок, що ефективність організаційної структури військового підрозділу тактичної ланки є багатофакторною характеристикою, яка формується під впливом як технічних, так і організаційно-управлінських чинників.

Застосування методу аналізу ієрархій у поєднанні з воєнно-економічним аналізом забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень у системі оборонного планування.

**Висновки.** У статті обґрунтовано доцільність застосування програмно-проектного менеджменту як методологічної основи оборонного планування в сучасних умовах функціонування сектору безпеки і оборони України.

Встановлено, що впровадження програмно-проектного підходу, відповідно до вимог Військових стандартів, забезпечує підвищення ефективності управління процесами формування та розвитку спроможностей Збройних Сил України, а також сприяє оптимізації використання обмежених ресурсів.

У результаті дослідження використано методичний підхід до оцінювання ефективності організаційних структур військових підрозділів шляхом інтеграції воєнно-економічного аналізу та методу аналізу ієрархій. Це дозволяє здійснювати комплексне оцінювання з урахуванням як технічних, так і організаційно-управлінських чинників.

Проведена порівняльна оцінка механізованого взводу Збройних Сил України на БМП-2 та мотострілецького взводу російської федерації на БМП-3 показала, що за базових умов технічна перевага може належати більш сучасним зразкам озброєння. Водночас результати дослідження підтверджують, що в умовах повномасштабної збройної агресії вирішального значення набувають показники управління, взаємодії та адаптивності підрозділів.

Доведено, що підвищення вагомості управлінських факторів у моделі оцінювання призводить до зміни результатів на користь підрозділів, які ефективно інтегровані в єдину систему управління військами та застосовують сучасні підходи до ведення бойових дій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час обґрунтування рішень у системі оборонного планування, зокрема при визначенні доцільності розвитку організаційних структур, формуванні програм розвитку спроможностей та розподілі ресурсів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення переліку критеріїв оцінювання, врахування факторів бойового досвіду та уточнення економічних показників життєвого циклу озброєння і військової техніки.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Військовий стандарт ВСТ 01.040.010–2021(01) "Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління програмою / підпрограмою проєктів". Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/vijskovij-standart-vst-01-040-010-2021-01-oboronne-planuvannya-programno-proyektnij-menedzhment-upravlinnya-programoyu-pidprogramoyu-proyektiv>

2. Військовий стандарт ВСТ 01.040.011–2021(01) "Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління проєктами". МОУ. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/vijskovij-standart-vst-01-040-011-2021-01-oboronne-planuvannya-programno-proyektnij-menedzhment-upravlinnya-proektami>

3. Щипанський П.В., Саганюк Ф.В., Мудрак Ю.М., Оборонний менеджмент: підходи до управління процесами оборонного планування. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ №1, С.52-58, 2021. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvds\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvds_2021_1_10)
4. Гарькавий Є. М. Використання підходів програмно-проектного менеджменту в реалізації стратегічних комунікацій. Політичне життя, №1, 2024. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.13>
5. Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. Наука і оборона, №2, 2019. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-03-08>
6. Гаврилюк І. Аналіз наявних підходів до оцінювання та прогнозування рівня воєнно-економічної безпеки держави: закордонний та вітчизняний досвід. The Central Research institute of the Armed Forces of Ukraine Military Science. №2, 2025 URL: <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.14>
7. Семененко С. Метод оцінювання ефективності виконання програми (планів) розвитку Збройних Сил України з урахуванням повноти та своєчасності їх фінансування. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. DOI: 10.30748/zhups.2017.51.10
8. Іванець, Г., Горелишев, С. Методика оцінювання ефективності комплексної системи забезпечення, підтримання та відновлення боєздатності військових підрозділів. Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, (1(23), с. 7-18. DOI: 10.37701/dndivsovt.23.2025.01.
9. Методичні рекомендації з фінансово-економічного обґрунтування вартості повного життєвого циклу спроможностей з урахуванням принципів та стандартів НАТО, затверджені тимчасово виконуючим обов'язки Міністра оборони України 09.06.2020. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/metodichni-rekomendaczii-z-finansovo-ekonomichnogo-obgruntuvannya-vartosti-povnogo-zhitteвого-cziklu-spromozhnostej-z-urahuvannyam-princzipiv-ta-standartiv-nato>
10. Методи розв'язання багатокритеріальних задач оптимізації. URL: <https://studfile.net/preview/7185500/page:15/>
11. Saaty T. L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. International Journal of Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008 URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.rafikulislam.com/uploads/resourses/197245512559a37aadea6d.pdf>
12. СБП 3-(01,02,04).56(57) Бойовий статут "Механізованих і танкових військ СВ Збройних Сил України" (частина II, батальйон, рота), вересень 2025 (зі змінами від 30.12.2016 №605; від 11.11.2017 №564; від 02.08.2018 №454; від 05.05.2023 №253; від 04.10.2023 №628од; від 18.09.2025 №634/нагд) Командування підготовки командування СВ ЗСУ спільно з Національною академією Сухопутних військ імені Петра Сагайдачного, 2025

#### REFERENCES:

1. Ministry of Defense of Ukraine. (2021). Military Standard VST 01.040.010–2021 (01). Defense Planning. Program and Project Management. Program / Subprogram of Projects Management. Kyiv. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/vijskovij-standart-vst-01-040-010-2021-01-oboronne-planuvannya-programno-proyektnij-menedzhment-upravlinnya-programoyu-pidprogramoyu-proyektiv>
2. Ministry of Defense of Ukraine. (2021). Military Standard VST 01.040.011–2021 (01). Defense Planning. Program and Project Management. Project Management. Kyiv. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/vijskovij-standart-vst-01-040-011-2021-01-oboronne-planuvannya-programno-proyektnij-menedzhment-upravlinnya-proyektami>
3. Shchypansky P.V., Saganyuk F.V., Mudrak Y.M., Defense Management: Approaches to Managing Defense Planning Processes. Collection of Scientific Papers of the Center for Military and Strategic Studies of the National University of Ukraine No. 1, pp. 52-58, 2021. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvds\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvds_2021_1_10)
4. Garkavy E. M. Using program and project management approaches in the implementation of strategic communications. Political Life, No. 1, 2024. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.13>
5. Petrenko A. G. On the implementation of defense management and change management in the Ministry of Defense of Ukraine. Science and Defense, No. 2, 2019. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-03-08>

6. Gavrilyuk I. Analysis of existing approaches to assessing and forecasting the level of military-economic security of the state: foreign and domestic experience. The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine Military Science. №2, 2025 URL: <https://doi.org/10.62524/msj.2025.3.14>

7. Semenenko S. Method of assessing the effectiveness of the implementation of the program (plans) for the development of the Armed Forces of Ukraine, taking into account the completeness and timeliness of their financing. Collection of scientific works of the Kharkiv National University of the Air Force. DOI: 10.30748/zhups.2017.51.10

8. Ivanets, G., Gorelyshev, S. Methodology for assessing the effectiveness of a comprehensive system for ensuring, maintaining and restoring the combat capability of military units. Collection of scientific works of the State Research Institute for Testing and Certification of Armaments and Military Equipment, (1(23), pp. 7-18. DOI: 10.37701/dndivsovt.23.2025.01.

9. Methodological recommendations on the financial and economic justification of the cost of the full life cycle of capabilities taking into account NATO principles and standards, approved by the Acting Minister of Defense of Ukraine on 09.06.2020. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/metodichni-rekomendaczii-z-finansovo-ekonomichnogo-obgruntuvannya-vartosti-povnogo-zhittievogo-cziklu-spromozhnostej-z-urahuvannyam-princypiv-ta-standartiv-nato>

10. Methods for solving multi-criteria optimization problems. URL: <https://studfile.net/preview/7185500/page:15/>

11. Saaty T. L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. International Journal of Service Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008 URL: <https://www.rafikulislam.com/uploads/resourses/197245512559a37aadea6d.pdf>

12. CMP 3-(01,02,04).56(57) Combat regulations of the "Mechanized and tank troops of the Central Military District of the Armed Forces of Ukraine" (part II, battalion, company). September 2025 (as amended on 30.12.2016 No. 605; on 11.11.2017 No. 564; on 02.08.2018 No. 454; on 05.05.2023 No. 253; on 04.10.2023 No. 628od; on 18.09.2025 No. 634/nagd) Training Command of the Central Military District of the Armed Forces of Ukraine jointly with the Petro Sahaidachny National Academy of the Land Forces, 2025

**Ph.D Zaitsev D., PhD Melnyk Y., Mykolaichuk O.**

## **ELEMENTS OF PROGRAM AND PROJECT MANAGEMENT AS A BASIS FOR DEFENSE PLANNING AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF UNITS**

*The application of program and project management as a basic tool for organizing defense planning in the context of modern security challenges is considered.*

*The regulatory and legal framework for the implementation of the program and project approach in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine is analyzed, in particular the provisions of the Military Standard VST 01.040.010–2021.*

*The feasibility of integrating the methods of military-economic analysis and the method of hierarchy analysis for assessing the effectiveness of organizational structures of tactical units is substantiated.*

*An approach to the comparative assessment of the mechanized platoon of the Armed Forces of Ukraine on the BMP-2 and the motorized rifle platoon of the Russian Federation on the BMP-3 is proposed, taking into account a set of criteria: firepower, protection, maneuverability, level of control and life cycle cost.*

*It has been determined that in conditions of full-scale armed aggression, the decisive factor in the effectiveness of units is not only the technical level of weapons, but also the quality of management, integration into a single system of command and control of troops, and the ability to adapt to various conditions.*

*The scientific novelty lies in the combination of program and project management with the tools of multi-criteria assessment of the effectiveness of military (tactical) organizational structures, which allows to increase the validity of decisions in the defense planning system.*

*Keywords: program and project management; defense planning; weighting coefficient, military-economic analysis, method of analysis of hierarchies, project management, efficiency, organizational structure, unit.*