

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Організація менеджменту в оборонних структурах»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Махортов Євгеній Валерійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.ю.н., професор, Фомічов К.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННИХ СТРУКТУРАХ	7
1.1. Сутність та особливості менеджменту в оборонній сфері	7
1.2. Принципи та функції управління в оборонних організаціях	15
1.3. Зарубіжний досвід організації оборонного менеджменту	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ А0680	36
2.1. Загальна характеристика військової частини А0680	36
2.2. Аналіз ефективності фінансового менеджменту досліджуваної військової організації	39
2.3. Оцінка ефективності менеджменту (ресурси, персонал, комунікації)	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ	53
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління військовою частиною А0680	53
3.2. Пропозиції щодо впровадження сучасних підходів (програмний менеджмент, цифровізація, управління змінами)	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними умовами функціонування оборонного сектору України, що перебуває у стані повномасштабної війни. В умовах збройної агресії особливого значення набуває підвищення ефективності управління в оборонних структурах, зокрема у військових частинах Збройних Сил України. Якісна організація менеджменту забезпечує оперативність прийняття рішень, ефективне використання ресурсів, координацію дій підрозділів та здатність швидко адаптуватися до змін у бойовій обстановці. Саме тому дослідження питань організації менеджменту в оборонних структурах є надзвичайно актуальним і має важливе практичне значення.

Питання організації менеджменту в оборонних структурах є предметом активного наукового дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, українські науковці розглядають особливості оборонного менеджменту, впровадження програмного підходу, управління ресурсами та адаптацію систем управління до умов сучасних викликів [1; 2; 5; 10]. Значна увага приділяється також проблемам цифровізації, адміністрування діяльності оборонних організацій та управління змінами в умовах війни [3; 12; 31].

Водночас зарубіжні дослідження зосереджені на розвитку теоретичних засад менеджменту, стратегічному плануванні, управлінні ризиками та впровадженні стандартів якості й безпеки [16; 18; 21; 22]. Особливе місце займають напрацювання міжнародних організацій, зокрема НАТО, які формують сучасні підходи до оборонного планування, логістики та управління військовими системами [7; 20; 23; 24].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про комплексний характер дослідження проблематики оборонного менеджменту, що поєднує як теоретичні підходи, так і практичні аспекти організації управління в оборонних структурах.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у

сфері менеджменту, окремі аспекти організації управління саме в умовах воєнного стану, з урахуванням специфіки функціонування військових підрозділів, залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання впровадження сучасних управлінських підходів, адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, а також підвищення ефективності фінансового та ресурсного забезпечення військових частин.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації менеджменту в оборонних структурах на прикладі Міністерства оборони України, зокрема військової частини А0680.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості менеджменту в оборонній сфері;
- визначити принципи та функції управління в оборонних організаціях;
- проаналізувати зарубіжний досвід організації оборонного менеджменту;
- надати загальну характеристику військової частини А0680;
- здійснити аналіз ефективності фінансового управління досліджуваної організації;
- оцінити ефективність менеджменту за такими складовими, як ресурси, персонал та комунікації;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління;
- обґрунтувати пропозиції щодо впровадження сучасних підходів до менеджменту (програмний менеджмент, цифровізація, управління змінами).

Наукова новизна отриманих у роботі результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення організації менеджменту в оборонних структурах України в умовах воєнного стану.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів та запропонованих рекомендацій для підвищення

ефективності управління у військових частинах Збройних Сил України, зокрема у військовій частині А0680, а також при вдосконаленні системи оборонного менеджменту в цілому.

Результати дослідження оприлюднені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (21-22 травня 2026 року, доповідь «Modern specific principles of management in defense organizations»).

Об'єктом дослідження є 3-й окремий полк спеціального призначення (військова частина А0680) як складова системи Міністерства оборони України.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти організації менеджменту в оборонних структурах, а також процеси управління ресурсами, персоналом і комунікаціями у військовій частині.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, економічний аналіз, методи оцінки ефективності, а також графічні та табличні методи представлення результатів.

Для написання роботи були використані наступні джерела інформації: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність оборонного сектору; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту та оборонного планування; аналітичні матеріали Міністерства оборони України; статистичні дані та внутрішня інформація досліджуваної військової частини; а також сучасні наукові публікації та електронні ресурси.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 75 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 68 сторінки. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 11 таблиць, 14 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОБОРОННИХ СТРУКТУРАХ

1.1. Сутність та особливості менеджменту в оборонній сфері

В умовах загострення безпекових викликів особливого значення набуває ефективна організація управління в оборонній сфері. Менеджмент у військових структурах є складною багаторівневою системою, що поєднує класичні управлінські підходи із специфічними вимогами військової діяльності, зокрема жорсткою ієрархією, високим рівнем відповідальності та необхідністю швидкого прийняття рішень.

Актуальність дослідження сутності менеджменту в оборонній сфері зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які відбуваються в Україні в умовах повномасштабної війни. Сучасне безпекове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю бойових дій та необхідністю швидкого реагування на зміну оперативної обстановки, що суттєво підвищує вимоги до системи управління в оборонних структурах. За таких умов ефективність менеджменту стає одним із ключових чинників забезпечення обороноздатності держави, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить раціональність використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, узгодженість дій підрозділів та здатність досягати стратегічних і тактичних цілей.

Особливого значення набуває необхідність удосконалення існуючих підходів до організації управління, зокрема шляхом переходу від традиційних адміністративно-командних методів до сучасних управлінських концепцій, орієнтованих на результат, ефективність і гнучкість. У цьому контексті важливим є впровадження елементів програмно-цільового управління, цифрових технологій, автоматизованих систем підтримки прийняття рішень, а також розвиток системи стратегічного планування відповідно до стандартів

проблеми координації між різними рівнями управління, що може призводити до дублювання функцій або, навпаки, до виникнення прогалин у виконанні управлінських завдань. Як зазначається у наукових джерелах, потребують подальшого вдосконалення механізми інформаційного забезпечення управління, а також підходи до оцінки ефективності діяльності оборонних структур [3].

Таким чином, дослідження сутності та особливостей менеджменту в оборонній сфері є своєчасним і необхідним, оскільки воно спрямоване на виявлення ключових проблем функціонування системи управління та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах сучасних викликів і загроз.

Менеджмент в оборонній сфері є важливою складовою системи державного управління, що забезпечує цілеспрямоване функціонування та розвиток сил оборони, раціональне використання наявних ресурсів і досягнення стратегічних цілей у сфері національної безпеки. Його зміст визначається специфікою оборонної діяльності, яка передбачає високий рівень відповідальності, необхідність оперативного реагування на загрози та функціонування в умовах підвищеної невизначеності.

З наукової точки зору *оборонний менеджмент* розглядається як багатовимірне та комплексне явище, що поєднує у собі різні аспекти управлінської діяльності. Зокрема, він трактується як процес управління всіма видами діяльності в оборонному секторі на всіх рівнях організації — від стратегічного до тактичного, що забезпечує узгодженість дій різних елементів системи оборони [4]. Такий підхід підкреслює ієрархічність та системність управління, де кожен рівень має власні функції, але водночас інтегрований у загальну систему.

Крім того, оборонний менеджмент визначається як система взаємопов'язаних управлінських функцій — планування, організації, мотивації та контролю, які спрямовані на ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених оборонних цілей [5]. У цьому контексті особливого значення набуває забезпечення балансу між ресурсними

