

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

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„16” _____ червня _____ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від „16” _____ червня _____ 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Підвищення ефективності управління оборонною сферою із
застосуванням програмного підходу»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Рибка Володимир Анатолійович

(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)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ	9
1.1. Теоретичні основи управління та планування в системі оборонного сектору держави	9
1.2. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління та планування	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління та планування в оборонній сфері	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЧАСТИНИ А0680	28
2.1. Організаційно-управлінська характеристика військової частини А0680	28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану військової частини А0680	31
2.3. Аналіз системи планування діяльності військової частини	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОГРАМНОГО ПІДХОДУ	43
3.1. Розробка програми підвищення ефективності управління військової частини А0680	43
3.2. Удосконалення системи планування та контролю на основі програмно-цільового методу	49
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України особливої ваги набувають питання підвищення ефективності управління оборонною сферою. Війна суттєво трансформувала підходи до стратегічного та оперативного планування, ресурсного забезпечення, координації дій структур сектору безпеки і оборони. Сучасні виклики вимагають від органів військового управління не лише оперативності прийняття рішень, а й впровадження науково обґрунтованих методів менеджменту, здатних забезпечити раціональне використання обмежених ресурсів та досягнення максимального результату.

Особливу роль у цьому процесі відіграє Міністерство оборони України як центральний орган виконавчої влади у сфері оборони, який формує та реалізує державну політику у сфері військового управління. Підвищення ефективності діяльності підпорядкованих структур, зокрема військових частин, потребує вдосконалення системи управління та планування на основі сучасних управлінських концепцій.

Одним із перспективних інструментів модернізації управлінських процесів є програмно-цільовий підхід, який передбачає чітке визначення стратегічних і тактичних цілей, формування системи показників результативності, забезпечення ресурсної збалансованості та посилення контролю за виконанням запланованих заходів. У сучасних умовах воєнного стану застосування програмного підходу дозволяє забезпечити узгодженість дій, прозорість управлінських рішень і підвищення відповідальності за кінцеві результати.

Питання підвищення ефективності управління оборонною сферою із застосуванням програмного підходу є одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень як в Україні, так і за кордоном. У науковій літературі воно розглядається в контексті трансформації системи оборонного планування, удосконалення управління ресурсами та впровадження сучасних

управлінських технологій.

Вітчизняні науковці приділяють значну увагу проблемам адаптації оборонного управління України до євроатлантичних стандартів. Зокрема, у дослідженні Крикуна П. акцентується увага на розбудові національної системи оборонного планування відповідно до принципів НАТО, де програмний підхід виступає базовим інструментом узгодження цілей, ресурсів і результатів [1]. Подібної позиції дотримується Петренко А. Г., який розглядає впровадження оборонного менеджменту та управління змінами як необхідну умову підвищення ефективності діяльності Міністерства оборони України [2].

Важливий внесок у дослідження цієї проблематики зроблено також у працях Сотника В., Леонтовича С. та Косарецького Є., де обґрунтовуються шляхи вдосконалення механізмів управління оборонними ресурсами. Автори підкреслюють, що застосування програмно-цільового підходу дозволяє підвищити прозорість, результативність та контроль використання бюджетних коштів [5]. Окремі аспекти фінансування оборонної сфери та необхідність раціонального розподілу ресурсів розкрито у роботах Ватаманюк-Зелінської У. З. та ін., де наголошується на важливості ефективного бюджетного управління в умовах зростання оборонних потреб [28].

Нормативно-правове забезпечення програмного підходу в Україні закріплено у низці законодавчих актів, зокрема у Законі України «Про національну безпеку України» [9], Законі України «Про оборону України» [13], а також у Бюджетному кодексі України [15], який визначає засади застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі. Крім того, стратегічні орієнтири розвитку оборонної сфери визначені у Стратегії національної безпеки України [10] та Стратегічному оборонному бюлетені [7], де програмний підхід розглядається як ключовий інструмент реалізації державної політики у сфері оборони.

Зарубіжні науковці також активно досліджують питання оборонного менеджменту та програмного планування. Зокрема, у праці Vucur-Marcu H., Fluri P. та Tagarev T. обґрунтовується, що ефективне управління обороною

неможливе без чітко структурованого процесу планування, який базується на програмному підході та забезпечує взаємозв'язок між політичними цілями, ресурсами та результатами [6]. У роботі «Defence Planning – A Core Process in Defence Management» підкреслюється, що оборонне планування є центральним елементом системи управління, який дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей [3]. Аналогічні підходи реалізуються в рамках процесу оборонного планування НАТО, де програмно-цільовий підхід є основою формування оборонних можливостей Альянсу [12].

Загальнотеоретичні засади управління, закладені ще у працях Анрі Файоля, також знаходять своє відображення у сучасному оборонному менеджменті, зокрема щодо необхідності планування, організації, координації та контролю як базових функцій управління [11]. У сучасних дослідженнях міжнародних організацій, зокрема OECD, наголошується на важливості програмного підходу для підвищення ефективності державного управління, прозорості та підзвітності використання бюджетних ресурсів [18].

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено цифровізації оборонного управління, яка підсилює ефективність програмного підходу. Зокрема, у працях Примака О. розглядаються проблеми цифровізації оборонно-промислового комплексу [22], а в офіційних матеріалах Міністерства оборони України висвітлюються результати впровадження цифрових систем управління та контролю якості у сфері оборонних закупівель [23; 25].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що питання підвищення ефективності управління оборонною сферою із застосуванням програмного підходу є предметом ґрунтовних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Узагальнення їхніх напрацювань підтверджує, що програмний підхід виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного, прозорого та результативного управління оборонними ресурсами в сучасних умовах.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, попри наявність значної кількості досліджень у сфері державного управління та військового менеджменту, окремі аспекти впровадження програмно-цільового методу безпосередньо на рівні військових частин залишаються недостатньо висвітленими. Потребують подальшого наукового обґрунтування питання адаптації інструментів програмного планування до специфіки діяльності військових формувань, розроблення методики оцінювання ефективності управління в умовах бойових дій, а також практичні механізми інтеграції програмного підходу в існуючу систему військового управління.

Метою даного дослідження є розроблення теоретичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління оборонною сферою шляхом упровадження програмного підходу на прикладі військової частини А0680.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні засади управління та планування в системі оборонного сектору держави;
- дослідити програмно-цільовий підхід як інструмент управління та планування;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління та планування в оборонній сфері;
- надати організаційно-управлінську характеристику та здійснити аналіз фінансово-економічного стану військової частини А0680;
- дослідити систему планування діяльності військової частини;
- розробити програму підвищення ефективності управління військової частини А0680;
- запропонувати напрями вдосконалення системи планування та контролю на основі програмно-цільового методу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованої програми підвищення

ефективності управління у діяльності військової частини А0680, а також інших підрозділів системи Міністерство оборони України. Запропоновані заходи можуть бути використані при вдосконаленні процесів планування, розподілу ресурсів, контролю виконання завдань та оцінювання результативності управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є 3-й окремий полк спеціального призначення (військова частина А0680) як структурний підрозділ системи оборонного управління. Предметом дослідження виступають організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі планування та реалізації управлінських рішень у військовій частині в умовах застосування програмного підходу.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, порівняльний аналіз, економічний аналіз, методи фінансово-економічної оцінки, графічний метод, а також методи програмно-цільового планування та оцінювання ефективності.

Для написання роботи були використані нормативно-правові акти України у сфері оборони, офіційні матеріали та статистичні дані Міністерство оборони України, внутрішні документи військової частини А0680, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту, державного управління та військової економіки, а також аналітичні матеріали з проблематики програмно-цільового планування.

Таким чином, обрана тема є актуальною, теоретично та практично значущою, а її дослідження спрямоване на підвищення результативності управління в оборонній сфері України в умовах воєнного часу.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 65 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 59 сторінки. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 6 таблиць, 12 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ

1.1. Теоретичні основи управління та планування в системі оборонного сектору держави

Управління та планування є ключовими складовими ефективної діяльності у будь-якій організаційній системі, проте в оборонному секторі ці функції набувають особливої ваги через необхідність гарантування безпеки держави, раціонального використання ресурсів і своєчасної реалізації стратегічних і тактичних завдань. Процеси управління в оборонному секторі охоплюють координацію людських, технічних і матеріальних ресурсів з метою забезпечення обороноздатності, водночас планування визначає послідовність дій і очікувані результати у конкретні строки. Ефективність цих процесів прямо впливає на якість державної оборонної політики та здатність реагувати на сучасні виклики, включаючи воєнні загрози, що особливо актуально для України в умовах повномасштабної війни з російською федерацією.

Управління як функція держави є системною, цілеспрямованою діяльністю органів державної влади, спрямованою на реалізацію публічних інтересів, забезпечення стабільності, безпеки та сталого розвитку суспільства. У класичному розумінні державне управління охоплює процеси формування політики, прийняття управлінських рішень, організації їх виконання, координації діяльності суб'єктів управління та контролю за досягненням визначених цілей [8].

У сфері оборони управління набуває особливого значення, оскільки безпосередньо пов'язане із забезпеченням суверенітету, територіальної цілісності та національної безпеки держави. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України», сектор безпеки і оборони є системою органів державної влади, військових формувань та інших суб'єктів, діяльність

яких спрямована на захист національних інтересів держави [9].

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні функція державного управління в оборонному секторі трансформується в напрямі підвищення оперативності прийняття рішень, посилення міжвідомчої координації та оптимізації використання ресурсів. Управління оборонною сферою включає стратегічний рівень (формування державної політики відповідно до Стратегії національної безпеки України [10]), оперативний рівень (організація діяльності військових структур) та тактичний рівень (реалізація конкретних завдань підрозділами).

Таким чином, управління в системі оборонного сектору є складною багаторівневою системою, що інтегрує політичні, військові, економічні та організаційні механізми.

Теоретичні основи управління формувалися у межах класичних та сучасних теорій менеджменту. Класична школа менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) заклала принципи раціональної організації праці, ієрархічної побудови управління, чіткого розподілу функцій і відповідальності [11]. Зокрема, А. Файоль виокремив основні функції управління – планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль, які залишаються фундаментальними для системи державного та військового управління.

Подальший розвиток управлінської думки представлений школою людських відносин (Е. Мейо), поведінковими теоріями, системним і ситуаційним підходами. Системна теорія розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, що є особливо актуальним для оборонного сектору в умовах динамічного безпекового середовища.

Сучасні концепції менеджменту – стратегічне управління, управління за результатами, програмно-цільове управління, ризик-менеджмент – активно впроваджуються в державному секторі. Зокрема, у країнах НАТО програмно-цільовий підхід є основою оборонного планування та управління ресурсами [12]. Для України цей досвід є важливим у контексті реформування системи управління сектором безпеки і оборони.

Планування є базовою та визначальною функцією управління, що забезпечує формування цілей, визначення шляхів їх досягнення та ресурсного забезпечення. Воно створює основу для реалізації інших управлінських функцій – організації, мотивації та контролю.

Відповідно до Закону України «Про оборону України», організація оборони держави передбачає завчасне планування заходів з підготовки держави до оборони та її захисту в особливий період [13].

У сфері оборони планування охоплює визначення потреб у військових спроможностях, матеріально-технічному забезпеченні, кадровому потенціалі та фінансових ресурсах. В умовах війни планування набуває адаптивного характеру, оскільки потребує постійного коригування відповідно до змін оперативної обстановки, технологічного розвитку та міжнародної підтримки.

У системі оборонного сектору держави розрізняють декілька видів планування (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види оборонного планування

Джерело: згенеровано автором ІІІ (Google, ChatGPT 5, plus 01.04.2026) на основі [4; 10]

Стратегічне планування – довгострокове визначення цілей розвитку оборонної сфери, формування стратегічних орієнтирів і пріоритетів державної політики. Його нормативну основу становлять Стратегія національної безпеки

України та інші стратегічні документи [10].

Оперативне планування – конкретизація стратегічних цілей у середньостроковій та короткостроковій перспективі, визначення конкретних заходів і термінів їх виконання.

Програмне планування – формування комплексних програм, що об'єднують цілі, завдання, ресурси та показники результативності. Закон України «Про організацію оборонного планування» визначає оборонне планування як складову стратегічного планування у сфері національної безпеки [4].

У сучасних умовах війни програмне планування дозволяє інтегрувати потреби фронту, можливості державного бюджету та міжнародну допомогу в єдину систему реалізації оборонних завдань.

Управління та планування в оборонній сфері мають низку специфічних рис: ієрархічність та централізованість системи управління; високий рівень відповідальності; обмеженість ресурсів; режим секретності; залежність від безпекового середовища.

В умовах воєнного стану зростає роль цифровізації управлінських процесів, впровадження інформаційно-аналітичних систем та удосконалення механізмів координації між органами сектору безпеки і оборони.

В умовах сучасних геополітичних загроз, зокрема повномасштабної війни на території України, питання формування дієвої системи управління оборонним сектором та ефективного планування стають критично важливими. Стратегічні документи України визначають потребу модернізації оборонної політики, інтеграції сучасних підходів до управління ресурсами та планування спроможностей у відповідності до стандартів провідних країн НАТО [1; 4; 7].

Аналіз наукових джерел показує, що сучасна література містить визначення різних аспектів оборонного менеджменту та оборонного планування, проте є неоднозначності у тлумаченні окремих понять, зокрема „управління в оборонному секторі“, що ускладнює формування чіткої методології для практичних потреб військових органів та частин [2].

Тому наукове осмислення сутності управління і планування саме в контексті оборонного сектору є важливим етапом для формування методологічної бази дослідження даної дипломної роботи.

Управління в оборонному секторі можна розглядати як сукупність дій, процесів і структур, спрямованих на координацію людських, матеріальних і фінансових ресурсів для забезпечення обороноздатності держави та реалізації завдань національної безпеки. Цей процес включає планування, організацію, мотивацію та контроль і пов'язаний з прийняттям рішень на різних рівнях управління (табл. 1.1). У літературі поняття „управління“ у сфері оборони частіше ототожнюють із оборонним менеджментом, що акцентує увагу на плануванні, організації, контролі та координації дій для досягнення визначених стратегічних цілей [3].

Таблиця 1.1 – Тракткування понять «управління в оборонному секторі» та «планування в оборонному секторі» різними авторами

Поняття	Автор / Джерело	Тракткування
Управління в оборонному секторі	S. Balathandayutham & M. Muralidharan et al.	Процес планування, організації, управління персоналом, керівництва та контролю дій і ресурсів військової організації для досягнення національних оборонних цілей.
	В. Сотник, С. Леонтович та ін.	Управління оборонними ресурсами – комплекс дій і процесів для ефективного використання ресурсів у секторі оборони.
Планування в оборонному секторі	Закон України «Про організацію оборонного планування»	Оборонне планування – частина стратегічного планування, що визначає заходи і ресурси для забезпечення рівня обороноздатності держави з урахуванням загроз і можливостей.
	Defence Planning (NATO context)	Планування – складний процес розробки стратегічних, тактичних і оперативних планів для досягнення оборонних цілей із необхідною координацією та прозорістю.

Джерело: складено автором за матеріалами [3; 4; 5; 6]

Планування в оборонному секторі, у свою чергу, є процесом формування системи заходів для реалізації визначених цілей із урахуванням наявних ресурсів, потенційних загроз та законодавчих вимог. Воно включає стратегічне, оперативне і тактичне планування, що охоплює довгострокові, середньострокові і поточні потреби оборони та безпеки [4].

З вище зазначеного можемо сказати, що теоретичні основи управління та планування в системі оборонного сектору держави ґрунтуються на класичних і сучасних концепціях менеджменту, адаптованих до специфіки військової діяльності. Управління виступає комплексною функцією держави, спрямованою на забезпечення обороноздатності, тоді як планування є його базовим інструментом, що визначає цілі, ресурси та механізми їх досягнення.

В умовах війни в Україні особливого значення набуває стратегічна узгодженість рішень, програмно-цільовий підхід та гнучкість планових процесів.

Управління в оборонному секторі є комплексним соціально-організаційним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію дій у сфері оборони для досягнення визначених державою цілей безпеки та обороноздатності. Планування в оборонному секторі виступає окремою, але невід'ємною частиною управління, що забезпечує формування системи заходів із максимально ефективним використанням ресурсів та адаптацією до мінливих умов безпекового середовища.

Аналіз джерел свідчить про неоднозначність трактування окремих понять, що підкреслює необхідність чіткої теоретичної систематизації, яка й буде використана в подальших розділах дипломної роботи.

1.2. Програмно-цільовий підхід як інструмент управління та планування

Програмно-цільовий метод (ПЦМ) є сучасним інструментом державного управління, який передбачає досягнення стратегічно визначених цілей через реалізацію взаємопов'язаних заходів, об'єднаних у комплексні програми. Його сутність полягає у чіткій орієнтації управлінської діяльності на кінцевий результат, що досягається шляхом визначення мети, формування системи завдань, ресурсного забезпечення та встановлення показників

ефективності [14; 15].

На відміну від традиційного галузевого підходу, програмно-цільовий метод інтегрує управлінські рішення різних органів влади навколо спільної стратегічної мети. В умовах воєнного стану та широкомасштабної агресії проти України цей підхід набуває особливого значення, оскільки дозволяє концентрувати обмежені ресурси на пріоритетних напрямках обороноздатності, відновлення інфраструктури та розвитку сектору безпеки і оборони [9].

Формування програмного підходу в державному управлінні пов'язане з трансформацією традиційних моделей планування у середині XX століття. У цей період у провідних країнах Заходу відбувався перехід від адміністративно-утримувальної системи фінансування до управління, орієнтованого на результат. Поштовхом до впровадження програмного методу стали зростання масштабів державних видатків, ускладнення соціально-економічних процесів та потреба у підвищенні прозорості й підзвітності органів влади. Програмне бюджетування (Planning–Programming–Budgeting System, PPBS) забезпечувало інтеграцію стратегічного планування, програмування та розподілу фінансових ресурсів, що дозволяло пов'язати цілі державної політики з конкретними бюджетними рішеннями [14].

Подальший розвиток програмного підходу відбувався в контексті концепції «нового публічного менеджменту», яка передбачала впровадження принципів ефективності, результативності та економічності в діяльність органів державної влади. У межах цієї концепції державні програми стали інструментом досягнення чітко визначених соціально значущих результатів, а бюджетні асигнування – засобом реалізації стратегічних пріоритетів (рис. 1.2).

В Україні становлення програмно-цільового методу відбувалося поступово, у процесі реформування бюджетної системи та адаптації її до європейських стандартів. Ключовим етапом стало нормативне закріплення програмно-цільового методу в бюджетному процесі, зокрема у Бюджетний кодекс України [15]. Запровадження бюджетних програм із визначенням мети,

завдань, напрямів використання коштів і показників результативності означало перехід від фінансування установ до фінансування функцій і результатів їх діяльності.

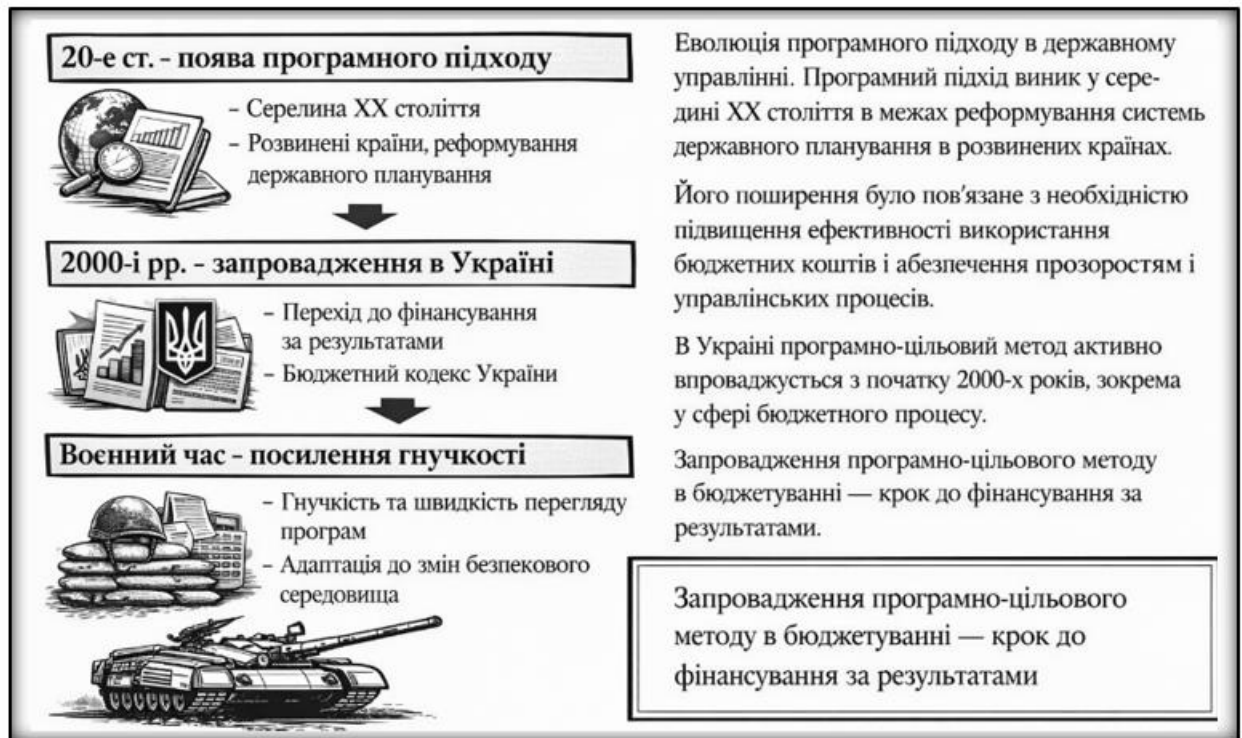


Рисунок 1.2 – Еволюція програмного підходу в державному управлінні
Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 05.04.2026) на основі [14; 15; 9]

Суттєвим чинником еволюції програмного підходу стало також нормативне закріплення засад стратегічного планування у сфері національної безпеки, визначених Законом України «Про національну безпеку України» [9]. У цьому контексті програмне планування розглядається як складова реалізації стратегічних документів держави, що забезпечує узгодженість довгострокових пріоритетів із середньостроковими та короткостроковими бюджетними рішеннями.

Після 2014 року, а особливо з початку повномасштабної збройної агресії проти України у 2022 році, програмний підхід набув нової якості. В умовах воєнного стану виникла потреба в оперативному перегляді державних програм, перерозподілі ресурсів на користь сектору безпеки і оборони, запровадженні механізмів швидкого коригування показників та посиленні контролю за їх виконанням. Таким чином, сучасний етап розвитку програмно-

цільового методу характеризується підвищенням його адаптивності, інтеграцією цифрових інструментів моніторингу та посиленням ролі результативних показників у прийнятті управлінських рішень [15; 9].

Еволюція програмного підходу в державному управлінні відображає загальну тенденцію переходу від процесно-орієнтованої моделі адміністрування до результативно-орієнтованої системи стратегічного управління, що є особливо актуальним в умовах воєнних викликів та необхідності забезпечення максимально ефективного використання державних ресурсів.

Програмне планування виступає ключовим механізмом імплементації стратегічних документів держави, забезпечуючи їх практичну реалізацію через систему взаємопов'язаних заходів, ресурсних рішень та управлінських дій. Воно виконує функцію трансляції стратегічних пріоритетів у конкретні управлінські інструменти, що передбачають визначення цілей, формування завдань, встановлення строків виконання, розподіл відповідальності між суб'єктами управління та визначення обсягів фінансового і матеріально-технічного забезпечення [16].

На відміну від декларативного стратегічного планування, програмний рівень передбачає операціоналізацію цілей, тобто їх перетворення на вимірювані результати з чіткими індикаторами ефективності. Саме через державні цільові та бюджетні програми здійснюється координація діяльності центральних органів виконавчої влади, силових структур та інших суб'єктів сектору безпеки і оборони. Такий підхід забезпечує цілісність управлінського циклу – від стратегічного прогнозування до оцінки результатів реалізації політики.

У системі оборонного сектору держави програмне планування набуває особливої ваги, оскільки пов'язане з питаннями національної безпеки, обороноздатності та військової стійкості. Воно слугує інструментом реалізації стратегій національної безпеки, воєнних стратегій, програм розвитку озброєння та військової техніки, а також середньострокових планів розвитку

спроможностей Збройних Сил України. Нормативною основою такого планування є, зокрема, Закон України «Про національну безпеку України», який визначає засади стратегічного планування у сфері безпеки і оборони та встановлює взаємозв'язок між стратегічними документами і програмами їх реалізації [9].

У сучасних умовах воєнного стану програмне планування виконує функцію забезпечення узгодженості між стратегічними рішеннями військово-політичного керівництва держави та конкретними заходами щодо нарощування бойових спроможностей, матеріально-технічного забезпечення, модернізації озброєння, підготовки особового складу та розвитку військової інфраструктури. Воно дозволяє структурувати оборонні потреби відповідно до визначених пріоритетів, здійснювати поетапне ресурсне забезпечення та контролювати досягнення визначених результатів.

Крім того, програмне планування в оборонній сфері виконує координаційну функцію, сприяючи інтеграції національної системи оборонного планування з міжнародними стандартами та механізмами співпраці з державами-партнерами. В умовах війни це забезпечує прозорість використання ресурсів, підвищує довіру міжнародних партнерів та сприяє ефективному залученню зовнішньої допомоги.

Таким чином, програмне планування є системоутворювальним елементом стратегічного управління в оборонному секторі, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері безпеки й оборони на засадах результативності, відповідальності та ресурсної обґрунтованості [9; 16].

Ключові принципи побудови оборонних програм ґрунтуються на засадах стратегічної спрямованості, системності, ресурсної обґрунтованості та результативності. Насамперед оборонна програма повинна відповідати стратегічним документам держави у сфері національної безпеки та оборони, забезпечуючи реалізацію визначених пріоритетів розвитку спроможностей. Важливим принципом є цільова орієнтація – чітке формулювання кінцевого результату, якого необхідно досягти в межах визначеного періоду (рис. 1.3).

Чіткий зв'язок між витратами та досягненням запланованих можливостей

- Оборонні програми повинні бути структуровані так, щоб максимально прозоро демонструвати, які ресурси виділяються та які конкретні оборонні можливості, при цьому, формуються чи підтримуються.

Комплексність і охоплення всіх джерел фінансування

- Усі заходи, пов'язані з оборонним сектором, мають реалізовуватись виключно в межах програмної структури. Враховуються всі джерела фінансування – як із державного бюджету (у тому числі бюджету Міністерства оборони та інших дотичних міністерств), так і з міжнародної технічної допомоги, програм НАТО, двосторонніх ініціатив тощо. Усі рішення мають ухвалюватися комплексно, з урахуванням загальнодержавних пріоритетів.

Збалансований розподіл відповідальності

- Програми повинні мати чітко визначених менеджерів, які не лише відповідають за планування та реалізацію заходів, а й зацікавлені в досягненні результатів. Такий підхід підвищує якість управління та посилює персональну відповідальність.

Керованість і контроль

- Структура програм та відповідні процедури повинні забезпечувати ефективний моніторинг, об'єктивну оцінку виконання, а також дотримання встановлених пріоритетів у розподілі ресурсів.

Рисунок 1.3 – Принципи побудови оборонних програм

Джерело: складено автором

Не менш суттєвими є принципи комплексності та координації, що передбачають узгодженість заходів між різними суб'єктами сектору безпеки і оборони, а також інтеграцію матеріально-технічних, фінансових і кадрових ресурсів. В умовах воєнного стану особливого значення набувають принципи гнучкості та адаптивності, які дозволяють оперативно коригувати параметри програми відповідно до змін безпекового середовища. Водночас обов'язковими залишаються принципи прозорості, підзвітності та контролю ефективності використання бюджетних коштів.

Державна програма як інструмент програмно-цільового управління має чітко визначену структуру (рис. 1.4). Вона включає мету (стратегічно значущий результат), систему завдань, комплекс заходів для їх реалізації, обсяги та джерела ресурсного забезпечення, строки виконання, відповідальних виконавців і систему показників результативності. Наявність такої структурованої побудови забезпечує логічну послідовність

управлінських дій, можливість моніторингу виконання та оцінки досягнутих результатів у сфері оборони.



Рисунок 1.4 – Структура державної програми

Джерело: розроблено та згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 15.04.2026)

Ефективність програмно-цільового підходу залежить від налагодженої системи контролю та моніторингу. Основними інструментами виступають:

- поточний та підсумковий звіт про виконання програми;
- аудит ефективності використання бюджетних коштів;
- внутрішній фінансовий контроль;
- системи електронного моніторингу;
- парламентський і громадський контроль [15; 16; 17].

В умовах війни особливого значення набуває прозорість оборонних витрат при дотриманні вимог державної таємниці.

До основних переваг програмно-цільового підходу належить його чітка орієнтація на досягнення кінцевого результату. На відміну від традиційної системи фінансування, що зосереджується переважно на утриманні установ, програмно-цільовий метод передбачає формування цілей, завдань і показників результативності, які дають змогу оцінити реальний вплив використаних

ресурсів на досягнення стратегічних пріоритетів держави [14]. Такий підхід сприяє переходу від процесно-орієнтованого управління до управління за результатами.

Важливою перевагою є також підвищення прозорості використання бюджетних коштів. Завдяки чіткій структурі бюджетних програм, визначенню відповідальних виконавців і встановленню кількісних та якісних індикаторів забезпечується підзвітність органів державної влади та можливість здійснення фінансового контролю. Концентрація фінансування на стратегічно визначених пріоритетах дозволяє уникати розпорошення ресурсів і підвищує ефективність державної політики, зокрема у сфері оборони. Крім того, програмно-цільовий підхід забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних управлінських рішень, формуючи цілісний управлінський цикл від визначення довгострокових цілей до їх практичної реалізації [14].

Водночас програмно-цільовий метод має низку об'єктивних обмежень. Однією з ключових проблем є складність розроблення адекватної системи показників ефективності, які б повною мірою відображали реальні результати реалізації програм, особливо в оборонній сфері, де значна частина інформації має обмежений доступ. Існує також ризик формалізації звітності, коли досягнення показників підмінює собою реальну оцінку якості виконання завдань. Додатковим викликом є обмежена гнучкість програм у кризових умовах, що потребує постійного вдосконалення механізмів коригування їх параметрів.

Програмно-цільовий метод органічно інтегрований у бюджетний процес держави. Відповідно до Бюджетний кодекс України, бюджетні програми формуються з урахуванням стратегічних цілей, визначених державними документами, а їх фінансування здійснюється на основі показників результативності [15]. Таким чином, бюджетування набуває характеру інструменту стратегічного управління, а не лише фінансового планування.

У сучасних умовах війни програмне бюджетування відіграє особливо важливу роль. Воно забезпечує більш раціональний і пріоритетний розподіл

оборонних видатків, дозволяє концентрувати ресурси на критично важливих напрямках розвитку спроможностей та оперативно реагувати на зміну безпекової ситуації. Крім того, прозорість програмної структури видатків сприяє зміцненню довіри міжнародних партнерів та донорів, що є вагомим чинником залучення зовнішньої фінансової та матеріально-технічної підтримки [9].

Отже, програмно-цільовий підхід виступає не лише інструментом планування, а й комплексним механізмом підвищення ефективності державного управління та бюджетної політики, що особливо актуально в умовах воєнного стану та необхідності забезпечення максимально результативного використання ресурсів держави.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління та планування в оборонній сфері

Ефективність управління в оборонній сфері визначається як ступінь досягнення поставлених цілей у межах наявних ресурсів із забезпеченням належного рівня боєздатності, стійкості та готовності сил оборони до виконання завдань за призначенням. У науково-нормативному вимірі ефективність трактується через категорії результативності, економічності та продуктивності використання ресурсів, що відповідає сучасним підходам до державного управління та бюджетування [18; 15].

У контексті стратегічного управління у сфері безпеки й оборони ефективність безпосередньо пов'язана з реалізацією положень Закон України «Про національну безпеку України», який визначає засади формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки [9].

В умовах повномасштабної війни ефективність управління набуває багатовимірного характеру: поряд із фінансовими показниками вагомого значення набувають індикатори оперативної готовності, швидкості реагування, адаптивності системи управління до змін бойової обстановки та

рівня міжвідомчої координації.

Оцінювання ефективності управління та планування в оборонній сфері здійснюється на основі системи взаємопов'язаних критеріїв і показників, що відповідають принципам програмно-цільового бюджетування, закріпленим у Бюджетний кодекс України [15]. Зазначений нормативно-правовий акт визначає засади формування бюджетних програм, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, установлює вимоги до визначення мети, завдань, напрямів використання коштів та результативних показників, що забезпечує інституційний зв'язок між стратегічним плануванням і ресурсним забезпеченням державної політики.

У контексті оборонного управління система критеріїв ефективності має комплексний характер і враховує як фінансово-економічні, так і безпекові параметри. На рисунку 1.5 представлено ключові критерії ефективності.



Рисунок 1.5 – Ключові критерії ефективності оборонного управління
Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 15.04.2026)

Узгодженість зазначених критеріїв із програмною структурою бюджету створює підґрунтя для об'єктивного вимірювання результатів діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони.

Показники ефективності, що застосовуються в межах програмно-цільового методу, поділяються на кількісні та якісні. Кількісні індикатори відображають параметри, що піддаються статистичному вимірюванню (рівень укомплектованості особовим складом, обсяг модернізованого або

відновленого озброєння і військової техніки, частка виконаних заходів у межах програми). Якісні показники характеризують структурні та функціональні зміни в системі оборони – зокрема, рівень розвитку оборонних спроможностей, ступінь підготовки особового складу, рівень взаємосумісності та інтеграції стандартів НАТО. Методичні рекомендації щодо визначення результативних показників бюджетних програм, розроблені Міністерство фінансів України [14], визначають вимоги до їх релевантності, вимірюваності, досяжності та порівнюваності в динаміці, що є особливо важливим в умовах довготривалого воєнного протистояння.

Важливим інструментом конкретизації стратегічних цілей виступає система ключових показників ефективності (КПІ). У державному управлінні КПІ застосовуються для оцінювання виконання бюджетних програм, діяльності головних розпорядників коштів та рівня досягнення визначених державних пріоритетів [15; 14]. Їх використання сприяє посиленню підзвітності, підвищенню прозорості бюджетного процесу та формуванню об'єктивної основи для прийняття управлінських рішень щодо перерозподілу ресурсів.

В оборонній сфері КПІ мають специфічний зміст і відображають поєднання фінансових, організаційних та оперативно-тактичних параметрів. До таких показників можуть належати рівень бойової готовності підрозділів, темпи відновлення й модернізації озброєння, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, показники логістичної стійкості та швидкість розгортання сил. Умови повномасштабної війни зумовлюють необхідність адаптивності КПІ: вони повинні враховувати високий рівень невизначеності, можливість зміни оперативних пріоритетів і потребу в оперативному коригуванні планових параметрів.

Таким чином, система критеріїв, показників і КПІ в оборонному управлінні є не лише інструментом контролю, а й механізмом стратегічної координації ресурсів і завдань. Її належне методичне забезпечення та інтеграція з бюджетним процесом дозволяють підвищити результативність

державної політики у сфері оборони та забезпечити належний рівень боєздатності сил оборони в умовах триваючої війни.

Оцінка результативності оборонних програм є складовою програмно-цільового підходу та передбачає аналіз досягнення визначених цілей і показників. Відповідно до нормативних актів Кабінету Міністрів України щодо розроблення та виконання державних цільових програм [16], оцінювання охоплює попередню (*ex ante*), поточну та підсумкову (*ex post*) оцінку.

Попередня оцінка визначає доцільність програми та обґрунтованість її ресурсного забезпечення; поточна – забезпечує моніторинг виконання; підсумкова – дозволяє встановити ступінь досягнення стратегічних результатів. В умовах воєнного стану особливо важливим є скорочення часових інтервалів між плануванням та оцінюванням.

До основних методів економічної оцінки належать аналіз витрат і результатів (*cost-effectiveness analysis*), аналіз витрат і вигід (*cost-benefit analysis*), бюджетний аналіз та аудит ефективності. Аудит ефективності здійснюється, зокрема, Рахункова палата України відповідно до чинного законодавства [17].

Методи управлінської оцінки включають стратегічний аналіз (SWOT, PEST-аналіз), експертні оцінки, бенчмаркінг та сценарне моделювання. В оборонній сфері особливого значення набуває сценарне планування, що дозволяє враховувати різні варіанти розвитку воєнно-політичної ситуації.

Ризик-менеджмент є системоутворювальним елементом оборонного планування та складовою стратегічного управління у сфері національної безпеки. Його нормативно-правові засади впливають із положень Закон України «Про національну безпеку України» [9], який визначає принципи стратегічного планування, розподіл повноважень між суб'єктами сектору безпеки і оборони та необхідність забезпечення стійкості держави до загроз воєнного й невоєнного характеру. У цьому контексті ризик-менеджмент розглядається як безперервний управлінський процес, що охоплює

ідентифікацію ризиків, їх якісну та кількісну оцінку, визначення рівня прийнятності ризику, а також розроблення й реалізацію заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації.

Методологічно ризик-менеджмент у сфері оборони інтегрується в усі етапи програмно-цільового планування – від формування стратегічних документів до реалізації конкретних оборонних програм і бюджетних заходів. На стратегічному рівні він пов'язаний з аналізом воєнно-політичного середовища та прогнозуванням сценаріїв розвитку безпекової ситуації; на оперативному – із забезпеченням безперервності управління, стійкості логістики, надійності систем зв'язку та управління військами; на тактичному – з мінімізацією втрат і підвищенням адаптивності підрозділів до змін бойової обстановки.

В умовах повномасштабної війни спектр ризиків суттєво розширюється та набуває комплексного характеру. До ключових ризиків належать: зміна інтенсивності та характеру бойових дій; нестабільність або несвоєчасність фінансування оборонних програм; обмеження логістичних ланцюгів постачання; загрози кібербезпеці та інформаційній інфраструктурі; гібридні впливи, спрямовані на дестабілізацію внутрішньої ситуації. Відповідно, система ризик-менеджменту повинна передбачати сценарне планування, створення резервів ресурсів, диверсифікацію каналів постачання, а також постійний моніторинг критичних індикаторів безпеки.

Ефективний ризик-менеджмент забезпечує гнучкість планових документів, можливість оперативного коригування цілей і показників, а також підвищує стійкість системи управління до кризових впливів. У практичному вимірі це означає скорочення часових лагів між виявленням загрози та прийняттям управлінського рішення, удосконалення процедур міжвідомчої координації та підвищення якості аналітичного забезпечення.

Підвищення ефективності управління та планування в оборонній сфері передбачає комплексну модернізацію управлінських механізмів. Важливого значення набуває цифровізація процесів планування й моніторингу, інтеграція

інформаційно-аналітичних систем, що дозволяє забезпечити оперативний обмін даними між органами військового управління та іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони. Не менш важливими є вдосконалення системи внутрішнього фінансового контролю та державного аудиту, що підвищує прозорість використання ресурсів і зміцнює довіру міжнародних партнерів.

Окремим напрямом виступає адаптація національної системи оборонного планування до стандартів і процедур НАТО, що передбачає впровадження спроможнісного підходу, уніфікацію методик оцінювання ризиків та забезпечення взаємосумісності сил і засобів [9]. Така адаптація не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й сприяє інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору.

Отже, системне впровадження ризик-менеджменту та сучасних управлінських інструментів створює методологічну основу для підвищення якості оборонного планування. Комплексне поєднання стратегічного аналізу, цифрових технологій, фінансового контролю та міжнародних стандартів формує передумови для зміцнення обороноздатності держави та забезпечення стійкості України в умовах триваючої війни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЧАСТИНИ А0680

2.1. Організаційно-управлінська характеристика військової частини А0680

Військова частина А0680 – це 3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго, який є підрозділом Сил спеціальних операцій (ССО) Збройних Сил України. Цей підрозділ спеціального призначення формально належить до ССО – окремого роду військ у складі ЗСУ, створеного указом у 2016 році з метою оптимізації спеціальних операцій та забезпечення високого рівня оперативних спроможностей Збройних Сил України [19].

У структурному сенсі полк входить до складу спеціальних сил, що підпорядковуються командуванню ССО та здійснюють спеціальні операції на різних театрах бойових дій. Раніше підрозділ підпорядковувався 4-й службі спеціальної розвідки Головного управління розвідки Міністерства оборони України, проте з моменту формування ССО увійшов до їхніх єдиних силових структур [19].

Основні завдання військової частини А0680 пов'язані з виконанням спеціальних операцій, зокрема:

- спеціальна розвідка, включно з глибокою розвідкою в тилу противника;
- безпосередні дії щодо знищення ключових об'єктів, позицій та сил противника;
- тактична підтримка та коригування вогню артилерії та авіації;
- евакуаційні та рятувальні операції;
- розвідувально-бойові дії на всіх напрямках оборони в умовах війни [19].

Підрозділ активно залучається до захисту територіальної цілісності

України, бере участь у протидії збройній агресії та в оборонних операціях по всій лінії фронту, зокрема в обороні Києва, Харківської області, Авдіївки та інших стратегічно важливих районів.

Організаційна структура військової частини А0680 має багаторівневу побудову, яка забезпечує виконання широкого спектру спеціальних завдань. До складу полку входять:

- Штаб та управління полку – центральний орган управління підрозділом;
- Командні групи спеціального призначення – тактичні підрозділи, що виконують безпосередні бойові та розвідувальні завдання;
- Тактичні групи операцій – підрозділи для виконання конкретних спеціальних задач;
- Підрозділи забезпечення (комунікацій, логістики, медичні та технічні служби) – що підтримують діяльність тактичних груп.

Ця структура дозволяє забезпечити високий рівень мобільності, автономності та оперативної взаємодії між підрозділами в умовах складного безпекового середовища.

Управління військовою частиною А0680 здійснюється через чітко визначену ієрархію командирів та структурних підрозділів.

Командир полку здійснює загальне стратегічне та тактичне керівництво частиною;

Начальники штабів і заступники командира відповідають за планування операційної діяльності, координацію розвідувальних і бойових дій, забезпечення матеріально-технічних і кадрових ресурсів;

Командири тактичних груп відповідають безпосередньо за виконання завдань на рівні операцій і підрозділів;

Служби забезпечення здійснюють підтримку операційних підрозділів, включно з логістикою, технікою, боєприпасами та медичною допомогою.

Такий розподіл повноважень сприяє чіткому розумінню зон відповідальності та оперативному прийняттю рішень у складних бойових

умовах.

Управлінська ієрархія військової частини А0680 відзначається високою ступеневою структурованістю, поєднаною з гнучкістю управління. Особливостями є:

- централізація стратегічного керівництва на рівні командування Сил спеціальних операцій ЗСУ з делегуванням оперативних повноважень нижчим ланкам;
- дисперсія тактичних груп, що дозволяє одночасно виконувати кілька спеціальних завдань у різних районах бойових дій;
- інтеграція відповідальних підрозділів (розвідка, вогнева підтримка, комунікації) для забезпечення комплексної взаємодії в ході операцій [19].

Такий тип ієрархії забезпечує поєднання дисципліни та швидкості прийняття рішень, що є критично важливим під час ведення сучасної війни, коли оперативність, інформаційна взаємодія та здатність до автономних дій підрозділів визначають результативність виконання завдань.

Військова частина А0680 у своїй діяльності керується системою нормативно-правових документів, що регламентують функціонування Збройних Сил України, Сил спеціальних операцій та спеціальних підрозділів, а також внутрішніми регламентами полку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Система нормативного забезпечення діяльності військової частини А0680 (3-й окремий полк спеціального призначення)

Нормативний документ	Зміст / призначення
1	2
Закон України «Про оборону України»	Основний закон, що визначає правові засади оборони України, повноваження органів військового управління та взаємодію військових формувань у системі захисту держави.
Закон України «Про національну безпеку України»	Закон, який встановлює основи політики національної безпеки, принципи оборонного планування та структуру сектору безпеки і оборони (у тому числі роль МОУ).
Закон України «Про Збройні Сили України» (доступ через Верховна Рада)	Регламентує правовий статус, організацію та функції ЗСУ, основу діяльності військових частин, порядок комплектування і застосування сил.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України (№548-XIV)	Статут, що визначає внутрішній порядок служби, права та обов'язки військовослужбовців, порядок взаємодії в частині.
Про Статут гарнізонної та вартової служб Збройних Сил України (№550-XIV)	Статут, що регламентує організацію та порядок несення гарнізонної та вартової служби, відповідальність за дотримання порядку в частинах і гарнізонах.
Статути Збройних Сил України (комплекс документів)	Сукупність статутів ЗСУ — зведення юридичних норм щодо дисципліни, служби, внутрішнього порядку та бойового життя військовослужбовців (в т.ч. дисциплінарний та стройовий статути).
Директиви/накази Міністерства оборони України та Сил спеціальних операцій	Внутрішні нормативні документи, що регламентують порядок діяльності, підготовки, виконання завдань та взаємодії спецпідрозділів; уточнюють застосування законів і статутів.
Накази та директиви Генерального штабу ЗСУ	Документи, що визначають оперативне управління, розпорядження щодо бойового застосування, логістичного забезпечення та взаємодії військових формувань.

Джерело: складено автором за даними [13; 9; 20; 21]

Таким чином, діяльність військової частини А0680 здійснюється на основі законодавчих актів України, наказів та директив Міністерства оборони, внутрішніх регламентів полку та міжнародних стандартів, що забезпечує законність, ефективність та координацію у виконанні завдань оборонного і спеціального призначення, особливо в умовах війни.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану військової частини А0680

Аналіз фінансово-економічного стану військової організації є необхідним інструментом управління, який забезпечує обґрунтоване прийняття рішень щодо використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення належного рівня функціонування підрозділу.

Передусім такий аналіз дає змогу оцінити рівень забезпеченості військової частини матеріальними, фінансовими та технічними ресурсами, а також визначити, наскільки раціонально вони використовуються. Це особливо важливо в умовах обмеженого бюджетного фінансування та підвищених вимог до виконання завдань оборонного характеру.

Важливим призначенням аналізу є контроль за ефективністю використання бюджетних коштів. Оскільки військові організації фінансуються за рахунок державного бюджету, необхідно забезпечити прозорість, цільове використання коштів та недопущення їх нераціонального витрачання. Аналіз дозволяє виявити відхилення, перевитрати або, навпаки, резерви економії.

Крім того, аналіз фінансово-економічного стану дає можливість оцінити фінансову стійкість і платоспроможність організації, навіть з урахуванням специфіки бюджетних установ. Це дозволяє визначити здатність своєчасно виконувати зобов'язання, підтримувати належний рівень матеріального забезпечення та уникати накопичення заборгованості.

Не менш важливою є функція виявлення проблемних зон і внутрішніх резервів розвитку. За допомогою аналізу можна визначити неефективні напрями витрат, надлишкові або недостатні запаси, недоліки в управлінні ресурсами та запропонувати заходи щодо їх усунення.

Аналіз також сприяє плануванню та прогнозуванню діяльності військової організації. На основі отриманих результатів формуються більш точні кошториси, визначаються потреби у фінансуванні, обґрунтовуються запити на ресурси та розробляються заходи щодо підвищення ефективності діяльності в майбутньому.

У сучасних умовах особливого значення набуває також оцінка здатності військової частини забезпечувати виконання покладених на неї завдань. Фінансово-економічний стан безпосередньо впливає на боєздатність, рівень забезпечення особового складу, технічний стан озброєння та ефективність функціонування підрозділу в цілому.

Отже, проведення аналізу фінансово-економічного стану військової організації є необхідним для забезпечення її стабільної діяльності, ефективного використання ресурсів, підвищення рівня управління та досягнення стратегічних цілей у сфері оборони.

На основі фінансової звітності за період 2023-2025 роки, а саме форма

№1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати» проведемо даний аналіз орієнтуючись на відкритість та доступність інформації, для аналізу оскільки досліджуваною організацією є військова частина. На першому етапі проведемо дослідження активної частини балансу, дані для дослідження представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз активів організації, їх структури та динаміки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2025-2023
	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
<i>Основні засоби:</i>				
залишкова вартість	1600146,00	2144524,00	37979743,00	36379597
знос	3812675,00	4188132,00	9098019,00	5285344
первісна вартість	5412821,00	6332656,00	47077762,00	41664941
<i>Інші необоротні матеріальні активи:</i>				
залишкова вартість	21507650,00	21430581,00	58589611,00	37081961
знос	2240504,00	2432231,00	10496545,00	8256041
первісна вартість	23748154,00	23862812,00	69086156,00	45338002
Усього за розділом I	23107796,00	23575105,00	96569354,00	73461558
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
<i>Матеріали і продукти харчування</i>	1414636,83	11150657,32	23469923,73	22055286,9
<i>Малоцінні та швидкозношувані предмети</i>	2651267,76	4658670,80	10158361,98	7507094,22
<i>Дебіторська заборгованість</i>	142982,40	742867,71	742867,71	599885,31
- розрахунки з відшкодування завданих збитків	134573,16	742867,71	742867,71	608294,55
- розрахунки за іншими операціями	8409,24	0	0	-8409,24
<i>Інші кошти</i>	2715,01	3472,87	4205,38	1490,37
<i>Рахунки в казначействі спеціального фонду</i>	66519,78	10943,34	97,0	-66422,78
- спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих як плата за послуги	54019,78	7019,78	0	-54019,78
- спеціальні реєстраційні рахунки для обліку коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень	12500,00	3923,56	97,0	-12403
Усього за розділом II	4278121,78	16566612,04	34375455,8	30097334,02
БАЛАНС	27385917,78	40141717,04	130944809,8	103558892

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Фінансово-економічний стан військової частини А0680 у досліджуваному періоді характеризується суттєвими змінами як у структурі активів, так і в джерелах їх формування. Загальна вартість активів організації за 2023–2025 роки зростає з 27,39 млн грн до 130,94 млн грн, що свідчить про значне нарощування ресурсного потенціалу. Така динаміка обумовлена передусім збільшенням фінансування та активізацією матеріально-технічного

забезпечення військової частини.

У структурі активів домінують необоротні активи, обсяг яких зріс більш ніж у чотири рази — з 23,11 млн грн у 2023 році до 96,57 млн грн у 2025 році. Основним чинником цього зростання стало суттєве збільшення вартості основних засобів, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази, включаючи техніку, обладнання та інфраструктуру. Також значно зросли інші необоротні матеріальні активи, що підтверджує тенденцію до зміцнення довгострокового ресурсного забезпечення установи (рис. 2.1).

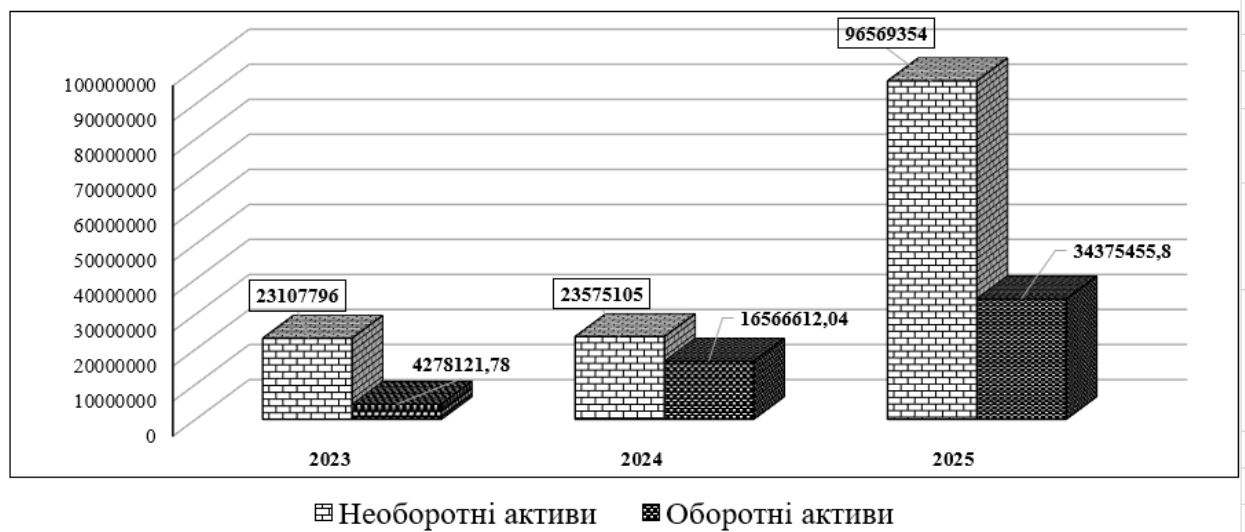


Рисунок 2.1 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу організації

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.2

Водночас спостерігається активне зростання оборотних активів, які збільшилися з 4,28 млн грн до 34,38 млн грн. Найбільший приріст відбувся за рахунок матеріалів і продуктів харчування, що свідчить про розширення запасів та посилення логістичного забезпечення діяльності військової частини. Значно зросла також вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів, що вказує на інтенсивне використання ресурсів короткострокового призначення. Водночас залишки коштів на рахунках спеціального фонду суттєво скоротилися, що може свідчити про їх активне використання у фінансуванні поточних потреб.

У структурі активів спостерігається певна трансформація: частка

необоротних активів дещо зменшилася, тоді як частка оборотних активів зросла. Це свідчить про підвищення мобільності ресурсів і покращення гнучкості фінансової структури установи.

Аналіз пасивів показує (табл. 2.3), що основним джерелом формування майна є власний капітал, який зріс з 26,27 млн грн у 2023 році до 108,54 млн грн у 2025 році.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки пасивів організації

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2025-2023
	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
<i>Фонд у необоротних активах</i>	23107796,00	23575105,00	96569354,00	73461558
<i>Фонд у малоцінних та швидкозношуваних предметах</i>	2651267,76	4658670,80	10158361,98	7507094,22
<i>Результат використання кошторису за загальним фондом</i>	68582,34	224682,92	479145,00	410562,66
<i>Результат використання кошторису за спеціальним фондом</i>	440623,10	1255644,58	1336722,34	896099,24
Усього за розділом I	26268269,2	29714103,3	108543583,3	82275314,12
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
<i>Кредиторська заборгованість</i>	176749,87	24433,63	8399,63	-168350,24
- розрахунки з постачальниками, підрядниками за товари, роботи, послуги	146995,00	0	0	-146995
- розрахунки із заробітної плати та інших виплат	0	16034,00	0	0
- розрахунки з підзвітними особами	21345,63	8399,63	8399,63	-12946
- розрахунки за іншими операціями	8409,24	0	0	-8409,24
<i>Розрахунки за операціями з внутрішньої передачі запасів</i>	940898,71	10403180,11	22392826,85	21451928,14
Усього за розділом II	1117648,58	10427613,74	22401226,48	21283577,9
Баланс	27385917,78	40141717,04	130944809,80	103558892

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Найбільшу частку в його структурі становить фонд у необоротних активах, що логічно відповідає зростанню їх вартості. Також спостерігається збільшення фонду у малоцінних і швидкозношуваних предметах. Важливою характеристикою є наявність стабільного позитивного результату виконання кошторису як за загальним, так і за спеціальним фондом, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами.

Зобов'язання військової частини також зросли, однак їх структура має специфічний характер (рис. 2.2).

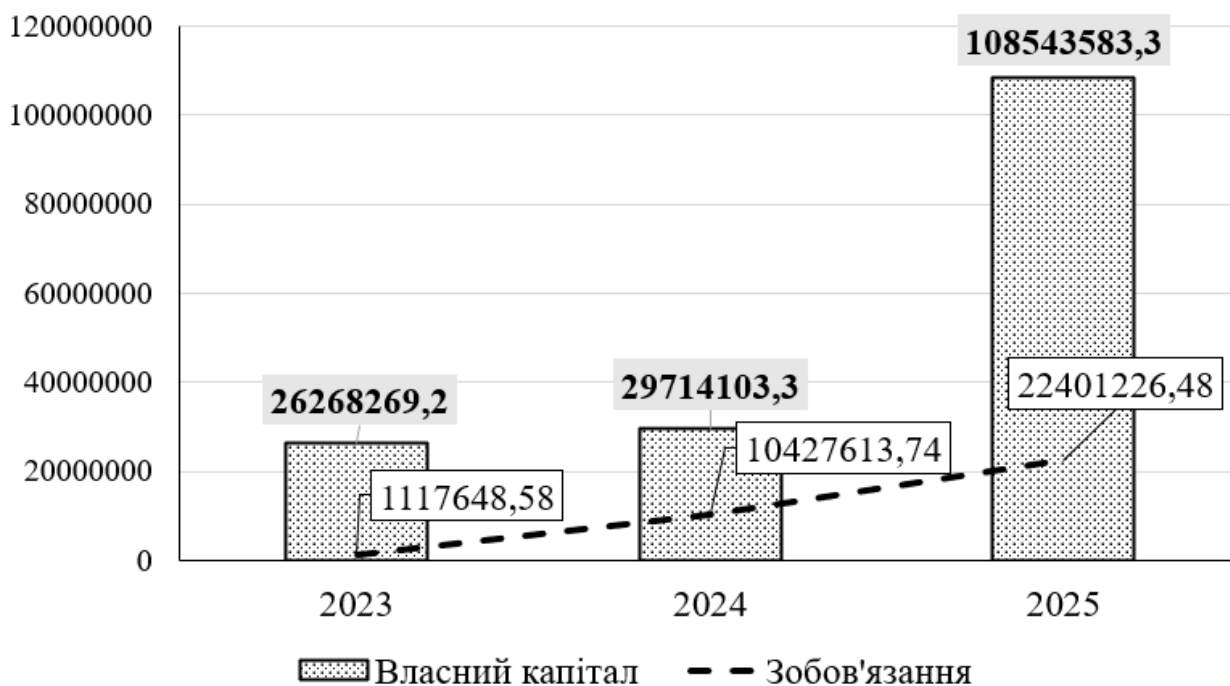


Рисунок 2.2 – Динаміку власного капіталу та зобов'язань

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.3

Кредиторська заборгованість значно скоротилася, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни та відсутність суттєвих прострочених зобов'язань.

Основне зростання припадає на розрахунки за операціями з внутрішньої передачі запасів, що відображає активний перерозподіл ресурсів у межах системи оборонного відомства. Незважаючи на збільшення частки зобов'язань, рівень фінансової стійкості залишається високим, оскільки переважає власний капітал.

Аналіз фінансової діяльності свідчить про значне зростання обсягів фінансування (табл. 2.4).

Доходи загального фонду збільшилися більш ніж удвічі, що супроводжувалося відповідним зростанням видатків. При цьому фінансовий результат залишається позитивним, хоча й незначним, що є типовим для бюджетних установ, діяльність яких орієнтована на повне використання отриманих коштів.

Особливої уваги заслуговує динаміка спеціального фонду, де спостерігається різке зростання доходів — з незначних обсягів у 2023 році до

майже 20 млн грн у 2025 році. Основним джерелом цих надходжень стали благодійні внески, гранти та дарунки, що свідчить про активне залучення додаткових ресурсів.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури та динаміки фінансової діяльності організації за 2023-2025 роки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2025-2023
	2023	2024	2025	
I. ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД				
Отримані доходи	73132625,29	108051419,07	166908227,36	93775602,07
Видатки та надання кредитів	73247165,92	107895318,49	166653765,28	93406599,36
- у тому числі поточні	73247165,92	107895318,49	166653765,28	93406599,36
Фінансовий результат за загальним фондом (профіцит «+»; дефіцит «-»)	68582,34	224682,92	479145,00	410562,66
II. СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД				
Отримані доходи	46294,83	608294,55	19693327,06	19647032,23
Плата за послуги, що надаються бюджетним установам згідно із законодавством	46294,83	608294,55	1191151,00	1144856,17
- у тому числі: плата за послуги, що надаються бюджетним установам згідно з їх основною діяльністю	0	0	1191151,00	1191151
- у тому числі: надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності	26294,83	608294,55	0	-26294,83
- у тому числі: плата за оренду майна бюджетних установ	20000,00	0	0	-20000
Інші джерела власних надходжень бюджетних установ	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
- у тому числі: благодійні внески, гранти та дарунки	0	3018883,76	18502176,06	18502176,06
Отримано залишок	54086,00	0	0	-54086
Витрати на надання кредитів	74628,71	2812156,83	19612249,30	19537620,59
- у тому числі: поточні	74628,71	2431801,83	6103826,68	6029197,97
- у тому числі: капітальні	0	380355,00	13508422,62	13508422,62
Фінансовий результат за спеціальним фондом (профіцит «+»; дефіцит «-»)	440623,10	1255644,58	1336722,34	896099,24

Джерело: складено автором за даними Додатків Д, Е, Ж

Відповідно зросли і видатки, при цьому фінансовий результат також залишається позитивним (рис. 2.3).

Фінансовий результат військової частини А0680 протягом 2023–2025 років залишається позитивним, що зумовлено як особливостями функціонування бюджетних установ, так і ефективним управлінням фінансовими ресурсами.

Передусім, позитивний фінансовий результат пояснюється тим, що

діяльність військової організації здійснюється в межах затвердженого кошторису, де обсяги видатків чітко узгоджуються з обсягами отриманого фінансування. Видатки практично дорівнюють доходам, однак незначне перевищення доходів над витратами формує профіцит. Це свідчить про контрольоване та дисципліноване використання бюджетних коштів.

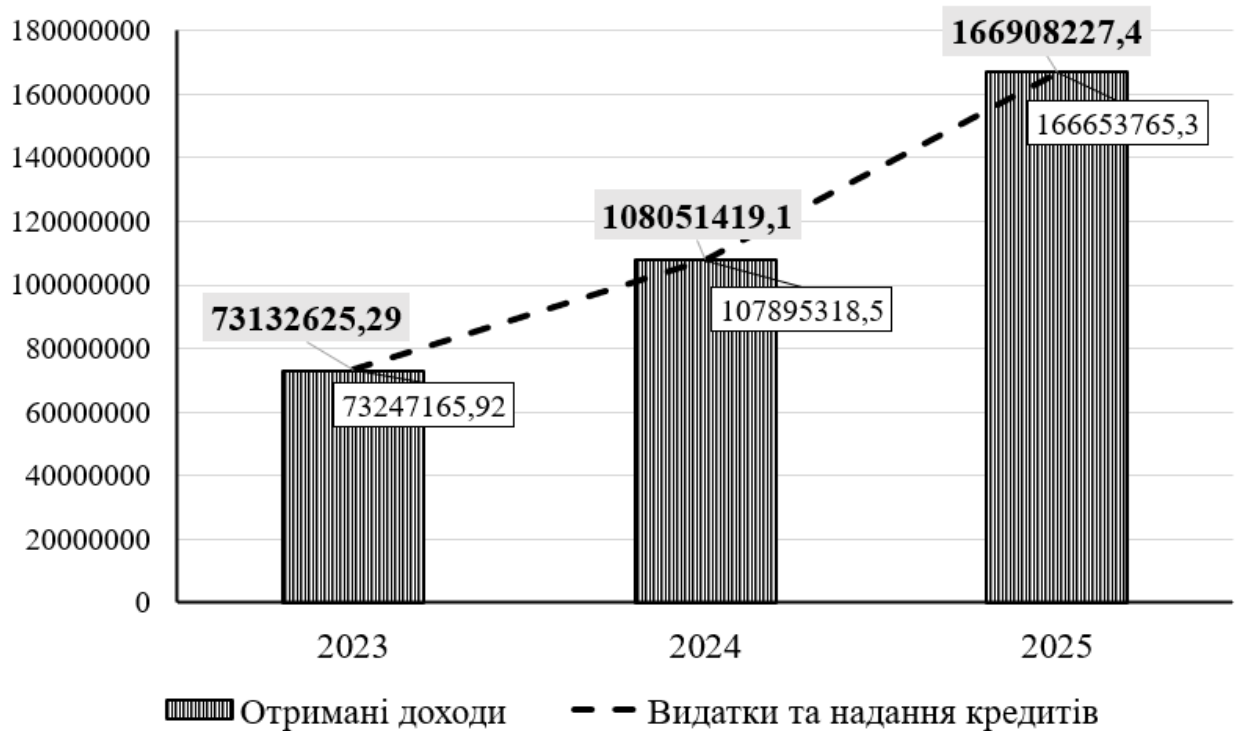


Рисунок 2.3 – Динаміка доходів та видатків

загального фонду організації за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.4

Отже, позитивний фінансовий результат військової частини А0680 формується завдяки поєднанню таких факторів, як стабільне бюджетне фінансування, зростання доходів спеціального фонду, ефективне управління витратами, фінансова дисципліна та відсутність значних боргових зобов'язань. Це свідчить про належний рівень фінансового управління та ефективність використання ресурсів.

У цілому фінансово-економічний стан військової частини А0680 у 2023–2025 роках можна охарактеризувати як стабільний і такий, що динамічно розвивається. Організація демонструє високий рівень фінансової стійкості, ефективно використовує бюджетні ресурси, активно нарощує матеріально-

технічну базу та залучає додаткові джерела фінансування. Це свідчить про належний рівень управління фінансовими ресурсами та відповідність діяльності поставленим завданням.

2.3. Аналіз системи планування діяльності військової частини

Військова частина А0680 — 3-й окремий полк спеціального призначення імені князя Святослава Хороброго, що входить до складу Сили спеціальних операцій Збройних Сил України, функціонує в умовах високої динаміки бойових дій та підвищеної невизначеності безпекового середовища. Це зумовлює специфіку системи планування, яка поєднує довгострокові, середньострокові та оперативні документи з постійним коригуванням відповідно до обстановки на фронті.

Система планування діяльності військової частини має багаторівневий характер і включає такі основні види планів які представлено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Основні види планів військової частини

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 25.04.2026)

Річні плани діяльності. Вони визначають загальні напрями розвитку частини, завдання бойової та спеціальної підготовки, заходи матеріально-технічного забезпечення, кадрової роботи та міжнародної взаємодії. Річні

плани формуються з урахуванням директив вищого командування та завдань, визначених для ССО на відповідний період.

Квартальні та місячні плани. Ці документи деталізують річні завдання, конкретизують строки виконання заходів, обсяги підготовки, графіки навчань, перевірок, логістичних операцій. В умовах воєнного стану вони мають гнучкий характер і можуть оперативно коригуватися.

Оперативні (бойові) плани. Передбачають підготовку та проведення конкретних спеціальних операцій, розвідувально-бойових дій, заходів із забезпечення безпеки. Такі плани містять розрахунок сил і засобів, порядок взаємодії, маршрути переміщення, логістичні рішення та заходи безпеки.

Плани бойової та спеціальної підготовки. Спрямовані на підтримання та підвищення рівня боєздатності підрозділів, включають тренування, злагодження груп, тактико-спеціальні навчання, стрільби, відпрацювання взаємодії з іншими підрозділами ЗСУ та міжнародними партнерами.

Плани ресурсного забезпечення. Охоплюють питання матеріально-технічного забезпечення, медичної підтримки, ремонту та відновлення озброєння і військової техніки, що є критично важливим у період інтенсивних бойових дій.

Таким чином, планування в А0680 має інтегрований характер і забезпечує узгодженість оперативних дій із ресурсними можливостями.

Процес формування планових документів у військовій частині здійснюється відповідно до вимог законодавства та керівних документів Міністерства оборони України, Генерального штабу та Командування ССО.

Планування у військовій частині проходить кілька етапів які представлено на рисунку 2.5.

В умовах війни значна частина планування здійснюється в режимі скорочених процедур із використанням оперативних нарад, цифрових каналів зв'язку та постійного оновлення інформації.



Рисунок 2.5 – Ключові етапи планування у військовій частині

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 25.04.2026)

Військова частина А0680 підпорядковується командуванню Сили спеціальних операцій Збройних Сил України, що визначає її оперативні завдання та доводить директиви щодо застосування підрозділів.

Узгодження планів відбувається через:

- подання проектів планів до командування ССО;
- отримання погодження або коригування;
- доведення затверджених рішень до структурних підрозділів частини.

У період активних бойових дій узгодження може здійснюватися в режимі реального часу через захищені канали зв'язку, що дозволяє оперативно змінювати порядок застосування сил залежно від розвитку обстановки.

Ефективність планування значною мірою залежить від інформаційного забезпечення. У військовій частині використовуються:

- розвідувальні дані (оперативна та стратегічна інформація);

- аналітичні матеріали штабів вищого рівня;
- цифрові системи управління та обміну даними;
- результати попередніх операцій і бойового досвіду.

В умовах сучасної війни особливого значення набувають автоматизовані системи управління, захищені комунікаційні платформи та аналітичні інструменти, що дозволяють скоротити час ухвалення рішень та підвищити їх обґрунтованість.

Попри адаптивність системи планування, існують певні проблемні аспекти:

- 1) висока динаміка бойових дій, що потребує постійного перегляду планів і створює навантаження на штабні структури;
- 2) невизначеність ресурсного забезпечення, зумовлена коливаннями фінансування та складністю логістики;
- 3) інформаційні ризики, пов'язані з кіберзагрозами та потребою захисту конфіденційних даних;
- 4) психологічне та кадрове навантаження, що впливає на сталість управлінських процесів;
- 5) необхідність постійної інтеграції стандартів НАТО, що потребує методичної адаптації процедур планування.

Разом із тим, система планування в А0680 демонструє високий рівень гнучкості, здатність до швидкого прийняття рішень і адаптації до змін воєнно-політичної обстановки.

Система планування діяльності військової частини А0680 має багаторівневу, інтегровану та адаптивну структуру. Вона поєднує стратегічні орієнтири, доведені командуванням ССО, з оперативними рішеннями на рівні полку та його підрозділів. В умовах повномасштабної війни ключовими характеристиками планування виступають гнучкість, швидкість коригування рішень, інформаційна захищеність та орієнтація на результат.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОГРАМНОГО ПІДХОДУ

3.1. Розробка програми підвищення ефективності управління військової частини А0680

У ході аналізу системи управління військовою частиною, проведеного в попередніх розділах роботи, було встановлено наявність низки проблем, що негативно впливають на результативність управлінської діяльності. Зокрема, виявлено недостатню узгодженість дій між структурними підрозділами, що призводить до дублювання функцій, нераціонального використання ресурсів та зниження оперативності прийняття управлінських рішень.

Окрему увагу слід звернути на фрагментарність планування, яка проявляється у відсутності чітко сформульованих довгострокових цілей та їх взаємоузгодження з поточними завданнями. Планові документи, як правило, орієнтовані на виконання окремих функцій або заходів без належного врахування їх взаємозв'язку та кінцевого результату діяльності військової частини.

Крім того, система контролю має переважно формальний характер і зосереджується на перевірці дотримання встановлених вимог, а не на оцінюванні досягнення конкретних цілей. Недостатньо розвиненим залишається механізм зворотного зв'язку, що ускладнює своєчасне коригування управлінських рішень та адаптацію до змін оперативної обстановки.

Таким чином, виявлені проблеми свідчать про обмеженість існуючої системи управління та обумовлюють необхідність пошуку більш ефективних підходів до організації управлінської діяльності.

Традиційні функціональні методи управління, які історично застосовуються у військових організаціях, ґрунтуються на чіткому розподілі

обов'язків між підрозділами відповідно до їх функціонального призначення. Такий підхід забезпечує стабільність та формалізованість управління, однак в умовах зростання складності завдань і динамічності середовища він виявляє низку суттєвих обмежень.

По-перше, функціональний підхід орієнтований переважно на процес, а не на результат. Кожен підрозділ зосереджується на виконанні власних функцій, що знижує рівень відповідальності за досягнення загальної мети діяльності військової частини.

По-друге, у межах функціонального управління ускладнюється координація між підрозділами, особливо під час реалізації комплексних завдань, які потребують одночасної участі кількох служб. Це зумовлює виникнення управлінських «розривів» та зниження ефективності взаємодії.

По-третє, традиційні методи управління є малочутливими до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Вони не забезпечують достатньої гнучкості в перерозподілі ресурсів та коригуванні пріоритетів, що є критично важливим для військових формувань у сучасних умовах.

Програмний підхід до управління передбачає орієнтацію всієї управлінської діяльності на досягнення чітко визначених цілей шляхом реалізації комплексних програм, які поєднують завдання, ресурси, виконавців і терміни виконання. Застосування такого підходу є особливо доцільним для військових організацій, зважаючи на специфіку їх діяльності. Насамперед програмний підхід забезпечує цілісність та системність управління, оскільки всі заходи об'єднуються єдиною метою та підпорядковуються загальній логіці досягнення результату. Це сприяє підвищенню узгодженості дій між підрозділами та зменшенню ризику дублювання функцій.

Важливою перевагою є також підвищення прозорості управління, оскільки кожна програма містить чітко визначені показники ефективності, відповідальних виконавців і механізми контролю. Це дозволяє здійснювати не лише поточний, а й результативний контроль, спрямований на оцінювання досягнення поставлених цілей.

Крім того, програмний підхід підвищує адаптивність системи управління, оскільки передбачає можливість оперативного коригування програм залежно від змін обстановки та результатів моніторингу. Це є надзвичайно важливим для військових частин, діяльність яких відбувається в умовах підвищеної невизначеності та ризику.

Отже, впровадження програмного підходу в управління військовою частиною є обґрунтованим і доцільним кроком, спрямованим на подолання виявлених проблем, підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності.

Рисунок 3.1 відображає концептуальну модель програми підвищення ефективності управління військовою частиною на основі програмного підходу. Модель узагальнює ключові елементи програми та наочно демонструє логічний взаємозв'язок між метою, основними напрямками реалізації, ресурсним забезпеченням і очікуваними результатами.



Рисунок 3.1 – Концептуальну модель ключових елементів

програми підвищення ефективності управління

військовою частиною на основі програмного підходу

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 05.05.2026)

Запропонована модель використовується як візуальний інструмент систематизації теоретичних положень і практичних заходів програми та дозволяє комплексно оцінити її спрямованість на вдосконалення управлінської діяльності.

1) Мета, завдання та принципи програми підвищення ефективності управління військової частини А0680.

Загальною *метою* програми підвищення ефективності управління військова частина А0680 є вдосконалення системи управлінської діяльності шляхом упровадження програмного підходу, що забезпечить узгодженість дій усіх структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів та підвищення результативності виконання поставлених завдань.

Реалізація зазначеної мети передбачає перехід від фрагментарного, переважно функціонального управління до цілеспрямованої системи планування, реалізації та контролю управлінських рішень, орієнтованих на досягнення конкретних результатів діяльності військової частини.

Для досягнення поставленої мети в межах програми визначено такі основні управлінські *завдання*:

- упорядкування та вдосконалення організаційної структури управління з метою чіткого розподілу повноважень і відповідальності;
- підвищення рівня узгодженості управлінських рішень між структурними підрозділами;
- удосконалення системи планування та контролю виконання завдань;
- забезпечення своєчасного інформаційного забезпечення процесу управління;
- підвищення професійної компетентності командного складу у сфері управління.

Виконання зазначених завдань має забезпечити цілісність управлінської системи та підвищити її здатність ефективно функціонувати в умовах змінної обстановки.

Реалізація програми ґрунтується на таких основних *принципах*:

- цільова спрямованість, що передбачає чітке визначення цілей програми та орієнтацію всіх управлінських заходів на досягнення запланованих результатів;

- системність, яка полягає у взаємоузгодженні всіх елементів програми та їх інтеграції в єдину систему управління;

- адаптивність, що забезпечує можливість коригування програмних заходів залежно від змін внутрішніх і зовнішніх умов;

- відповідальність, яка передбачає закріплення конкретних виконавців за кожним напрямом і заходом програми.

2) Основні напрями та заходи програми підвищення ефективності управління військової частини А0680.

Одним із ключових напрямів програми є вдосконалення організаційної структури управління з метою усунення дублювання функцій та підвищення чіткості управлінських зв'язків. Це передбачає уточнення функціональних обов'язків посадових осіб, оптимізацію підпорядкованості та посилення координації між підрозділами.

Раціонально побудована структура управління сприятиме підвищенню відповідальності посадових осіб за прийняті рішення та результативності управлінської діяльності загалом.

Важливим напрямом програми є оптимізація інформаційних потоків та системи документообігу. Це передбачає скорочення зайвих інформаційних ланок, упорядкування руху управлінської інформації та підвищення її оперативності й достовірності.

Раціоналізація документообігу дозволить зменшити часові витрати на підготовку та прийняття управлінських рішень, а також підвищити ефективність контролю за їх виконанням.

Підвищення ефективності управління неможливе без належного рівня професійної підготовки командного складу. У межах програми передбачається удосконалення управлінських знань і навичок шляхом проведення навчальних заходів, тренінгів та обміну досвідом.

Особлива увага має приділятися формуванню навичок стратегічного мислення, планування та контролю, а також умінню приймати обґрунтовані рішення в умовах обмеженого часу.

Сучасні інформаційно-аналітичні та програмні засоби є важливим інструментом підвищення ефективності управління. Їх використання дозволяє автоматизувати окремі управлінські процеси, забезпечити систематизацію даних та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Упровадження таких засобів сприятиме підвищенню прозорості управління та оперативності реагування на зміни обстановки.

3) Ресурсне забезпечення реалізації програми.

Реалізація програми потребує залучення підготовленого кадрового складу, зокрема командирів та посадових осіб, відповідальних за планування й контроль. Важливим є рівень їх професійної підготовки та здатність працювати в умовах програмного управління.

Матеріально-технічне забезпечення програми включає наявність необхідних технічних засобів управління, засобів зв'язку та обладнання, що забезпечують реалізацію програмних заходів.

Інформаційні ресурси охоплюють нормативно-правову базу, аналітичні матеріали та управлінську інформацію, необхідну для реалізації програми. Програмні ресурси забезпечують автоматизацію процесів планування, контролю та аналізу результатів діяльності.

4) Очікувані результати впровадження програми

Упровадження програми підвищення ефективності управління дозволить досягти таких результатів:

- підвищення оперативності управлінських рішень за рахунок скорочення часу на обробку інформації та прийняття рішень;
- поліпшення координації між підрозділами, що сприятиме більш узгодженому виконанню завдань;
- зростання загальної ефективності управління військовою частиною, що проявлятиметься у підвищенні результативності діяльності та

раціональнішому використанні ресурсів.

Загалом реалізація програми створить передумови для формування більш ефективної, гнучкої та результативної системи управління.

3.2. Удосконалення системи планування та контролю на основі програмно-цільового методу

Аналіз існуючої системи планування досліджуваної військової частини свідчить, що вона має переважно традиційний характер і базується на виконанні регламентованих планових документів. Планування здійснюється за напрямками діяльності, що забезпечує формальне виконання завдань, однак не завжди сприяє досягненню комплексних цілей.

Удосконалення системи планування та контролю військової частини на основі програмно-цільового методу передбачає перехід від фрагментарного управління до цілісної системи, орієнтованої на досягнення конкретних результатів. Ключовими елементами такого підходу є побудова «дерева цілей» управління, визначення системи ключових показників результативності (KPI) та узгодження цілей різних рівнів управління.

Застосування програмно-цільового методу у військова частина А0680 дозволяє забезпечити логічний зв'язок між стратегічними цілями діяльності військової частини та конкретними завданнями структурних підрозділів, а також підвищити об'єктивність контролю за результатами управлінської діяльності.

Побудова «дерева цілей» управління є важливим інструментом удосконалення системи планування та контролю військової частини, оскільки забезпечує ієрархічну структурування управлінських цілей та їх узгодження на всіх рівнях управління. Такий підхід дозволяє чітко визначити пріоритети діяльності, розмежувати відповідальність між суб'єктами управління та забезпечити орієнтацію управлінських рішень на досягнення конкретних результатів. (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – «Дерево цілей» ієрархічної структури цілей
управління військової частини

Джерело: розроблено та згенеровано автором III (Google, ChatGPT 5, plus 15.05.2026)

На стратегічному рівні (I рівень) формуються цілі, що визначають загальний напрям розвитку та функціонування системи управління військової частини. До них належать підвищення результативності управлінських рішень, забезпечення раціонального використання ресурсів та посилення координації між структурними підрозділами. Підвищення результативності управлінських рішень передбачає прийняття таких рішень, які забезпечують досягнення поставлених завдань з урахуванням наявних ресурсів і умов діяльності. Раціональне використання ресурсів спрямоване на мінімізацію втрат та оптимізацію матеріальних, фінансових і кадрових можливостей військової частини. Посилення координації між структурними підрозділами забезпечує узгодженість дій, зменшує дублювання функцій та сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності.

Тактичні цілі (II рівень) конкретизують стратегічні орієнтири та визначають основні напрями управлінського впливу в середньостроковій

перспективі. Удосконалення системи планування діяльності спрямоване на підвищення обґрунтованості планових рішень і їх відповідності реальним умовам функціонування військової частини. Підвищення ефективності контролю виконання завдань передбачає запровадження результативного контролю, орієнтованого не лише на факт виконання, а й на досягнення запланованих результатів. Оптимізація організаційної структури управління полягає у раціональному розподілі повноважень і відповідальності між посадовими особами та підрозділами. Розвиток управлінських компетентностей командного складу сприяє формуванню здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах обмеженого часу та підвищеної відповідальності.

На оперативному рівні (III рівень) цілі мають прикладний характер і безпосередньо пов'язані з повсякденною управлінською діяльністю. Скорочення часу підготовки управлінських рішень забезпечує підвищення оперативності реагування на зміни обстановки. Підвищення якості планових документів сприяє чіткості та зрозумілості управлінських завдань для виконавців. Своєчасне виявлення відхилень від планових показників дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення та запобігати негативним наслідкам. Підвищення рівня дисципліни виконання управлінських рішень забезпечує відповідальне ставлення посадових осіб до виконання поставлених завдань.

Таким чином, побудоване «дерево цілей» забезпечує чітку логіку переходу від загальної мети управління до конкретних управлінських дій і результатів на рівні структурних підрозділів та посадових осіб. Ієрархічна система цілей сприяє узгодженості управлінських рішень, підвищує прозорість планування та створює передумови для ефективного контролю результатів діяльності військової частини.

Для оцінювання досягнення поставлених цілей доцільно використовувати систему ключових показників результативності. КРІ дозволяють кількісно та якісно оцінити ефективність виконання програмних

заходів і забезпечують об'єктивність контролю. В таблиці 3.1 наведено ключові такі показники.

Таблиця 3.1 – Ключові показники результативності та оцінювання ефективності управління військової частини А0680 за умов реалізації програмно-цільового методу, що поєднує кількісні та якісні індикатори

Напрямок оцінювання	Показник (KPI)	Тип показника	Характеристика
Оперативність управління	Середній час прийняття управлінського рішення	Кількісний	Визначає швидкість реагування системи управління
Якість планування	Частка виконаних планових заходів у встановлені строки, %	Кількісний	Характеризує реалістичність і якість планування
Контроль виконання	Кількість виявлених відхилень від плану	Кількісний	Свідчить про ефективність контрольних процедур
Узгодженість дій	Рівень координації між підрозділами	Якісний	Оцінюється на основі експертної оцінки
Управлінська дисципліна	Рівень виконання управлінських рішень	Якісний	Відображає відповідальність виконавців
Ресурсна ефективність	Рівень раціонального використання ресурсів	Якісний	Оцінюється шляхом порівняння планових і фактичних витрат
Інформаційне забезпечення	Повнота та своєчасність управлінської інформації	Якісний	Характеризує якість інформаційних потоків

Джерело: складено автором

Запровадження програмно-цільового методу в системі планування та контролю військової частини А0680, з використанням «дерева цілей» та системи KPI, створює умови для підвищення прозорості управління, об'єктивності оцінювання результатів і зростання загальної ефективності управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Підвищення ефективності управління оборонною сферою із застосуванням програмного підходу» здійснено комплексне теоретичне та прикладне дослідження проблем управління і планування в оборонному секторі держави, а також розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення на прикладі військової частини А0680.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади управління та планування в оборонній сфері. Встановлено, що сучасна система оборонного управління характеризується високим рівнем складності, багаторівневістю та значною залежністю від ефективності управлінських рішень. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління, які базуються переважно на функціональному плануванні, не повною мірою відповідають сучасним вимогам щодо результативності, адаптивності та раціонального використання ресурсів. Доведено доцільність застосування програмно-цільового підходу як інструменту, що забезпечує орієнтацію управління на досягнення конкретних цілей, узгодження дій різних суб'єктів управління та підвищення прозорості процесів планування і контролю. Також проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління та планування в оборонній сфері, що стало основою для подальших аналітичних і практичних розробок.

У другому розділі здійснено аналіз системи управління та планування діяльності військової частини А0680. Надано організаційно-управлінську характеристику військової частини та оцінено її фінансово-економічний стан. Встановлено, що наявна система управління в цілому забезпечує виконання покладених завдань, проте має низку недоліків, зокрема фрагментарність планування, переважно формальний характер контролю виконання рішень та недостатній рівень координації між структурними підрозділами. Аналіз системи планування діяльності показав, що вона зорієнтована переважно на виконання регламентованих заходів, а не на досягнення кінцевих результатів, що знижує загальну ефективність управління.

У третьому розділі роботи розроблено практичні напрями підвищення ефективності управління із застосуванням програмного підходу. Запропоновано програму підвищення ефективності управління військової частини, яка передбачає визначення чіткої мети, комплексу завдань, принципів реалізації, а також ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. Особливу увагу приділено удосконаленню системи планування та контролю на основі програмно-цільового методу, що включає побудову «дерева цілей» управління, формування системи ключових показників результативності (KPI) та узгодження цілей різних рівнів управління.

Побудоване «дерево цілей» забезпечує логічний перехід від загальної мети управління до конкретних тактичних і оперативних завдань, що дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень та відповідальність посадових осіб. Запропонована система KPI поєднує кількісні та якісні показники, що створює умови для об'єктивного оцінювання результативності управління та ефективності реалізації програмних заходів.

У результаті проведеного дослідження доведено, що впровадження програмно-цільового підходу в систему управління та планування оборонної сфери сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, поліпшенню координації між структурними підрозділами, раціоналізації використання ресурсів та зростанню загальної ефективності управління. Практична реалізація запропонованих заходів у діяльності військової частини А0680 може забезпечити формування більш гнучкої, результативної та адаптивної системи управління, що відповідає сучасним вимогам функціонування оборонного сектору держави.

Загалом результати дипломної роботи мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності військових частин і органів управління оборонної сфери з метою вдосконалення системи управління та планування на основі програмного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krykun P. *Розбудова національної системи оборонного планування України за євроатлантичними принципами* / JSPSDS, 2024.
2. Петренко А. Г. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України / *Наука і оборона*. — 2019. — №2. — С. 3–8.
3. *Defence Planning – A Core Process in Defence Management* / Academia.edu. — URL: https://www.academia.edu/73391089/Defence_Planning_A_Core_Process_in_Defence_Management (дата звернення: 10.02.2026).
4. Термін «Оборонне планування» // Закон України «Про організацію оборонного планування». — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/18250/print> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Sotnik V., Leontovych S., Kosaretskyi Ye. *Шляхи удосконалення механізму управління оборонними ресурсами* / Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень, 2023. — С. 79–117.
6. Bucur-Marcu H., Fluri P., Tagarev T. *Defence Management: An Introduction* / Geneva: Geneva Centre for Democratic Control of Armed Forces, 2009. — 256 р. [Електронний ресурс]. — URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Defence_Management_Intro.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
7. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №240/2016. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 року "Про Стратегічний оборонний бюлетень України" https://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137?utm_source=chatgpt.com
8. Державне управління : енциклопедія : у 8 т. / редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. — Київ : НАДУ, 2011. — Т. 1. — 748 с.
9. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 №

2469-VIII. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 13.02.2026).

10. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. — URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 13.02.2026).

11. Fayol H. General and Industrial Management. — London : Pitman, 1949. — 110 p.

12. NATO. Defence Planning Process. — URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm (дата звернення: 13.02.2026).

13. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення: 13.02.2026).

14. Міністерство фінансів України. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 13.02.2026).

15. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 13.02.2026).

16. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова КМУ від 31.01.2007 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п> (дата звернення: 13.02.2026).

17. Рахункова палата України. Методичні рекомендації щодо аудиту ефективності виконання бюджетних програм. URL: <https://rp.gov.ua> (дата звернення: 13.02.2026).

18. OECD. Government at a Glance 2023. URL: <https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance-22214399.htm> (дата звернення: 13.02.2026).

19. 3 окремий полк ССО ім. Святослава Хороброго. Офіційний веб-сайт. URL: <https://3polk.info/about-us-2/>

20. Закон України «Про Збройні Сили України»
https://static.rada.gov.ua/osmir/tables/09_2000/TABL5001000V.html?utm_source=chatgpt.com

21. Комплекс Статутів Збройних Сил України. https://poltavskiy-tcksp.mil.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/Statuty-ZSU.pdf?utm_source=chatgpt.com

22. Примак, О. (2023). СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (5), 94–104. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-94-104>

23. *The Ministry of Defence implements a digital system to support state quality assurance for defence industry products.* – Ministry of Defence of Ukraine. – 26.08.2025. – URL: <https://mod.gov.ua/en/news/the-ministry-of-defence-implements-a-digital-system-to-support-state-quality-assurance-for-defense-industry-products>.

24. *Transparency and accountability.* – NATO. – 17.12.2025. – URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/introduction-to-nato/transparency-and-accountability>.

25. *The Ministry of Defence reports initial outcomes of the NATO-Ukraine Strategic Defence Procurement Review.* – Ministry of Defence of Ukraine. – 2025. – URL: <https://mod.gov.ua/en/news/the-ministry-of-defence-reports-initial-outcomes-of-the-nato-ukraine-strategic-defense-procurement-review>.

26. *NACP, the Defence Procurement Agency and the State Logistics Operator presented progress in implementing transparency, integrity and accountability mechanisms in defence procurement.* – National Agency on Corruption Prevention (NACP). – 03.07.2025. – URL: <https://nazk.gov.ua/en/nacp-the-defence-procurement-agency-and-the-state-logistics-operator-presented-progress-in-implementing-transparency-integrity-and-accountability-mechanisms-in-defence-procurement/>.

27. Smart Finance is a comprehensive integration of AI and finance : in An Analysis of the Smart Financial Mode and Reform Path / H. Li, 2024. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/125998039%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/125998039%20(1).pdf)
28. Ватаманюк-Зелінська У.З., Беднарчук В.В., Млінцова А.О. Фінансування потреб оборонної сфери в Україні / ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА. – 2021. – №7-8. – С.22-27. – URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/670>
29. SAP Business AI для фінансів. – URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/financial-management/ai.html>
30. U.S. Department of Defense. Business Systems Modernization and ERP Overview. URL: <https://www.acq.osd.mil/bmdo/erp.html>.
31. Міністерство цифрової трансформації України. Від супутникового зв'язку до ШІ-асистента в Дії та оборонних технологій: підсумки Мінцифри у 2025 році. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-shi-asystenta-v-diyi-do-suputnykovoho-zviazku-ta-oboronnykh-tekhnologiy-pidsumky-mintsyfyry-u-2025-rotsi>.

ДОДАТКИ