

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Особливості впровадження методів адміністративного управління в  
організаціях в сучасних умовах

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Peculiarities of Implementation of Administrative Management Methods in  
Organizations in Modern Conditions

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,  
групи гр. 6.0730-мо-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
С.І. Ковальчук

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2024

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ковальчуку Сергію Ігоревичу

1. Тема роботи Особливості впровадження методів адміністративного управління в організаціях в сучасних умовах

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ. упр. Онищенко О.А.

затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи застосування методів адміністративного управління – складається з 3 підрозділів: 1.1 Основні поняття та принципи адміністративного управління; 1.2 Історія розвитку адміністративного управління; 1.3 Вплив адміністративного управління на ефективність організації. Розділ 2. Оцінка і аналіз системи адміністративного управління у Збройних Силах України – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика Збройних Сил України; 2.2 Використання методів адміністративного управління в ЗСУ. Розділ 3. Підвищення ефективності діяльності ЗСУ за рахунок впровадження методів адміністративного управління – складається з 2 підрозділів: 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення адміністративного управління в ЗСУ; 3.2 Концепції військового адміністративного управління, які можуть бути запозичені для організації ефективного бізнесу.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2024	13.03.2024
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2024	14.03.2024
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2024	17.04.2024

6. Дата видачі завдання 13.02.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

С.І. Ковальчук

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

О.А. Онищенко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

( підпис )

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Особливості впровадження методів адміністративного управління в організаціях в сучасних умовах» : 73 сторінки, 8 таблиць, 16 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що розвиток та впровадження ефективних методів адміністративного управління може вирішити ряд стратегічних завдань як в приватному, так і в публічному секторі, що сприятиме розвитку економіки країни в цілому.

Мета роботи полягає в комплексному дослідженні, аналізі та оцінці ефективності використання методів адміністративного управління в організації.

Об'єктом дослідження є Збройні Сили України.

Предметом дослідження є система методів адміністративного управління.

У роботі проведено аналіз теоретичних аспектів адміністративного управління, розглянута історія його розвитку, вивчено практичні випадки застосування цих методів в конкретних організаціях (на прикладі Збройних Сил України). Особлива увага приділена впливу адміністративного управління на ефективність роботи організації та можливим шляхам вдосконалення цього процесу.

АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ  
АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ,  
МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ, КОНЦЕПЦІЇ ВІЙСЬКОВОГО  
АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Qualification work: «Peculiarities of Implementation of Administrative Management Methods in Organizations in Modern Conditions»: 73 pages, 8 tables, 16 figures. The list of references includes 50 items.

The relevance of the subject of the qualification research is that the development and implementation of effective methods of administrative management can solve a number of strategic tasks in both the private and public sectors, which will contribute to the development of the country's economy as a whole.

The purpose of the work is a comprehensive study, analysis and evaluation of the effectiveness of the use of administrative management methods in the organization.

The object of the study is the Armed Forces of Ukraine.

The subject of research is the system of administrative management methods.

The paper analyzes the theoretical aspects of administrative management, examines the history of its development, studies practical cases of the application of these methods in specific organizations (using the example of the Armed Forces of Ukraine). Special attention is paid to the influence of administrative management on the efficiency of the organization and possible ways of improving this process.

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, METHODS OF  
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, ARMED FORCES OF UKRAINE,  
MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE, CONCEPTS OF MILITARY  
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗСУ – Збройні Сили України;

МОУ – Міністерство оборони України;

IoT – (від англ. – Internet of Things – Інтернет речей) – цифрова технологія підключення пристроїв та об'єктів до Інтернету для збору та обміну даними;

POSDCORB – (від англ.) – аббревіатура теорії адміністративного управління автора Людвіга Гуліка, яка означає поєднання принципів: планування; організація; кадрове забезпечення; управління; координація; звітність; бюджетування;

SMART-технологія – технологія постановки цілей в менеджменті, згідно якої, цілі повинні бути: конкретними, вимірними, досяжними, актуальними і обмеженими у часі.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ....	14
1.1 Основні поняття та принципи адміністративного управління .....	14
1.2 Історія розвитку адміністративного управління .....	25
1.3 Вплив адміністративного управління на ефективність організації .....	31
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ .....	35
2.1 Загальна характеристика Збройних Сил України .....	35
2.2 Використання методів адміністративного управління в ЗСУ .....	54
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗСУ ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	57
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення адміністративного управління в ЗСУ .....	57
3.2 Концепції військового адміністративного управління, які можуть бути запозичені для організації ефективного бізнесу .....	60
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	69

## ВСТУП

В умовах сучасного глобалізованого бізнес-середовища, де конкуренція стає все більш інтенсивною, а зміни в технологіях та вимогах ринку непередбачувані, ефективне управління організацією є надзвичайно важливим завданням. Одним із ключових інструментів досягнення цієї ефективності є методи адміністративного управління, які визнаються необхідними для забезпечення оптимального функціонування підприємства.

Тема дипломної роботи обрана не тільки через її актуальність у сучасних умовах, але й через потребу в глибокому розумінні принципів та практичного застосування такого виду управління в конкретному контексті.

Адже розвиток та впровадження ефективних методів адміністративного управління може вирішити ряд стратегічних завдань як в приватному, так і в публічному секторі, починаючи від оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності, завершуючи такими актуальними питаннями для нашої країни, як запровадження концепцій військового адміністративного управління в бізнес-середовище та галузь публічного управління в процесі поствоєнного миробудівництва, які розглядаються в даному кваліфікаційному дослідженні.

У цьому дослідженні буде проведено аналіз теоретичних аспектів адміністративного управління, розглянута історія його розвитку, а також вивчено практичні випадки застосування цих методів в конкретних організаціях (на прикладі Збройних Сил України). Особлива увага буде приділена впливу адміністративного управління на ефективність роботи організації та можливим шляхам вдосконалення цього процесу.

Дана робота спрямована на вивчення та систематизацію знань у галузі адміністративного управління, а також надасть практичні рекомендації для вдосконалення цього напрямку в конкретних умовах функціонування організації.



Питання застосування методів адміністративного управління з метою підвищення ефективності діяльності організацій завжди становили науковий та практичний інтерес як для вітчизняних, так і для зарубіжних вчених, серед яких, в першу чергу, необхідно відзначити наступних: О. Бутиліна, В. Рульєв, С. Гуткевич, О. Мостянська, Г. Харченко, О. Галушак та М. Галушак, Ф. Гаврилов, Л. Гордієнко, О. Григунцов, П. Круш, А. Кузьмін, С. Юсупова, Е. Феррейра, А. Еразмус, Д. Груневальд, Г. Бріско, П. Гібсон-Оджерс та ін.

Крім того, для поглиблення розуміння обраної для дослідження теми в ході проведення дослідження, ми звернулися до наукових досліджень та статей, які розкривають різні аспекти цього питання. Наведемо кілька наукових досліджень, які лягли в основу даної кваліфікаційної роботи:

*Administrative Management Theory: A Critical Analysis for the Present Scenario.* Автор: Shalini Gautam, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 4, Issue 4, April-2013. Дане дослідження надає критичний аналіз теорії адміністративного управління та визначає її актуальність в сучасних умовах. Автор розглядає основні принципи та проблеми цієї теорії, щоб зрозуміти, як вона може бути застосована в організаційному середовищі.

*The Role of Administrative Management in Business Development.* Автор: Dr. C. Paramasivan, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Volume 3, Issue 1, January-2015. Це дослідження обговорює роль адміністративного управління в розвитку бізнесу. Автор досліджує, як ефективно адміністративне управління може сприяти бізнес-розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

*Application of Administrative Management Techniques in Modern Organizations.* Автор: Dr. Vinita Verma, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2, Issue 8, August-2013. Це дослідження зосереджується на застосуванні технік адміністративного управління в сучасних організаціях. Автор аналізує конкретні методи та приклади їх успішного впровадження.

Innovation and Administrative Management: A Review. Автор: Dr. Rashmi Agarwal, International Journal of Research in Management, Volume 5, Issue 2, February-2017. Дослідження розглядає взаємозв'язок між інноваціями та адміністративним управлінням. Автор висвітлює, як інновації можуть бути інтегровані в адміністративні практики для поліпшення ефективності.

Мета роботи полягає в комплексному дослідженні, аналізі та оцінці ефективності використання методів адміністративного управління в організації.

Основні цілі та завдання роботи включають:

1. Огляд теоретичних аспектів адміністративного управління: провести аналіз основних принципів, понять та методів адміністративного управління, враховуючи сучасні тенденції та вимоги глобального бізнес-середовища.

2. Вивчення історії розвитку адміністративного управління: дослідити етапи та зміни в підходах до адміністративного управління з часом, щоб визначити еволюцію цього методу управління.

3. Аналіз адміністративного управління в організації: ретельно розглянути структуру та особливості функціонування організації, виявити, які конкретні методи адміністративного управління застосовуються.

4. Оцінка впливу адміністративного управління на ефективність організації: провести аналіз результативності використання методів адміністративного управління на різних рівнях організації та їх взаємодію з ключовими показниками ефективності.

5. Аналіз практичних аспектів застосування методів адміністративного управління: детально розглянути практичні приклади та випадки впровадження методів адміністративного управління в організації, визначити проблеми та переваги.

6. Розробка рекомендацій для вдосконалення адміністративного управління: на основі отриманих результатів розробити конкретні рекомендації для підвищення ефективності адміністративного управління в організації.

Дана кваліфікаційна робота спрямована на визначення практичних аспектів застосування адміністративного управління в організації, їх вплив на її функціонування та розробку рекомендацій для оптимізації цього процесу.

Об'єктом даного дослідження є Збройні Сили України.

Предметом дослідження є система методів адміністративного управління.

Методологічна основа даного дослідження визначається використанням системного підходу, аналізу та комплексної оцінки факторів, що впливають на ефективність адміністративного управління.

Основні методологічні засади роботи включають:

1. Системний підхід: робота базується на ідеї системного підходу, який дозволяє розглядати організацію як взаємодію складових елементів, де зміни в одній частині можуть впливати на всю систему. Аналіз адміністративного управління відбувається на різних рівнях організації з урахуванням її структури та функціональних взаємозв'язків.

2. Аналіз та синтез: дослідження ґрунтується на методах аналізу та синтезу для розкриття складних взаємозв'язків між різними аспектами адміністративного управління. Аналізуються теоретичні концепції, історія розвитку, практичні приклади та вплив на організацію.

3. Історичний аналіз: дослідження включає аналіз історичного розвитку адміністративного управління для зрозуміння його еволюції та взаємозв'язку з сучасними практиками. Це дозволяє виявити тенденції та перспективи розвитку даного напрямку.

4. Емпіричні методи: застосування емпіричних методів дослідження, включаючи аналіз практичних випадків та прикладів застосування адміністративного управління в конкретних організаціях. Це дозволяє підтвердити теоретичні положення практичними доказами.

5. Компаративний аналіз: порівняння різних методів адміністративного управління, виокремлення їх переваг та недоліків для подальшого виявлення оптимальних підходів в конкретному контексті.

6. Емпірична база: основу роботи складає емпірична база, що включає дані та інформацію про функціонування конкретної організації, що дозволяє провести глибокий аналіз застосування методів адміністративного управління в реальних умовах.

Ця методологічна основа дозволяє вивчити та оцінити вплив адміністративного управління на ефективність організації, а також розробити практичні рекомендації для вдосконалення цього процесу в конкретних умовах.

Практична значимість дослідження виявляється в кількох аспектах, які спрямовані на конкретне вдосконалення управлінських практик та підвищення ефективності функціонування організації:

1. Оптимізація бізнес-процесів: результати дослідження дозволять ідентифікувати ефективні та неефективні аспекти адміністративного управління в організації. Це сприятиме оптимізації бізнес-процесів, зменшенню затрат та підвищенню загальної продуктивності.

2. Підвищення конкурентоспроможності: вдосконалення методів адміністративного управління дозволить організації швидше адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та підвищити її конкурентоспроможність. Ефективне управління допомагає вирішувати стратегічні завдання та реагувати на ринкові виклики.

3. Покращення внутрішніх комунікацій: дослідження може виявити проблеми в системі комунікацій в організації та запропонувати шляхи їх вирішення. Ефективна комунікація важлива для уникнення непорозумінь, покращення робочого клімату та збільшення мотивації персоналу.

4. Розвиток лідерських навичок: дослідження може виділити потребу в розвитку лідерських навичок у керівництва організації. Інсайти щодо ефективних стратегій лідерства можуть призвести до покращення взаємодії з персоналом та стимулювання його розвитку.

5. Підвищення задоволеності персоналу: оптимізація адміністративного управління може позитивно вплинути на робочий процес, створюючи

ефективніші умови для праці та підвищуючи задоволеність персоналу. Це може призвести до збереження талановитих працівників та зменшення текучості.

б. Створення основи для подальших досліджень: дослідження може послужити основою для подальших наукових та практичних робіт в галузі адміністративного управління. Внесок у розуміння цього аспекту організаційного управління може сприяти розвитку нових теорій та методів.

Отже, практична значимість дослідження полягає в його можливості надати конкретні рекомендації для оптимізації адміністративного управління в організації, що прямо впливає на її ефективність, конкурентоспроможність та стабільність.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Основні поняття та принципи адміністративного управління

Адміністративне управління – це система організаційних та управлінських дій, спрямованих на досягнення мети або ефективності в організації чи підприємстві. Основні поняття та принципи адміністративного управління визначають основні принципи та підходи до організації та керування.

В теорії менеджменту та адміністративного управління існує певна градація принципів та понять, які утворюють основу для впорядкування та керування діяльністю організації з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективності управління. Наведемо характеристику даних категорій:

Основні поняття адміністративного управління включають:

- Організація: встановлення структури та взаємодії між різними частинами організації.
- Повноваження та відповідальність: визначення обсягу повноважень та відповідальності для кожного рівня управління.
- Керівництво: організація та спрямованість зусиль персоналу на досягнення цілей.
- Планування: визначення мети та розробка стратегій для досягнення цілей.
- Контроль: система вимірювання та коригування результатів для забезпечення відповідності планам.

До основних принципів адміністративного управління віднесемо наступні:

- Принцип єдності командування: кожен працівник повинен мати тільки одного безпосереднього начальника.
- Принцип єдиноначальності (єдності розпорядження): один керівник повинен видає розпорядження працівнику, щоб уникнути плутанини та конфліктів.
- Принцип дисципліни: працівники повинні слухати та підкорятися своїм керівникам.
- Принцип контролю: керівництво повинно здійснювати контроль за виконанням завдань та досягненням цілей.
- Принцип відповідальності: керівництво та персонал повинні нести відповідальність за свої дії та рішення.
- Принцип підпорядкування інтересів загальним: інтереси окремих працівників повинні підпорядковуватися загальним інтересам організації.
- Принцип професіоналізму: керівництво та персонал повинні бути кваліфікованими та володіти необхідними знаннями та навичками.

Засновником адміністративного управління в менеджменті вважається французький дослідник та практик Анрі Файоль (кінець XIX - початок XX століття), який був французьким інженером, індустриальним менеджером та теоретиком управління. Він вніс значний вклад у розвиток теорії адміністративного управління. Однією з його найбільш важливих робіт є «Адміністративне управління» (1916), в якій він визначив шість загальних функцій управління та п'ять принципів адміністративного управління, які згодом трансформувалися у «14 принципів адміністративного управління за Анрі Файолем».

Наведемо шість загальних функцій управління за Файолем:

1. Технічна функція: стосується здатності до вироблення продукту або надання послуги.
2. Функція формування стратегій: визначення цілей організації та вибір засобів для досягнення цих цілей.
3. Функція фінансова: управління фінансами та бюджетом.

4. Функція контролю: спостереження та коригування виконання завдань.

5. Функція комунікації: забезпечення ефективного потоку інформації в організації.

6. Функція управлінська: планування, організація, координація, командування та контроль.

Принципи адміністративного управління за Анрі Файолем наведено в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Принципи адміністративного управління за Анрі Файолем

Назва	Зміст
1	2
1) Поділ праці	<p>Поділ праці за Файолем визначається як розподіл функцій та обов'язків серед членів організації для досягнення загальної мети. Цей концепт був представлений адміністратором та теоретиком Генрі Файолем, який виділяє п'ять основних функцій управління: планування, організація, командування, координація та контроль. Кожна з цих функцій виконується певним чином для забезпечення ефективного функціонування організації.</p> <p>1. Планування (Planning):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Формулювання цілей: Визначення основних мети та завдань організації.</li> <li>- Розробка стратегій: Створення стратегій та планів для досягнення поставлених цілей.</li> <li>- Визначення ресурсів: Аналіз ресурсів, необхідних для виконання планів.</li> </ul> <p>2. Організація (Organizing):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення структури: Розподіл завдань та функцій, створення структурної організації.</li> <li>- Формування команд: Визначення ролей та створення команд для виконання завдань.</li> <li>- Розподіл повноважень: Визначення обов'язків та повноважень для кожного працівника.</li> </ul>



## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>3. Командування (Commanding):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Видача інструкцій: Давання чітких та зрозумілих інструкцій працівникам.</li> <li>- Мотивація персоналу: Стимулювання працівників для досягнення цілей організації.</li> <li>- Управління конфліктами: Вирішення конфліктів та підтримка сприятливого робочого середовища.</li> </ul> <p>4. Координація (Coordinating):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення взаємодії: Синхронізація дій та завдань між різними підрозділами.</li> <li>- Контроль виконання: Відстеження прогресу та адаптація стратегій за необхідності.</li> </ul> <p>5. Контроль (Controlling):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення стандартів: Визначення критеріїв та стандартів виконання.</li> <li>- Моніторинг виконання: Систематичний аналіз відхилень від стандартів.</li> <li>- Внесення коректив: Прийняття заходів для виправлення або покращення результатів.</li> </ul> <p>Цей підхід до управління визначає важливі аспекти керівництва та допомагає створити узгоджену та ефективну систему організації. Відділення керівництва на конкретні функції дозволяє краще вирішувати завдання та досягати стратегічних цілей організації.</p>
2) Повноваження та відповідальність	<p>Анрі Файоль визначав п'ять основних функцій управління: планування, організація, командування, координація та контроль. У цьому контексті, повноваження та відповідальність керівників пов'язані із здійсненням цих функцій.</p> <p>1. Планування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Визначення стратегій та планів для досягнення цілей організації.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, що плани відповідають стратегічним метам та є реалістичними.</li> </ul> <p>2. Організація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Розподіл завдань та створення структури організації.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення ефективного розподілу ресурсів та створення ефективної системи управління.</li> </ul> <p>3. Командування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Видача інструкцій, мотивація та керівництво персоналом.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, що команди виконуються ефективно, а персонал має необхідні ресурси та підтримку.</li> </ul> <p>4. Координація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Забезпечення взаємодії та вирішення конфліктів між різними частинами організації.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>- Відповідальність: Забезпечення синхронізації робіт різних підрозділів для досягнення загальних цілей.</p> <p>5. Контроль:</p> <p>- Повноваження: Встановлення стандартів, моніторинг та корекція відхилень.</p> <p>- Відповідальність: Забезпечення відповідності результатів роботи планам та стандартам.</p> <p>У кожній з цих функцій керівники мають повноваження для прийняття рішень та видачі відповідних інструкцій підлеглим, а також відповідальність за результати і виконання завдань. Важливо зауважити, що в контексті моделі Файоля повноваження та відповідальність підкреслюють взаємозв'язок між управлінськими функціями та їх роль у досягненні стратегічних цілей організації.</p>
3) Дисципліна	<p>В теорії управління Анрі Файоль висловив поняття "дисципліни" як одну з ключових функцій управління. Дисципліна в контексті управління для Файоля означає створення та збереження системи правил та процедур, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування організації та досягнення її цілей. Ось деякі аспекти дисципліни за Файолем:</p> <p>Відсутність дисципліни може призвести до розхитання внутрішнього порядку та невиконання планів, що, за Файолем, може загрожувати досягненню стратегічних цілей організації. Таким чином, дисципліна стає важливим елементом для забезпечення ефективності та стабільності в управлінні.</p>
4) Єдиноначальність (Унітарність)	<p>Анрі Файоль визнавав принцип єдиноначальності (унітарності або єдність розпорядження) як один із ключових принципів ефективного управління. Цей принцип визначає, що кожному працівникові повинен надаватись тільки один джерело команди та розпорядження.</p> <p>Основні аспекти єдиноначальності за Файолем:</p> <p>1. Одноосібність влади:</p> <p>- Повноваження: Керівництво має бути одноосібним, тобто влада та повноваження надаються одній особі на певному рівні управління.</p> <p>2. Ясність комунікації:</p> <p>- Повноваження: Кожен працівник повинен отримувати інструкції та розпорядження тільки від свого безпосереднього начальника.</p> <p>3. Уникнення конфліктів влади:</p> <p>- Повноваження: Якщо в одного працівника є декілька начальників, це може призвести до конфліктів та непорозумінь.</p> <p>4. Відповідальність за рішення:</p> <p>- Повноваження: Керівник повинен нести відповідальність за прийняття рішень у своїй області влади.</p>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>5. Ефективність командування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Одному керівникові важливо мати повні повноваження для ефективного управління своєю областю відповідальності.</li> </ul> <p>Цей принцип спрямований на забезпечення чіткості та ефективності управління, уникнення конфліктів влади та недорозумінь серед працівників. Зазначаючи єдиноначальність, Файоль намагався усунути можливість подвійного підпорядкування та розмиття влади, що, за його думкою, сприяло б оптимізації прийняття рішень та розвитку більш ефективної організаційної структури.</p>
5) Єдність напрямку (дирекції)	<p>Даний принцип в теорії Анрі Файоля визначає необхідність та важливість визначення єдиної основної цілі чи напрямку для організації. Згідно з цим принципом, усі частини організації повинні працювати на досягнення одного спільного інтересу чи цілі.</p> <p>Основні аспекти єдності напрямку за Файолем:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орієнтація на загальну мету: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Усі рівні та частини організації повинні розуміти та прагнути досягти спільної мети.</li> </ul> </li> <li>2. Узгодженість стратегій: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Різні підрозділи та рівні управління повинні співпрацювати, долучаючи свої зусилля для досягнення загальної мети.</li> </ul> </li> <li>3. Взаємодія функціональних областей: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Робота між функціональними областями повинна бути спрямована на спільні цілі та уникати конфліктів інтересів.</li> </ul> </li> <li>4. Забезпечення єдності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Інтеграція різних частин організації для створення єдності в діяльності.</li> </ul> </li> <li>5. Уникнення конфліктів цілей: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Забезпечення того, що всі частини організації працюють в одному напрямку та надають перевагу загальній цілі.</li> </ul> </li> </ol> <p>Цей принцип підкреслює важливість того, щоб всі рівні та підрозділи організації спрямовували свої зусилля на досягнення одного спільного напрямку. Такий підхід допомагає забезпечити внутрішню координацію, уникнення протиріччям між цілями різних частин організації та сприяє досягненню загальної ефективності.</p>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
<p>6) Підпорядкованість особистих (індивідуальних) інтересів загальним</p>	<p>Анрі Файоль вважав, що успіх організації залежить від взаємодії та вирішення конфліктів між індивідуальними і загальними інтересами. Він визначав п'ять основних функцій управління, серед яких була і функція «керівництво» (commanding), яка включає в себе стимулювання працівників та забезпечення виконання їхніх обов'язків.</p> <p>Основні принципи Файоля щодо вирішення конфліктів між особистими і загальними інтересами:</p> <p>1. Стимулювання спільних інтересів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Спрямування управлінських дій на стимулювання інтересів працівників в напрямку досягнення загальних цілей організації.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, щоб стимули та винагороди були пов'язані із загальним успіхом.</li> </ul> <p>2. Створення системи винагород та покарань:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Розробка системи винагород за внесок у досягнення цілей та покарань за неефективність.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення справедливості та відповідності винагород та покарань досягненням загальних результатів.</li> </ul> <p>3. Забезпечення чіткості цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Визначення чітких та зрозумілих цілей організації.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, щоб працівники розуміли, як їхні дії сприяють досягненню загальних цілей.</li> </ul> <p>4. Збереження мотивації працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Створення сприятливого робочого середовища та системи мотивації для збереження інтересу працівників у досягненні загальних цілей.</li> <li>- Відповідальність: Розробка стратегій, що підтримують високий рівень мотивації та ефективності.</li> </ul> <p>Файоль вважав, що керівники повинні створювати ситуації, в яких індивідуальні інтереси працівників співпадають з загальними інтересами організації. Це досягається за допомогою грамотного керівництва, систем винагород та покарань, які стимулюють досягнення цілей організації та визначають обов'язки працівників у напрямку їхнього досягнення.</p>
<p>7) Винагорода персоналу</p>	<p>В теорії управління Генрі Файоля винагорода персоналу визначається як важливий елемент для досягнення ефективності та забезпечення мотивації працівників. Файоль вважав, що система винагород повинна бути спрямована на стимулювання працівників до досягнення цілей організації.</p> <p>За Файолем, винагорода має бути чесною, прозорою та стимулюючою для працівників. Це допомагає створювати мотивацію та залученість працівників у досягненні спільних цілей організації.</p>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
8) Централізація	<p>Анрі Файоль в теорії управління вважав, що централізація та децентралізація - це два ключові аспекти організаційного управління, і вони повинні залежати від конкретних умов та обставин в конкретній ситуації.</p> <p>Централізація за Файолем включає такі основні елементи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одноосібність влади: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Одній центральній особі (чи великому керівництву) надається значна частина влади та прийняття рішень.</li> <li>- Відповідальність: Ця особа несе відповідальність за ключові аспекти управління та стратегічні рішення.</li> </ul> </li> <li>2. Стратегічні рішення на центральному рівні: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Вирішення ключових стратегічних питань знаходиться в компетенції центрального керівництва.</li> <li>- Відповідальність: Велика відповідальність за формулювання та реалізацію стратегії організації.</li> </ul> </li> <li>3. Контроль та вирішення важливих питань на верхньому рівні: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Зосередження контролю та прийняття рішень на високому рівні управління.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення ефективного контролю над вирішенням ключових питань організації.</li> </ul> </li> <li>4. Однозначна ієрархія влади: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Чітка ієрархія, в якій повноваження передаються від центрального керівництва до більш нижніх рівнів.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення однозначності влади та комунікації в організації.</li> </ul> </li> <li>5. Ключові рішення приймаються вищим керівництвом: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Велика частина ключових рішень приймається вищим керівництвом.</li> <li>- Відповідальність: Велика відповідальність за успіх та виправданість прийнятих рішень.</li> </ul> </li> </ol> <p>Централізація застосовується тоді, коли необхідна однозначність, консолідація влади та швидке реагування на зміни. Однак Файоль також визнавав, що децентралізація може бути ефективною у визначених ситуаціях, де потрібна більша гнучкість та локальна експертиза для вирішення завдань. Управління вирізняється гнучкістю та адаптабельністю, аби відповідати умовам конкретного середовища.</p>
9) Скалярний ланцюг (ієрархія)	<p>Скалярний ланцюг (Scalar Chain) в теорії управління Анрі Файоля визначає ієрархічну лінію комунікації в організації. Це означає наявність порядку та ланцюгу комунікації від найвищого рівня управління до найнижчого рівня.</p> <p>Основні аспекти скалярного ланцюга за Файолем:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чітка ієрархія: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Чітко визначені рівні управління та ієрархія повноважень.</li> <li>- Відповідальність: Кожен рівень має свої визначені повноваження та відповідальності.</li> </ul> </li> </ol>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>2. Однозначність комунікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Комунікація відбувається від верхнього рівня до нижчих за чіткими лініями влади.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення однозначності та визначеності комунікаційних каналів.</li> </ul> <p>3. Ступеневість прийняття рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Прийняття рішень поступово рухається від найвищого рівня до найнижчого.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення ступеневості та послідовності в прийнятті рішень.</li> </ul> <p>4. Контроль та координація:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Контроль та координація здійснюються через вертикальну ієрархію.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення взаємодії та узгодженості дій всіх рівнів управління.</li> </ul> <p>5. Однозначність відповідальності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження:</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення відповідальності за визначеною лінією комунікації.</li> </ul> <p>Цей принцип допомагає уникнути плутанини в комунікації та управлінні, роблячи ланцюг повноважень та комунікації чітким і структурованим. Він забезпечує ефективність та послідовність в діях працівників на різних рівнях ієрархії.</p>
10) Порядок	<p>Порядок в організації має допомогти досягти взаємодії та вирішення завдань ефективним чином.</p> <p>Організаційний порядок за Файолем покликаний забезпечити чіткість, визначеність та координацію дій всіх працівників для досягнення цілей організації.</p>
11) Справедливість	<p>Справедливість у теорії управління Анрі Файоля визначається через взаємозв'язок винагороди та відповідальності працівників. Файоль вважав, що система винагороди повинна відповідати результатам та внеску кожного працівника в досягнення цілей організації. Основні принципи справедливості за Файолем включають:</p> <p>1. Взаємозв'язок винагороди та результатів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Визначення системи винагород, яка пропорційна досягненням та результатам працівників.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення справедливості в розподілі винагород відповідно до внеску.</li> </ul> <p>2. Індивідуальна відповідальність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Кожен працівник несе відповідальність за свої дії та внесок у досягнення цілей.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, щоб винагорода відображала індивідуальний внесок та відповідальність.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>3. Прозорість та об'єктивність системи винагород:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Розробка прозорої та об'єктивної системи винагород, яка враховує конкретні критерії успіху.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, щоб працівники розуміли принципи та критерії винагороди.</li> </ul> <p>4. Взаємозв'язок індивідуальної та організаційної винагороди:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Зв'язок між індивідуальними досягненнями та успіхами організації в системі винагород.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення взаємозв'язку між винагородою для окремих працівників та цілями організації.</li> </ul> <p>5. Ефективна система винагород:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Система винагород повинна бути ефективною, мотивуючою та відповідною стратегічним цілям.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, щоб система винагород була адаптована до потреб та вимог організації.</li> </ul> <p>Файоль вважав, що справедливість винагороди є ключовим елементом для мотивації працівників та забезпечення ефективності в організації. Справедливість у винагороді допомагає залучити та утримувати кваліфікований персонал, що сприяє досягненню цілей організації.</p>
<p>12) Стабільність робочого місця для персоналу</p>	<p>Анрі Файоль не надавав конкретних вказівок або твердих правил щодо стабільності робочого місця для персоналу у своїй теорії управління. Однак він розглядав організацію як систему, і важливою складовою успіху відзначав збереження стабільності та внутрішньої єдності в організації.</p> <p>Ключові принципи, які можуть відігравати роль у стабільності робочого місця за Файолем:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система мотивації</li> <li>2. Працевлаштування та розвиток персоналу</li> <li>3. Прозора система винагород та визначення кар'єрних шляхів</li> <li>4. Стабільність в організаційній структурі</li> <li>5. Управління конфліктами та сприятливим робочим середовищем</li> </ol> <p>Взаємодія цих принципів може сприяти стабільності робочого місця та підтримувати задоволення працівників, що в свою чергу може призвести до підвищення ефективності та досягнення цілей організації. Важливо враховувати, що контекст та конкретні умови організації можуть впливати на конкретний підхід до стабільності робочого місця.</p>
<p>13) Ініціатива</p>	<p>Анрі Файоль виділяв принцип ініціативи в своїй теорії управління як важливий елемент ефективного управління. Принцип ініціативи передбачає, що працівники повинні мати можливість самостійно вносити пропозиції, приймати рішення та виявляти активність у справах, пов'язаних з їхнім робочим процесом.</p>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>Основні аспекти принципу ініціативи за Файолем включають:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Свобода прийняття рішень: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Надання працівникам можливості приймати рішення в межах своєї компетенції.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, щоб працівники були відповідальні за свої власні рішення.</li> </ul> </li> <li>2. Самостійність в діяльності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Допущення працівників до самостійної роботи та виявлення ініціативи.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення відповідальності та самостійності в процесі виконання завдань.</li> </ul> </li> <li>3. Залучення до управлінських процесів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Забезпечення участі працівників у прийнятті рішень та розробці стратегій.</li> <li>- Відповідальність: Сприяння активному залученню працівників до управлінських процесів.</li> </ul> </li> <li>4. Система винагород за ініціативу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Визначення системи винагород та заохочень за активність та ініціативу.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення відповідності винагороди до внеску та результатів.</li> </ul> </li> <li>5. Розвиток та підтримка творчого середовища: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Створення умов для творчості та інновацій у робочому процесі.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення підтримки та стимулювання творчого потенціалу працівників.</li> </ul> </li> </ol> <p>Принцип ініціативи сприяє розвитку відповідальності та самостійності працівників, а також стимулює творчий підхід до роботи. Цей принцип розглядається як важливий для досягнення ефективності та адаптивності організації до змін в оточуючому середовищі.</p>
14) Корпоративний дух	<p>Анрі Файоль в своїй класичній теорії управління не визначав конкретного принципу «корпоративний дух», але він акцентував увагу на важливості внутрішнього спілкування та гармонії в організації. Проте, принципи, які він розглядав, можуть визначати аспекти, які сприяють розвитку корпоративного духу в організації:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комунікація та взаємодія: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Забезпечення ефективної двосторонньої комунікації між керівництвом та персоналом.</li> <li>- Відповідальність: Створення відкритого середовища для висловлення думок та ідей працівників.</li> </ul> </li> <li>2. Підтримка корпоративних цінностей: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Сприяння усвідомленню та прийняттю корпоративних цінностей.</li> <li>- Відповідальність: Забезпечення того, щоб дії та рішення відповідали встановленим цінностям організації.</li> </ul> </li> </ol>



## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>3. Створення групового духу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Сприяння спільності та взаємодії між працівниками.</li> <li>- Відповідальність: Збереження позитивного та сприятливого робочого середовища.</li> </ul> <p>4. Адаптабельність та згуртованість:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Розвиток готовності до змін та взаємопідтримки в періоди труднощів.</li> <li>- Відповідальність: Стимулювання адаптивності та взаємопідтримки в колективі.</li> </ul> <p>5. Розвиток організаційної ідентичності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повноваження: Підтримка почуття приналежності до організації.</li> <li>- Відповідальність: Створення умов для розвитку організаційної ідентичності та патріотизму.</li> </ul> <p>Хоча термін «корпоративний дух» не використовується безпосередньо у теорії Файоля, його принципи організаційного управління спрямовані на розвиток внутрішньої взаємодії та співпраці в організації, що може створювати підґрунтя для формування корпоративного духу.</p>

Дані принципи та функції адміністративного управління Файоля визначили фундаментальні аспекти ефективного керівництва та організації в робочому середовищі.

## 1.2 Історія розвитку адміністративного управління

Історія розвитку адміністративного управління визначається рядом історичних та соціальних змін, що відбувалися протягом різних етапів розвитку суспільства та бізнесу.

Загальний огляд та характеристику ключових етапів розвитку адміністративного управління представимо в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Ключові етапи розвитку адміністративного управління

Етап розвитку	Характеристика
Ранні стадії: до Індустріальної революції (до XVIII століття)	Організаційна структура малопродуктивна та в основному горизонтальна. Керівництво майже аморфне, без чіткої системи управління. Влада і контроль за робітниками знаходиться в руках власників.
Індустріальна революція (XVIII-XIX століття)	Поява фабричної системи призвела до потреби у більш ефективному управлінні. Поява менеджерів та виникнення ієрархічних структур. Початок розвитку принципів адміністративного управління, зокрема, в роботах Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля.
Науковий підхід (початок XX століття)	<i>Представники: Фредерік Тейлор, Анрі Файоль.</i> Зосередження на використанні наукових методів для збільшення ефективності праці та розвитку принципів управління. Розробка наукового менеджменту.
Гуманістичний підхід (1930-1940 рр.)	<i>Представники: Елтон Мейо, Курт Левін.</i> Підкреслення важливості взаємодії та відносин між працівниками. Акцент на груповій динаміці та задоволенні працею.
Теорія систем (1950-1960 рр.)	<i>Представники: Людвіг фон Берталанфі, Джеймс Томпсон.</i> Організацію розглядають як систему, в якій частини взаємодіють та впливають одна на одну. Зрозуміння важливості внутрішнього і зовнішнього середовища.
Технологічна ера та глобалізація (1970-по сьогодні):	Розвиток інформаційних технологій, зміна в організаційних структурах, акцент на гнучкості та інноваціях. Глобалізація приводить до нових викликів у управлінні.

До загальних тенденцій та викликів, з якими стикається адміністративне управління сьогодні, вважаємо за доцільне віднести наступне:

- *Гнучкість та адаптивність*: сучасні організації шукають гнучкі підходи до управління для адаптації до змін у середовищі.

Гнучкість та адаптивність є ключовими характеристиками, які сучасні організації шукають для успішного функціонування в бізнес-середовищі, що швидко змінюється. Основні аспекти, які сучасні організації враховують у своїх гнучких підходах до управління представимо на рисунку 1.1:

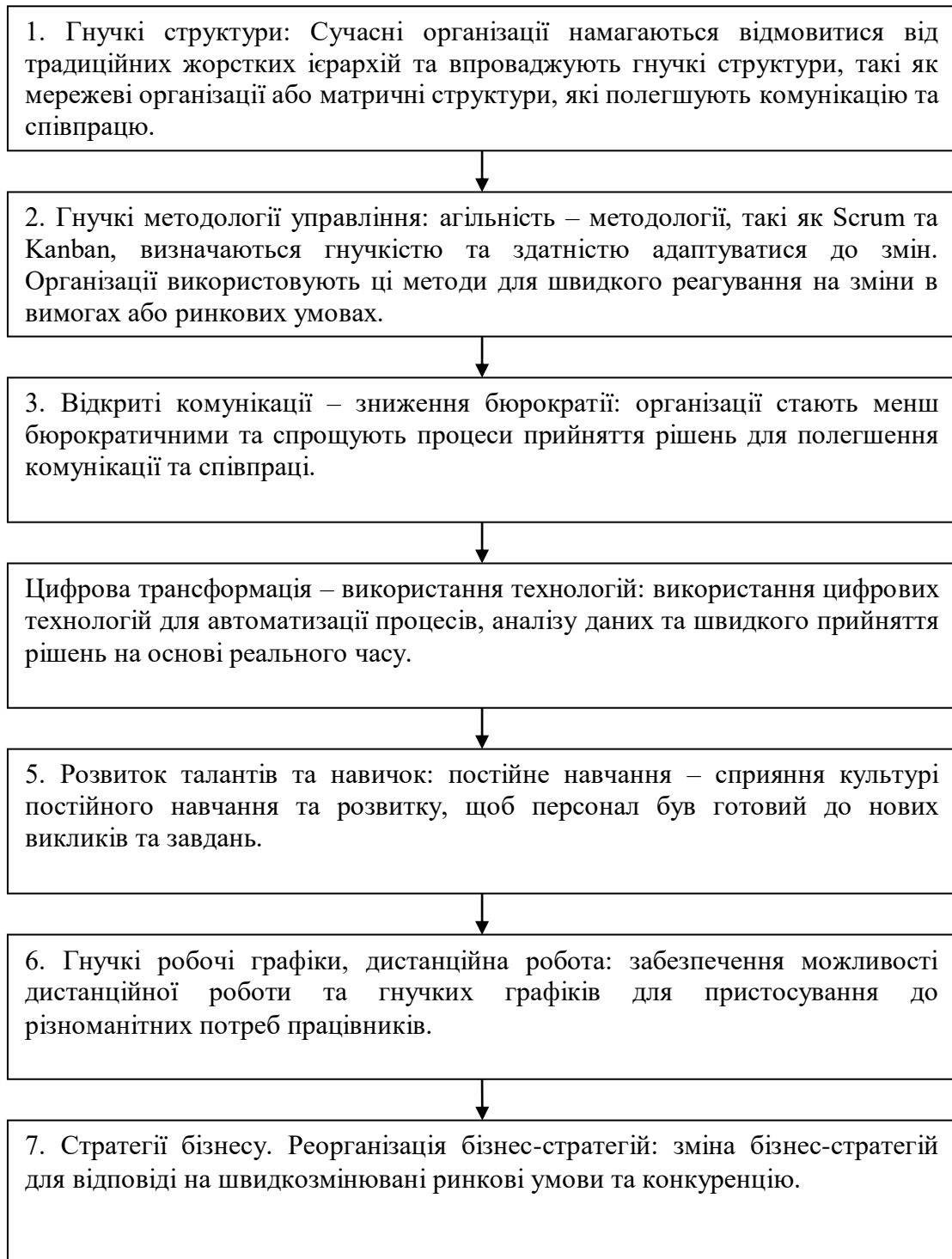


Рис. 1.1 – Зміст категорії гнучкості та адаптивності як ключової характеристики сучасної тенденції розвитку адміністративного управління

Таким чином, гнучкість та адаптивність в сучасних організаціях стали необхідними для того, щоб пристосовуватися до швидко змінюваних ринкових умов, реагувати на технологічні нововведення та забезпечувати

високий рівень задоволеності як працівників, так і клієнтів. Ці підходи дозволяють організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективними в динамічному світі бізнесу.

- *Цифрова трансформація*: використання технологій для оптимізації процесів та взаємодії в організації.

Цифрова трансформація – це стратегічний процес використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделей, оптимізації процесів та покращення взаємодії всередині організації та зовнішніх відносин.

Основні ключові аспекти цифрової трансформації для оптимізації процесів та взаємодії в організації наведено в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Ключові аспекти цифрової трансформації для оптимізації процесів та взаємодії в організації

Аспекти цифрової трансформації	Зміст
1	2
Цифрові технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хмарні технології: використання хмарних платформ для зберігання, обробки та обміну даними, що дозволяє покращити доступність та масштабованість.</li> <li>- Інтернет речей (IoT): підключення пристроїв та об'єктів до Інтернету для збору та обміну даними.</li> <li>- Аналітика та штучний інтелект: використання аналітики та AI для отримання інсайтів з даних та автоматизації різних процесів.</li> </ul>
Оптимізація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизація: впровадження автоматизованих систем для оптимізації рутинних операцій.</li> <li>- Електронний документообіг: заміна паперової документації електронними формами для поліпшення ефективності та зменшення помилок.</li> <li>- Цифрові сервіси для клієнтів: надання електронних послуг та зручних цифрових інтерфейсів для клієнтів.</li> </ul>
Культурна зміна та компетенції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Навчання та розвиток: забезпечення персоналу навичками та компетенціями, необхідними для використання нових технологій.</li> <li>- Залучення команд: сприяння взаємодії між відділами та створення команд, які активно впроваджують цифрові ініціативи.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.3

1	2
Клієнтоорієнтованість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Електронна комунікація: використання цифрових каналів для зв'язку з клієнтами та покращення взаємодії.</li> <li>- Персоналізація послуг: використання даних для створення персоналізованих пропозицій та взаємодії.</li> </ul>
Безпека та конфіденційність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цифрова безпека: захист інформації та даних від кіберзагроз та злочинців.</li> <li>- Дотримання стандартів: використання та дотримання сучасних стандартів забезпечення безпеки даних.</li> </ul>
Агільність та гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Агільні методології розробки: використання агільних підходів для швидкого впровадження нових функцій та змін.</li> <li>- Гнучкість організації: адаптація до швидких змін у технологіях та ринкових умовах.</li> </ul>

Таким чином, цифрова трансформація є невід'ємною частиною розвитку сучасного бізнесу та може значно підвищити конкурентоспроможність організації на ринку.

- *Спрощення ієрархій*: тенденція до спрощення та децентралізації управління.

Спрощення ієрархій та тенденція до децентралізації управління представляють собою важливі аспекти в сучасному бізнесі, особливо в контексті швидкої зміни економічних та технологічних умов. Дані процеси характеризуються наступними тенденціями:

#### 1. Гнучкіша структура:

- Децентралізація: зменшення централізованого контролю та делегування більше влади та прийняття рішень на рівень підрозділів чи команд.

- Гнучкіша архітектура: створення структур, які можуть легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

#### 2. Ефективність та швидкість рішень:

- Децентралізація сприяє швидкому прийняттю рішень на місцевому рівні без необхідності чекати вказівок від центрального керівництва.

- Мінімальна бюрократія: зменшення кількості ієрархічних рівнів сприяє зниженню бюрократії та покращенню комунікації.

### 3. Стимулювання інновацій:

- Створення творчого середовища: децентралізована модель може стимулювати творчість та інновації на різних рівнях організації.

- Залучення до прийняття ризику: коли влада розподілена, працівники відчують більше відповідальності та стимулу до прийняття ризику.

### 4. Залучення та задоволеність персоналу:

- Більше відчуття приналежності: децентралізація може сприяти залученню працівників та створенню відчуття важливості кожного члена команди.

- Покращення задоволеності: можливість впливати на прийняття рішень та власну роботу може позитивно впливати на задоволеність персоналу.

### 5. Адаптація до змін:

- Спрощення ієрархій полегшує впровадження стратегічних та організаційних змін.

- Організації з децентралізованою структурою можуть бути більш готові до адаптації до змін у бізнес-середовищі.

### 6. Ефективне використання технологій: сучасні технології дозволяють легко здійснювати комунікацію та співпрацю на різних рівнях.

Дані тенденції спрямовані на створення більш гнучких та реактивних організацій, які здатні швидше реагувати на зміни в навколишньому середовищі та покращити ефективність своєї роботи.

В цілому, можна зауважити, що на протязі своєї еволюції розвиток адміністративного управління відбувався в контексті швидкого та постійного змінення соціальних, економічних та технологічних умов. Сучасні підходи до управління базуються на поєднанні традиційних принципів та новаторських стратегій для досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

### 1.3 Вплив адміністративного управління на ефективність організації

Адміністративне управління є одним із видів управління, що базується на чіткому визначенні обов'язків, ієрархічній структурі та стандартних процедурах. Вплив адміністративного управління на ефективність організації може бути як позитивним, так і негативним, залежно від ряду факторів.

Результати аналізу впливу адміністративного управління на сучасні організації представимо в таблиці 1.4:

Таблиця 1.4 – Вплив адміністративного управління на сучасні організації

Аспекти впливу	Позитивний вплив	Негативний вплив
1	2	3
1. Чітка структура та визначення обов'язків:	Чітка структура та визначення обов'язків в організації сприяє уникненню дублювання робіт та покращенню орієнтації працівників у їхніх обов'язках.	Занадто жорстка ієрархія може призводити до бюрократії та уповільнення процесів.
2. Стандартні процедури та контроль:	Стандартні процедури та контроль в організації можуть забезпечити консистентність та якість роботи, а контроль допомагає уникнути помилок.	Занадто жорсткий контроль може призвести до втрати творчості та ініціативи серед працівників.
3. Ієрархічна структура та прийняття рішень:	Ієрархічна структура сприяє швидкому прийняттю рішень та забезпечує чітку систему влади.	Занадто велика кількість рівнів ієрархії може затримувати прийняття рішень та перешкоджати ефективному спілкуванню.
4. Стабільність та прогнозованість	Адміністративне управління може забезпечити стабільність та передбачуваність в роботі організації.	Занадто великий акцент на стабільності може призвести до втрати гнучкості в реагуванні на зміни.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
5. Розподіл ресурсів	Централізований контроль над ресурсами може допомогти оптимізувати їхнє використання та забезпечити економію.	Недостатній рівень автономії підрозділів може веде до неефективного використання ресурсів.
6. Спілкування та культура організації	Якщо комунікація відбувається ефективно, адміністративне управління може стимулювати співпрацю та взаєморозуміння.	Недостатня комунікація може викликати конфлікти та непорозуміння.

Для оцінки ефективності впровадження методів адміністративного управління в організації з метою уникнення негативних та підвищення позитивних проявів процесу необхідно проводити відповідний аналіз результативності методів адміністративного управління, який включає оцінку ефективності цих методів в досягненні поставлених організацією цілей та завдань.

Аналіз результативності адміністративного управління дозволяє організації зрозуміти, наскільки ефективні її управлінські практики та як можна покращити їхню діючу систему. Важливо також забезпечити баланс між контролем та гнучкістю для забезпечення успішного функціонування організації в середовищі, що швидко змінюється.

Оцінка результативності адміністративного управління в організації може включати як кількісні показники, так і кількісні дані, а також враховувати думку працівників через анкети, інтерв'ю та інші методи.

Важливо також здійснювати постійний моніторинг та адаптацію адміністративного управління відповідно до потреб персоналу та стратегії організації.

Пропонований з цією метою алгоритм дій та процесів представимо на рисунку 1.2:





Рис. 1.2 – Алгоритм аналізу результативності адміністративного управління в організації

Крім зазначених етапів оцінки ефективності впровадження методів адміністративного управління в організації, також необхідно враховувати вплив адміністративного управління на рівень інновацій та творчості в організації, що є одним з передових трендів сучасного практичного менеджменту.

В цілому, необхідно відзначити, що вплив адміністративного управління на ефективність організації визначається специфікою конкретної організації, її завданнями, культурою та етапом розвитку. При цьому, успішні організації часто використовують комбінацію адміністративного управління та елементів гнучкого управління для досягнення оптимальних результатів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

#### 2.1 Загальна характеристика Збройних Сил України

Збройні Сили України – це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності [12].

ЗСУ забезпечують стримування збройної агресії проти України та відсіч їй, охорону повітряного простору держави та підводного простору у межах територіального моря України у випадках, визначених законом, беруть участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом [12].

Чисельність Збройних Сил України визначена законом у кількості, яка не перевищує 261 000 осіб, у тому числі 215 000 військовослужбовців [11].

В особливий період чисельність Збройних Сил України збільшується на кількість особового складу, призваного на військову службу на виконання указів Президента України про мобілізацію, затверджених законами України [11].

Збройні Сили України є ключовою складовою системи національної безпеки та відповідають за захист територіальної цілісності та суверенітету країни.

Організаційна структура ЗСУ представлена на рисунку 2.1:



Рисунок 2.1. – Організаційна структура Збройних Сил України (на 01.01.2022) [22]

Наведемо загальну характеристику Збройних Сил України за наступними напрямками:

*1. Структура:*

- Збройні Сили України включають Сухопутні війська, Повітряні Сили, Війська протиповітряної оборони, Війська Прикордонних служб, Війська спеціальних операцій та інші підрозділи. Кожен вид військ відповідає за виконання певних завдань та областей оборони.

Структура відповідних видів військ представлені на рисунках 2.2 – 2.13:



Рис. 2.2 – Структура Апарату Головнокомандувача Збройних Сил (на 01.01.2022) [22]

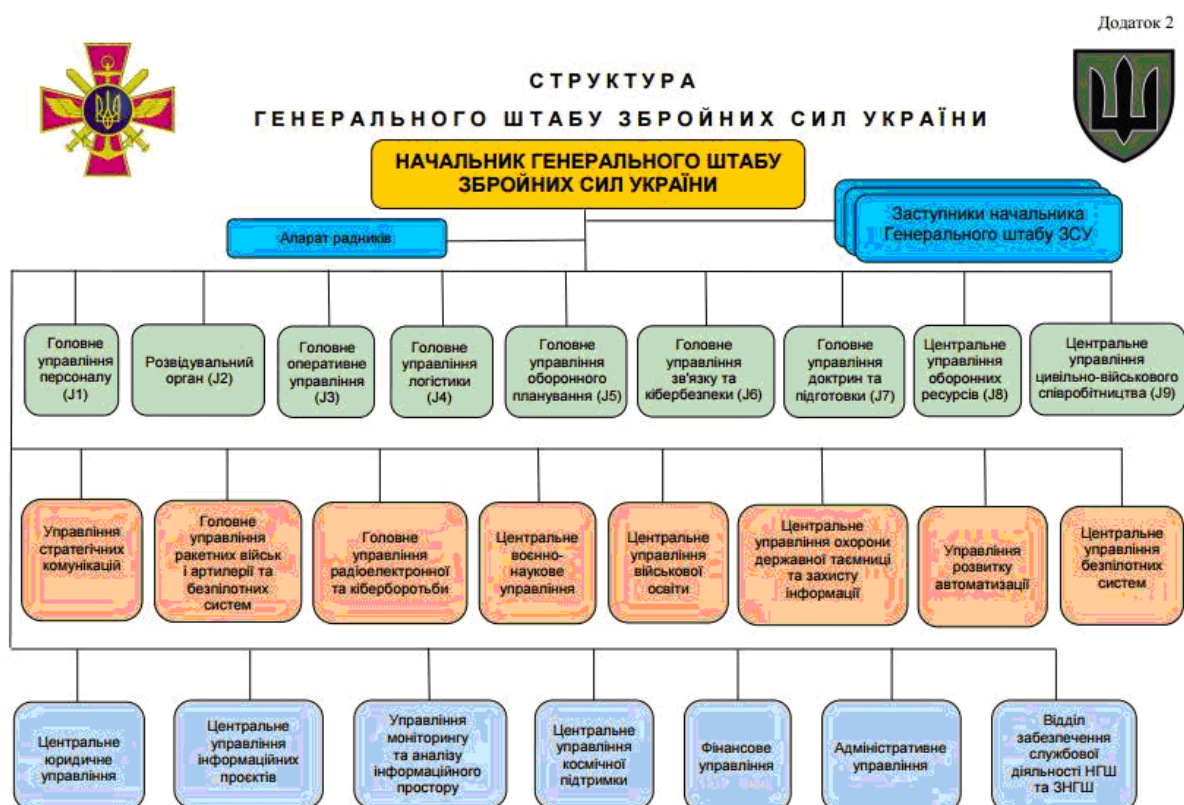


Рис.2.3 – Структура Генерального штабу Збройних Сил України (на 01.01.2021) [22]

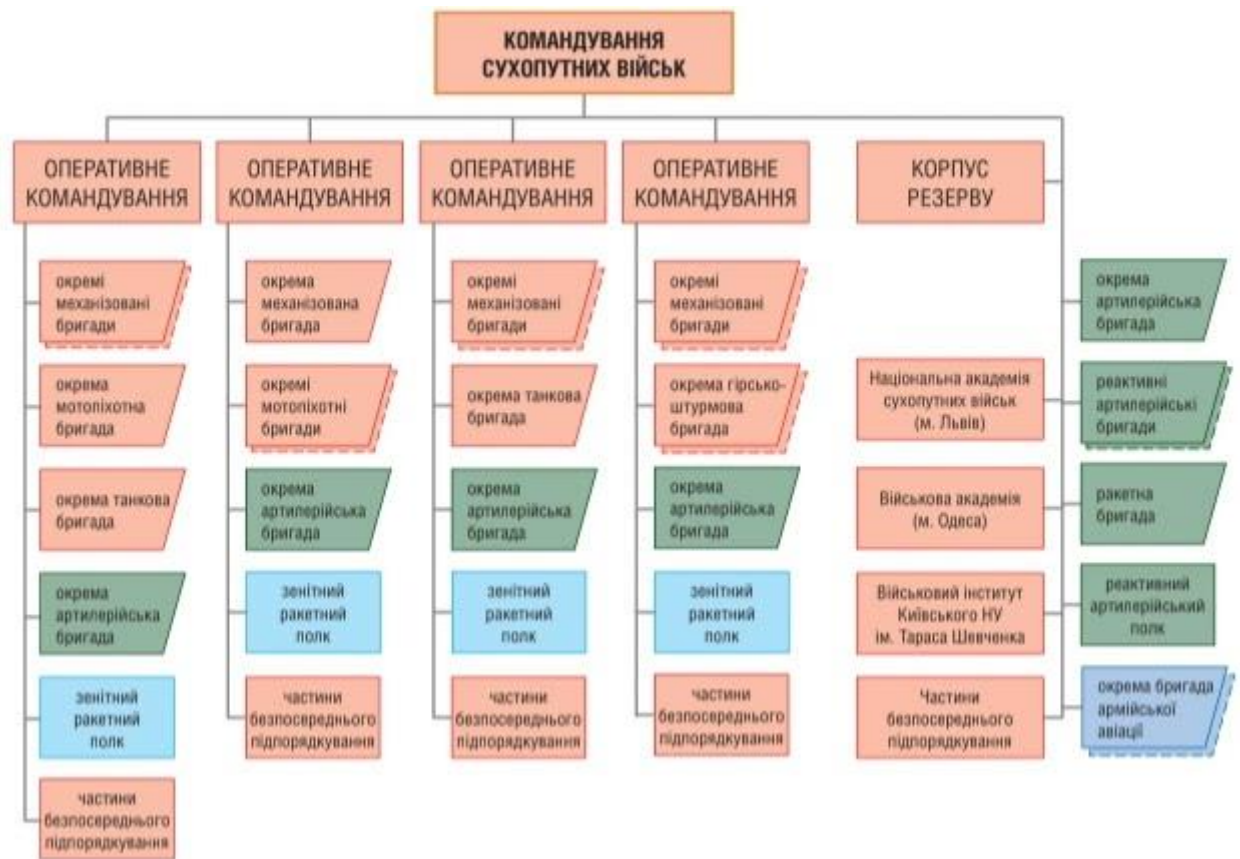


Рис.2.4 – Організаційна структура Сухопутних військ (на 01.01.2022) [27]

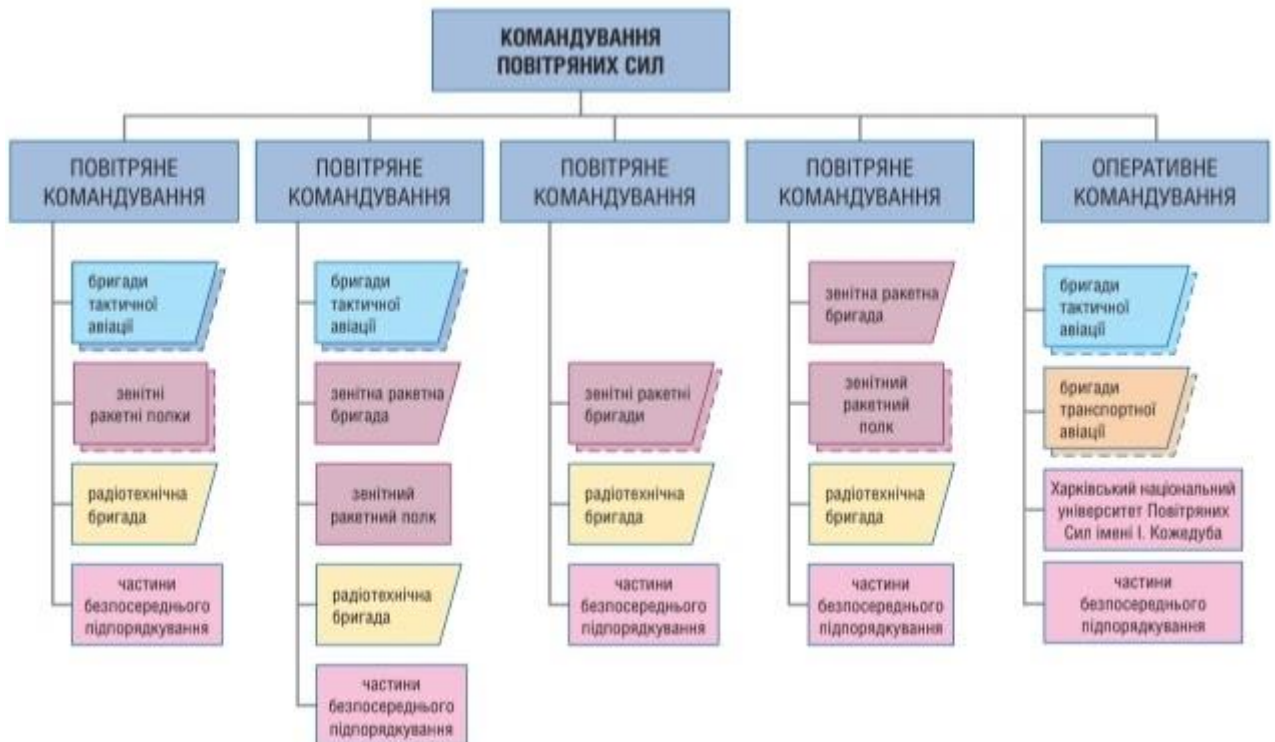


Рис.2.5 – Організаційна структура Повітряних Сил (на 01.01.2022) [27]

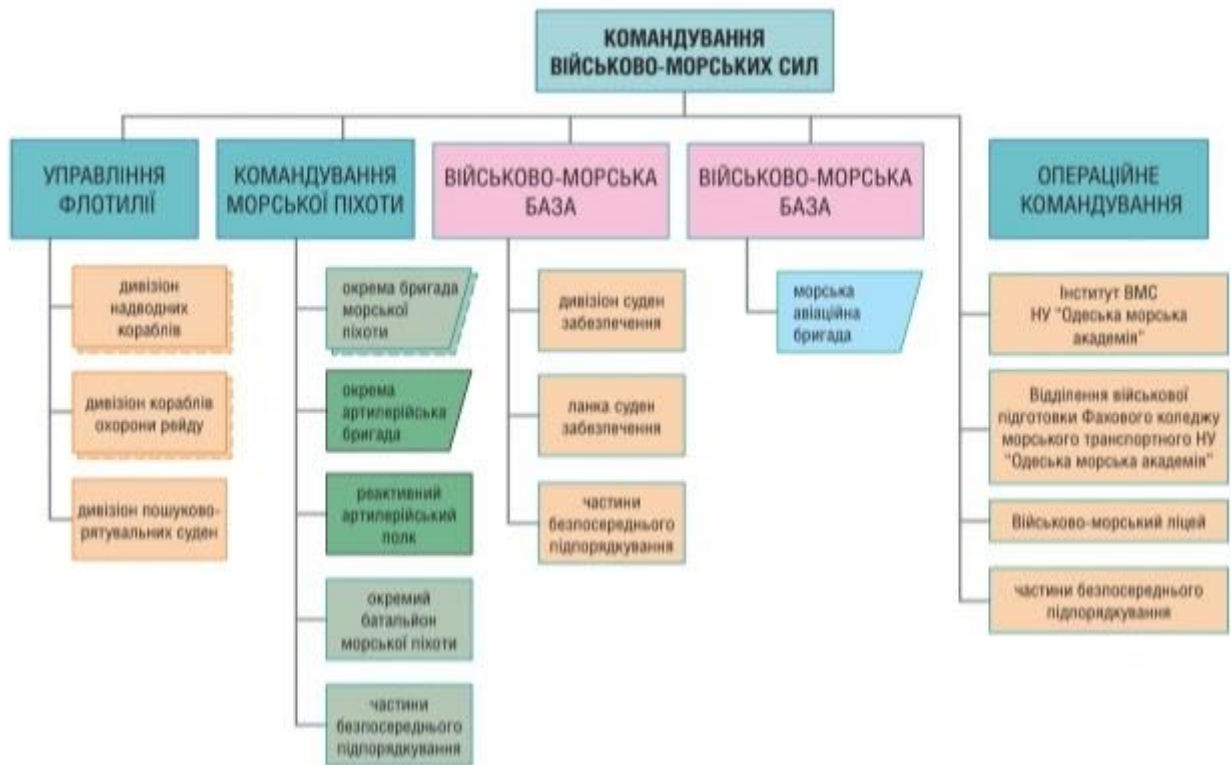


Рис.2.6 – Організаційна структура Військово-Морських Сил (на 01.01.2022) [27]

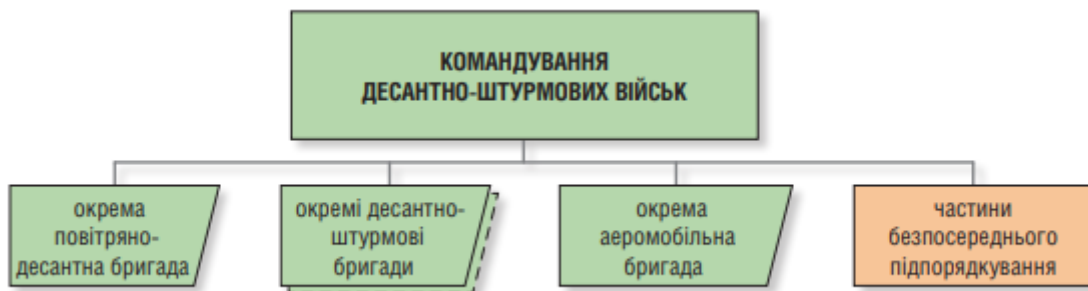


Рис. 2.7 – Організаційна структура Десантно-штурмових військ (на 01.01.2022) [27]





Рис. 2.8 – Організаційна структура Сил спеціальних операцій (на 01.01.2022) [27]

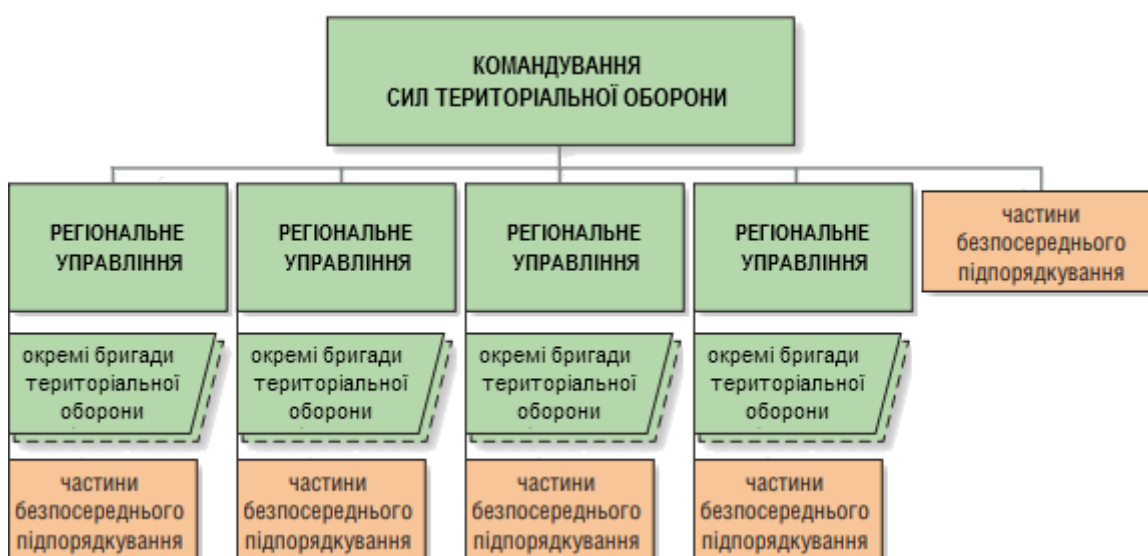


Рис. 2.9 – Організаційна структура Сил територіальної оборони (на 01.01.2022) [27]



Рис. 2.10 – Організаційна структура Військ зв'язку та кібербезпеки (на 01.01.2022) [27]





Рис. 2.11 – Організаційна структура Сил підтримки (на 01.01.2022) [27]



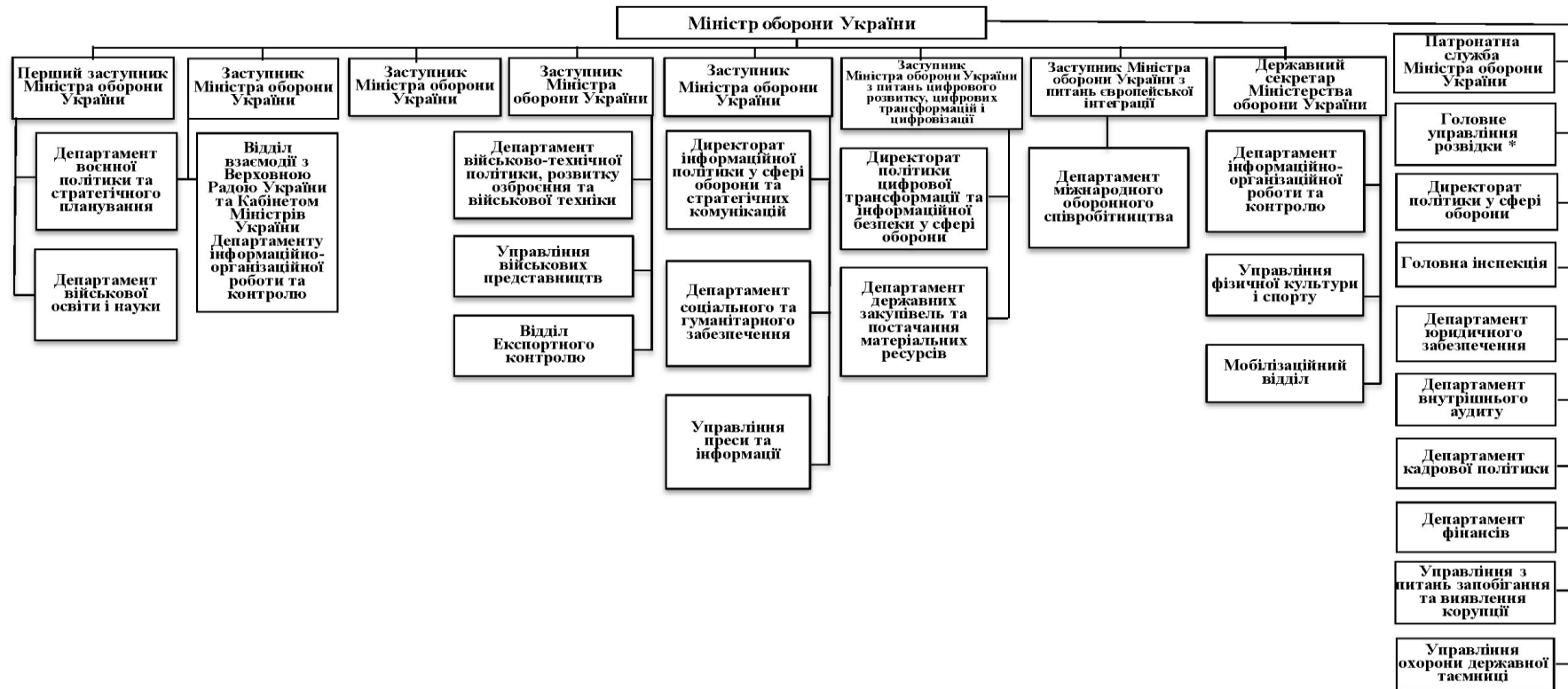
Рис. 2.12 – Організаційна структура Сил логістики (на 01.01.2022) [27]



Рис. 2.13 – Організаційна структура Медичних сил (на 01.01.2022) [27]

Загальна схема спрямування та координації діяльності структурних підрозділів апарату Міністерства оборони України відображена на рисунку 2.14:

Схема  
спрямування та координації діяльності структурних підрозділів  
апарату Міністерства оборони України



\* – утримується на окремому штаті за чисельністю, визначеною Президентом України

Рис. 2.14 – Загальна схема спрямування та координації діяльності структурних підрозділів апарату Міністерства оборони України [23].

## 2. Підпорядкування:

ЗСУ знаходяться в підпорядкуванні Міністерства оборони України (МОУ), яке є ключовим відомчим органом, відповідальним за організацію та координацію діяльності Збройних Сил України та інших військових формувань країни. Основні завдання та функції Міністерства оборони наведені в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Основні завдання та функції Міністерства оборони України

Завдання та функції	Зміст
1. Стратегічне планування:	Розробка стратегічних планів оборони країни та визначення пріоритетів для Збройних Сил України.
2. Безпека та оборона:	Забезпечення національної безпеки та оборони країни від зовнішніх загроз.
3. Керівництво Збройними Силами:	Організація та керівництво діяльністю Збройних Сил, включаючи навчання, військові операції, та інші завдання.
4. Розвідка та зв'язок:	Забезпечення ефективної системи розвідки та зв'язку для Збройних Сил.
5. Логістика та забезпечення:	Організація постачання та логістичного забезпечення Збройних Сил, включаючи матеріальні ресурси, військову техніку та обладнання.
6. Кадрова політика:	Ведення кадрової роботи, включаючи рекрутинг, військовий облік, розвиток та підтримку військовослужбовців.
7. Військово-технічне співробітництво:	Управління міжнародним військово-технічним співробітництвом та оборонною інтеграцією.
8. Бюджетування та фінансове управління:	Розробка та виконання бюджету для потреб оборони та Збройних Сил.
9. Цивільно-військові відносини:	Взаємодія з цивільним населенням та громадянськими структурами в галузі оборони та безпеки.
10. Взаємодія з міжнародними партнерами:	Участь в міжнародних оборонних та військово-технічних програмах, співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями.

Міністерство оборони України відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки та оборони країни, зокрема в умовах геополітичних викликів та загроз.

Аналізуючи фінансові показники ЗСУ, в першу чергу, необхідно охарактеризувати відповідний компетентний орган, відповідальний за формування та реалізацію фінансового забезпечення ЗСУ – Департамент фінансів Міністерства оборони України.

Департамент фінансів Міністерства оборони відповідає за управління фінансовими ресурсами, бюджетуванням та фінансовим плануванням у сфері оборони та відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів для виконання завдань Міністерства оборони та Збройних Сил України.

Останні наявні дані у відкритих джерелах щодо фінансової звітності Міністерства оборони України наведено в таблицях 2.2 – 2.3:

Таблиця 2.2 – Баланс на 01 жовтня 2021 року [24].

		Зведений звіт		
		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»		
		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2021	10	01
Установа	Міністерство оборони України	за ЄДРПОУ	00034022	
Територія	Солом'янський	за КОАТУУ	8038900000	
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410	
Орган державного управління	Міністерство оборони України	за КОДУ	14084	
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері оборони	за КВЕД	84.22	
Одиниця виміру: грн				
Періодичність: проміжна				

**БАЛАНС**  
на 01 жовтня 2021 року

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<b>Основні засоби:</b>	<b>1000</b>	290 199 130 388	310 199 929 753
первісна вартість	1001	465 459 550 153	484 515 304 420
знос	1002	175 260 419 765	174 315 374 667
<b>Інвестиційна нерухомість:</b>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<b>Нематеріальні активи:</b>	<b>1020</b>	50 639 226	64 497 909
первісна вартість	1021	51 799 663	65 658 346
накопичена амортизація	1022	1 160 437	1 160 437
Незавершені капітальні інвестиції	1030	16 124 702 106	16 770 725 496
<b>Довгострокові біологічні активи:</b>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	70 716 374 821	69 828 790 669
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	377 090 846 541	396 863 943 827
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	5 000	54 780
<b>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</b>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<b>Поточна дебіторська заборгованість:</b>			
за розрахунками з бюджетом	1120	2 194 078	854 106
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	142 761 888	164 900 936
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	14 762 289 126	18 413 179 642
за розрахунками із соціального страхування	1140	7 737 119	9 215 553
за внутрішніми розрахунками	1145	16 291 046 664	21 597 978 615
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	642 095 366	687 582 900

Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<b>національній валюті, у тому числі в:</b>	<b>1160</b>	1 160 929 677	1 652 995 639
касі	1161	9 012 744	20 143 868
казначействі	1162	1 151 851 100	1 632 291 808
установах банків	1163	-	-
дорозі	1164	65 833	559 963
іноземній валюті	1165	53 596 352	62 161 608
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
<b>рахунках в установах банків, у тому числі в:</b>	<b>1175</b>	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	33 062 655 270	42 588 923 779
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	3 211 398	435 669
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	410 156 713 209	439 453 303 275
<b>ПАСИВ</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	296 185 810 578	317 984 580 994
Капітал у дооцінках	1410	77 514 057 095	74 701 217 781
Фінансовий результат	1420	-53 721 901 811	-50 593 974 631
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	44 928 580 483	49 496 219 805
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	364 906 546 345	391 588 043 949
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	1 054 067 223	384 263 800
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	19 212 910	31 069 046

за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	136 048 707	702 484 809
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	4 101 422	6 392 042
за розрахунками з оплати праці	1560	6 895 105	9 308 921
за розрахунками із соціального страхування	1565	106 628	113 324
за внутрішніми розрахунками	1570	43 838 985 890	46 406 104 644
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	187 240 768	322 332 277
за цінними паперами	1576	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	45 246 658 653	47 862 068 863
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-
<b>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1700</b>	3 508 211	3 190 463
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	410 156 713 209	439 453 303 275

Таблиця 2.3 – Консолідований звіт про виконання фінансового плану за 2022 рік [7]

Основні фінансові показники							
Найменування показника	Код рядка	Факт наростаючим підсумком з початку року		Звітний період (квартал, рік)			
		минулий рік	поточний рік	план	факт	відхилення, +/-	виконання, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Формування фінансових результатів							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	5 665 072,0	38 166 983,0	5 362 325,0	38 166 983,0	32 804 658,0	711,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	(3 503 482,0)	(36 392 408,0)	(3 472 261,6)	(36 392 408,0)	32 920 146,4	1 048,1
Валовий прибуток/збиток	1020	2 161 590,0	1 774 575,0	1 890 063,4	1 774 575,0	(115 488,4)	93,9
ЕВІТДА	1310	405 693,2	134 389,6	76 286,6	134 389,6	58 103,0	176,2
Чистий фінансовий результат	1200	441 630,0	73 626,0	144 294,0	73 626,0	(70 668,0)	51,0
II. Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів							
податок на прибуток підприємств	2111	165 151,7	113 140,8	40 633,1	113 140,8	72 507,7	278,4
податок на додану вартість, що підлягає сплаті до бюджету за підсумками звітного періоду	2112	187 756,8	241 568,8	189 395,0	241 568,8	52 173,8	127,5
податок на додану вартість, що підлягає відшкодуванню з бюджету за підсумками звітного періоду	2113	(17 868,5)	-	-	-	-	-



відрахування частини чистого прибутку державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями	2115	142 186,8	92 541,2	65 458,6	92 541,2	27 082,6	141,4
відрахування частини чистого прибутку господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, на виплату дивідендів на державну частку	2131	-	-	-	-	-	-
Усього виплат на користь держави	2200	919 552,8	868 506,6	782 888,8	868 506,6	85 617,8	110,9
III. Капітальні інвестиції							
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	4000	46 652,5	35 797,1	199 109,0	35 797,1	(163 311,9)	18,0
IV. Коефіцієнтний аналіз							
Рентабельність діяльності (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	5010	7,80	0,19	2,69	0,19	x	x
Рентабельність активів (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / вартість активів, рядок 6020) x 100, %	5020	2,97	0,17	1,26	0,17	x	x
Рентабельність власного капіталу (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / власний капітал, рядок 6080) x 100, %	5030	15,33	2,44	6,62	2,44	x	x
Рентабельність EBITDA (EBITDA, рядок 1310 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	5040	7,16	0,35	1,42	0,35	x	x

Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал, рядок 6080 / (довгострокові зобов'язання, рядок 6030 + поточні зобов'язання, рядок 6040))	5050	0,24	0,08	0,24	0,08	x	x
Коефіцієнт зносу основних засобів (сума зносу, рядок 6003 / первісна вартість основних засобів, рядок 6002)	5060	0,43	0,43	0,35	0,43	x	x
V. Звіт про фінансовий стан							
Необоротні активи, усього, у тому числі:	6000	2 490 612,0	2 666 869,0	2 143 204,0	x	523 665,0	124,4
основні засоби	6001	1 083 710,0	1 167 385,0	1 184 926,0	x	(17 541,0)	98,5
первісна вартість	6002	1 894 211,0	2 051 361,0	1 833 154,0	x	218 207,0	111,9
знос	6003	810 501,0	883 976,0	648 228,0	x	235 748,0	136,4
Оборотні активи, усього, у тому числі:	6010	12 366 885,0	40 280 617,0	9 260 429,0	x	31 020 188,0	435,0
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6011	2 226 420,0	3 677 405,0	1 690 418,0	x	1 986 987,0	217,5
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6012	65 592,0	218 098,0	2 557,0	x	215 541,0	8 529,4
гроші та їх еквіваленти	6013	1 885 875,2	2 078 750,2	1 088 103,7	x	990 646,5	191,0
Усього активи	6020	14 862 838,0	42 952 828,0	11 428 404,0	x	31 524 424,0	375,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6030	409 974,0	525 989,0	496 670,0	x	29 319,0	105,9
Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі:	6040	11 572 180,0	39 412 099,0	8 487 831,0	x	30 924 268,0	464,3
поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6041	2 594 977,0	4 339 256,0	1 771 382,0	x	2 567 874,0	245,0
поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6042	302 589,0	244 685,0	96 995,0	x	147 690,0	252,3
Усього зобов'язання і забезпечення, у тому числі:	6050	11 982 154,0	39 938 088,0	8 985 936,0	x	30 952 152,0	444,5
державні гранти і субсидії	6060	-	-	-	x	-	-

фінансові запозичення	6070	352 005,0	420 982,0	445 948,0	x	(24 966,0)	94,4
Власний капітал	6080	2 880 684,0	3 014 740,0	2 180 623,0	x	834 117,0	138,3
VI. Кредитна політика							
Заборгованість за кредитами на початок періоду	7000	0,0	361809,0	704925,0	361809,0	-343116,0	51,3
Отримано залучених коштів, усього, у тому числі:	7010	2463,0	13394831,0	6714478,1	13392627,3	6678149,2	199,5
довгострокові зобов'язання	7011	1200,0	2079,0	0,0	2079,0	2079,0	0,0
короткострокові зобов'язання	7012	1263,0	13392752,0	6714478,1	13390548,3	6676070,2	199,4
інші фінансові зобов'язання	7013	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Повернено залучених коштів, усього, у тому числі:	7030	(451 229,8)	(12 940 009,7)	(6 202 543,3)	(13 521 925,4)	7 319 382,1	218,0
довгострокові зобов'язання	7021	(451 037,8)	(24 043,0)	(257 277,4)	(25 184,0)	-232093,4	9,8
короткострокові зобов'язання	7022	(192,0)	(12 915 966,7)	(5 945 265,9)	(13 496 741,4)	7551475,5	227,0
інші фінансові зобов'язання	7023	-	(200,0)	-	-	0,0	0,0
Заборгованість за кредитами на кінець періоду	7050	355 505,0	667 596,9	448 648,0	667 596,9	218 948,9	148,8
VII. Дані про персонал та витрати на оплату праці							
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами), у тому числі:	8000	3 110	2 856	3 352	2 856	(496)	85,2
члени наглядової ради	8001	-	-	-	-	-	0,0
члени правління	8002	-	-	-	-	-	0,0
керівник	8003	44	41	43	41	(2)	95,3
адміністративно-управлінський персонал	8004	1 009	1 021	1 093	1 021	(72)	93,4

							52
працівники	8005	2 057	1 794	2 216	1 794	(422)	81,0
Витрати на оплату праці	8010	1 024 962,0	784 253,0	1 102 243,9	784 253,0	(317 990,9)	71,2
члени наглядової ради	8011	-	-	-	-	-	0,0
члени правління	8012	-	-	-	-	-	0,0
керівник	8013	37 433,0	22 771,2	42 067,3	22 771,2	(19 296,1)	54,1
адміністративно-управлінський персонал	8014	418 719,3	329 209,6	442 205,3	329 209,6	(112 995,7)	74,4
працівники	8015	568 809,7	432 272,2	617 971,3	432 272,2	(185 699,1)	70,0
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн), усього, у тому числі:	8020	19 232,3	14 903,5	17 198,7	14 903,5	(2 295,2)	86,7
член наглядової ради	8021	-	-	-	-	-	0,0
член правління	8022	-	-	-	-	-	-
керівник	8023	73 945,3	46 309,4	82 175,9	46 309,4	(35 866,5)	56,4
<i>посадовий оклад</i>	<i>8023/1</i>	<i>34 772,3</i>	<i>31 700,8</i>	<i>43 187,7</i>	<i>31 700,8</i>	<i>(11 486,9)</i>	<i>73,4</i>
<i>преміювання</i>	<i>8023/2</i>	<i>69 316,3</i>	<i>16 161,3</i>	<i>114 590,6</i>	<i>16 161,3</i>	<i>(98 429,3)</i>	<i>14,1</i>
<i>інші виплати, передбачені законодавством</i>	<i>8023/3</i>	<i>31 244,8</i>	<i>22 438,8</i>	<i>15 080,2</i>	<i>22 438,8</i>	<i>7 358,6</i>	<i>148,8</i>
адміністративно-управлінський працівник	8024	20 521,0	17 522,5	21 371,8	17 522,5	(3 849,3)	82,0
працівник	8025	14 687,1	13 874,2	15 238,7	13 874,2	(1 364,5)	91,0

*Джерело: Дія. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. Міністерство оборони України [7].*

### *3. Функції та завдання:*

Основними завданнями Збройних Сил України є забезпечення обороноздатності країни, захист територіальної цілісності, участь у миротворчих операціях та міжнародних спільних зусиль.

### *4. Технічне забезпечення:*

- Збройні Сили України мають різноманітний спектр військової техніки, включаючи бойову та підтримуючу техніку, авіаційні та морські засоби, артилерію, бойові машини та інше.

### *5. Участь у міжнародних операціях:*

- Збройні Сили України активно беруть участь у міжнародних миротворчих місіях та спільних операціях, співпрацюючи з іншими країнами та структурами.

### *6. Підготовка та навчання:*

- Збройні Сили регулярно проводять тренування та навчання для підтримання високого рівня бойової готовності та ефективності.

### *7. Модернізація та реформи:*

- Збройні Сили України здійснюють процес модернізації та реформ для вдосконалення їхнього функціонування та забезпечення відповідності сучасним стандартам.

### *8. Співпраця з партнерами:*

- Україна співпрацює з іншими країнами, зокрема з країнами-членами НАТО, для зміцнення військово-технічного співробітництва та обміну досвідом.

Таким чином, Збройні Сили України відіграють ключову роль у забезпеченні національної безпеки та захисту інтересів країни в міжнародному контексті.

## 2.2 Використання методів адміністративного управління в ЗСУ

Використання методів адміністративного управління в збройних силах включає ряд стратегічних та оперативних аспектів, які спрямовані на досягнення мети вищого командування та ефективного функціонування військової організації.

До основних методів адміністративного управління в ЗСУ слід віднести:

### 1. Планування та координація:

- Встановлення стратегічних та тактичних планів для досягнення військових цілей. Адміністративне управління визначає завдання, розподіляє ресурси, та координує дії підрозділів.

### 2. Стандарти та дисципліна:

- Управління військами встановлює стандарти дисципліни, військового порядку та процедур, які відображають загальні вимоги до поведінки та виконання обов'язків.

### 3. Кадрове управління:

- Розвиток кадрових стратегій, відбір та навчання військового персоналу, формування та розвиток команд, а також питання кар'єрного росту та винагородження.

### 4. Логістика та постачання:

- Управління логістикою та постачанням, включаючи забезпечення військ необхідними ресурсами, паливом, амуніцією та іншим обладнанням.

### 5. Бюджетування та фінансовий контроль:

- Планування та контроль бюджету, визначення фінансових потреб та ефективне використання фінансових ресурсів.

### 6. Технічне управління:

- Управління військовою технікою, обслуговування та модернізація озброєння та військового обладнання.

#### 7. Комунікації та інформаційна безпека:

- Встановлення ефективних систем комунікацій та заходів інформаційної безпеки для забезпечення обміну інформацією в межах військової організації та зовнішніми партнерами.

#### 8. Навчання та тренування:

- Розробка та виконання програм навчання та тренувань для підготовки військового персоналу до виконання завдань у різних сценаріях.

#### 9. Стратегічне планування:

- Розробка стратегічних планів на випадок різних сценаріїв загроз та визначення оптимальних варіантів дій.

#### 10. Безпека та захист:

- Управління системами безпеки та захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз.

#### 11. Матеріально-технічне забезпечення:

- Забезпечення військових підрозділів всім необхідним, починаючи від озброєння та бойової техніки і закінчуючи різноманітним обладнанням і приладдям.

#### 12. Господарська діяльність:

- Організація господарської діяльності на території військових гарнізонів, включаючи житловий фонд, харчування, комунальні послуги та інші аспекти повсякденного життя.

#### 13. Фінансова діяльність:

- Управління фінансовими ресурсами, бюджетування, контроль за витратами та забезпечення фінансової стабільності військових підрозділів.

#### 14. Безпека об'єктів:

- Забезпечення безпеки військових об'єктів, контроль за доступом і веденням обліку осіб, які мають доступ до важливої інформації.

#### 15. Взаємодія з цивільними структурами:

Співпраця з органами місцевого самоврядування та іншими цивільними установами для вирішення спільних питань.

Дані аспекти адміністративного управління в ЗСУ вказують на те, як адміністративне управління, в цілому, відіграє важливу роль у військових структурах для забезпечення ефективної діяльності та досягнення стратегічних об'єктивів.

Підводячи підсумок даному розділу, необхідно підкреслити, що адміністративне управління в Збройних Силах України (ЗСУ) здійснюється з метою організації та контролю за матеріально-технічним та господарським забезпеченням військових підрозділів, здійсненням кадрової роботи, фінансовою діяльністю, а також забезпеченням безпеки військових об'єктів. Важливу роль в цьому процесі відіграє військова адміністрація та військово-цивільні службовці.

Адміністративне управління в ЗСУ спрямоване на забезпечення ефективності та функціональності військових підрозділів, а також на вирішення різноманітних питань, пов'язаних із забезпеченням потреб Збройних Сил.



РОЗДІЛ 3  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗСУ  
ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення адміністративного управління в ЗСУ

Вдосконалення адміністративного управління в Збройних Силах України (ЗСУ) може включати ряд заходів та рекомендацій, спрямованих на покращення ефективності та прозорості в діяльності військових структур.

Наведемо деякі можливі рекомендації, які, на нашу думку сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ЗСУ саме за рахунок впровадження методів адміністративного управління.

Представимо рекомендації у вигляді таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо впровадження методів адміністративного управління в ЗСУ

Напрямок адміністративного управління	Метод /Зміст
1	2
1. Стратегічне планування:	- Забезпечення розвитку та реалізації стратегічних планів для досягнення визначених цілей та завдань.
2. Ефективне використання ресурсів:	- Оптимізація витрат, контроль за фінансовими ресурсами та впровадження ефективної системи управління бюджетом.
3. Кадровий потенціал:	- Розвиток та управління кадровим потенціалом, включаючи навчання та підвищення кваліфікації військовослужбовців.

## Продовження таблиці 3.1:

4. Технологічна модернізація:	- Впровадження новітніх технологій та систем для підвищення ефективності комунікації, розвідки та управління.
5. Прозорість та контроль:	- Встановлення системи внутрішнього контролю та механізмів звітності для уникнення корупції та забезпечення прозорості в діяльності.
6. Логістика та забезпечення:	- Розробка ефективної системи логістики та забезпечення для гарантування належного стану військової техніки та обладнання.
7. Взаємодія з цивільним суспільством:	- Розвиток партнерства з цивільним суспільством для взаємодії та обміну досвідом.
8. Міжнародне співробітництво:	- Зміцнення міжнародного військово-технічного співробітництва та участь в міжнародних вправах.
9. Культура лідерства:	- Розвиток культури лідерства, підтримка високих стандартів дисципліни та професійної моралі серед військовослужбовців.
10. Реформи та модернізація:	- Активна участь у реформуванні військових структур та систем, спрямована на підвищення їхньої ефективності та адаптацію до сучасних викликів.

Питання фінансового забезпечення вже традиційно є гострою темою для сфери безпеки та оборони України, тому однією з наших головних рекомендацій в контексті тематики дослідження є запровадження системи ефективного бюджетування та механізмів фінансового контролю для оптимізації витрат та забезпечення прозорості використання коштів, а також проведення систематичних моніторингових антикорупційних заходів, розробка та реалізація відповідних програм на рівні Міністерства Оборони України.

Розвиток інформаційні технології та управління проектами є важливим стратегічним напрямком забезпечення національної безпеки України. Саме тому, наступною рекомендацією є розробка та впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення системи комунікацій, обробки

даних та прийняття управлінських рішень, а також впровадження системи управління проєктами для ефективного контролю за реалізацією інноваційних програм.

В цьому контексті, цікавою інновацією із застосування методів адміністративного управління в сфері оборони України є впровадження акселератора інноваційного розвитку Міністерства оборони України [29].

Концепція акселератора пов'язана із швидким розвитком та впровадженням інновацій у секторі оборони та безпеки країни. Таким чином, прийнявши рішення про запуск Акселератору інноваційного розвитку, Міністерство оборони України сприятиме розвитку наступних тенденцій:

1. Прискорення розробки технологій:

- Надання підтримки та ресурсів для швидкої розробки та тестування нових технологій, які можуть бути корисними для потреб оборони.

2. Стимулювання стартапів:

- Залучення стартапів та інноваційних компаній до розробки та впровадження нових рішень у військовій сфері.

3. Інкубаційні програми:

- Надання просторів для роботи та інфраструктури для компаній, які працюють над інноваційними проєктами.

4. Навчання та консультації:

- Надання освітніх ресурсів та консультацій для розробників, щоб сприяти їхньому розвитку та успішній імплементації.

5. Фінансова підтримка:

- Надання фінансової підтримки та інвестицій для перспективних проєктів.

6. Партнерства та мережі:

- Розвиток партнерств з іншими інноваційними організаціями, університетами, дослідницькими установами та приватним сектором.

Також, вважаємо за потрібне створити та запровадити цілісну систему моніторингу та оцінки результативності застосовуваних методів

адміністративного управління для визначення ефективності управлінських рішень та подальшого вдосконалення стратегій.

При цьому, необхідно забезпечити розвиток механізмів співпраці та взаємодії з іншими відомствами та цивільним суспільством для вирішення комплексних завдань.

Таким чином, впровадження методів адміністративного управління в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України сприятиме підвищенню ефективності та прозорості управління, а також покращенню використання ресурсів та виконанню стратегічних завдань.

Зважаючи на методичні обмеження обсягу представленої роботи, ми зосередилися саме на напрямках впровадження методів адміністративного управління, які вважаємо найбільш актуальними в даний час. Щодо більш детального розгляду розвитку кожного за наведених напрямків – то, вони є перспективним предметом подальших наукових досліджень та практичного впровадження.

В цілому, важливо враховувати, що конкретні заходи щодо впровадження та застосування методів адміністративного управління будуть залежати від конкретних викликів та потреб Збройних Сил України, а також глобального контексту та стратегічних завдань країни.

3.2 Концепції військового адміністративного управління, які можуть бути запозичені для організації ефективного бізнесу

Історичний досвід та уроки війни в Україні, які й досі продовжує отримувати наша країна у зв'язку з тривалим воєнним конфліктом, повинні бути використані в майбутньому періоді поствоєнного миробудівництва з метою забезпечення сталого та прогресивного розвитку країни.

В даному плані, важливим надбанням можуть стати концепції військового адміністративного управління, які можуть бути запозичені для організації ефективного бізнесу в поствоєнному періоді.

Військове адміністративне управління визначається особливими умовами та завданнями, що стоять перед військовими структурами. Однак, існують концепції та принципи, які можуть бути запозичені для організації ефективного бізнесу.

Пропонуємо звернути увагу на наступні концепції:

*Ефективне планування.* У будь-якому бізнесі ефективне планування є обов'язковим для подолання будь-якої нестабільної ситуації та забезпечення сталого зростання. В армії військові керівники розробляють резервні плани та відпрацьовують репетиційні вправи, щоб підготуватися до кожного передбачуваного результату певного виклику. Якщо те саме запровадити в бізнесі, ми можемо мати організацію, де працівники знають про свої ролі та ефективно виконують свої завдання.

Також це стосується питань прийняття рішень в умовах невизначеності та здатності швидко реагувати на кризові ситуації, що є важливими вміннями як у військовому, так і в бізнес-середовищі.

*Наставництво та навчання* – для лідера вкрай важливо, щоб члени команди отримували наставництво та регулярне навчання. Лідер зобов'язаний ретельно оцінювати роботу членів своєї команди та підтримувати їх у професійному зростанні. Керівники повинні брати приклад з армії щодо того, як вони займаються професійним розвитком. В армії відбувається безперервне навчання у формі різноманітних курсів, починаючи з дня вступу курсанта до лав збройних сил.

*Місія насамперед, але люди завжди* – один із найважливіших уроків, які лідери повинні дотримуватися та застосовувати в щоденних операціях. В армії керівники усвідомлюють важливість побудови ефективної команди та, у свою чергу, знають, що цього можна досягти, лише піклуючись про потреби солдатів і підтримуючи їхній моральний дух на високому рівні.

Керівник у Збройних силах завжди керує з фронту і є частиною завдання, яке він дає своїм військам або підлеглим.

При цьому, дисципліна та відповідальність грають ключову роль в обох сферах, сприяючи ефективності та досягненню цілей.

*Управління кризами.* Сьогоднішній корпоративний світ є дуже конкурентним або, іншими словами, символізує жорстку конкуренцію. Тому дуже важливо адаптувати стратегію, яка гарантує, що бізнес зможе підтримувати себе під час будь-якої кризи або в умовах конкуренції. Багато найкращих шкіл використовують військові кейси або книги, які дають погляд на різні стратегії, які використовують збройні сили для подолання різноманітних криз шляхом виконання ефективних планів та ідей.

*Командна робота та здатність до адаптації.* Для того, щоб стати успішною організацією, важливо мати команду, яка здатна адаптуватися та працювати як згуртована сила. Армія вчить, що під час виконання будь-якого завдання важливо стежити один за одним. Це також вчить, що дуже важливо вибрати правильного учасника для виконання завдання та повністю навчити його, щоб він міг докласти максимум зусиль. Зайве говорити, що командна робота будує успішні компанії, і кожен повинен відповідати за свою роботу.

Таким чином, хоча військове управління має свої особливості, багато аспектів може бути застосовано в бізнес-середовищі для підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Це лише кілька висновків, які можна зробити із досвіду застосування концепцій військового адміністративного управління у процесі миробудування, і не буде помилкою сказати, що деякі з найкращих практик управління були виведені саме із стратегії та планів збройних сил.

Вважаємо, що запровадження наведеного військового досвіду допоможе створити ефективні команди із зацікавленими та мотивованими співробітниками як у бізнес-середовищі, так і в галузі публічного управління, у поствоєнний період в процесі відновлення та миробудування в Україні.

## ВИСНОВКИ

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що розвиток та впровадження ефективних методів адміністративного управління може вирішити ряд стратегічних завдань як в приватному, так і в публічному секторі, починаючи від оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності, завершуючи такими актуальними питаннями для нашої країни, як запровадження концепцій військового адміністративного управління в бізнес-середовище та галузь публічного управління в процесі поствоєнного миробудівництва, які розглядаються в даній роботі.

В ході дослідження проведено аналіз теоретичних аспектів адміністративного управління, розглянута історія його розвитку, а також вивчено практичні випадки застосування цих методів в конкретних організаціях (на прикладі Збройних Сил України та Міністерства оборони України). Особлива увага приділена впливу адміністративного управління на ефективність роботи організації та можливим шляхам вдосконалення цього процесу.

Мета роботи полягає в комплексному дослідженні, аналізі та оцінці ефективності використання методів адміністративного управління в організації.

Об'єктом дослідження є Збройні Сили України.

Предметом дослідження є система методів адміністративного управління.

Збройні Сили України є ключовою складовою системи національної безпеки. Це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

ЗСУ знаходяться в підпорядкуванні Міністерства оборони України, яке є головним відомчим органом, відповідальним за організацію та координацію діяльності Збройних Сил України та інших військових формувань країни.

Використання методів адміністративного управління в збройних силах включає ряд стратегічних та оперативних аспектів, які спрямовані на досягнення мети вищого командування та ефективного функціонування військової організації.

Адміністративне управління в Збройних Силах України здійснюється з метою організації та контролю за матеріально-технічним та господарським забезпеченням військових підрозділів, здійсненням кадрової роботи, фінансовою діяльністю, а також забезпеченням безпеки військових об'єктів. Важливу роль в цьому процесі відіграє військова адміністрація та військово-цивільні службовці.

Вдосконалення адміністративного управління в Збройних Силах України може включати ряд заходів та рекомендацій, спрямованих на покращення ефективності та прозорості в діяльності військових структур.

Питання фінансового забезпечення вже традиційно є гострою темою для сфери безпеки та оборони України, тому однією з наших головних рекомендацій в контексті тематики дослідження є запровадження системи ефективного бюджетування та механізмів фінансового контролю для оптимізації витрат та забезпечення прозорості використання коштів, а також проведення систематичних моніторингових антикорупційних заходів, розробка та реалізація відповідних програм на рівні Міністерства Оборони України.

Розвиток інформаційні технології та управління проектами є важливим стратегічним напрямком забезпечення національної безпеки України. Саме тому, наступною рекомендацією є розробка та впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення системи комунікацій, обробки даних та прийняття управлінських рішень, а також впровадження системи



управління проєктами для ефективного контролю за реалізацією інноваційних програм.

В цьому контексті, цікавою інновацією із застосування методів адміністративного управління в сфері оборони України є впровадження акселератора інноваційного розвитку Міністерства оборони України.

Концепція акселератора пов'язана із швидким розвитком та впровадженням інновацій у секторі оборони та безпеки країни. Таким чином, прийнявши рішення про запуск Акселератору інноваційного розвитку, Міністерство оборони України сприятиме розвитку наступних тенденцій:

- Надання підтримки та ресурсів для швидкої розробки та тестування нових технологій, які можуть бути корисними для потреб оборони.
- Залучення стартапів та інноваційних компаній до розробки та впровадження нових рішень у військовій сфері.
- Інкубаційні програми: надання просторів для роботи та інфраструктури для компаній, які працюють над інноваційними проєктами.
- Надання освітніх ресурсів та консультацій для розробників, щоб сприяти їхньому розвитку та успішній імплементації.
- Надання фінансової підтримки та інвестицій для перспективних проєктів.
- Розвиток партнерств з іншими інноваційними організаціями, університетами, дослідницькими установами та приватним сектором.

Також, вважаємо за потрібне створити та запровадити цілісну систему моніторингу та оцінки результативності застосовуваних методів адміністративного управління для визначення ефективності управлінських рішень та подальшого вдосконалення стратегій.

При цьому, необхідно забезпечити розвиток механізмів співпраці та взаємодії з іншими відомствами та цивільним суспільством для вирішення комплексних завдань.

В цілому, важливо враховувати, що заходи щодо впровадження та застосування методів адміністративного управління повинні залежати від

конкретних викликів та потреб Збройних Сил України, а також глобального контексту та стратегічних завдань країни.

Історичний досвід та уроки війни в Україні, які й досі продовжує отримувати наша країна у зв'язку з тривалим воєнним конфліктом, повинні бути використані в майбутньому періоді поствоєнного миробудівництва з метою забезпечення сталого та прогресивного розвитку країни.

В даному плані, важливим надбанням можуть стати концепції військового адміністративного управління, які можуть бути запозичені для організації ефективного бізнесу в поствоєнному періоді.

Військове адміністративне управління визначається особливими умовами та завданнями, що стоять перед військовими структурами. Однак, існують концепції та принципи, які можуть бути запозичені для організації ефективного бізнесу.

Пропонуємо звернути увагу на наступні концепції:

*Ефективне планування.* У будь-якому бізнесі ефективне планування є обов'язковим для подолання будь-якої нестабільної ситуації та забезпечення сталого зростання. В армії військові керівники розробляють резервні плани та відпрацьовують репетиційні вправи, щоб підготуватися до кожного передбачуваного результату певного виклику. Якщо те саме запровадити в бізнесі, ми можемо мати організацію, де працівники знають про свої ролі та ефективно виконують свої завдання.

Також це стосується питань прийняття рішень в умовах невизначеності та здатності швидко реагувати на кризові ситуації, що є важливими вміннями як у військовому, так і в бізнес-середовищі.

*Наставництво та навчання* – для лідера вкрай важливо, щоб члени команди отримували наставництво та регулярне навчання. Лідер зобов'язаний ретельно оцінювати роботу членів своєї команди та підтримувати їх у професійному зростанні. Керівники повинні брати приклад з армії щодо того, як вони займаються професійним розвитком. В армії

відбувається безперервне навчання у формі різноманітних курсів та тренувань.

*Місія насамперед, але люди завжди* – один із найважливіших уроків, які лідери повинні дотримуватися та застосовувати в щоденних операціях. В армії керівники усвідомлюють важливість побудови ефективної команди та, у свою чергу, знають, що цього можна досягти, лише піклуючись про потреби солдатів і підтримуючи їхній моральний дух на високому рівні. Керівник у Збройних силах завжди керує з фронту і є частиною завдання, яке він дає своїм військам або підлеглим.

При цьому, дисципліна та відповідальність грають ключову роль в обох сферах, сприяючи ефективності та досягненню цілей.

*Управління кризами.* Сьогоднішній корпоративний світ є дуже конкурентним або, іншими словами, символізує жорстку конкуренцію. Тому дуже важливо адаптувати стратегію, яка гарантує, що бізнес зможе підтримувати себе під час будь-якої кризи або в умовах конкуренції. Багато найкращих шкіл використовують військові кейси або книги, які дають погляд на різні стратегії, які використовують збройні сили для подолання різноманітних криз шляхом виконання ефективних планів та ідей.

*Командна робота та здатність до адаптації.* Для того, щоб стати успішною організацією, важливо мати команду, яка здатна адаптуватися та працювати як згуртована сила. Армія вчить, що під час виконання будь-якого завдання важливо стежити один за одним. Це також вчить, що дуже важливо вибрати правильного учасника для виконання завдання та повністю навчити його, щоб він міг докласти максимум зусиль. Зайве говорити, що командна робота буде успішні компанії, і кожен повинен відповідати за свою роботу.

Це лише кілька висновків, які можна зробити із досвіду застосування концепцій військового адміністративного управління у процесі миробудування, і не буде помилкою сказати, що деякі з найкращих практик управління були виведені саме із стратегії та планів збройних сил.

Вважаємо, що запровадження наведеного військового досвіду допоможе створити ефективні команди із зацікавленими та мотивованими співробітниками як у бізнес-середовищі, так і в галузі публічного управління, у поствоєнний період в процесі відновлення та миробудування в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Бутиліна О. В. Features of staff management of organizations providing social services. «*Socioprostir: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work*». 2019. Вип. (8). С. 8-11.
3. Бутиліна О.В. Управління людськими ресурсами як напрямок в управлінському консультуванні. *Бочаровські читання* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. Учасстю, м. Харків, 18 березня 2016 р. Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2016. С. 244-246.
4. Виризуб О. І., Левченко О. М. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. *Наука-виробництво* : матеріали наукової конференції студентів і магістрантів, м. Кіровоград, 2016. С. 20-22. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf> (дата звернення : 20.04.2023).
5. Галушак О., Галушак М. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 1 (12). С. 230-238.
6. Динник І. П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Вип. 1. С. 30-36. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.4>
7. Дія. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. Міністерство оборони України. URL: <https://data.gov.ua/en/organization/ministerstvo-oborony-ukrayiny> (дата звернення: 02.03.2024).

8. Довгань Л. Є., Каранай Ю. В., Сімченко Н. О. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: Монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 320 с.
9. Друкер П. Ефективне керування. Економічні завдання та оптимальні рішення / пер. з англ. М. Котельникова. 1988. 288 с.
10. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Наукові горизонти. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
11. Закон України від 06.03.2015 № 235-VIII «Про чисельність Збройних Сил України». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 21, ст.136.
12. Закон України від 06.12.1991 № 876-VII «Про Збройні Сили України». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 9, ст.108.
13. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2022. Вип. 2(66). С. 107-115. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.
14. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 345-347.
15. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 3. С. 87-94. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.87.94>.
16. Лазанець А., Поп І. Управління трудовим потенціалом в умовах кризи. Економічний простір. 2009. № 24. С. 121-130.
17. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб. 2-е вид. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 176 с.
18. Лескова Л.Ф. Особливості управління персоналом організації соціальної сфери. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів : ЧНПУ, 2012. Т. 2. Вип. 104. С. 187-191.

19. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
20. Масюк В. О., Онищенко О.А. Інструменти реалізації сучасного підприємництва. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020»* : у 5 т. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Т.3. С. 44-46.
21. Мельник К.Ю., Онищенко О.А. Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). ЗНУ, 2021. С. 233-235.
22. Міністерство Оборони України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/struktura-generalnogo-shtabu/> (дата звернення: 22.02.2024).
23. Міністерство Оборони України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mil.gov.ua/ministry/struktura-aparatu-ministerstva/> (дата звернення : 10.03.2024).
24. Міністерство Оборони України. Офіційний веб-сайт. Фінансова звітність. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/finances/finansova-zvitnist.html> (дата звернення : 15.03.2024).
25. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
26. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.
27. Організаційна структура ЗС України. Ukrainian Military Pages. URL : <https://www.ukrmilitary.com/p/armed-forces-of-ukraine.html> (дата звернення: 20.02.2024).
28. Основи менеджменту : конспект лекцій : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

29. Питання Акселератора інноваційного розвитку Міністерства оборони України. Наказ Міністерства Оборони України № 346 від 08.06.202. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/519387\\_\\_\\_754480](https://zakononline.com.ua/documents/show/519387___754480) (дата звернення : 10.04.2024).
30. Пітерс Т. У пошуках ефективного управління: пров. з англ. / Т. Пітерс, Р. Уотермен. 1997. 518 с.
31. Попова С.М., Попова Л.М. Особливості надання соціальних послуг в Україні. *Європейські перспективи*. № 10, 2014. С. 29-36.
32. Робота з персоналом організацій: навч. посіб. / за ред. І.П. Русценка. Харків : Видавництво «Форт», 2013. 460 с.
33. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.
34. Рульєв В., Гуткевич С., Мостянська Т. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012 310 с.
35. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 176 с.
36. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
37. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А. 2016. 152 с.
38. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планета- прінт, 2016. 288 с.
39. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.



40. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
41. Уотермен Р. Чинник оновлення. Як зберігають конкурентоспроможність кращі компанії: пер з англ. 2008. 368 с.
42. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 10, частина 2. С. 121-125.
43. Харченко Г., Боровий Ю. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.
44. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140.
45. Agarwal R. Innovation and Administrative Management: A Review. *International Journal of Research in Management*. Volume 5. Issue 2. 2017.
46. Gautam S. Administrative Management Theory: A Critical Analysis for the Present Scenario. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 4. Issue 4. 2013.
47. Graham B. Administrative Management. *Managers-Net Archive Alphabetic Index*. 29 Jan. 2008. Web. 18 Sept. 2010.
48. Paramasivan C. The Role of Administrative Management in Business Development. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. Volume 3. Issue 1. 2015.
49. Rossouw D., Louw H. Focus on management principles – a generic approach. Lansdowne: Juta. 2005.
50. Verma V. Application of Administrative Management Techniques in Modern Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 2. Issue 8. 2013.