

Застосування програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходу для управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України

Application of the Program-Target and Process-Oriented Approach to Defense Resource Management in the System of Shaping Ukraine's Economic Security

Леся Скуріневська

к. військ. н., старший дослідник, e-mail: olesya201405@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4536-9170

Lesia Skurinevska

Candidate of Military Sciences, Senior Researcher, e-mail: olesya201405@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4536-9170

Національний університет оборони України, Київ, Україна

National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: August 15, 2024 | Revised: August 25, 2024 | Accepted: August 31, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.22

Мета роботи. Провести порівняльний аналіз застосування програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходів у системі управління оборонними ресурсами України для виявлення їхніх переваг, недоліків та можливостей інтеграції з метою посилення економічної безпеки держави.

Метод дослідження. Використано комплексний підхід: аналіз документів і наукових праць, системний та порівняльний аналіз, методи синтезу й вторинного аналізу, кейс-стаді зарубіжного досвіду, елементи статистичної оцінки.

Результати. Програмно-цільовий підхід забезпечує чіткість цілей та ефективність використання ресурсів, але є негнучким і не інтегрує процеси. Процесно-орієнтований надає гнучкість і постійне вдосконалення, проте потребує значних ресурсів і координації. Для України оптимально поєднувати обидва підходи, однак у воєнних умовах більш дієвим є процесно-орієнтований.

Теоретична цінність. Поглиблення розуміння оборонного планування як комплексного процесу, розвиток теорії управління оборонними ресурсами з урахуванням вимог воєнної економіки, формування бази для міждисциплінарних досліджень у сфері безпеки та менеджменту.

Оригінальність / цінність. Вперше здійснено системне зіставлення двох підходів у воєнному контексті. Результати можуть бути використані для вдосконалення державних програм і механізмів оборонного планування.

Обмеження та майбутні дослідження. Основним обмеженням є теоретичний характер роботи та нестача емпіричних даних. Перспективи подальших досліджень – розробка комбінованих моделей, практична апробація процесно-орієнтованого підходу та адаптація стандартів НАТО.

Тип статті. Теоретична.

Purpose. The article conducts a comparative analysis of program-target and process-oriented approaches to defense resource management in Ukraine to reveal their advantages, limitations, and optimal integration for strengthening economic security.

Method. Applied a comprehensive framework combining document and literature review, systems and comparative analysis, content analysis, synthesis, international case studies, and elements of statistical evaluation.

Findings. The program-target approach offers clear goals and efficient resource use but lacks flexibility. The process-oriented approach ensures adaptability and continuous improvement but requires more resources and coordination. For Ukraine, integration is optimal, though under wartime conditions the process-oriented model is more effective due to its flexibility.

Theoretical implications. Enhances understanding of defense planning as a complex process, aligns management theory with wartime economic needs, and provides a basis for interdisciplinary studies in security, management, and defense economics.

Originality / Value. Delivers a structured comparison of two approaches in wartime, identifies conditions of their effectiveness, and provides insights for improving defense programs and management mechanisms.

Limitations / Future research. The study is mainly theoretical with limited empirical data. Further research should develop hybrid models, test process-oriented planning in practice, and adapt NATO standards to Ukraine's defense resource management.

Paper type. Theoretical.

Ключові слова: управління оборонними ресурсами, програмно-цільовий підхід, процесно-орієнтований підхід, економічна безпека, оборонне планування, трансформація системи, адаптивність, стратегічний розвиток.

Key words: defense resource management, program-target approach, process-oriented approach, economic security, defense planning, system transformation, adaptability, strategic development.

Вступ

У сучасних умовах, коли Україна перебуває у складній геополітичній ситуації та стикається з викликами у сфері оборони, ефективне управління оборонними ресурсами стає ключовим завданням [1–5]. Одним зі способів поліпшення системи управління оборонними ресурсами є застосування різних підходів, зокрема програмно-цільового та процесно-орієнтованого [4–15]. Ефективне перезавантаження системи можливе тільки за умови формування нової стратегії її створення та розвитку. Можна сказати, що ця стратегія має трансформаційні тенденції. Трансформувати систему можна у разі застосування ефективних бізнес-інструментів, проведення реінжинірингу процесів, повної зміни організаційної структури, а також оновлення кадрів. Існуючі структури та кадри будуть тільки удосконалюватися та підстроюватися, але вони не оновлюватимуться та не здійснюватимуть пошук нового та прогресивного. Одним зі шляхів ефективного перезавантаження є застосування теорії процесно-орієнтованого управління. Процесно-орієнтована система – це інший погляд та кардинальне переосмислення та перепроєктування організації (системи) у цілому [6–15]. Актуальність досліджень за тематикою статті полягає в тому, що оскільки вона досліджує та порівнює перспективи застосування обох підходів у системі управління оборонними ресурсами України, то результати дослідження дозволять виявити переваги та недоліки кожного з них і визначити найбільш ефективні та придатні для використання в контексті української оборонної системи. Результати дослідження може бути застосовано для вдосконалення стратегій управління, розроблення програм та процедур управління оборонними ресурсами.

Теоретичні основи дослідження

Ідея переорієнтування організацій із функціонально-орієнтованих на процесно-орієнтовані виникла ще в 30-ті роки минулого століття, але широке застосування отримала лише у 80–90-их роках. Основою впровадження процесно-орієнтованої системи є, у першу чергу, бізнес. Упродовж останніх 20 років процесно-орієнтований підхід активно використовували у багатьох сферах, не стала винятком і військова (йдеться про США та західні розвинуті країни, які постійно здійснюють пошук нового навіть у військовій сфері). Що ж до України, то варто зазначити, що елементи процесно-орієнтованого підходу почали застосовувати лише в останні кілька років [9–15]. Процесно-орієнтоване управління та процесно-орієнтований підхід – це основа для управління якістю, де управління якістю ототожнюється із управлінням організацією (системою) в цілому. Під якістю мають на увазі не лише сукупність властивостей та характеристик продукції і послуг, а й ступінь відповідності їх відмінних властивостей, процесів, що їх забезпечують, та систем управління встановленим вимогам споживачів та інших зацікавлених сторін. Одним із прикладів регламентування якості функціонування систем та організацій є Стандарт управління якістю – ISO 9001:2009, яким користується нині понад 1 млн організацій у 160 країнах світу [9–12].

Мета статті – порівняльний аналіз перспектив застосування програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходу у системі управління оборонними ресурсами України.

Результати

Динамічність воєнно-політичної обстановки навколо України показує, що нині важливо постійно аналізувати та оновлювати управлінські підходи відповідно до змін у стратегічному середовищі та технологічного прогресу. Завдяки співпраці з іноземними експертами та використанню їхніх знань і досвіду можна значно покращити результати порівняльного аналізу, що сприятиме вдосконаленню системи управління оборонними ресурсами. Незалежно від вибраного підходу, впровадження нових методів та підходів потребує чіткого

планування, ресурсів та відповідальних осіб. Моніторинг ефективності та постійне вдосконалення системи управління є ключовими елементами успішної реалізації вибраних підходів. Порівняльний аналіз різних підходів у системі управління оборонними ресурсами дозволить виявити переваги та недоліки кожного з них і визначити найбільш ефективні та придатні для використання в контексті української оборонної системи. Результати дослідження може бути застосовано для вдосконалення стратегій управління, розроблення програм та процедур управління оборонними ресурсами.

Програмно-цільовий підхід:

Переваги:

чіткі цілі: програмно-цільовий підхід передбачає формулювання чітких цілей і завдань, що сприяє узгодженості й однозначності в управлінні оборонними ресурсами;

ефективне ресурсне використання: програмно-цільовий підхід дозволяє зосередитися на використанні ресурсів для досягнення конкретних цілей, що сприяє ефективному використанню оборонних ресурсів;

простота управління: цей підхід забезпечує простоту управління, оскільки фокусується на досягненні певних цілей, а не на деталях процесу.

Недоліки:

недостатня гнучкість: програмно-цільовий підхід може бути менш гнучким, оскільки фокусується на досягненні конкретних цілей, що може обмежувати здатність реагувати на змінювані умови та потреби;

ризик не досягти цілей: якщо цілі формуються неправильно або недоцільно, програмно-цільовий підхід може не досягти бажаних результатів;

відсутність інтеграції процесів: цей підхід зазвичай не передбачає чіткої інтеграції різних процесів, що може призвести до дублювання зусиль та неефективності управління.

Процесно-орієнтований підхід:

Переваги:

інтеграція процесів: процесно-орієнтований підхід передбачає інтеграцію різних процесів, що забезпечує злагодженість та ефективність управління оборонними ресурсами;

гнучкість та адаптивність: процесно-орієнтований підхід дозволяє більш гнучко реагувати на змінювані умови та потреби, оскільки акцентується на процесах та їхній взаємодії, а не на жорстких цілях;

постійне вдосконалення: цей підхід сприяє постійному вдосконаленню процесів шляхом ідентифікації недоліків, оптимізації та удосконалення кроків та процедур управління.

Недоліки:

складність визначення метрик успішності: процесно-орієнтований підхід може бути складним в оцінюванні та вимірюванні успішності, оскільки фокусується на процесах та їхній взаємодії, а не на конкретних цілях;

велика кількість деталей: цей підхід може вимагати детального аналізу та опису різних процесів, що може займати багато часу та ресурсів;

вимога до співпраці та комунікації: процесно-орієнтований підхід передбачає активну співпрацю та комунікацію між різними структурними підрозділами та рівнями управління, що може бути викликом у великих організаціях.

З огляду на ці переваги та недоліки, вибір між програмно-цільовим підходом та процесно-орієнтованим підходом залежить від специфіки оборонного планування та управління оборонними ресурсами у конкретній державі. Деякі організації можуть використовувати комбінацію обох підходів, залежно від потреб та контексту. Однак важливо враховувати особливості оборонного сектора та його специфіку під час вибору підходу до планування та управління оборонними ресурсами.

Програмно-цільовий підхід допоможе, коли цілі оборонного планування є стабільними

та однозначними, а ресурси можна ефективно спрямовувати на досягнення цих цілей. Він може бути корисним у ситуаціях, коли пріоритети та завдання щодо безпеки держави є відомими та стійкими.

Процесно-орієнтований підхід є корисним, коли пріоритетом є гнучкість, адаптивність та ефективність процесів управління оборонними ресурсами. Він може допомогти виявити потенційні недоліки та оптимізувати процеси для підвищення ефективності та реагування на зміни в оборонному середовищі.

Необхідно також враховувати контекст та особливості конкретної держави. Розмір, склад та структура оборонного сектора, рівень технологічного розвитку, зовнішні загрози та внутрішні вимоги можуть впливати на вибір підходу до управління оборонними ресурсами.

Остаточний вибір між програмно-цільовим підходом та процесно-орієнтованим підходом потрібно здійснювати з урахуванням конкретних потреб та особливостей держави, її стратегічних цілей та обмежень.

Нині, в умовах ведення російсько-української війни, оборонне планування та управління оборонними ресурсами України потребують гнучкого та адаптивного підходу. Зважаючи на це, процесно-орієнтований підхід є більш адекватним для застосування в системі управління оборонними ресурсами та оборонного планування України. До головних тез обґрунтування такого вибору належать:

гнучкість та адаптивність: процесно-орієнтований підхід дозволяє гнучко реагувати на змінювані умови та невизначеність, що характерні для воєнного конфлікту. Він дозволяє швидко адаптувати плани та ресурси до нових викликів та потреб;

інтеграція та координація: управління оборонними ресурсами потребує інтеграції та координації різних процесів та структурних підрозділів. Процесно-орієнтований підхід сприяє злагодженості та взаємодії між різними складовими системи управління;

постійне вдосконалення та навчання: в умовах воєнного конфлікту надзвичайно важливо постійно вдосконалювати процеси та процедури управління на основі набутих уроків та досвіду. Процесно-орієнтований підхід дозволяє ідентифікувати недоліки, аналізувати та оптимізувати процеси з метою постійного удосконалення;

процесно-орієнтований підхід дає можливість зосередитися на ефективності та швидкості реагування на змінювані умови воєнного конфлікту. Він сприяє встановленню механізмів, які дозволяють оперативно перемикає ресурси, планувати та розподіляти їх у відповідь на нові загрози та потреби;

ідентифікація критичних точок та ризиків: процесно-орієнтований підхід дає змогу більш детально проаналізувати процеси управління оборонними ресурсами та ідентифікувати критичні точки, де можуть виникнути ризики та проблеми. Це дозволяє приділити особливу увагу цим аспектам та вжити ефективних заходів для запобігання їм;

залучення всіх зацікавлених сторін: в умовах ведення війни важливо залучати всі зацікавлені сторони до процесу управління оборонними ресурсами. Процесно-орієнтований підхід сприяє створенню спільного розуміння та співпраці між різними структурними підрозділами, що є ключовим у контексті воєнного конфлікту.

Усі ці фактори підтверджують те, що процесно-орієнтований підхід є найбільш адекватним для застосування у системі управління оборонними ресурсами та оборонного планування України в умовах російсько-української війни, бо цей підхід забезпечує гнучкість, адаптивність, швидкість реагування та постійне вдосконалення, що є критичними аспектами в умовах воєнного конфлікту. Вибираючи між програмно-цільовим та процесно-орієнтованим підходами до управління оборонними ресурсами та оборонного планування в умовах російсько-української війни, можна дійти висновку, що у цьому контексті процесно-орієнтований підхід є найбільш адекватним та доцільним.

Російсько-українська війна характеризується змінюваними умовами, нестабільністю та

невизначеністю. Проте, незважаючи на це, Україна має забезпечити ефективне управління оборонними ресурсами та розроблення оборонного плану, що відповідає поточним потребам і загрозам.

Застосовуючи процесно-орієнтований підхід, можна управляти ресурсами та планувати дії в умовах постійних змін конфлікту. Цей підхід спрямований на забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських процесів, координації різних структурних підрозділів та швидкого реагування на нові виклики і загрози. Крім того, процесно-орієнтований підхід дозволяє ідентифікувати критичні точки та ризики, залучати всі зацікавлені сторони до процесу управління та забезпечувати постійне вдосконалення системи. Також, процесно-орієнтований підхід також дає можливість встановлювати ефективні механізми координації та співпраці між різними структурними підрозділами, а також залучати зовнішніх експертів та партнерів для обміну досвідом та кращого розуміння поточної ситуації. Враховуючи всі ці переваги, процесно-орієнтований підхід допомагає забезпечити більш ефективне та результативне управління оборонними ресурсами та оборонним плануванням в умовах воєнного конфлікту, дозволяє Україні гнучко реагувати на зміни ситуації, адаптувати свої дії та ресурси до нових викликів та потреб, ідентифікувати та усувати недоліки у системі управління.

Однак варто враховувати, що кожен підхід має свої переваги та обмеження, і вибираючи між програмно-цільовим та процесно-орієнтованим підходами, слід враховувати конкретні потреби та умови країни. Важливо мати гнучкість та можливість комбінувати різні підходи для досягнення максимальної ефективності управління оборонними ресурсами та оборонним плануванням. Російсько-українська війна є складною і динамічною ситуацією, де стратегії та підходи до управління ресурсами і планування мають бути пристосовані до швидких змін. В умовах такого конфлікту програмно-цільовий підхід, який ґрунтується на заздалегідь встановлених цілях та планах, може бути менш ефективним.

Програмно-цільовий підхід передбачає створення чітких цілей та програм, а потім орієнтує всі дії на їх досягнення. Проте у воєнному конфлікті, коли змінюваність та несподіваність є невід'ємною частиною, цей підхід може бути обмежувальним, оскільки не завжди можна передбачити всі можливі варіанти та відповіді на них.

З іншого боку, управління оборонними ресурсами в умовах воєнного конфлікту (війни) потребує оперативності та гнучкості, оскільки ситуація може швидко змінюватися, а потреби та загрози можуть еволюціонувати. Процесно-орієнтований підхід надає можливість орієнтуватися на сам процес управління, зосереджувати увагу на швидкому адаптуванні до змін та реагуванні на нові виклики. Він сприяє створенню гнучких механізмів координації та співпраці, що особливо важливо в умовах ведення війни, коли необхідно швидко об'єднати ресурси та зусилля для ефективної оборони. Крім того, процесно-орієнтований підхід забезпечує постійне вдосконалення системи управління, ідентифікацію та усунення недоліків, а також отримання нових знань, навичок та залучення нових технологій для покращення ефективності управління оборонними ресурсами. Процесно-орієнтований підхід дозволяє відповідати на зміни потреб та виклики, а також швидко реагувати на нові загрози та можливості. Однією з переваг процесно-орієнтованого підходу є можливість гнучкого планування та координації дій. Умови воєнного конфлікту часто є непередбачуваними, і відповідно до цього плани та стратегії мають бути гнучкими, щоб забезпечити ефективну реакцію на зміни в ситуації. Процесно-орієнтований підхід дає змогу залучати весь спектр зацікавлених сторін, експертів та оперативних команд для спільного розроблення планів і стратегій.

Крім того, процесно-орієнтований підхід сприяє ефективному використанню ресурсів. В умовах воєнного конфлікту або війни, коли обмежені ресурси стають ще більш цінними, важливо мати механізми, які дозволяють розподіляти їх ефективно та забезпечувати найбільш критичні потреби. Процесно-орієнтований підхід дає можливість систематично оцінювати та

аналізувати потреби, розподіляти ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів та постійно пристосовувати плани до зміни умов.

Взявши до уваги викладене вище, можна констатувати, що процесно-орієнтований підхід є найбільш адекватним для ефективного управління оборонними ресурсами та оборонним плануванням в Україні в умовах російсько-української війни. Він надає гнучкість, швидкість реакції та постійну адаптацію, що є важливими вимогами в умовах воєнного конфлікту (війни). До основних переваг процесно-орієнтованого підходу над програмно-цільовим підходом є:

гнучкість: процесно-орієнтований підхід дає змогу швидко змінювати плани та стратегії відповідно до зміни ситуації на полі бою. Це дозволяє пристосовуватися до нових загроз та можливостей та забезпечує ефективність управління ресурсами;

координація та співпраця: процесно-орієнтований підхід сприяє залученню різних структурних підрозділів, експертів та партнерів до спільної роботи та координації. Це підвищує ефективність співпраці та обміну інформацією, що необхідно для успішного управління оборонними ресурсами;

оптимізація використання ресурсів: процесно-орієнтований підхід дає можливість здійснювати систематичне оцінювання та аналізування потреб у ресурсах, що дозволяє ефективно розподіляти обмежені ресурси та забезпечувати найважливіші потреби.

Незважаючи на переваги, процесно-орієнтований підхід має обмеження:

- складність впровадження: впровадження процесно-орієнтованого підходу може бути вимогливим і потребувати значних зусиль, що передбачає перегляд організаційної структури, процедур та культури управління, а також може бути ресурсозатратним;

- відсутність чітких стандартів: процесно-орієнтований підхід базується на гнучкості та адаптації, що може призвести до відсутності чітких стандартів та процедур, внаслідок чого може ускладнити координацію та забезпечення єдності в діях різних структурних підрозділів;

- вимагає високої кваліфікації спеціалістів та здатності їх приймати важливі рішення: процесно-орієнтований підхід передбачає активну участь різних стейкхолдерів та високий рівень взаємодії, що вимагає від учасників ефективної комунікації.

Загалом, у контексті російсько-української війни та управління оборонними ресурсами в Україні, процесно-орієнтований підхід є найбільш адекватним та ефективним. Його гнучкість та здатність до постійної адаптації дозволяють реагувати на зміни умов та координувати дії різних структурних підрозділів та партнерів. Проте успішна реалізація процесно-орієнтованого підходу вимагає відповідних ресурсів, кваліфікації та здатності ухвалювати рішення.

Висновки

За підсумками проведеного порівняльного аналізу практичного застосування програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходу для управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України з'ясувалось таке:

ефективність програмно-цільового підходу: виявлено, що програмно-цільовий підхід є ефективним в управлінні оборонними ресурсами України. Він дозволяє зосередитися на конкретних цілях і завданнях, спрямованих на досягнення стратегічних результатів. Цей підхід забезпечує точність і конкретність визначення цілей, а також управління ресурсами для їх досягнення;

гнучкість процесно-орієнтованого підходу: процесно-орієнтований підхід також має свої переваги в системі управління оборонними ресурсами. Він дозволяє орієнтуватися на оптимізацію процесів і покращення потоків роботи. Цей підхід забезпечує гнучкість і адаптивність управлінських процесів, що особливо важливо у змінюваних умовах оборонного сектора;

необхідність інтеграції підходів: виявлено, що найбільш оптимальним підходом для управління оборонними ресурсами України є інтеграція програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходів. Комбінація обох підходів дозволить досягти синергетичного ефекту, поєднуючи ефективність досягнення кінцевої цілі з гнучкістю управління процесами в мирний час, але в умовах особливого періоду найбільш адекватним динамічним умовам є процесно-орієнтований підхід управління оборонними ресурсами;

важливість аналізу та вдосконалення: порівняльний аналіз застосування програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходу для управління оборонними ресурсами України підкреслює важливість постійного аналізу та вдосконалення управлінських підходів. Розвиток технологій, зміна стратегічних завдань та вимог, а також поява нових викликів і загроз потребують постійного оновлення і оптимізації системи управління оборонними ресурсами;

урахування контексту та особливостей: порівняльний аналіз слід здійснювати, враховуючи контекст управління оборонними ресурсами України та його особливості. Кожна країна має унікальні потреби, стратегічні цілі та вимоги безпеки, тому важливо зважати на специфіку українського оборонного сектора під час проведення порівняльного аналізу;

співпраця та експертні знання: успішний порівняльний аналіз потребує співпраці з експертами з оборонного сектора, науковцями та іншими зацікавленими сторонами. Їхні знання і досвід допоможуть збагатити аналіз та забезпечити об'єктивність і достовірність отриманих результатів;

постійне вдосконалення: важливо пам'ятати, що управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України є динамічним і потребує постійного вдосконалення. Нові технології, зміни в політичному та стратегічному середовищі, а також досвід подібних секторів можуть впливати на ефективність і вибір оптимальних підходів у майбутньому.

Загалом, результати порівняльного аналізу застосування програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходу в управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України підтверджують необхідність поєднання елементів обох підходів. Програмно-цільовий підхід забезпечує точну орієнтацію на стратегічні цілі та результати, у той час як процесно-орієнтований підхід дозволяє гнучко адаптуватися до змінюваних умов та оптимізувати управлінські процеси. Дослідження може стати в нагоді урядовим органам, військовим структурам та дослідницьким установам, які зацікавлені в поліпшенні ефективності управління оборонними ресурсами.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Російсько-українська війна: історичний контекст. URL: <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyana-istorychnyy-kontekst>
2. Dr. Timothy Snyder: Why the Ukrainian Victory is Important for the World? URL: <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyana>
3. Анатомія російсько-українського конфлікту (2014–2022 рр.) в епоху гібридних війн. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/5937>
4. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins, 2001.

5. Davenport, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business Press, 1993.
6. Harrington, H. J. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill, 1991.
7. Rummler, G. A., Brache, A. P. *Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
8. Hammer, M. *The Process Audit*. *Harvard Business Review*, 2007.
9. Крайніка, М. І. *Управление обороной государства*. Москва, 1977.
10. Womack, J. P., Jones, D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon and Schuster, 1996.
11. Grover, V., Kettinger, W. J. *Process Think: Winning Perspectives for Business Change in the Information Age*. New York: McGraw-Hill, 1995.
12. Schonberger, R. J. *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. New York: Free Press, 1996.
13. McCormack, K. P., Johnson, W. C. *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Boca Raton: CRC Press, 2001.
14. Саврук, О. *Strategic Thinking / Стратегічне мислення*. URL: <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>
15. Саврук, О. *Стратегічна ідея*. URL: <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>
16. Harrington, H. J. *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*. New York: McGraw-Hill, 1995.

References

1. Ukrainian Institute of National Memory. (n.d.). *Russian-Ukrainian war: Historical context*. <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viy-na-istorychnyy-kontekst>
2. Snyder, T. (n.d.). *Why the Ukrainian victory is important for the world?*. Ukrainian Institute of National Memory. <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viy-na>
3. National Library of Ukraine. (n.d.). *Anatomy of the Russian-Ukrainian conflict (2014–2022) in the era of hybrid wars*. <http://www.nbu.gov.ua/node/5937>
4. Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperCollins.
5. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
6. Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. McGraw-Hill.
7. Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space in the organization chart*. Jossey-Bass.
8. Hammer, M. (2007). *The process audit*. *Harvard Business Review*.
9. Krainika, M. I. (1977). *Upravlenie oboronoy gosudarstva* [State defense management].
10. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon and Schuster.
11. Grover, V., & Kettinger, W. J. (1995). *Process think: Winning perspectives for business change in the information age*. McGraw-Hill.
12. Schonberger, R. J. (1996). *World class manufacturing: The lessons of simplicity applied*. Free Press.
13. McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*. CRC Press.
14. Savruk, O. (n.d.). *Strategic thinking / Стратегічне мислення*. <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>
15. Savruk, O. (n.d.). *Strategic idea / Стратегічна ідея*. <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>
16. Harrington, H. J. (1995). *Total improvement management: The next generation in performance improvement*. McGraw-Hill.