

# Теоретичні аспекти формування обрису (перспективної моделі) Збройних Сил України на основні теорії процесно-орієнтованого управління

## Theoretical aspects of the formation of the outline (perspective model) of the Armed Forces of Ukraine on the main theories of process-oriented management

**Олег Семененко \* A**

\*Corresponding author: д.військ.н., професор, начальник відділу, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

**Петро Онофрійчук A**

к.економ.н., старший дослідник, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2203-5282

**Іван Мотрунич B**

ад'юнкт, e-mail: luka2680@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6117-1784

**Герман Чугуй C**

к.тех.наук, доцент, доцент кафедри, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3976-2235

**Сергій Прохорський F**

науковий співробітник, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6369-2601

**Станіслав Петренко D**

старший викладач, e-mail: aosemenenko@ukr.net

**Oleh Semenenko \* A**

\*Corresponding author: Dr of Sciences, Professor, Head of Department, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6477-3414

**Petro Onofriichuk A**

candidate of economic sciences, senior researcher, senior researcher, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2203-5282

**Ivan Motrunych B**

PhD student, e-mail: luka2680@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6117-1784

**Herman Chuhui C**

candidate of technical sciences, associate professor, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3976-2235

**Serhii Prokhorskyi F**

Researcher, e-mail: aosemenenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-6369-2601

**Stanislav Petrenko D**

senior lecturer, e-mail: aosemenenko@ukr.net

<sup>A</sup>Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, Україна

<sup>B</sup>Генеральний штаб Збройних Сил України, м. Київ, Україна

<sup>C</sup>Національний університет оборони України імені Івана Черняховського, м. Київ, Україна

<sup>D</sup>Кафедра військової підготовки Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

<sup>F</sup>Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, Україна

<sup>A</sup>Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

<sup>B</sup>General Staff of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine

<sup>C</sup>National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy, Kyiv, Ukraine

<sup>D</sup>Department of Military Training of the National Aviation University, Kyiv, Ukraine

<sup>F</sup>Military Institute of Telecommunications and Informatization named after Heroes of Kruty, Kyiv, Ukraine

Received: February 2, 2023 | Revised: February 18, 2023 | Accepted: February 28, 2023

DOI: 10.33445/sds.2023.13.1.6

**Мета роботи:** мета статті полягає у визначенні теоретичних аспектів формування обрису (перспективної моделі) Збройних Сил України на основні теорії процесно-орієнтованого управління.

**Метод дослідження:** основними методами досліджень є методи аналізу та синтезу; індукції та дедукції, а також історичний, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний методи.

**Результати дослідження:** в статті сформовані основні теоретичні аспекти впровадження теорії процесно-орієнтованого управління в систему розвитку Збройних Сил України.

**Теоретична цінність дослідження:** основними результатами досліджень за тематикою статті є: розкриття теоретичних понять теорії процесно-орієнтованого управління в рамках трансформації Збройних Сил України, а також визначення поглядів щодо формування моделі клієнтського ряду Збройних Сил України в теорії процесно-орієнтованого управління та основних стейкхолдерів

**Purpose:** the purpose of the article is to determine the theoretical aspects of the formation of the outline (perspective model) of the Armed Forces of Ukraine based on the main theories of process-oriented management.

**Method:** the main methods of research are methods of analysis and synthesis; induction and deduction, as well as historical, terminological, functional, systemic, cognitive.

**Findings:** the main theoretical aspects of the introduction of the theory of process-oriented management into the development system of the Armed Forces of Ukraine are formed in the article.

**Theoretical implications:** the main results of research on the topic of the article are: the disclosure of the theoretical concepts of the theory of process-oriented management in the framework of the transformation of the Armed Forces of Ukraine, as well as the determination of views on the formation of the model of the client range of the Armed Forces of Ukraine in the theory of process-oriented management and the main stakeholders of the Armed

Збройних Сил України в рамках формування владного та ресурсноутворюючого потенціалу.

**Тип статті:** теоретичний, описовий, практичний, методичний.

Forces of Ukraine in the framework of the formation of the power and resource-generating potential.

**Paper type:** theoretical, descriptive, practical, methodical

**Ключові слова:** візія, клієнтський ряд, клієнтський вимір, процесно-орієнтоване управління, ресурси, стейкхолдери.

**Key words:** vision, client range, client dimension, process-oriented management, resources, stakeholders.

## 1. Вступ

Сьогодні розвиток Збройних Сил (ЗС) України відбувається у складних воєнно-політичних, економічних та військово-технічних умовах, а також в умовах відкритої агресії Росії проти України [1-3]. Такий стан справ свідчить про неефективне функціонування систем оборонного планування та управління оборонними ресурсами, які призвели до створення прямих загроз державності України взагалі. В рамках обраного курсу щодо інтеграції України до ЄС та вступу до НАТО, сьогодні в оборонній сфері України активно розглядаються питання повної трансформації (перезавантаження) системи оборонного та бюджетного планування, яка повинна передбачати не удосконалення існуючих структур та підходів їх функціонування, а повне оновлення систем в цілому [1-3].

Ефективне перезавантаження системи можливо тільки за умов формування нової стратегії її створення та розвитку. Можна сказати, що ця стратегія має трансформаційні тенденції. Трансформація системи можлива за умов 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 не оновлюватися та здійснювати пошук нового та прогресивного. Одним із шляхів ефективного перезавантаження є застосування теорії процесно-орієнтованого управління. Процесно-орієнтована система – це інший погляд та кардинальне переосмислення та перепроєктування організації (системи) в цілому [4-17].

## 2. Теоретичні основи дослідження

Ідея переорієнтації організацій із функціонально-орієнтованих на процесно-орієнтованих виникла ще в 30-ті роки минулого століття, але широкого застосування ідея процесно-орієнтованої організації отримала лише у 80-90-х роках [4-12]. Основою впровадження процесно-орієнтованої системи є, в першу чергу, бізнес. Останні 20 років процесно-орієнтований підхід активно використовується у багатьох сферах, не виключенням стала і військова сфера, мова йде про США та західні провідні країни, які постійно здійснюють пошук нового навіть у воєнній сфері. Якщо говорити про Україну, то варто відмітити, що елементи процесно-орієнтованого підходу почали використовуватися лише за останні декілька років. Процесно-орієнтоване управління та процесно-орієнтований підхід це основа для управління якістю, де управління якістю ототожнюється із управлінням організацією (системою) в цілому. Під якістю розуміють не лише сукупність властивостей та характеристик продукції та 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 сьогодні понад 1 млн. організацій в 160 країнах світу [11-14].

Створення нової процесно-орієнтованої системи можливо тільки за умов: формування Візії її майбутнього існування; визначення чим ми хочемо бути та чого прагнемо; формування цінностей, які необхідно мати та досягати; формування ідеї у яку ми віримо; визначення головної та декілька основних місій (завдань) існування; визначення напрямів існування (для чого і де?); формування стратегії функціонування та життєдіяльності системи; визначення способів та шляхів досягнення проміжних та стратегічних цілей існування; збалансування

системи показників та індикаторів, які забезпечують досягнення цілей та життєдіяльність системи; чітке формування фокусу щодо реалізації та досягненні кінцевого результату; формування стратегічних ініціатив функціонування на шляху трансформації системи; визначення складових, а також того, що і на якому етапі вони мають робити; формування персональних цілей та завдань; конкретизація завдань для кожного персоналію (що він має робити?); визначення степені задоволення користувачів та пошук зацікавлених; оцінювання степені досягнення проміжних та кінцевих стратегічних результатів; створення ефективних процесів та системи мотивованих працівників.

Трансформаційна стратегія є першим кроком на шляху до процесно-орієнтованої системи. Основними заходами реалізації трансформаційної стратегії є: аналіз та оцінка існуючої діяльності системи (минуле); аналіз та оцінка майбутньої діяльності (як буде – прогноз); визначення границь діяльності (формування обмежень); оцінка середовища функціонування системи (ринків), наявних та прогнозованих ресурсів та проміжних і кінцевих продуктів; визначення основного продукту та портфелів послуг; формування клієнтського ряду з подальшою цільовою сегментацією споживачів; визначення стратегічної ідеї, яка може бути визначена у Візії існування та розвитку системи, а також формування головних цінностей; формування завдань (місій) та карти досягнення стратегічних цілей; збалансування системи показників та індикаторів; визначення стратегічних ініціатив, тобто формування плану заходів досягнення стратегічних та проміжних цілей трансформації системи.

Інтеграція понять управління та маркетингу із плануванням розвитку Збройних Сил України може бути актуальною з кількох причин, до основних із них можна віднести:

- забезпечення ефективності та результативності діяльності. Управління та маркетинг відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та результативності діяльності будь-якої організації, в тому числі й Збройних Сил України. Використання сучасних методів управління та маркетингу дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, уникнути зайвих витрат та забезпечити якісний рівень обслуговування;

- відповідність потребам та очікуванням споживачів. У сучасному світі важливо бути відкритим та відповідальним перед споживачами. Забезпечення високого рівня якості послуг, відповідність їхнім потребам та очікуванням дозволяє зберегти існуючих клієнтів та привернути нових. Це особливо важливо для Збройних Сил України, які забезпечують національну безпеку та захист;

- планування та прогнозування. Управління та маркетинг дозволяють забезпечити планування та прогнозування розвитку організації на довгострокову та короткострокову перспективу. Це важливо для Збройних Сил України, які повинні розробляти плани розвитку та прогнозувати зміни в безпековому середовищі.

### **3. Постановка проблеми**

В управлінській організаційній діяльності термін «трансформація» означає перехід до нових принципів управління. Функціональний підхід, який орієнтований на виготовлення продукції та її успішному збуті, був логічним і застосовувався в індустріальному суспільстві. У інформаційному ж суспільстві, у якому ми живемо, використовується поняття процесно-орієнтованого підходу, в якому головне – забезпечення потреб та очікувань клієнта.

Процесно-орієнтоване управління – це управління бізнес-процесами та проектами, а не підрозділами, як у функціональному підході. Зрозуміло, що бізнес-процеси є в будь-якій організації, незалежної від типу управління. Різниця в тому, що у функціональному підході головним є найменш затратним виконання окремих операцій у межах бізнес-процесів, а у процесно-орієнтованому підході клієнтоорієнтованість.

Поняття клієнтського ряду та клієнтського виміру використовуються в галузі управління та маркетингу, де вони є важливими для визначення та аналізу споживачів товарів та послуг.

Клієнтський ряд – це перелік клієнтів, з якими взаємодіє підприємство або організація. Клієнтський ряд можна складати на різних рівнях: від окремого продукту до всієї компанії. Він використовується для аналізу потенційної маси споживачів, їхніх потреб, поведінки та звичок, що дозволяє більш ефективно планувати стратегію розвитку та маркетингову політику.

Клієнтський вимір – це підхід до управління, що базується на розумінні потреб та очікувань клієнтів. Його основна мета полягає в тому, щоб забезпечити високий рівень задоволення клієнтів, що в свою чергу допомагає збільшити прибуток підприємства або організації. Клієнтський вимір використовується для оцінки якості послуг та товарів, що надаються клієнтам, для підвищення їхньої якості та конкурентоспроможності.

Обидва поняття використовуються в різних галузях бізнесу, наприклад, в роздрібній торгівлі, готельному та ресторанному бізнесі, банківській сфері та інших.

Сьогодні, щоб побудувати ефективну процесно-орієнтовану систему, наприклад на рівні Збройних Сил України необхідно кардинальне переосмислення та перепроєктування організації в цілому, тобто необхідно провести не просто реорганізацію та реструктуризацію системи, а провести кардинальні зміни, трансформуватися, перейти на якісно інший рівень.

#### **4. Результати**

Процесно-орієнтоване управління (process-oriented management) – це підхід до управління організацією, в якому діяльність розглядається як процеси, що взаємодіють один з одним та зовнішніми стейкхолдерами.

Стейкхолдер (англ. stakeholder) – зацікавлена сторона, причетна сторона, учасник робіт, роль у проекті – особа чи організація, яка має права, частку, вимоги чи інтереси щодо системи чи її властивостей, які задовольняють їх потребам та очікуванням. Стейкхолдери забезпечують можливості для системи та є джерелом вимог для системи

Стейкхолдерами в процесах розвитку Збройних Сил можуть бути різні групи та організації, які впливають на різні аспекти функціонування та розвитку ЗС. Деякі з найбільш значущих стейкхолдерів можуть включати:

- влада та урядові структури, які забезпечують фінансування, законодавчу та стратегічну підтримку, визначають політику національної безпеки та воєнної стратегії;
- збройні сили, які є головними користувачами та виконавцями процесів розвитку та підготовки ЗС;
- громадські організації та активісти, які контролюють дотримання прав людини, етичні та моральні аспекти військової діяльності, та сприяють відкритості та прозорості в діяльності збройних сил;
- виробники та постачальники військової техніки та обладнання, які забезпечують розвиток та підтримку матеріально-технічної бази збройних сил;
- експерти та науковці, які досліджують та аналізують військову діяльність, допомагають визначати стратегічні цілі і завдання, та сприяють підвищенню ефективності та інноваційності військової справи;
- міжнародні організації та партнери, які забезпечують підтримку та співпрацю в різних аспектах військової діяльності та забезпечення міжнародної безпеки.

У ЗС України, процесно-орієнтований підхід може бути застосований в таких сферах:

- розвиток стратегії – це організація процесів для розробки та реалізації стратегії ЗС України. Це може включати створення процесу для аналізу потреб ЗС, формулювання стратегії, розробки планів дій та оцінки результатів;

- управління персоналом – процесно-орієнтоване управління може допомогти організації визначити оптимальні процеси найму, навчання та розвитку персоналу, включаючи процеси підготовки кадрів та внутрішніх переміщень;

- управління процесами – процесно-орієнтоване управління може допомогти управляти процесами, пов'язаними з закупівлею та обслуговуванням обладнання та матеріалів, забезпеченням логістичної підтримки, веденням бухгалтерського та фінансового обліку, а також контролюючих процесів;

- управління проектами – це управління процесами може бути застосоване для управління проектами, пов'язаними з розвитком техніки та технології в Збройних Силах, створенням нових підрозділів та розвитком існуючих.

Збройні Сили України – це організація, яка має своїх клієнтів, споживачів та вживачів.

У контексті Збройних Сил України, можна виділити наступних клієнтів (рис. 1):

- державні органи – це головний клієнт Збройних Сил України. Державні органи здійснюють фінансування та забезпечують необхідну підтримку Збройних Сил;

- інші військові та правоохоронні органи – Збройні Сили України можуть бути клієнтом для інших військових та правоохоронних організацій, які звертаються до них для отримання підтримки та допомоги.

У контексті споживачів та вживачів Збройних Сил України можна виділити наступне:

- військовослужбовці – це основний споживач та вживач Збройних Сил України. Вони користуються різними видами зброї, техніки та іншого військового обладнання;

- громадяни України – Збройні Сили України можуть бути вживачем для громадян України, які звертаються до них для отримання допомоги у вирішенні різних питань, наприклад, забезпечення безпеки під час катастроф або надання допомоги у пошуку зниклих безвісти.

Таким чином, клієнтський ряд Збройних Сил України складається з державних органів та інших військових та правоохоронних організацій, а споживачами та вживачами є військовослужбовці та громадяни України.

Перспективна модель Збройних Сил України має на меті забезпечити ефективний захист країни та її національних інтересів. Отже, її клієнтами є українська держава та її громадяни. Крім того, Збройні Сили України можуть бути запрошені до участі в міжнародних миротворчих місіях за дорученням ООН або інших міжнародних організацій. У такому випадку, клієнтами можуть бути й інші країни або міжнародні організації, які фінансують та керують такими місіями.

Клієнтський вимір перспективної моделі ЗС України можна розглядати як опис того, які потреби та очікування мають різні зацікавлені сторони (клієнти) щодо розвитку ЗС України. Цей вимір можна побудувати на основі дослідження думок, поглядів та потреб різних груп клієнтів, таких як:

- командування ЗС України. Вони можуть мати свої погляди на те, як повинні розвиватись ЗС України з точки зору військових стратегій та тактик;

- політичні лідери. Вони можуть мати свої погляди на те, які ресурси має бути виділено на розвиток ЗС України та яку роль вони повинні відігравати в забезпеченні безпеки країни;

- громадські організації та активісти. Вони можуть мати свої погляди на те, як ЗС України можуть сприяти розвитку суспільства, захисту прав людини та утриманню демократії;

- громадськість загалом. Вона може мати свої погляди на те, які функції мають виконувати ЗСУ та які очікування від них є в цілому.

Для побудови клієнтського виміру можуть бути використані різні методи дослідження, такі як опитування, фокус-групи, інтерв'ю тощо. Однак важливо мати на увазі, що відносини між Збройними Силами та їх клієнтами є динамічними та можуть змінюватись з часом, тому клієнтський вимір потребує постійного оновлення та перегляду.

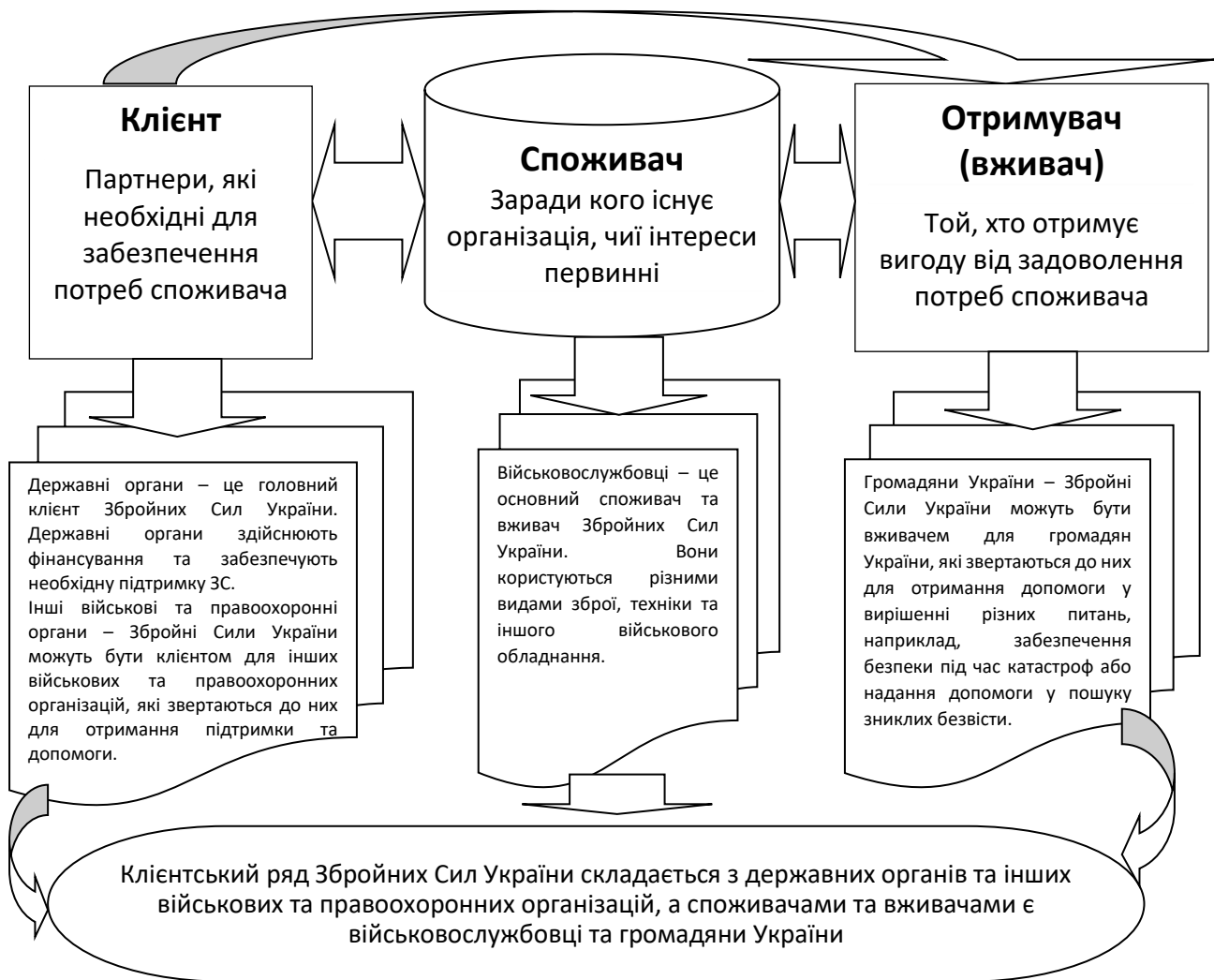


Рисунок 1 – Модель клієнтського ряду ЗС України в теорії процесно-орієнтовного управління

Клієнтами перспективної моделі Збройних Сил України є різні групи зацікавлених сторін, які можуть бути дуже різними за своїм складом та інтересами. Деякі з головних клієнтів перспективної моделі Збройних Сил України можуть включати:

- уряд та військове командування України. Ці групи є основними замовниками та користувачами перспективної моделі Збройних Сил України, оскільки вони визначають стратегічні та тактичні завдання для військових, а також приймають рішення про розподіл бюджетних коштів на потреби військових;

- громадськість. Ця група має великий інтерес до Збройних Сил України, оскільки вони забезпечують захист національної безпеки та територіальної цілісності. Громадськість може стежити за виконанням завдань військових та робити відповідні вимоги до уряду та військового командування;

- міжнародні організації та партнери. Збройні Сили України беруть участь у міжнародних місіях та співпраці з іншими країнами в галузі безпеки та оборони. Тому міжнародні організації та партнери можуть бути зацікавлені в ефективності військової діяльності та розвитку Збройних Сил України;

- військовослужбовці та їх родини. Ця група є безпосередніми користувачами перспективної моделі Збройних Сил України.

Споживачами перспективної моделі Збройних Сил України є різні групи зацікавлених сторін, які можуть використовувати цю модель для своїх потреб. Основними споживачами перспективної моделі Збройних Сил України можуть бути:

- уряд та військове командування України, бо ці групи можуть використовувати перспективну модель для визначення стратегічних та тактичних завдань для військових, а також для прийняття рішень про розподіл бюджетних коштів на потреби військових;

- громадськість. Ця група може використовувати перспективну модель для стеження за виконанням завдань військових та робити відповідні вимоги до уряду та військового командування;

- міжнародні організації та партнери: міжнародні організації та партнери можуть використати основні положення перспективної моделі ЗС України для прогнозування розвитку власного співробітництва з ними.

Споживачами перспективної моделі Збройних Сил України також можуть бути й є безпосередньо військові підрозділи та їх персонал, які отримують необхідне забезпечення та підтримку з боку держави для виконання своїх завдань.

Крім того, в разі потреби військові можуть виконувати завдання на захист громадян та їх майна, тому споживачами є також всі громадяни України.

Також можна виділити інші групи споживачів, такі як українські підприємства, що здійснюють постачання різного виду зброї, техніки та обладнання для Збройних Сил України, а також інші державні організації, які співпрацюють з військовими підрозділами та залежать від їх діяльності.

На рис. 2 наведено погляди щодо формування ланцюга стейкхолдерів моделі ЗС України в рамках формування владного та ресурсноутворюючого потенціалу держави.

Поняття ресурсоутворюючий потенціал відображає наявність ресурсів, які можуть бути використані для досягнення певних цілей, в тому числі у сфері безпеки і оборони.

На державному рівні, ресурсоутворюючий потенціал включає в себе різні види ресурсів, такі як економічні, кадрові, природні, технологічні, інформаційні тощо. Ці ресурси можуть бути використані для забезпечення безпеки і оборони держави, включаючи розвиток національної економіки, залучення іноземних інвестицій, підвищення рівня освіти та кваліфікації кадрів, захисту довкілля тощо.

На рівні сектору безпеки і оборони, ресурсоутворюючий потенціал охоплює військову техніку, зброю, спеціальне обладнання, кадри, науково-дослідні ресурси, інформаційні технології тощо. Ці ресурси використовуються для забезпечення безпеки країни, захисту національного суверенітету та територіальної цілісності, боротьби з тероризмом та злочинністю, участі в миротворчих місіях тощо.

На рівні Збройних Сил, ресурсоутворюючий потенціал включає в себе військову техніку, зброю, спеціальне обладнання, кадри, фінансові ресурси, інформаційні технології тощо. Ці ресурси використовуються для забезпечення військової безпеки країни, захисту національного суверенітету та територіальної цілісності, участі в миротворчих місіях, боротьби з противником.

Владний потенціал – це здатність людини або групи людей впливати на прийняття рішень та контролювати дії інших людей або груп. Це поняття пов'язане зі здатністю контролювати ресурси, включаючи фінансові, технічні, людські та інформаційні ресурси.

Владний потенціал може бути визначений різними факторами, такими як соціальний статус, багатство, політична влада, експертиза або вплив у громадськості. Це може дозволяти людям або групам впливати на політичні, економічні та соціальні процеси та прийняття рішень в суспільстві.

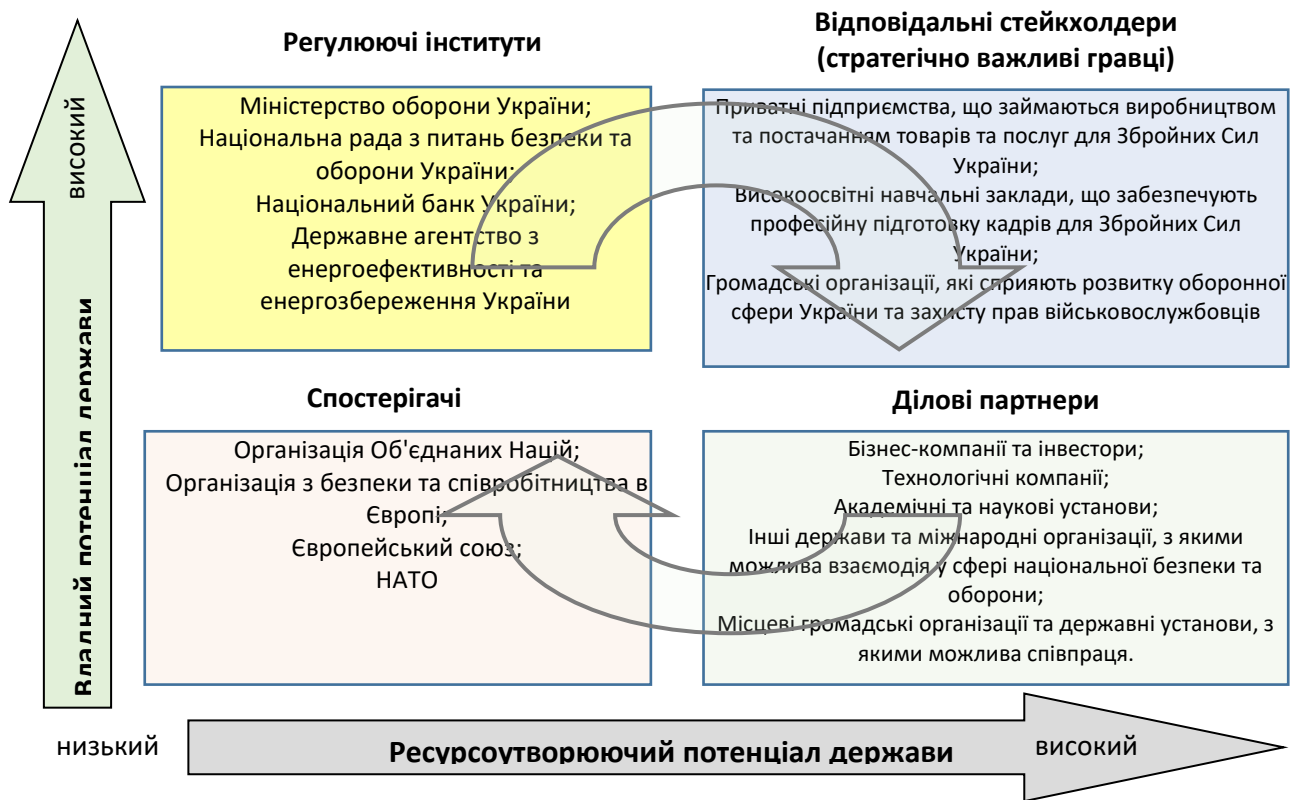


Рисунок 2 – Стейкхолдери моделі ЗС України в рамках формування владного та ресурсоутворюючого потенціалу

Владний потенціал може бути використаний для досягнення різних цілей, від захисту інтересів певної групи людей до зміни глобальних політичних та економічних систем. Проте, влада може бути як конструктивною, так і деструктивною, залежно від того, як вона використовується.

На основі врахування зазначених параметрів доцільно об'єднати групи стейкхолдерів у чотири рольові категорії [13-17]:

відповідальні стейкхолдери – безпосередньо впливають на управлінські процеси та інших стейкхолдерів, маючи при цьому великий ресурсоутворюючий потенціал;

- ділові партнери – впливають на якість управлінських рішень через ділову співпрацю, що сприяє формуванню репутаційного капіталу і набуттю конкурентних переваг, ресурсоутворюючий потенціал – межує між середнім і високим (залежно від специфіки стейкхолдера);

- спостерігачі – оцінюють управлінський успіх системи врядування у сфері оборони, визначаючи слабкі місця, відповідно, ресурсоутворюючий потенціал і сила їхнього впливу – низькі (за умови прозорих “правил гри”);

- регулюючі інститути (територіальні громади, органи державної влади) – створюють платформу для прийняття конструктивних управлінських рішень і підвищення репутації; ресурсоутворюючий потенціал – низький.

Процесно-орієнтована модель управління Збройними Силами - це підхід до управління військовими структурами, який зосереджений на ефективному виконанні військових завдань за допомогою процесів та процедур.

В рамках ЗС України поняття стейкхолдерів, ділових партнерів, спостерігачів та регулюючих інститутів в процесно-орієнтовній моделі управління Збройними Силами можна перевизначити як:



Стейкхолдери – це групи або організації, які мають інтереси в діяльності Збройних Сил. Вони можуть включати у себе військових чиновників, політичних лідерів, ветеранів, активістів, громадянське суспільство та інші структури.

Ділові партнери – це організації та компанії, які співпрацюють з Збройними Силами в різних сферах, таких як постачання, ремонт та обслуговування зброї та техніки, надання послуг зв'язку, транспортування тощо.

Спостерігачі – це організації, які спостерігають за діяльністю Збройних Сил та забезпечують дотримання міжнародних стандартів та законів, такі як Організація Об'єднаних Націй, Міжнародний Комітет Червоного Хреста тощо.

Регулюючі інститути – це органи державної влади, які відповідають за контроль та регулювання діяльності Збройних Сил. Це можуть бути парламенти, військові міністерства, комітети та інші державні структури.

У процесно-орієнтованій моделі управління ЗС всі ці групи та структури відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та легітимності діяльності військових структур.

З урахуванням зазначеного, вважаємо, що ідентифікацію стейкхолдерів і оцінку їхнього впливу доцільно здійснювати у так званому "силовому полі" між параметрами ресурсоутворюючого та владного потенціалів, умовно поділивши його на три рівні впливу: низький, середній і високий. Якщо стейкхолдер одночасно має високу силу впливу за обома параметрами, то його доцільно ідентифікувати як стратегічно-важливий, інтереси якого варто враховувати на всіх етапах прийняття управлінських рішень. Якщо ж стейкхолдер має високу чи середню силу впливу лише за одним із параметрів, то його можна зарахувати до розряду другорядних, і підтримувати конструктивний діалог у точках перетину інтересів. Усі інші стейкхолдери мають бути об'єктом періодичного моніторингу на випадок, якщо відбудеться зміна їхніх впливових позицій відносно системи врядування в сфері оборони.

На основі врахування зазначених параметрів доцільно об'єднати групи стейкхолдерів у чотири рольові категорії: регулюючі інститути, спостерігачі та відповідальні стейкхолдери грають важливу роль у формуванні ресурсоутворюючого потенціалу держави та Збройних Сил України. До категорій таких гравців можна віднести наступні організації та структури:

регулюючі інститути: Міністерство оборони України; Національна рада з питань безпеки та оборони України; Національний банк України; Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України та інші;

спостерігачі: Організація Об'єднаних Націй; Організація з безпеки та співробітництва в Європі; Європейський союз; НАТО;

відповідальні стейкхолдери: приватні підприємства, що займаються виробництвом та постачанням товарів та послуг для ЗС України; високоосвітні навчальні заклади, що забезпечують професійну підготовку кадрів для ЗС України; громадські організації, які сприяють розвитку оборонної сфери України та захисту прав військовослужбовців.

Усі ці гравці мають важливе значення для формування ресурсоутворюючого потенціалу держави та Збройних Сил України, а їх спільна діяльність сприяє забезпеченню національної безпеки та захисту суверенітету України.

Під час формування ресурсоутворюючого потенціалу держави та Збройних Сил України можна виділити кілька категорій ділових партнерів, з якими можлива взаємодія:

- бізнес-компанії та інвестори, які можуть інвестувати кошти у розвиток промисловості та виробництва, що має важливе значення для національної безпеки;

- технологічні компанії, що мають досвід у розробці та виробництві сучасного військового обладнання, що може бути корисним для Збройних Сил України;

- академічні та наукові установи, які можуть забезпечити наукову підтримку під час розроблення нових технологій та виробництва військової техніки та зброї;

- інші держави та міжнародні організації, з якими можлива взаємодія у сфері національної безпеки та оборони, зокрема під час спільних військових навчань та оперативних дій;

- місцеві громадські організації та державні установи, з якими можлива співпраця при забезпеченні безпеки та оборони на місцевому рівні.

Усі ці категорії можуть бути важливими діловими партнерами при формуванні ресурсоутворюючого потенціалу держави та Збройних Сил України.

У розробленні перспективної моделі Збройних Сил України можуть приймати участь різні стейкхолдери, серед яких можна виділити:

- державні органи влади та управління, включаючи Кабінет Міністрів України, Верховну Раду України, Раду національної безпеки і оборони України, Міністерство оборони України та інші відомства, які відповідають за оборонну та безпекову політику країни;

- Збройні Сили України, які є безпосередніми виконавцями оборонних завдань та мають досвід у реалізації військових стратегій та тактик;

- науково-дослідні установи та академічні заклади, які займаються дослідженнями в галузі оборони та безпеки, розробкою технологій та виробництвом військової техніки;

- виробничі компанії, які забезпечують виробництво та постачання військової техніки, зброї та іншого військового обладнання;

- громадські організації та громадські активісти, які можуть впливати на оборонну і безпекову політику країни та висувати вимоги до Збройних Сил;

- міжнародні організації та партнери, які співпрацюють з Україною в галузі безпеки та оборони та можуть надавати підтримку у реалізації перспективної моделі Збройних Сил.

Усі ці стейкхолдери можуть вносити свій внесок у розроблення перспективної моделі Збройних Сил України та забезпечити її успіх її практичної реалізації.

Внутрішні стейкхолдери, які беруть участь у розробленні перспективної моделі Збройних Сил України, можуть включати такі групи (табл. 1):

Президент України та його адміністрація, які мають ключовий вплив на прийняття стратегічних рішень щодо розвитку ЗС в країні;

Кабінет Міністрів України, Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство економіки та Міністерство інфраструктури, які здійснюють регулювання та контроль за розвитком ЗС в Україні;

Верховна Рада України та її комітети, які мають вплив на прийняття законодавчих актів, що стосуються ЗС;

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, яка відповідає за розвиток ЗС в Україні;

Міністерство оборони України, яке відповідає за розроблення та впровадження стратегічних планів і програм у сфері безпеки та оборони країни;

Генеральний штаб ЗС України, який відповідає за розроблення військових стратегій та тактики, планування військових операцій, а також за підготовку військового персоналу;

Військові формування ЗС України, які є безпосередніми виконавцями завдань забезпечення національної безпеки та оборони;

Національний інститут стратегічних досліджень, який проводить дослідження у сфері безпеки та оборони, розробляє прогнози розвитку безпекового середовища та рекомендації щодо політики безпеки.

Зовнішні стейкхолдери (табл. 1), які можуть впливати на розвиток ЗС в Україні через систему органів державної влади, включають:

- міжнародні організації, такі як ЄС та ООН, які можуть надавати фінансову та технічну підтримку розвитку ЗС в Україні;

**Таблиця 1 – Зовнішні та внутрішні стейкхолдери різних суб'єктів ідентифікації в рамках впровадження процесно-орієнтовної моделі управління в Україні**

Суб'єкт ідентифікації	внутрішні	зовнішні
Система органів державної влади	<p>Виконавча влада: президент, уряд, міністерства та інші виконавчі органи, які забезпечують виконання законів та розробляють політику.</p> <p>Законодавча влада: парламент та інші законодавчі органи, які приймають закони та регулюють діяльність виконавчої влади.</p> <p>Судова влада: суди та інші судові органи, які забезпечують захист прав та свобод громадян.</p> <p>Громадяни: населення, яке залежно від конкретної системи державної влади має різні можливості впливати на прийняття рішень та регулювання діяльності владних органів.</p>	<p>Інші країни та міжнародні організації: вони можуть впливати на рішення та політику держави через дипломатичний, економічний та інші механізми.</p> <p>Бізнес-середовище: підприємства та інші бізнес-структури можуть впливати на прийняття рішень, пов'язаних з економікою та регулюванням бізнесу.</p> <p>Громадські організації та активісти: ці стейкхолдери можуть впливати на прийняття рішень у різних галузях, таких як екологія, права тварин, права людини та інші.</p>
Сектор безпеки і оборони	<p>Збройні сили: армія, повітряні та морські війська, спеціальні служби та інші військові формування, які забезпечують національну оборону.</p> <p>Міністерство оборони: центральний виконавчий орган, який забезпечує реалізацію державної політики в галузі оборони.</p> <p>Державна служба з питань надзвичайних ситуацій: центральний виконавчий орган, який забезпечує захист населення та території від надзвичайних ситуацій.</p> <p>Конструкторські бюро та виробничі підприємства: вони забезпечують розробку та виробництво зброї, військової техніки та інших спеціальних засобів.</p>	<p>Інші країни та міжнародні організації: вони можуть впливати на рішення та політику держави в галузі оборони через дипломатичний, економічний та інші механізми.</p> <p>Бізнес-середовище: підприємства та інші бізнес-структури можуть забезпечувати розробку та виробництво засобів безпеки та оборони.</p> <p>Громадські організації та активісти: ці стейкхолдери можуть впливати на формування громадської думки та діяльність сектору безпеки та оборони у різних аспектах, включаючи бюджетні питання</p>
Розвідувальне співтовариство	<p>Державні органи України: уряд, парламент, Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ, Служба безпеки України та інші державні органи, які займаються національною безпекою та обороною.</p> <p>Розвідувальні служби України: Служба зовнішньої розвідки України (СЗР) та Служба безпеки України (СБУ), які є головними розвідувальними службами країни.</p> <p>Військові підрозділи України: військові підрозділи та інші військові формування, які здійснюють розвідувальні дії.</p> <p>Громадські організації: громадські організації, які займаються національною безпекою та захистом прав людини, можуть бути важливими стейкхолдерами розвідувального співтовариства.</p>	<p>Інші розвідувальні служби: розвідувальні служби інших країн, які співпрацюють з розвідувальним співтовариством України.</p> <p>Міжнародні організації: організації, які займаються національною безпекою та сприяють розвитку розвідувальної діяльності.</p>

Суб'єкт ідентифікації	внутрішні	зовнішні
Оборонно-промисловий комплекс України	<p>Уряд України: уряд є важливим стейкхолдером, оскільки він має великий вплив на закупівлю військової техніки та розвиток оборонної промисловості в країні.</p> <p>Збройні сили України: збройні сили є головними користувачами військової техніки та обладнання, що виробляється ОПК України.</p> <p>Підприємства ОПК: виробники та постачальники військової техніки та обладнання.</p> <p>Військово-промисловий комплекс: це група підприємств, які спеціалізуються на розробці та виробництві військової техніки та обладнання.</p>	<p>Закордонні покупці: інші країни, які закуповують військову техніку та обладнання виробництва України.</p> <p>Міжнародні організації: організації, які надають допомогу Україні у розвитку оборонної промисловості та закупівлі військової техніки та обладнання.</p> <p>Постачальники сировини та комплектуючих: підприємства, які постачають сировину та комплектуючі для виробництва військової техніки та обладнання.</p>
Науково-дослідні установи	<p>Дослідники та наукові працівники: вони є основними виконавцями дослідницької діяльності та впливають на напрямки та результати наукових досліджень.</p> <p>Адміністрація установи: вона відповідає за керування діяльністю установи та забезпечення необхідних ресурсів.</p> <p>Фінансові та бухгалтерські служби: вони забезпечують фінансування та облік фінансових ресурсів установи.</p> <p>Співробітники з патентної та ліцензійної діяльності: вони забезпечують захист інтелектуальної власності установи та її наукових розробок.</p>	<p>Державні органи та фонди фінансування: вони є основним джерелом фінансування наукових досліджень та можуть впливати на їхні напрямки та результати.</p> <p>Клієнти та користувачі: наукові розробки та дослідження можуть бути замовлені або використовувані підприємствами, організаціями та іншими структурами.</p> <p>Академічна та наукова спільнота: ці стейкхолдери можуть впливати на репутацію установи та на наукові результати.</p> <p>Громадськість: науково-дослідні установи можуть мати вплив на громадськість через свої наукові результати та технології, що їх розробляють.</p>
ЗМІ, громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у врядуванні в сфері оборони	<p>Редактори, журналістів, репортерів та інших працівників ЗМІ, які покривають теми, пов'язані з обороною. Ці стейкхолдери можуть мати вплив на спосіб, яким ЗМІ висвітлюють теми, пов'язані з обороною, і можуть бути важливими для забезпечення доступу до інформації для громадськості.</p>	<p>Громадяни та громадські об'єднання, такі як ветерани, активісти з прав людини та інші громадські організації, які цікавляться питаннями оборони. Ці стейкхолдери можуть бути важливими для забезпечення зв'язку між владою і громадськістю, а також для забезпечення відповідальності управління в цій сфері.</p> <p>Добровільна участь у врядуванні в сфері оборони може включати участь у різних формах, наприклад, участь у дискусіях з урядовими чиновниками, відгуків на проекти законів та ініціативи, збору даних та створенні петицій. Громадські організації та інші стейкхолдери можуть брати участь у зустрічах та консультаціях з урядовими органами, щоб сприяти розробці більш прозорих та ефективних політик в сфері оборони.</p>

- інші держави, які мають розвинену інфраструктуру ЗС та можуть надавати досвід та підтримку у розвитку ЗС в Україні;

- міжнародні та національні компанії, які можуть мати інтерес у використанні українських ресурсів;

Також до зовнішніх стейкхолдерів, які можна віднести (табл. 1):

- партнери з міжнародних організацій, таких як НАТО, які надають фінансову та технічну підтримку розвитку Збройних Сил України, а також надають консультації та підтримку щодо підготовки військового персоналу;

- інші держави, які можуть надавати військову допомогу та співпрацювати з Україною в сфері безпеки та оборони;

- виробники військової техніки та озброєння, які можуть надавати технічну та технологічну допомогу.

Існує багато різних груп стейкхолдерів, які можуть мати інтереси та вплив на діяльність організацій. Деякі з найбільш загальних груп стейкхолдерів включають (табл. 1):

- власників: особи або організації, які володіють часткою власності в організації, і мають інтерес у максимізації прибутку та ринкової цінності.

- працівників: особи, які працюють в організації, і мають інтерес в забезпеченні стабільної зайнятості, розвитку кар'єри, збереженні робочих місць та соціального захисту.

- клієнтів: особи або організації, які користуються продуктами або послугами організації, і мають інтерес в якості та доступності продуктів та послуг.

- постачальників: особи або організації, які постачають товари та послуги для організації, і мають інтерес в стабільності та підтримці своїх бізнес-відносин з організацією.

- конкурентів: інші організації, які конкурують з даною організацією на ринку, і мають інтерес у підтримці своїх позицій на ринку та забезпеченні конкурентних переваг.

- урядові органи: органи влади та регулюючі органи, які мають інтерес у забезпеченні дотримання законодавства та регулювання діяльності організацій.

Клієнтський вимір перспективної моделі Збройних Сил України може бути описаний з використанням різних елементів, таких як ролі, потреби та пропозиції цінностей. Вимір клієнта можна описати за допомогою ролей різних зацікавлених сторін, наприклад:

- роль командування ЗС України. Розвиток технічних можливостей та військової стратегії;

- роль політичних лідерів. Забезпечення безпеки та національної оборони, використання ЗСУ для досягнення політичних цілей;

- роль громадських організацій та активістів. Сприяння захисту прав людини, розвиток демократії та суспільства;

- роль громадськості загалом. Безпека та захист країни.

Клієнтський вимір може бути описаний з точки зору потреб клієнтів, наприклад:

- потреба командування Збройних Сил України. Військова техніка та технології, які допоможуть забезпечити ефективність військових операцій;

- потреба політичних лідерів. Збільшення фінансування ЗСУ, забезпечення відповідного рівня озброєння та техніки;

- потреба громадських організацій та активістів. Забезпечення більшої прозорості та відкритості в діяльності ЗС України, розвиток соціально-військових програм;

- потреба громадськості загалом. Забезпечення безпеки та захисту країни, зменшення кількості військових конфліктів.

Пропозиції щодо визначення цінностей під час визначення клієнтського виміру перспективної моделі Збройних Сил України можуть включати наступні елементи:

- безпека і захист національних інтересів, а саме: забезпечення національної безпеки та інтересів України; захист територіальної цілісності та суверенітету України; захист населення та території від будь-яких загроз та небезпек;

- професійність та компетентність, а саме: високий рівень професійної підготовки військовослужбовців; компетентність та відповідальність у виконанні поставлених завдань; розвиток військової науки та техніки.

- етика та моральні цінності, а саме: повага до людей та їхніх прав; дотримання міжнародних прав та законів; відповідальність та чесність у виконанні своїх обов'язків.

- інновації та розвиток, а саме: використання інноваційних технологій та розробок; розвиток науки та техніки військового призначення; здійснення програм розвитку та модернізації військової техніки;

- стратегічне партнерство, а саме: співпраця з партнерами в галузі безпеки та оборони; розвиток та зміцнення взаємовідносин зі стратегічними партнерами; підвищення рівня співпраці та взаємодії міжнародних військових структур.

Ці пропозиції можуть бути доповнені та адаптовані залежно від потреб та завдань ЗС України. Основні пропозиції щодо визначення цінностей під час визначення перспективної моделі ЗС України на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу можуть включати наступні елементи:

- короткострокова перспектива (до 2 років): забезпечення безпеки та захисту національних інтересів; оновлення технічної бази Збройних Сил України; розвиток соціально-військових програм;

- середньострокова перспектива (2-5 років): розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації військовослужбовців; забезпечення відповідного рівня озброєння та техніки; розробка та впровадження нових стратегічних планів та програм;

- довгострокова перспектива (більше 5 років): розвиток інноваційних технологій та засобів військової техніки; співпраця з іноземними партнерами та міжнародними організаціями в галузі безпеки та оборони; підвищення рівня захисту кіберпростору та кібербезпеки Збройних Сил України.

Ці пропозиції можуть варіюватись в залежності від потреб та завдань Збройних Сил України та можуть бути враховані при визначенні цінностей на різних перспективах.

Розглянемо споживачів клієнтського виміру за напрямками розвитку ЗС України:

#### 1. Планування підтримання та розвитку спроможностей ЗС України.

Споживач продукту процесу планування підтримання та розвитку спроможностей ЗС України є в першу чергу військові частини та підрозділи Збройних Сил України, а також інші військові формування, які входять до складу Міністерства оборони України. У широкому сенсі, цей продукт також може бути корисним для цивільних організацій та громадян, які безпосередньо пов'язані з національною безпекою та обороною країни. Наприклад, це можуть бути люди, які працюють на важливих об'єктах інфраструктури, які потребують захисту від можливих загроз.

1.1 Оборонне планування. Споживачами продукту процесу планування оборонного планування є військові та цивільні керівники та фахівці, які працюють в системі національної безпеки та оборони країни. Це можуть бути представники Міністерства оборони, Генерального штабу Збройних Сил, інших військових формувань та відомств, які безпосередньо відповідають за оборону країни. Також до споживачів продукту можуть належати представники цивільних організацій, які безпосередньо пов'язані з національною безпекою та обороною країни, наприклад, Міністерство внутрішніх справ, Служба безпеки України, державні органи управління, які забезпечують роботу важливих об'єктів інфраструктури, та інші.

1.2 Мобілізаційне планування. Споживачами продукту процесу планування мобілізаційного планування є керівники та фахівці військових та цивільних відомств, які безпосередньо відповідають за мобілізаційну підготовку та забезпечення обороноздатності країни в умовах загрози або конфлікту. Серед споживачів можуть бути представники Міністерства оборони, Генерального штабу Збройних Сил, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Міністерства внутрішніх справ, Служби безпеки України та інших військових та цивільних відомств.

Крім того, споживачами продукту можуть бути представники бізнесу та громадськість, які можуть забезпечити підтримку мобілізаційної підготовки та забезпечення обороноздатності країни.

1.3 Стратегічне планування. Споживачами продукту процесу стратегічного планування є керівники та фахівці організацій, які здійснюють стратегічне планування для досягнення мети та завдань своєї діяльності. Це можуть бути керівники компаній, підприємств, державних установ та організацій, громадських організацій тощо. Серед споживачів продукту процесу стратегічного планування можуть бути головні виконавчі посадові особи, керівники департаментів, менеджери з різних відділів, експерти з аналізу даних та стратегічного планування, а також інші фахівці, які займаються розробкою та впровадженням стратегічних планів. Крім того, до споживачів продукту можуть належати інвестори та стейкхолдери, які мають інтереси в успішному розвитку організації та бажають бачити конкретні результати в майбутньому.

1.4 Планування оборони. Споживачем продукту процесу планування оборони є різні рівні влади та органи управління. В Україні це можуть бути національний рівень, регіональний рівень та місцевий рівень влади, а також військові та цивільні органи управління національної безпеки та оборони, зокрема Міністерство оборони України, Генеральний штаб Збройних Сил України, та інші органи. Крім того, споживачами можуть бути дипломатичні місії, громадські організації та інші організації та структури, які мають інтереси в забезпеченні національної безпеки та оборони.

## 2. Генерування військ (сил) ЗС України.

Споживачем продукту процесу генерування військ (сил) ЗС України є безпосередньо самі військові підрозділи, які виконують завдання на захист національної безпеки та територіальної цілісності України. Однак, споживачами можуть бути також і інші зацікавлені особи та організації, які залежно від конкретних обставин можуть користуватись послугами та продуктами ЗС України. Наприклад, це можуть бути інші військові формування, правоохоронні органи, державні органи управління, громадські організації, населення та інші.

2.1 Розвиток ОВТ, забезпечення та інфраструктури. Споживачем продукту процесу розвитку озброєння і військової техніки, забезпечення та інфраструктури є Збройні Сили або військові формування країни, які використовують ці продукти для забезпечення національної безпеки та оборони. Крім того, інші споживачі можуть включати в себе правоохоронні органи, органи управління кризових ситуацій, рятувальні служби та інші державні структури, що залежно від конкретної ситуації можуть використовувати ці продукти для захисту населення, забезпечення порядку, боротьби зі злочинністю тощо.

2.2 Розвиток людського капіталу. Споживачем продукту процесу розвитку людського капіталу є людина, яка отримує певні знання, навички та компетенції в процесі навчання та розвитку, щоб підвищити свій потенціал та ефективність на робочому місці або в іншій сфері життя. Ці споживачі можуть бути працівниками, студентами, підприємцями, безробітними, професіоналами, спортсменами, урядовими службовцями та іншими людьми, які мають потребу в постійному розвитку своїх знань та навичок для досягнення своїх особистих та професійних цілей.

2.3 Управління оборонними ресурсами. Споживачами продукту процесу управління оборонними ресурсами також є держави, які забезпечують свою безпеку та оборону за допомогою цих ресурсів. Управління оборонними ресурсами полягає у забезпеченні ефективного використання різноманітних ресурсів, таких як військова техніка, зброя, електронне та інше обладнання, засоби зв'язку, паливо, їжа, медикаменти та інші матеріальні ресурси, що використовуються військовими. Крім того, інші споживачі продукту процесу управління оборонними ресурсами можуть включати виробники та постачальники, які надають різноманітні послуги та продукти для підтримки військових операцій, а також союзники та міжнародні організації, які співпрацюють з державою в галузі оборони та безпеки.

3. Застосування ЗС України. Споживачем продукту процесу застосування військ є зазвичай держава, яка використовує військові сили для захисту своїх інтересів, забезпечення безпеки своїх

громадян або виконання інших завдань, що стоять перед нею. Однак, споживачами можуть бути також інші сторони, які отримують користь від застосування військ, наприклад, міжнародні організації, союзники, або навіть приватні компанії, які можуть брати участь у військових контрактах.

3.1 Впровадження стратегічних документів застосування ЗС України. Споживачем продукту процесу впровадження стратегічних документів застосування ЗС України можуть бути різні зацікавлені сторони, залежно від конкретного документа та його мети. Серед споживачів можуть бути національні військові формування, які мають виконувати завдання на захист національної безпеки та територіальної цілісності України, цивільні органи управління, які відповідають за забезпечення безпеки та захисту населення в разі загроз національній безпеці, дипломатичні місії, інші військові формування та правоохоронні органи. Крім того, споживачами можуть бути громадські організації, наукові установи, міжнародні організації та інші зацікавлені сторони.

3.2 Стратегічні форми застосування ЗС України. Споживачем продукту щодо стратегічних форм застосування ЗС України є різні рівні влади та органи управління, а також військові та цивільні органи національної безпеки та оборони. Зокрема, споживачами можуть бути національний рівень влади, регіональний рівень влади та місцевий рівень влади, Міністерство оборони України, Генеральний штаб Збройних Сил України, інші органи управління національної безпеки та оборони, а також військові формування та інші зацікавлені сторони. Крім того, споживачами можуть бути дипломатичні місії, громадські організації, наукові установи та інші організації та структури, які мають інтереси в забезпеченні національної безпеки та оборони.

3.3 Ведення операцій (бойових дій). Споживачами продукту щодо ведення операцій (бойових дій) є командування та військові підрозділи Збройних Сил України, які безпосередньо беруть участь у бойових діях. Це можуть бути різні види військ, такі як піхота, танкісти, артилеристи, спецназівці та інші. Крім того, споживачами можуть бути різні рівні командування, починаючи від батальйонного та дивізійного рівнів і закінчуючи генеральним штабом та Міністерством оборони України. Також можуть бути зацікавлені громадські організації, наукові установи та інші організації, які мають інтереси в забезпеченні національної безпеки та оборони.

Щоб ефективно впровадити підхід процесно-орієнтованого управління в систему оборонного планування України та розвитку Збройних Сил України, можна вжити наступні організаційні заходи:

- створення команди з реалізації процесно-орієнтованого управління – необхідно створити команду, яка буде відповідальна за впровадження процесно-орієнтованого підходу. Ця команда повинна складатися з представників різних підрозділів та фахівців з процесного управління;

- аналіз ідентифікації процесів – перш за все, необхідно ідентифікувати всі процеси, які існують в системі оборонного планування та розвитку Збройних Сил. Після ідентифікації процесів необхідно проаналізувати їх, щоб визначити, які з них можна оптимізувати;

- оптимізація процесів – після аналізу процесів необхідно оптимізувати їх з метою покращення їх ефективності та ефективності використання ресурсів. Це можна зробити шляхом усунення непотрібних кроків у процесі, зменшення кількості документів та зведення кількості ручних операцій до мінімуму;

- впровадження процесно-орієнтованих інструментів – необхідно впровадити інструменти процесного управління, які допоможуть керівництву та співробітникам ефективно керувати процесами в системі оборонного планування та розвитку Збройних Сил України.

## **5. Висновки**

Сьогодні впровадження процесно-орієнтованого управління в систему розвитку Збройних Сил України може мати деякі особливості, зокрема:



- регулююча документація. У Збройних Силах України діє складна система нормативно-правової бази, яка може впливати на процеси впровадження процесно-орієнтованого управління, тому важливо забезпечити відповідність процесів, структури та методів регулюючої документації;

- культура організації. У ЗС України може бути складна корпоративна культура, яка може впливати на прийняття нових підходів до управління. Важливо забезпечити відповідну комунікацію та навчання персоналу про новий підхід та переваги процесно-орієнтованого управління;

- роль лідерства. Лідерство може впливати на процес впровадження процесно-орієнтованого управління в Збройних Силах України. Важливо забезпечити підтримку вищого рівня лідерства, щоб забезпечити успішне впровадження нового підходу та створити відповідну культуру в організації.

- структури та процеси: Важливо розробити та впровадити структури та процеси, що відповідають концепції процесно-орієнтованого управління. Наприклад, створити процеси для розробки стратегії, управління проектами, оцінки ризиків, контролю якості тощо.

Впровадження теорії процесно-орієнтованого управління в системі оборонного планування та розвитку ЗС України може мати декілька перспектив до яких можна віднести:

- забезпечення ефективності процесів. Процесно-орієнтований підхід може забезпечити ефективність процесів управління розвитком ЗС України. Це може допомогти удосконалити розробку та впровадження стратегій, проектів, програм та інших ініціатив у сфері оборонної галузі;

- зменшення витрат. Процесно-орієнтований підхід може допомогти зменшити витрати на управління проектами, програмами та іншими ініціативами у сфері оборони. Це може стати можливим завдяки оптимізації процесів та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів;

- покращення якості продукту. Процесно-орієнтований підхід може допомогти покращити якість продукту (обладнання, зброя, технології тощо) у сфері оборони. Це може бути можливо завдяки забезпеченню більш ефективного контролю якості, вдосконаленню процесів розробки та випуску продукції, та відстеженню показників якості продукту.

Збільшення прозорості та відкритості: Впровадження процесно-орієнтованого управління може збільшити прозорість та відкритість процесів управління розвитком Збройних Сил України.

## 6. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

## 7. 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-viyna-istorychnyy-kontekst>.
2. Dr. Timothy Snyder: Why the Ukrainian Victory is Important for the World? URL: <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyna-istorychnyy-kontekst/dr-timothy-snyder-why-the-ukrainian-victory-is-important-for-the-world>.

### References

1. Russian-Ukrainian war: historical context. Available from : <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyna-istorychnyy-kontekst>.
2. Dr. Timothy Snyder: Why the Ukrainian Victory is Important for the World? Available from : <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyna-istorychnyy-kontekst/dr-timothy-snyder-why-the-ukrainian-victory-is-important-for-the-world>

3. Анатомія російсько-українського конфлікту (2014–2022 рр.) в епоху гібридних війн. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/node/5937>
4. Hammer, M. and 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. and 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. Крайніка М. І. (1977). Управление обороной государства.
10. Womack, J.P. and Jones, D.T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon and Schuster.
11. Grover, V. and 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. and Johnson, W. C. (2001). Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage. CRC Press.
14. Олександр Саврук. Strategic Thinking / Стратегічне мислення. URL: <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>.
15. Олександр Саврук. Стратегічна ідея. URL: <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>
16. Процесно-орієнтовна бібліотека. Інформаційна стратегія. URL: <https://www.slideshare.net/ssuserecc734/bruyprocessororientedlibrary22-112012121209050126phpapp01>
17. Як побудувати клієнтський сервіс? NetHunt ділиться досвідом. URL: <https://nethunt.ua/blog/iak-pobuduvati-klientskii-siervis-nethunt-dilitsia-dosvidom/>.
3. Anatomy of the Russian-Ukrainian conflict (2014–2022) in the era of hybrid wars. Available from: <http://www.nbuu.gov.ua/node/5937>
4. Hammer, M. and 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. and 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. Kraynika M. I. (1977). Upravlenie oboronoy gosudarstya.
10. Womack, J.P. and Jones, D.T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon and Schuster.
11. Grover, V. and 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. and Johnson, W. C. (2001). Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage. CRC Press.
14. Oleksandr Savruk. Strategic Thinking / Strategic thinking. Available from: <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>.
15. Oleksandr Savruk. A strategic idea. Available from: <https://my.kmbs.ua/pluginfile.php>
16. Process reference library. Information strategy. Available from: <https://www.slideshare.net/ssuserecc734/bruyprocessororientedlibrary22-112012121209050126phpapp01>
17. How to build customer service? NetHunt shares its experience. Available from: <https://nethunt.ua/blog/iak-pobuduvati-klientskii-siervis-nethunt-dilitsia-dosvidom/>.