

# Науково-методичний апарат формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави

## The Scientific and Methodological Framework for Forming a Rational System of State Defense Resource Management

Леся Скуріневська

Lesia Skurinevska

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

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: April 12, 2024 | Revised: April 25, 2024 | Accepted: April 30, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.2.23

**Мета роботи:** розроблення науково-методичного апарату формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави, яка дозволяє забезпечити ефективне планування, розподіл і контроль оборонних ресурсів України з урахуванням досвіду іноземних держав.

**Метод дослідження:** кореляційний аналіз, методи багатокритеріального аналізу та оптимізації, експертні оцінки (метод анкетування, Парето-аналіз, метод аналізу ієрархій).

**Результати дослідження:** Розроблений науково-методичний апарат дозволяє: об'єктивно оцінити стан функціонування існуючої системи управління оборонними ресурсами України; виявити недоліки та визначити напрями вдосконалення; проводити кількісне оцінювання ефективності систем як в Україні, так і в іноземних державах; обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення результативності та адаптації до стандартів НАТО.

**Теоретична цінність дослідження:** Робота формує концептуально-теоретичні засади оборонного менеджменту, пропонує систематизовану методіку побудови раціональної системи управління оборонними ресурсами. Вона поглиблює наукову базу воєнної економіки, розширює інструментарій для аналізу ефективності оборонних систем і підсилює міждисциплінарний підхід у поєднанні економічних і військових знань.

**Оригінальність / цінність дослідження:** Запропоновано уніфікований науково-методичний апарат, що враховує досвід держав-членів НАТО. Вперше введено систему комплексних критеріїв оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами (узагальнені та часткові показники). Практична цінність полягає у можливості застосування апарату для реального удосконалення системи управління оборонними ресурсами України.

**Обмеження досліджень / Майбутні дослідження:** Дослідження обмежується переважно теоретико-методичним рівнем і потребує подальшої апробації у практичній діяльності державних органів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розвиток моделей підтримки прийняття управлінських рішень, удосконалення системи автоматизації управління оборонними ресурсами та перевірку ефективності запропонованих методів у реальних умовах функціонування сектору безпеки й оборони

**Тип статті:** теоретична.

**Purpose:** The purpose of the study is to develop a scientific and methodological framework for building a rational system of state defense resource management. This framework ensures effective planning, distribution, and control of Ukraine's defense resources, incorporating best practices from foreign countries.

**Method:** The study employs: Correlation analysis to assess the relationship between macroeconomic indicators and defense expenditures of foreign states. Multi-criteria analysis and optimization methods to determine rational management system structures. Expert evaluation techniques (questionnaires, Pareto analysis, Analytic Hierarchy Process). Construction of generalized and partial indicators for assessing the efficiency of defense resource management systems.

**Findings:** The proposed framework makes it possible to: objectively evaluate the functioning of Ukraine's current defense resource management system; identify weaknesses and define directions for improvement; conduct quantitative efficiency assessments of systems in both Ukraine and foreign states; justify practical recommendations for enhancing performance and aligning with NATO standards.

**Theoretical value of research:** The article strengthens the conceptual and theoretical foundations of defense management, offering a systematic methodology for creating a rational defense resource management system. It enriches the academic field of military economics, expands the analytical toolkit for efficiency assessment, and fosters an interdisciplinary approach combining economic and military knowledge.

**Originality / Value:** Introduces a unified scientific and methodological apparatus that integrates NATO member states' practices. Proposes a comprehensive system of evaluation criteria, including generalized and partial indicators of defense resource management effectiveness. Offers practical value by enabling real-world improvement of Ukraine's defense resource management system.

**Limitations / Future Research:** The study is primarily limited to a theoretical-methodological level and requires further testing in the practice of state institutions. Future research should focus on the development of decision-support models, the improvement of automated defense resource management systems, and testing the effectiveness of proposed methods under real security and defense sector conditions

**Type of article:** theoretical.

**Ключові слова:** управління оборонними ресурсами, національна економіка, оборонний менеджмент, досвід зарубіжних держав, ефективність, науково-методичний апарат, раціональна система управління.

**Key words:** defense resource management, national economy, defense management, foreign states experience, scientific and methodological framework, rational management system.

## **Вступ**

Розвиток оборонного сектору України на сучасному етапі відбувається у складних воєнно-політичних, економічних та військово-технічних умовах. Відкрита збройна агресія росії проти України вимагає сьогодні кардинальних змін в економічній системі нашої держави, у тому числі у сфері управління оборонними ресурсами. Проведення таких змін неможливе без урахування досвіду іноземних держав. У таких умовах комплексне планування подальшого розвитку сил оборони України повинно розглядатися як органічна частина державного планування та управління. При цьому управління оборонними ресурсами є основним елементом функціонування системи оборонного планування держави.

Визначені нормативно-правовими актами напрями підвищення ефективності управління оборонними ресурсами в системі національної економіки держави потребують трансформації системи управління оборонними ресурсами з обов'язковим урахуванням передового досвіду іноземних держав [1-4]. У свою чергу проведення практичних заходів трансформації даної системи можливо здійснити у разі розроблення науково-методичного апарату формування раціональної системи управління оборонними ресурсами України.

Розроблення такого науково-методичного апарату дозволить об'єктивно оцінити стан виконання існуючою системою управління оборонними ресурсами України завдань за призначенням та, у разі потреби, на основі досвіду іноземних держав обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення її структури та підвищення ефективності її функціонування. Такий науково-методичний апарат може також бути використаний для оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами іноземних держав, що і обумовлює *актуальність даної статті*.

## **Теоретичні основи дослідження**

Питанням дослідження проблем управління воєнною економікою і фінансування воєнних приготувань в іноземних державах присвячена низка фундаментальних наукових робіт [5-10]. Особливої значущості безпосередньо за тематикою досліджень управління оборонними ресурсами держави мають роботи [11-13]. Високо оцінюючи дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, слід зазначити, що проведені теоретичні дослідження не в повній мірі враховують передовий досвід іноземних держав та свідчать про незавершеність процесу формування теорії управління оборонними ресурсами. Тобто питання розроблення сукупності базових наукових знань про систему управління оборонними ресурсами України не дійшло до остаточного завершення. Тому *метою статті* є розкриття основних положень науково-методичного апарату формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави, як одного з головних елементів концептуально теоретичних засад управління оборонними ресурсами України на основі досвіду іноземних держав.

## **Результати**

Раціональний менеджмент оборонних ресурсів є головною передумовою здійснення будь-яких заходів розвитку сил оборони держави. У свою чергу, реалістичність та досяжність планів є основною запорукою набуття силами оборони необхідних спроможностей [14].

Необхідність трансформації системи управління оборонними ресурсами України також обумовлена високим ступенем динамічності факторів, які впливають на її ефективність. При цьому, значні коливання макроекономічних показників можуть мати істотний вплив на систему управління оборонними ресурсами. Зміни в економіці також істотно впливають на доступність ресурсів для оборони, бюджетні асигнування та можливість задоволення потреб сил оборони держави в оборонних ресурсах.

Результати аналізу виконання в Україні оборонних програм переконливо свідчать про розрив між показниками оборонного та бюджетного планування, їх неузгодженість між собою. Закладений у цих програмах принцип планування оборонних ресурсів "від грошей", а не від потрібного значення показника ефекту не дозволяє перейти від бюджету утримання до бюджету розвитку сил оборони [15].

За таких умов виникає нагальна потреба формування раціональної системи управління оборонними ресурсами України на основі досвіду іноземних держав, яка здатна забезпечити [15-18]: ефективне управління оборонними ресурсами як одну із головних умов забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. В Україні це особливо важливо, оскільки країна знаходиться в складних геополітичних умовах і має потужного ворога зі сходу; управління оборонними ресурсами з використанням новітніх методів та підходів, оскільки сучасна глобалізована економіка є динамічною і несприятливо впливає на стан оборонно-промислового комплексу. Для досягнення ефективного управління потрібна науково обґрунтована система управління оборонними ресурсами, яка відповідає вимогам сучасного ринку та міжнародним стандартам; ефективну взаємодію між суб'єктами управління оборонними ресурсами в державі; вирішення конфліктних ситуацій та існуючих проблем в управлінні оборонними ресурсами держави; планування та стратегічне управління оборонними ресурсами, що дозволить ефективно використовувати наявні оборонні ресурси, а також підвищити їх рівень відповідно до нагальних потреб сил оборони; координацію діяльності підприємств та організацій у галузі оборонної промисловості, що дозволить забезпечити створення конкурентоспроможних виробів, які задовольняють потреби сил оборони та сприятимуть розвитку національної економіки; об'єктивну оцінку ефективності управління оборонними ресурсами, що дозволить здійснити аналіз результативності їх використання та виявити можливі напрями удосконалення процесів управління; розробку та впровадження інноваційних технологій та методів управління оборонними ресурсами, що дозволить підвищити ефективність управління та покращити якість оборонної продукції.

Тому, розроблення науково-методичного апарату формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави є важливим науковим завданням.

У методичну плані формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави здійснюється шляхом послідовного проведення взаємопов'язаного та взаємоузгодженого між собою комплексу заходів за такими етапами (рисунк 1).

*Перший етап* – формування вихідних даних для визначення раціональної системи управління оборонними ресурсами держави.

Такими вихідними даними повинні бути [1, 4, 7, 14]:

мета, цілі та завдання системи управління оборонними ресурсами держави;

структура системи управління оборонними ресурсами держави;

принципи управління оборонними ресурсами держави, які використані для формування системи управління та її функціонування;

методи та способи управління оборонними ресурсами (методи планування, програмування, бюджетування, організації, контролю та аналізу);

нормативно-правове забезпечення функціонування системи управління оборонними ресурсами держави, яке регулює діяльність у даній сфері;

нагальна потреба в оборонних ресурсах для забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави та результати оцінки можливостей її забезпечення;

прийняті в державі пріоритети в забезпеченні нагальних потреб сил оборони, інструменти управління оборонними ресурсами (фінансові, організаційні, технічні та інші), модель управління оборонними ресурсами.

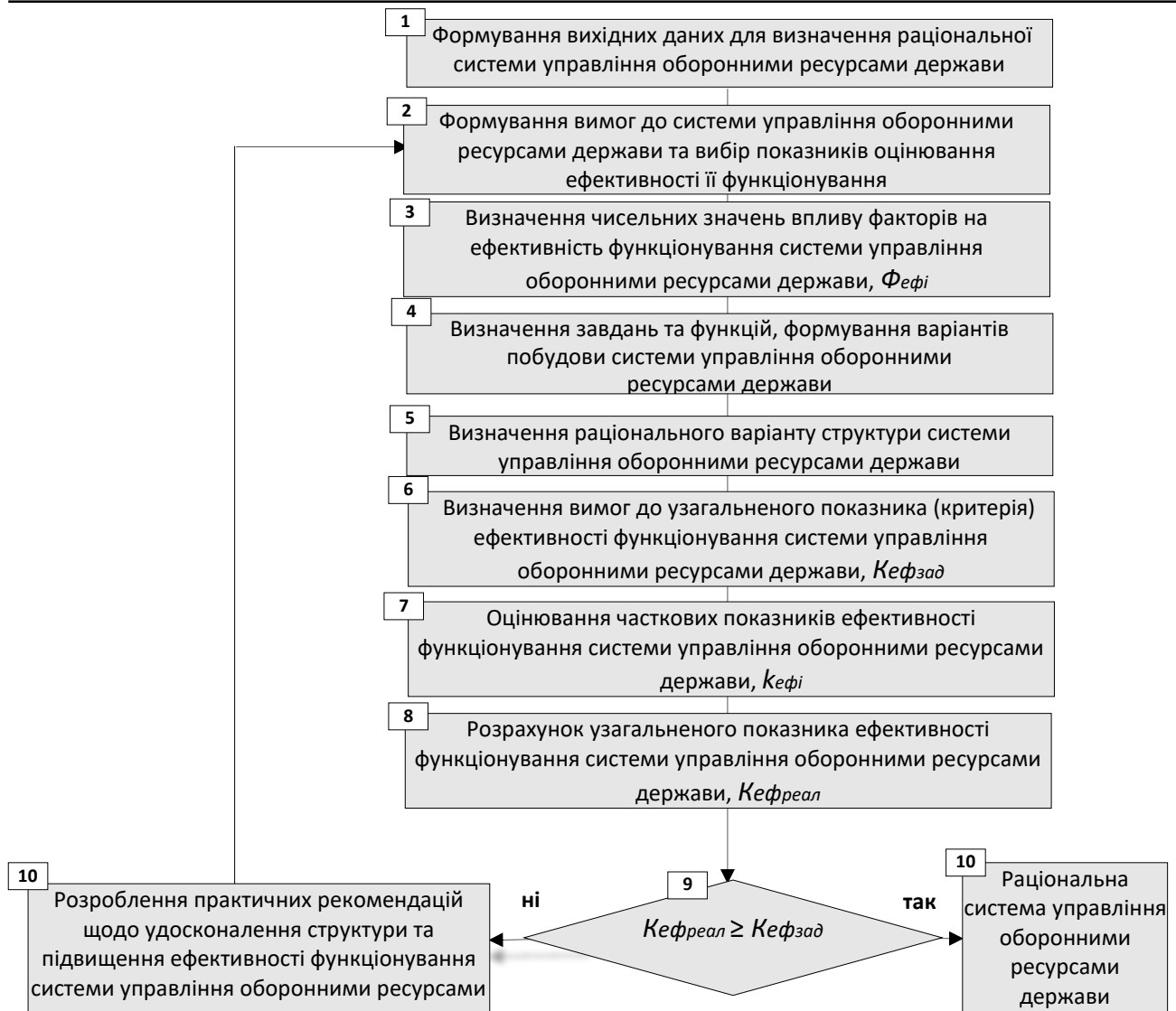


Рисунок 1 – Структурно-логічна схема науково-методичного апарату формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави

*Другий етап* – формування вимог до системи управління оборонними ресурсами держави та вибір показників оцінювання ефективності її функціонування.

На даному етапі формуються основні вимоги до системи управління оборонними ресурсами держави з урахуванням передового досвіду іноземних держав та кращих вітчизняних практик управління.

З урахуванням того, що система управління оборонними ресурсами держави має значну кількість властивостей, які необхідно враховувати під час формування її раціонального варіанту, задачу щодо формування раціонального варіанту даної системи доцільно вирішувати з використанням методів багатокритеріального аналізу (багатокритеріальної оптимізації).

З цією метою доцільно використовувати сукупність показників, до яких висуваються такі загальні вимоги [20, 21]: повнота оцінки створеної системи; відповідність меті та завданням створення системи; чіткий фізичний зміст показників; чутливість показників до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів; простота обчислень показників; узгодженість показників різного рівня.

З урахуванням даних вимог сукупність показників для формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави повинна забезпечити можливість

кількісного визначення міри відповідності результатів функціонування даної системи цілям і завданням, які для неї визначаються.

Під показником оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави розуміють кількісну характеристику (міру), яку використовують для оцінювання окремої властивості або сукупності властивостей процесу функціонування даної системи [21, 22].

З урахуванням положень викладених у [21-23], для визначення конкретного показника для оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави необхідно перевірити його на відповідність таким основним вимогам: представництво (дозволяє оцінювати визначені властивості системи); критичність (чутливість до змін параметрів, які досліджуються); простота (зрозумілий фізичний зміст, зручність проведення розрахунків, графічного відображення та проведення аналізу); можливість врахування випадкових процесів під час формування раціонального варіанту системи.

Формування доцільної сукупності показників, як правило, здійснюється експертами [22-24].

Потрібно враховувати, що прийняття компромісних рішень здійснюється на підставі формалізованих та неформалізованих факторів, вплив яких на мету задачі (ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави) у більшості випадків не описується аналітичними залежностями.

Сформована експертами сукупність показників повинна забезпечувати необхідну та достатню оцінку ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави того чи іншого варіанту системи за умов якщо [24]: використання будь-яких додаткових показників не впливає на оцінку ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави; вилучення хоча б одного з обраних для оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави показників істотно змінює результати вирішення задачі формування її раціонального.

За результатами проведеного аналізу функціонування існуючої системи управління оборонними ресурсами України та іноземних держав [4, 14, 16], запропонована сукупність відповідних показників для оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави, яка наведена на рис. 2 [25, 26].



Рисунок 2 – Сукупність показників для оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави

Ефективність витрат оборонних ресурсів на утримання та розвиток сил оборони держави ( $X_1$ ) характеризує властивість, що визначає якість процесів планування,

програмування, бюджетування та використання оборонних ресурсів для набуття необхідних спроможностей сил оборони.

Оперативність реагування системи управління оборонними ресурсами на зміни обстановки ( $X_2$ ) характеризує властивість, що визначає можливість виконання системою відповідних функцій управління у термін, який забезпечує прийняття суб'єктами управління оборонними ресурсами ефективних відповідних рішень щодо проведення корегування заходів утримання та розвитку сил оборони держави.

Стійкість функціонування системи управління оборонними ресурсами держави ( $X_3$ ) характеризує властивість зберігати системою свої якості та виконувати свої функції при зовнішньому впливі на елементи системи з метою порушення її функціонування. Стійкість функціонування системи характеризується надійністю, живучістю, завадостійкістю, захищеності її елементів, тобто тим, що елементи системи не втрачатимуть свою ефективність при різноманітних зовнішніх впливах.

Витрати ресурсів на утримання системи управління оборонними ресурсами ( $X_4$ ) характеризують людські, інформаційні, інтелектуальні, фінансові, матеріальні та інші види ресурсів, які необхідні для забезпечення ефективного функціонування системи.

Якість організації взаємодії між суб'єктами управління оборонними ресурсами держави ( $X_5$ ) характеризує властивість системи виконувати функції управління з різними суб'єктами управління та спільно з аналогічними системами інших складових національної економіки держави. Якість організації взаємодії також визначає спроможність системи отримувати необхідну інформацію для виконання управлінських завдань з необхідною оперативністю та повнотою від інших суб'єктів, залучених до управління оборонними ресурсами держави.

Повнота забезпечення суб'єктів управління оборонними ресурсами інформацією ( $X_6$ ) характеризує властивість системи своєчасно надавати суб'єктам управління та доводити до них та виконавців інформацію у такому обсязі, який є достатнім для вирішення заходів управління оборонними ресурсами держави.

*Третій етап* – визначення чисельних значень впливу факторів на ефективність функціонування системи управління оборонними ресурсами держави ( $\Phi_{ефи}$ ), проводиться у послідовності (рис. 3) з використанням методичних підходів наведених в [21-24].

За результатом даного етапу отримуються відповідні чисельні значення внеску кожного фактору ( $\Phi_{ефи}$ ) в ефективність функціонування системи управління оборонними ресурсами держави.



Рисунок 3 – Послідовність визначення чисельних значень внеску факторів в ефективність функціонування системи управління оборонними ресурсами держави

*Четвертий етап* – визначення завдань та функцій, формування варіантів побудови системи управління оборонними ресурсами держави. На даному етапі визначають мету (головну ціль) та завдання для досягнення кінцевих результатів функціонування системи управління оборонними ресурсами держави. Кожне завдання системи деталізується низкою функцій для нижчих за ієрархією елементів системи [14].

*П'ятий етап* – визначення раціональної структури системи управління оборонними ресурсами держави, передбачає формування кількох варіантів побудови системи управління оборонними ресурсами держави на основі розподілу завдань та функцій між елементами системи. Визначення раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами держави проводиться за методикою, наведеною в [14, 27] з використанням показників: досяжність мети; повнота; керованість; оперативність; економічність.

*Шостий етап* – визначення вимог до узагальненого показника (критерія) ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави, *Кефзад*.

З урахуванням того, що узагальнений показник ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави – це стан виконання системою завдань за призначенням (*Кефзад*), вимоги до нього формуються з використанням прийнятого на основі концепції придатності критерію припустимого середнього результату [28, 29].

Для визначення значень такого критерію доцільно використати вербально-числову (змішану) спеціальну шкалу Харрінгтона, що включає у себе як елементи вербальної шкали – змістовний опис градацій, так і числової шкали – числові значення, що відповідають кожній з градацій. Дана шкала дозволяє виміряти ступінь вираженості показника, який має суб'єктивний характер та відображає специфіку прийняття управлінського рішення [29].

Перелік градацій у такій шкалі (табл. 1) дозволяє провести оцінювання значення рівня стану виконання системою управління оборонними ресурсами держави завдань за призначенням та визначити рівень за якого забезпечується гарантоване виконання нею завдань.

**Таблиця 1 – Шкала для оцінювання рівня стану виконання системою управління оборонними ресурсами держави завдань за призначенням**

Значення показника рівня стану виконання системою управління оборонними ресурсами держави завдань за призначенням, ( <i>Кефзад</i> )	Характеристика стану виконання системою управління оборонними ресурсами держави завдань за призначенням
1,0	Повністю відповідає
0,92	Відповідає
0,84	Малий ризик невідповідності
0,77	Надійна
0,69	Є певний ризик невідповідності
0,62	Визнається можливість невідповідності
0,54	Має несуттєві невідповідності
0,46	Частково не відповідає
0,39	Частково відповідає
0,3	Має суттєві невідповідності
0,23	Ненадійна
0,16	Великий ризик невідповідності
0,08	Не відповідає
0,0	Повністю не відповідає

Результати аналізу даних табл. 1 дозволяють визначити нижню межу показника рівня стану виконання системою управління оборонними ресурсами держави завдань за призначенням, тобто те значення узагальненого показника (критерія) ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави за якого система забезпечує гарантоване виконання завдань за призначенням  $K_{efzad} \geq 0,7$ .

*Сьомий етап* – оцінювання часткових показників ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави,  $kefi$ .

Ефективність витрат оборонних ресурсів на утримання та розвиток сил оборони держави ( $X_1$ ) визначається шляхом розрахунку воєнно-економічних показників за методикою наведеною в [14, 30].

Послідовність формування таких показників наведено на рис. 3.

Оцінювання показників ( $X_2$ - $X_6$ ) здійснюється з використанням експертного методу [14, 28] за відповідними якісними та кількісними критеріями.

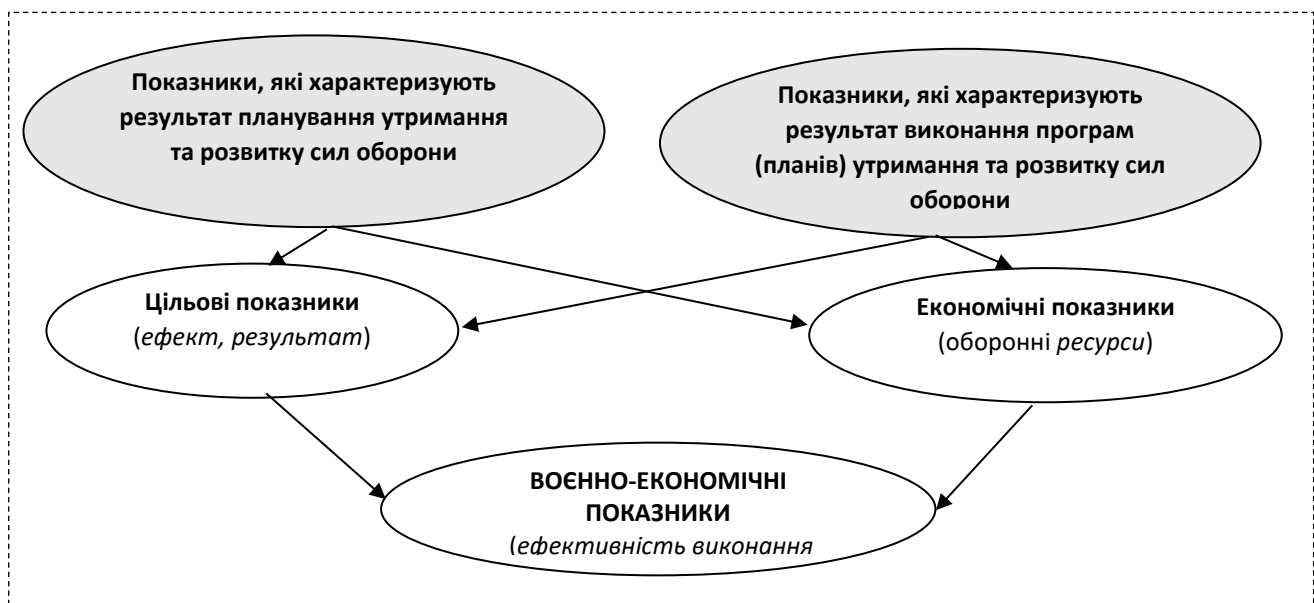


Рисунок 3 – Послідовність формування показників для оцінювання ефективності витрат оборонних ресурсів на утримання та розвиток сил оборони держави

*Восьмий етап* – розрахунок узагальненого показника ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави,  $K_{efreal}$ .

Для розрахунку узагальненого показника спочатку визначаються коефіцієнти важливості часткових показників ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави ( $\alpha_1$ – $\alpha_6$ ).

З цією метою експертами проводиться безпосереднє оцінювання впливу кожного часткового показника ефективності на функціонування системи управління за критеріями, наведеними в табл. 2.

Показник важливості кожного часткового показника ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави визнаються експертами як середньоарифметичне від значень показника визначеного кожним експертом.

Нормоване значення показника важливості кожного часткового показника та узагальнений показник ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави ( $K_{efreal}$ ) розраховується з використанням методичного підходу наведеного в [21-23].

**Таблиця 2 – Критерії для визначення величини впливу часткових показників ефективності на функціонування системи управління оборонними ресурсами держави**

Види впливу показника на ефективність функціонування системи управління	Величина впливу фактору на функціонування системи управління оборонними ресурсами держави	
	Кількісний опис (бали)	Якісний опис
Мінімальний	1	Відсутність вираженого впливу
Низький	2	Можливий вплив
Середній	3	Незначний вплив
Високий	4	Значний вплив
Максимальний	5	Безпосередньо високий вплив

*Дев'ятий етап* – порівняння вимог до узагальненого показника (критерія) ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами держави ( $K_{ефзад}$ ) з реально отриманим значенням узагальненого показника ( $K_{ефреал}$ ).

На даному етапі здійснюється перевірка задоволення умови  $K_{ефзад} \geq 0,7$ , тобто гарантованого виконання системою управління оборонними ресурсами держави завдань за призначенням.

*Десятий етап* – розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення структури та підвищення ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами, у разі невиконання умови  $K_{ефреал} \geq K_{ефзад}$ .

У разі не виконання такої умови відпрацьовуються відповідні практичні рекомендації з обов'язковим урахуванням передового досвіду іноземних держав [1, 14, 31, 32]. При цьому, обов'язково враховується внесок рекомендацій на ефективність функціонування системи управління оборонними ресурсами держави через вплив того чи іншого фактору ( $\Phi_{ефi}$ ).

*Одинадцятий етап* – формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави за умови  $K_{ефзад} \geq 0,7$ . Тобто визначаються завдання, функції, структура та інші характеристики системи управління оборонними ресурсами держави, які забезпечують гарантоване виконання нею завдань за призначенням.

## **Висновки**

Таким чином, розроблений науково-методичний апарат дозволяє об'єктивно оцінити стан виконання існуючою системою управління оборонними ресурсами України завдань за призначенням, проводити оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами України та іноземних держав, та, у разі потреби, обґрунтовувати (перевіряти доцільність впровадження) практичних рекомендацій щодо удосконалення її структури та підвищення ефективності функціонування. Подальшим напрямом досліджень за розкритою науковою проблематикою є розвиток теоретичних основ підтримки прийнятих рішень в управлінні оборонними ресурсами.

## **Фінансування**

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

## **Конкуруючі інтереси**

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

**Список використаних джерел**

1. Скуріневська Л. В. Аналіз досвіду управління оборонними ресурсами іноземних держав на прикладі успішних кейсів. Актуальні аспекти управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України : кол. моногр. / за ред. І. М. Ткача. Київ : НУОУ, 2023. С. 162–177.
2. Саганюк Ф. В., Устименко О. В. Оборонний менеджмент: управління ризиками : монографія. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2022. 324 с.
3. Саганюк Ф. В., Устименко О. В., Мудрак Ю. М., Павленко В. І. Оборонний менеджмент: управління процесами : монографія. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2021. 324 с.
4. Семененко О., Скуріневська Л., Остапеч О., Щерблюк С. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління оборонними ресурсами та управління обороною України з урахуванням досвіду зарубіжних країн. *Social Development & Security*. 2023. Т. 13, № 3. С. 116–134. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.8>.
5. Актуальні проблеми управління економікою та фінансами Збройних Сил України : курс лекцій. Київ : НУОУ ім. І. Черняховського, 2021. 349 с.
6. Основи управління стратегічними ресурсами : курс лекцій. Київ : НУОУ ім. І. Черняховського, 2022. 434 с.
7. Рекомендації щодо удосконалення системи керівних документів оборонного та бюджетного планування України. *Modernization of science and its influence on global processes : collection of scientific papers "SCIENTIA" with Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference*. Bern : European Scientific Platform, 2023. С. 26–28.
8. Абрамова М. В. Механізм оцінювання впливу воєнно-економічної складової на стан економічної безпеки національного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01. Київ : Національна академія управління, 2005. 235 с.
9. United States Department of Defense. Dictionary of Military and Associated Terms. URL: <https://www.ics.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>
10. Methodological aspects of ensuring state security in the mind hybrid threats : монографія. Main methodological aspects of military economic support defense capability of the state as the main element of protection of national interest of Ukrain. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. 272 р.
11. Ткач М. Я. Методологічні засади оцінювання воєнно-економічного потенціалу іноземних держав в системі забезпечення національної безпеки: досвід для України : дис. ... д-ра екон. наук : 21.08.01. Київ, 2021. 506 с.
12. Маркевич К. Л. Реалізація національних економічних інтересів України у залученні прямих іноземних інвестицій : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.01. Київ, 2021. 297 с.
13. Гріненко А. Ю. Удосконалення механізмів забезпечення економічної безпеки України: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.01. Київ, 2021. 506 с.
14. Коваль В. В., Семененко О. М., Ткач І. М., Мокляк С. П., Ясенко С. В. Теорія та практика управління оборонними ресурсами в іноземних державах : монографія. Київ : Генеральний штаб Збройних Сил України, 2023. 485 с.
15. Аналіз досвіду управління оборонними ресурсами іноземних держав на прикладі успішних кейсів : монографія. Київ : НУОУ, 2023. 302 с.
16. Коваль В., Семененко О., Скуріневська Л., Семененко Л., Добровольський Ю., Ярмольчик М. Щодо побудови моделі управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України (основні аспекти теорії управління оборонними ресурсами). *Social Development and Security*. 2023. Т. 13, № 1. С. 128–143. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.11>.

17. Скуріневська Л. В. Порівняльний аналіз перспектив застосування програмно-цільового та процесно-орієнтовного підходу в системі управління оборонними ресурсами. Збірник наукових праць ЦНДІ ЗС України. 2023. Вип. 1 (104). С. 176–188. (Таємно).
18. Скуріневська Л. Основні аспекти управління запасами та логістикою в управлінні оборонними ресурсами та процесах управління обороною. *Social Development and Security*. 2023. Т. 13, № 5. С. 230–243. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22>.
19. Скуріневська Л. В. Сучасні аспекти оцінювання економічного впливу ефективності управління оборонними ресурсами на розвиток деяких країн світу: США, Німеччина, Польща. Збірник наукових праць ЦНДІ ЗС України. 2023. Вип. 3 (106). С. 218–236. (Таємно).
20. Коваль В. В., Тристан А. В., Скуріневська Л. В., Щерблюк С. Л. Моделі та методи в управлінні оборонними ресурсами : наукове видання / за заг. ред. В. В. Ковалю. Київ : Ліра, 2023. 99 с.
21. Елементи дослідження складених систем військового призначення / О. М. Загорка, С. П. Мосов, А. І. Сбітнев та ін. Київ : НАОУ, 2005. 100 с.
22. Бегма В. М., Загорка О. М., Косевцов В. О., Шемаєв В. М. Стратегічне управління військово-технічним співробітництвом в інтересах забезпечення воєнної безпеки України : монографія / за заг. ред. І. С. Руснака. Київ : ІПНБ, НАОУ, 2005. 228 с.
23. Радецький В. Г., Руснак І. С., Загорка О. М. та ін. Методологічні засади обґрунтування раціональних форм та способів застосування угруповань військ (сил) : воєнно-теоретична праця / за заг. ред. С. О. Кириченка. Київ : НАОУ, 2007. 288 с.
24. Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г. Экспертные оценки. Москва : Наука, 1973. 160 с.
25. Семененко О., Скуріневська Л. Показники та критерії оцінки ефективності системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України (структура, зміст). *Social Development and Security*. 2023. Т. 13, № 2. С. 112–128. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>.
26. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. Вид. доповн. і переробл. Київ : Лабораторія, 2024. 304 с.
27. Скуріневська Л. Методика обґрунтування вибору раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України. *Social Development and Security*. 2023. Т. 13, № 4. С. 203–223. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.15>.
28. Харингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. Москва : Экономика, 1990. 272 с.
29. Универсальная вербально-числовая шкала Харингтона. URL: <https://helpiks/org/3-20657.html> (дата звернення: 15.07.2020).
30. Саганюк Ф. В., Фролов В. С., Павленко В. І. та ін. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління : монографія / за заг. ред. І. Руснака. Київ : МО та ГШ ЗС України, НУОУ, 2019. 202 с.
31. Іляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2023. 334 с.
32. Semenenko O., Skurinevska L., Moskalenko I., Poberezhets T., Palamarchuk N. Defense adequacy of the state and factors affecting it. *Sciences of Europe*. 2023. № 115. С. 40–46. Praha, Czech Republic. ISSN 3162-2364.

## References

1. Skurinevska, L. V. (2023). Analysis of foreign states' defense resource management experience through successful cases. In I. M. Tkach (Ed.), *Current aspects of defense resource management in the security and defense sector of Ukraine*. National Defence University of Ukraine. Pp. 162–177.
2. Sahaniuk, F. V., & Ustylenko, O. V. (2022). *Defense management: Risk management* (Monograph).

Kyiv: Artek Publishing House.

3. Sahaniuk, F. V., Ustyomenko, O. V., Mudrak, Yu. M., & Pavlenko, V. I. (2021). *Defense management: Process management* (Monograph). Kyiv: Artek Publishing House.
4. Semenenko, O., Skurinevska, L., Ostapets, O., & Shcherbliuk, S. (2023). Recommendations on improving the defense resource management system and defense management of Ukraine, taking into account the experience of foreign countries. *Social Development and Security*, 13(3), 116-134. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.8>
5. National Defence University of Ukraine. (2021). *Current problems of economic and financial management of the Armed Forces of Ukraine: Course of lectures*. Kyiv: NDUU.
6. National Defence University of Ukraine. (2022). *Fundamentals of strategic resource management: Course of lectures*. Kyiv: NDUU.
7. Recommendations for improving the system of defense and budget planning regulatory documents. (2023). In *Modernization of science and its influence on global processes: Collection of scientific papers "SCIENTIA"* (pp. 26–28). Bern: European Scientific Platform.
8. Abramova, M. V. (2005). *Mechanism for assessing the impact of the military-economic component on the economic security of the national economy* (Doctoral dissertation). National Academy of Management, Kyiv.
9. United States Department of Defense. (n.d.). *Dictionary of Military and Associated Terms*. <https://www.ics.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>
10. *Methodological aspects of ensuring state security in the context of hybrid threats: Main methodological aspects of military-economic support of defense capability as the key element of national interest protection* (Monograph). (2023). Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach.
11. Tkach, M. Ya. (2021). *Methodological principles for assessing the military-economic potential of foreign states in the system of national security provision: Experience for Ukraine* (Doctoral dissertation). Kyiv.
12. Markevych, K. L. (2021). *Implementation of Ukraine's national economic interests in attracting foreign direct investment* (Doctoral dissertation). Kyiv.
13. Hrynenko, A. Yu. (2021). *Improving mechanisms for ensuring Ukraine's economic security: Theory, methodology, practice* (Doctoral dissertation). Kyiv.
14. Koval, V. V., Semenenko, O. M., Tkach, I. M., Mokliak, S. P., & Yashenko, S. V. (2023). *Theory and practice of defense resource management in foreign countries* (Monograph). Kyiv: General Staff of the Armed Forces of Ukraine.
15. National Defence University of Ukraine. (2023). *Analysis of foreign states' defense resource management experience through successful cases* (Monograph). Kyiv: NDUU.
16. Koval, V., Semenenko, O., Skurinevska, L., Semenenko, L., Dobrovolskyi, Y., & Yarmolchuk, M. (2023). Regarding the construction of a model of defense resource management at the level of the Armed Forces of Ukraine: (main aspects of the theory of defense resource management). *Social Development and Security*, 13(1), 128-143. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.11>
17. Skurinevska, L. V. (2023). Comparative analysis of program-target and process-oriented approaches in defense resource management. *Scientific Works of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine*, 1(104), 176–188. (Classified).
18. Skurinevska, L. (2023). Basic aspects of inventory management and logistics in defense resource management and defense management processes. *Social Development and Security*, 13(5), 230-243. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22>
19. Skurinevska, L. V. (2023). Modern aspects of assessing the economic impact of effective defense resource management: Case studies of the USA, Germany, and Poland. *Scientific Works of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine*, 3(106), 218–236. (Classified).
20. Koval, V. V., Tristan, A. V., Skurinevska, L. V., & Shcherbliuk, S. L. (2023). *Models and methods of*

- defense resource management* (Scientific publication; V. V. Koval, Ed.). Kyiv: Lira.
21. Zahorka, O. M., Mosov, S. P., Sbitnev, A. I., et al. (2005). *Elements of research on complex military systems*. Kyiv: NAOU.
  22. Behma, V. M., Zahorka, O. M., Kosevtsov, V. O., & Shemaiev, V. M. (2005). *Strategic management of military-technical cooperation in ensuring Ukraine's military security* (I. S. Rusnak, Ed.). Kyiv: IPNB, NAOU.
  23. Radetskyi, V. H., Rusnak, I. S., Zahorka, O. M., et al. (2007). *Methodological principles of substantiating rational forms and methods of employing military groupings* (S. O. Kyrychenko, Ed.). Kyiv: NAOU.
  24. Beshelev, S. D., & Gurvich, F. G. (1973). *Expert assessments*. Moscow: Nauka.
  25. Semenenko, O., & Skurinevska, L. (2023). Indicators and criteria for evaluating the effectiveness of the defense resource management system of the security and defense sector of Ukraine (structure, content). *Social Development and Security*, 13(2), 112-128. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>
  26. Savchuk, V., & Kovaliiov, D. (2024). *Strategizing under uncertainty* (Rev. ed.). Kyiv: Laboratory.
  27. Skurinevska, L. (2023). Methodology for substantiating the choice of a rational version of the structure of the defense resource management system of the security and defense sector of Ukraine. *Social Development and Security*, 13(4), 203-223. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.15>
  28. Harrington, D. (1990). *Quality management in American corporations*. Moscow: Ekonomika.
  29. Harrington's universal verbal-numerical scale. (n.d.). Retrieved July 15, 2020, from <https://helpiks.org/3-20657.html>
  30. Sahaniuk, F. V., Frolov, V. S., Pavlenko, V. I., et al. (2019). *Security and defense sector of Ukraine: Strategic guidance and military management* (I. Rusnak, Ed.). Kyiv: Ministry of Defense, General Staff of the Armed Forces of Ukraine, National Defence University of Ukraine.
  31. Iliashenko, S. M. (2023). *Innovation management* (Textbook). Sumy: University Book.
  32. Semenenko, O., Skurinevska, L., Moskalenko, I., Poberezhets, T., & Palamarchuk, N. (2023). Defense adequacy of the state and factors affecting it. *Sciences of Europe*, 115, 40–46. Prague, Czech Republic. ISSN 3162-2364.