

Бенчмаркінг системи управління оборонними ресурсами окремих країн світу для імплементації аналогічного процесу в Україні

Benchmarking the defence resource management system of selected countries for the implementation of a similar process in Ukraine

Наталія Гончарук

старший науковий співробітник, e-mail: onofreichyk@ukr.net, ORCID: 0009-0002-3464-0623

Natalia Honcharuk

Senior Researcher, e-mail: onofreichyk@ukr.net, ORCID: 0009-0002-3464-0623

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: May 31, 2025 | Revised: June 15, 2025 | Accepted: June 30, 2025

DOI: 10.33445/sds.2025.15.3.22

Мета роботи: провести бенчмаркінг системи управління оборонними ресурсами провідних країн світу для її подальшої імплементації та узгодження з аналогічними процесами в Україні.

Метод дослідження: системний аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, систематизація.

Результати дослідження: Проаналізовано досвід Ізраїлю та Туреччини у сфері управління оборонними ресурсами. Визначено важливість електронного контролю за матеріальними потоками для армії оборони Ізраїлю. Вивчено організацію та функціонування системи управління оборонними ресурсами в Туреччині, зокрема роль Виконавчого комітету оборонної промисловості. Досліджено досвід Польщі у створенні ефективної системи підготовки країни до оборони та реагування на воєнні загрози.

Теоретична цінність дослідження: Узагальнено досвід різних країн (Ізраїлю, Туреччини, Польщі) у сфері управління оборонними ресурсами. Виявлено ключові фактори успішного управління оборонними ресурсами в умовах сучасних геополітичних викликів.

Практична цінність дослідження: Запропоновано впровадження досвіду електронного контролю за матеріальними потоками для управління оборонними ресурсами Сил оборони України. Рекомендовано Україні скористатися прикладом Туреччини у розвитку оборонно-промислового комплексу. Зазначено важливість вивчення досвіду постсоціалістичних країн (зокрема, Польщі) для трансформації системи оборонного планування в Україні.

Тип статті: Теоретичний.

Purpose: To benchmark the defence resource management systems of the world's leading countries for its further implementation and alignment with similar processes in Ukraine.

Method: Systematic analysis and synthesis, comparison, generalisation, and systematisation.

Findings: The experience of Israel and Turkey in the field of defence resource management was analyzed. The importance of electronic control over material flows for the Israeli Defense Forces was determined. The organization and functioning of the defence resource management system in Turkey were studied, in particular, the role of the Executive Committee of the Defense Industry. The experience of Poland in creating an effective system for preparing the country for defense and responding to military threats was studied.

Theoretical implications: The experience of different countries (Israel, Turkey, Poland) in the field of defence resource management is generalized. Key factors for successful defense resource management in the face of modern geopolitical challenges have been identified.

Practical applications: The introduction of experience in electronic control over material flows for the management of defense resources of the Defense Forces of Ukraine is proposed. Ukraine is recommended to take advantage of Turkey's example in the development of the defense-industrial complex. The importance of studying the experience of post-socialist countries (in particular, Poland) for the transformation of the defense planning system in Ukraine is noted.

Paper type: Theoretical.

Ключові слова: бенчмаркінг, оборонне планування, управління оборонними ресурсами, Збройні Сили України.

Key words: benchmarking, defence planning, defence resource management, the Armed Forces of Ukraine.

Вступ

Сучасному світові притаманні перманентні зміни безпекового середовища. На сьогодні геополітичне протистояння має нову, ускладнену й нестабільну форму, підтримувану наявними і новими гарячими та замороженими конфліктами. Спроби вирішення таких конфліктів міжнародною спільнотою здебільшого полягають у недопущенні їх подальшої ескалації, тобто стримуванні, по можливості – зниженні інтенсивності наявних конфліктів, внаслідок чого їх вирішення відсувається в невизначене майбутнє.

Вибір Україною європейського та демократичного шляху розвитку російська федерація сприйняла як виклик і загрозу для свого існування. За задумом російського керівництва, війна, анексія Криму та окупація частини території Донецької і Луганської областей, терористичні

акти, торговельна блокада та енергетичний шантаж, кібератаки й масована пропаганда мали підірвати життєві сили і єдність українського народу, нав'язати Україні статус неоколоніальної "буферної зони", розколоти її на маріонеткові "народні республіки". Після провалу цих спроб російська федерація розпочала політику постійного воєнного, дипломатичного та інформаційного тиску на Україну, виснаження економічних ресурсів і розмивання суспільної довіри.

В контексті сучасних геополітичних викликів та загроз для української державності питання управління оборонними ресурсами, наданими з різних джерел, є надзвичайно актуальним. Українська влада має переглянути підходи до забезпечення потреб військ ресурсами, щоб знайти шляхи підвищення ефективності витрачання ресурсів, а також унормувати ці питання на законодавчому рівні. Бенчмаркінг управління ресурсним забезпеченням обороноздатності України та інших держав дасть змогу визначити ступінь ефективності використання доступних ресурсів та започаткувати зміни в управлінні для поліпшення ситуації.

Теоретичні основи дослідження

На основі аналізу напрацювань учених з цієї проблематики зазначимо, що питання управління оборонними ресурсами відображені в дослідженнях таких науковців: М. Абрамової (Абрамова, Абрамов, 2021; Абрамова та інші, 2023), Косарецький (Косарецький та інші, 2023; Корецький та інші, 2023), З. Гбура (Гбур, 2021), В. Ковалю (Коваль, 2023), П. Крикун (П. Крикун та інші, 2024), А. Петренка (Петренко, 2019), О. Семененко (Семененко та інші, 2021; Семененко та інші, 2023), В. Сотник (Сотник, 2023), Л. Скуріневської (Скуріневська, 2023) та ін. Водночас учені дослідили лише деякі теоретичні і практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України.

Постановка проблеми

Ситуація, яка склалася на сьогодні в Україні, потребує від Міністерства оборони України та Збройних Сил України пошуку способів удосконалення системи управління Збройними Силами для підвищення якості і результативності керування обороноздатністю держави. Зважаючи на досвід відсічі широкомасштабної збройної агресії з боку російської федерації, військове керівництво України дійшло таких висновків:

наявний підхід до всебічного забезпечення військ (сил) у ході проведення операцій не завжди сприяє ефективному використанню виділених ресурсів;

підрозділи забезпечення та центри зберігання ресурсів в умовах постійної зміни обстановки у районах ведення військ перебувають у зоні постійної підвищеної уразливості, що впливає на їх здатність ефективно виконувати покладені на їх завдання;

для адекватної протидії ворожим діям необхідно впроваджувати передові технології (найкращі практики) провідних країн світу у власну систему забезпечення військ.

Зважаючи на загальні світові тенденції та досвід збройних сил провідних країн світу, потрібно постійно оновлювати систему управління оборонними ресурсами і доводити її до рівня сучасних світових стандартів. З огляду на це процес оптимізації та реорганізації системи управління оборонними ресурсами України має бути обґрунтованим і передбачати впровадження найефективніших засобів (інструментів) забезпечення сил оборони, втілених у практику провідних країн світу.

Для реалізації мети дослідження пропонуємо розглянути особливості організації та функціонування системи управління оборонними ресурсами провідних країн світу.

Результати

Аналітичний дискурс розпочнемо з досвіду Ізраїлю як країни, змушеної існувати в умовах постійної військово-політичної агресії країн-сусідів, що за сценарієм військових конфліктів дуже схоже на ситуацію, яка склалася в Україні.

На сьогодні Армія оборони Ізраїлю вважається однією з найбоездатніших у світі, адже, зважаючи на терористичну загрозу з боку Палестини і військову загрозу з боку сусідніх арабських держав, більшість бойових частин армії перебувають у повній бойовій готовності. Крім цього, Армія оборони Ізраїлю, орієнтуючись на власні сили та економічні можливості держави, намагається переважати армії сусідніх держав за технологіями, якістю військової техніки та вишколом військових.

Високому рівню боездатності Армії оборони Ізраїлю сприяє дотримання принципу автоматизованого і логістичного забезпечення її діяльності, заснованого на електронній системі контролю за матеріальними потоками TAV, яка дає змогу отримувати повну оперативну інформацію з високим ступенем точності про всі матеріальні ресурси, що використовуються для забезпечення військових споживачів: маршрут руху, час проходження контрольних точок, терміни прибуття в місце призначення, а також інші контрольні та часові параметри. Кожен елемент матеріальних ресурсів містить електронну карту. На маршрутах руху матеріальних потоків встановлено ворота електронного контролю, із проходженням яких автоматично зчитується інформація з електронних карт колон і конвоїв. Потім інформація по телекомунікаційних каналах надходить у центри контролю різних рівнів для прийняття оперативних рішень. Ще одним прикладом використання сучасних технологій є використання мікročіпів RFID для безконтактної радіочастотної ідентифікації військових вантажів, що позбавляють необхідності прямої видимості завдяки великій відстані читання, мають великий обсяг зберігання даних, підтримують читання декількох міток і зчитування даних мітки при будь-якому її розташуванні, стійкі до впливу докільця, передбачають багатocільове використання, мають високий ступінь безпеки (Гбур, 2021).

В Ізраїлі найвищим органом прийняття рішень на національному рівні з питань безпеки є кабінет міністрів Ізраїлю. Міністерство оборони відповідальне за довгострокову оборонну політику і стратегічне планування, яке проводить спеціальний міністерський комітетом у справах оборони, а також за розроблення і закупівлю озброєння та військової техніки. Міністерство оборони має найбільший у державі відомчий бюджет (Косарецький, 2023). Оскільки армія оборони Ізраїлю повинна завжди якісно переважати ймовірного противника, цього досягають прийняттям на озброєння найсучаснішої військової техніки, впровадженням досконалих систем управління, підтриманням ефективного механізму мобілізації та високого рівня підготовки особового складу (у тому числі резерву). При цьому “критично важливі” види озброєння та військової техніки, елементи автоматизованого управління та систем зв'язку мають виробляти підприємства ізраїльського оборонно-промислового комплексу. У разі придбання зразків озброєння та військової техніки за кордоном, оборонно-промисловий комплекс Ізраїлю має забезпечувати його повне обслуговування та ремонт будь-якої складності.

Однак під час ведення сучасних бойових дій проблемними питаннями стають застосування величезної кількості матеріальних ресурсів та значні відстані їх переміщення, причому командування штабів зобов'язане оперативну інформацію про поточну наявність ресурсів або їх потребу в підрозділах.

Вирішити ці проблеми можливо завдяки повній автоматизації відстеження процесів переміщення і реєстрації вантажів у ході бойових дій. Завданням такої системи є отримання наочної і своєчасної інформації про матеріально-технічний стан забезпечення кожної військової частини, що включає дані про наявність в неї необхідних запасів матеріальних

засобів, проведення ремонтно-відновних робіт, наявність втрат та евакуацію поранених військовослужбовців. Визначені дані необхідно отримувати в режимі реального часу від окремого підрозділу до Генерального штабу.

Отже, впровадження досвіду електронного контролю за матеріальними потоками у сфері тилового забезпечення армії оборони Ізраїлю є актуальною вимогою часу для управління оборонними ресурсами Сил оборони України.

Сучасний глобалізований світ неможливо уявити без технологічного та швидкого науково-технічного розвитку. У контексті високих технологій і геополітичних змін та загроз розвиток системи управління оборонними ресурсами стає ключовою складовою національної стратегії багатьох країн. Досвід Туреччини у цій сфері є надзвичайно актуальний для України, адже Туреччина в останні роки продемонструвала вражаючі досягнення у виробництві власної зброї та військової техніки. Організацією та функціонуванням системи управління оборонними ресурсами Турецької Республіки опікується Виконавчий комітет оборонної промисловості, що функціонує під керівництвом президента Туреччини за участю постійних та непостійних учасників.

Комітет виробляє загальну стратегію у сфері оборонної промисловості, проектує та координує діяльність підприємств оборонно-промислового комплексу щодо забезпечення потреб власних збройних сил необхідним озброєнням, визначає порядок ціноутворення і потреб в експорті/імпорті озброєння і військової техніки. У Турецькій Республіці за визначення потреби відповідає командування видів збройних сил. Водночас Генеральний штаб відповідає за оцінювання необхідності постачання відповідного озброєння і військової техніки. Міністерство національної оборони Туреччини разом із Департаментом оборонної промисловості постійно аналізують стан і можливості оборонно-промислового комплексу.

Крім того, Департамент оборонної промисловості як юридично незалежний суб'єкт із власним бюджетом відповідає за такі напрями діяльності:

- 1) виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських програм;
- 2) розроблення програм виробництва озброєння і військової техніки в країні та контроль за їх реалізацією;
- 3) проведення процедур закупівель озброєння і військової техніки в країні;
- 4) визначення фінансових джерел виконання рішень Виконавчого комітету оборонної промисловості;
- 5) надання державних гарантій та ідентифікація ризиків, визначення особливостей фінансування і строків виконання оборонних проєктів;
- 6) контроль за приватними компаніями та іноземними партнерами, залученими до реалізації державного замовлення (Косарецький, 2023).

Туреччина системно розвиває власну обороноздатність через створення виробництва замкнутого циклу. Промислове виробництво має високий рівень автоматизації, а технологічні процеси не поступаються наявним у передових країнах світу.

Ця країна створила умови для залучення іноземних інвесторів, аби ті розміщували свої виробничі потужності на її території. Свого часу співпраця з компаніями General Electric та Rolls-Royce дала змогу турецькій промисловості освоїти спочатку складання, а потім випуск двигунів General Electric F110 для винищувачів Lockheed Martin F-16. Згодом Туреччина брала участь у програмі виготовлення винищувача Lockheed Martin F-35, виробляючи, зокрема, лопатки турбін для його двигуна. Наступним кроком стало освоєння технологічних процесів та збирання винищувачів F-16 за американською ліцензією в Анкарі. Все це допомогло Туреччині реалізувати свою амбітну мету – розробити власний винищувач із турецьким двигуном та озброєнням.

Для розвитку українського оборонно-промислового комплексу цілком можна скористатися прикладом Туреччини, особливо зважаючи на те, що Україна для розгортання виробництва має велику кількість кваліфікованого і недорогого трудового ресурсу, а також і наукову базу.

Зауважимо, що Туреччина постійно запозичує сучасні технології, яких їй бракує, у тому числі створюючи умови для локалізації. Україна також потребує значної кількості технологій, якими ще не володіє. Досвід Туреччини показовий для наслідування в Україні, адже країна завдяки залученню іноземних виробників та інвесторів зробила сильний технологічний ривок.

Можна стверджувати, що оборонна промисловість Туреччини протягом останніх років значно розвинулася, перетворившись на одну з провідних у світі. Завдяки активним інвестиціям у науково-дослідні розробки, локалізації виробництва та стратегічним експортним угодам Туреччина зменшила залежність від імпорту і зміцнила свої позиції на глобальному ринку озброєнь.

Дуже важливим для України є вивчення досвіду постсоціалістичних країн, що утворилися на теренах Східної та Центральної Європи, адже вони пройшли шлях трансформації системи оборонного планування до стандартів НАТО і набули в ньому членство.

Серед цих країн достатньо прикладів, коли держава розподіляє функції оборони між регулярним військом та підрозділами територіального захисту, які є справжніми бойовими одиницями, здатними швидко реагувати на широке коло загроз – починаючи від терористичних актів та інших насильницьких дій до природних або техногенних катастроф. До таких держав належать, зокрема, Польща, Естонія, Латвія, Литва.

Порівняно з державами Східної Європи Польща має досить боєздатну 100-тисячну армію, на утримання якої держава витрачає більше 2% валового внутрішнього продукту країни (це зобов'язання, яке взяли на себе всі країни-члени альянсу, хоча не всі його виконують) (Вус, 2019).

Республіка Польща почала формувати сили територіальної оборони з 1 січня 2017 року відповідно до Закону від 16 листопада 2016 року про внесення змін до Закону про загальний обов'язок захисту Республіки Польща та деяких інших актів. Організація з такою ж назвою існувала в країні від 1959 року, але була розформована 2008 року в межах програми модернізації.

На сьогодні війська територіальної оборони (*Wojska Obrony Terytorialnej*, далі – WOT) Польщі нараховують майже 38 тис. солдатів, і цей новий вид збройних сил продовжує нарощувати спроможності.

Формально WOT Польщі не підпорядковані керівництву НАТО, проте мають виконувати певні функції в інтересах альянсу. Передбачено їх використання для охорони та оборони маршрутів руху і колонних шляхів під час перегруповування військ, а також залучення їх до участі у протидиверсійних і протидесантних операціях, прочісуванні місцевості, організації взаємодії з місцевими органами влади (Харук, 2021).

У Республіці Польща реалізація управління оборонними ресурсами відбувається із використанням військового і цивільного потенціалу країни. Так, війська WOT не потребують значних фінансових затрат. Частина спорядження, зокрема обмундирування, в установленому порядку передають з агентства військового майна, а частину фінансових витрат із забезпечення взводів WOT покладено на органи місцевого самоврядування за принципом співфінансування (місцеве самоврядування утримує службові приміщення, забезпечує пально-мастильними матеріалами, надає засоби зв'язку та ін.). Питання матеріально-технічного забезпечення, харчування, охорони центрів підготовки WOT або майна вирішують із залученням приватних фірм, що надають послуги на платній основі.

Крім того, у 2015 році польський уряд ухвалив державну програму модернізації збройних сил вартістю 42 млрд євро. Підрядниками в межах цієї програми стали провідні європейські та американські виробники військового озброєння. Програмою було передбачено впродовж 10 років модернізувати систему протиракетної оборони, бойові гвинтокрили, підводні човни, бронетехніку і безпілотники, тобто оборонні системи, які стояли на озброєнні польської армії ще з радянських часів.

На цей час вже відбулося переозброєння протиракетної оборони країни, яка за оцінкою польського військового керівництва, зможе ефективно протистояти російським балістичним ракетам “Іскандер” (Мочков, 2022).

Аналізуючи досвід Польщі, можна зробити висновок, що держава постійно вживає заходів для підвищення боєздатності своїх збройних сил через погіршення безпекового середовища довкола країни. Військове керівництво Республіки Польща свідомо оцінює воєнну загрозу з боку Росії. Так, начальник Генерального штабу Польщі генерал Веслав Кукула відкрито заявив: “Чи вибухне війна і коли вона спалахне, у певному сенсі залежить від нас. Напад на країну, яка добре підготовлена до захисту і суспільство якої чинитиме опір, є величезним ризиком” (Krapivtsova, 2025). Ці слова підтверджують загрозу, яку російська федерація продовжує становити для країн Європи, зокрема Польщі як однієї із країн – членів НАТО. Військово-політичне керівництво Польщі спрямовує зусилля на зміцнення обороноздатності країни через збільшення витрат на військові потреби та інтеграцію новітніх технологій у збройні сили. Поряд із посиленням технічного аспекту збройних сил керівництво держави зосереджено на організаційних і правових засадах державної політики у сфері оборони. Так, 23 квітня 2022 року набув чинності Закон “Про захист Батьківщини” від 11 березня 2022 року, в якому запроваджено норми щодо збільшення оборонного бюджету з 2,2% валового внутрішнього продукту до 3,3%, визначено оптимальну чисельність збройних сил до 300 тис. осіб, уточнено заходи оборонного планування, вдосконалено систему підготовки резервістів, розширено можливості навчання військовослужбовців і волонтерів. Цим законом також передбачено створення Фонду підтримки збройних сил, кошти в який надходитимуть за рахунок доходів від підтримки іноземних військ та надання їм полігонів і спеціалізованих військових послуг, доходів від продажу майна, пожертвувань, спадщини та заповіту, а також випущених облігацій. Також законом змінено розподіл видів військової служби. Документом визначено, що військова служба в запасі буде поділена на активну та пасивну. Крім цього, запроваджується добровільну базову військову службу, яка міститиме два етап: перший – 28 днів базової підготовки, потім 11 місяців служби; другий – після завершення року служби, що передбачає два варіанти: якщо військовослужбовець виявить бажання служити далі, то стає професійним військовим, якщо обере інший вид діяльності, то поповнить лави підготовлених резервістів.

Отже, можемо стверджувати, що Республіка Польща має позитивний досвід створення ефективної системи підготовки країни до оборони та реагування на воєнні загрози, що має стати засадничим уроком для воєнно-політичного керівництва України.

Висновки

Аналіз функціонування системи управління оборонними ресурсами провідних країн світу показав, що свобода держави не дістається безкоштовно, а будь-яке рішення, прийняте для поліпшення економіки держави, не має спричинити кризи безпеки.

У провідних країнах світу державна політика спрямована на використання різноманітних стратегій, включно з розробленням довгострокових планів забезпечення національної безпеки, розумним фінансовим управлінням, використанням передових технологій і логістичних рішень для забезпечення ефективного та швидкого постачання оборонних ресурсів.

Адекватною відповіддю України на збройну агресію з боку російської федерації може бути швидка імплементація досвіду управління оборонними ресурсами провідних країн світу та узгодження їх з особливостями аналогічних процесів в Україні.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. Абрамова М. В., Абрамов А. П. Оцінювання ефективності управління фінансовими оборонними ресурсами на стратегічному рівні. *Sciences of Europe*. 2021. № 73. С. 36–41.
2. Абрамова М. В., Марко І. Ю., Маньков Д. С., Паславський М. М. Особливості визначення економічного впливу управління людськими оборонними ресурсами на розвиток деяких країн. *Modern Economics* 2023. № 40. С. 5–14.
[https://doi.org/10.31521/modecon.V40\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-01)
3. Косарецький, Є., Бойко, Р., Лойшин, А., & Захарченко, Н. (2023). Ідентифікація особливостей управління оборонними ресурсами окремих країн світу для удосконалення аналогічного процесу в Україні. *Social Development and Security*, 13(2), 54-64.
<https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.6>
4. Корецький, А., Сотник, В., Могилевська, В., Бойко, Р., & Косарецький, Є. (2023). Сутнісна характеристика та необхідність нормативно-правового регулювання механізму управління оборонними ресурсами. *Social Development and Security*, 13(1), 83-96.
<https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.8>
5. Гбур З. В. Принципи роботи Армії оборони Ізраїлю та їх імплементація в Україні // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2117> (дата звернення: 16.05.2025).
6. Коваль, В., Семененко, О., Скуріневська, Л., Семененко, Л., Добровольський, Ю., & Ярмольчик, М. (2023). Щодо побудови моделі управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України: (основні аспекти теорії управління оборонними ресурсами). *Social Development and Security*, 13(1), 128-143.
<https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.11>
7. Крикун, П., Павленко, В., Корендович, В., Ясенко, С., & Ткач, М. (2024). Розбудова національної системи оборонного планування України за Євроатлантичними принципами: воєнно-історичний аналіз. *Social Development and Security*, 14(3), 14-32.
<https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.2>
8. Петренко А. Щодо впровадження оборонного менеджменту та управління змінами в Міністерстві оборони України. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 3–8.
9. Семененко, О., Онофрійчук, П., Мотрунич, І., Остапець, О., Гетьман, А., & Романченко, О. (2021). Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні Збройних Сил України. *Social Development and Security*, 11(3), 98-115. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.10>
10. Семененко, О., Онофрійчук, П., Чернишова, І., Остапець, О., Мотрунич, І., & Романченко, О. (2021). Методологічні основи управління оборонними ресурсами в Збройних силах України. *Social Development and Security*, 11(5), 98-110.
<https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.10>
11. Семененко, О., Скуріневська, Л., Остапець, О., & Щерблюк, С. (2023). Рекомендації щодо удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту України з урахуванням досвіду іноземних країн. *Social Development and Security*, 13(3), 116-134. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.8>
12. Семененко, О., & Скуріневська, Л. (2023). Показники та критерії оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України (структура, зміст). *Social Development and Security*, 13(2), 112-128.
<https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>

13. Семененко, О., Скуріневська, Л., Остапець, О., Толок, П., Онофрійчук, П., & Тарасов, О. (2023). Щодо формування теоретичних, методологічних, концептуально-теоретичних основ управління оборонними ресурсами в системі забезпечення воєнно-економічної безпеки держави. *Social Development and Security*, 13(6), 119-132. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.11>
14. Семененко, О., Остапець, О., Толок, П., Сірченко, Р., Онофрійчук, П., & Тарасов, О. (2023). Сучасні особливості бенчмаркінгу оборонно-промислової індустрії Туреччини у контексті досвіду для України. *Social Development and Security*, 13(4), 185-202. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.14>
15. Сотник В. В. Леонтович С. П. Косарецький Є.І. Бойко Р. В. Шляхи удосконалення механізму управління оборонними ресурсами. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. Київ. 2023. №3. С. 108–117.
16. Скуріневська, Л. (2023). Методика обґрунтування вибору раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України. *Social Development and Security*, 13(4), 203-223. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.15>
17. Скуріневська, Л. (2023). Основні аспекти управління запасами та логістики в процесах управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. *Social Development and Security*, 13(5), 230-243. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22>
18. Вус Р. Створення військ територіальної оборони – Досвід Польщі. Армія-Inform. 2019. URL: <https://armyinform.com.ua/2019/11/25/stvorennya-vijsk-terytorialnoyi-oborony-dosvid-polshhi>. (дата звернення 16.03.2025).
19. Харук А. Війська територіальної оборони Польщі: питання ефективності. // Український мілітарний портал. 2021. URL: <https://mil.in.ua/uk/blogs/vijska-terytorialnoyi-oborony-polshhi-pytannyaefektyvnosti>. (дата звернення 16.03.2025).
20. Мочков О. Б. Роль держави та громадянського суспільства у формуванні військ територіальної оборони Польщі // Таврійський науковий вісник. м. Кропивницький, 2022. № 4. С. 117–124. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.17>.
21. Кравітsoва D. Генштаб Польщі закликав готуватися до війни з Росією // Інформаційний портал Польщі. 2025. URL: <https://inpoland.net.pl/novosti/genshtab-polshhi-zaklikav-gotuvatisya-do-vijjni-z-rosiehyu/>. (дата звернення 16.03.2025).

References

1. Abramova, M. V., & Abramov, A. P. (2021). Evaluation of the effectiveness of managing defense financial resources at the strategic level. *Sciences of Europe*, 73, 36–41.
2. Abramova, M. V., Marko, I. Yu., Mankov, D. S., & Paslavsky, M. M. (2023). Features of determining the economic impact of human defense resource management on the development of some countries. *Modern Economics*, 40(1), 5–14. [https://doi.org/10.31521/modecon.V40\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-01)
3. Kosaretsky, E., Boyko, R., Loishin, A., & Zakharchenko, N. (2023). Identification of features of defense resource management in some countries of the world for the improvement of the analogous process in Ukraine. *Social Development and Security*, 13(2), 54–64. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.6>
4. Koretsky, A., Sotnik, V., Mogilevska, V., Boyko, R., & Kosaretsky, E. (2023). Substantive characteristics and the need for legal regulation of the defense resources management mechanism. *Social Development and Security*, 13(1), 83–96. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.8>
5. Gbur, Z. V. (2021). Principles of the Israel Defense Forces' work and their implementation in Ukraine. *State Administration: Improvement and Development*. Retrieved May 16, 2025, from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2117>

6. Koval, V., Semenenko, O., Skurinevska, L., Semenenko, L., Dobrovolskiy, Y., & Yarmolchik, M. (2023). About building a model of defense resources management at the Armed Forces of Ukraine: Main aspects of defense resources management theory. *Social Development and Security*, 13(1), 128–143. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.11>
7. Krykun, P., Pavlenko, V., Korendovych, V., Yasenka, S., & Tkach, M. (2024). Development of Ukraine's national defense planning system based on Euro-Atlantic principles: Military-historical analysis. *Social Development and Security*, 14(3), 14–32. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.2>
8. Petrenko, A. (2019). Regarding the implementation of defense management and change management in the Ministry of Defense of Ukraine. *Science and Defense*, (2), 3–8.
9. Semenenko, O., Onofriychuk, P., Motrunich, I., Ostapets, O., Hetman, A., & Romanchuk, O. (2021). Main theoretical and practical aspects of the functioning of the defense resources management system at the level of the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*, 11(3), 98–115. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.3.10>
10. Semenenko, O., Onofriychuk, P., Chernishova, I., Ostapets, O., Motrunich, I., & Romanchuk, O. (2021). Methodological foundations of defense resources management in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security*, 11(5), 98–110. <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.10>
11. Semenenko, O., Skurinevska, L., Ostapets, O., & Shcherblyuk, S. (2023). Recommendations for improving the defense resources management system and defense management in Ukraine, considering foreign experience. *Social Development and Security*, 13(3), 116–134. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.8>
12. Semenenko, O., & Skurinevska, L. (2023). Indicators and criteria for evaluating the efficiency of the defense resources management system in Ukraine's security and defense sector (structure, content). *Social Development and Security*, 13(2), 112–128. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>
13. Semenenko, O., Skurinevska, L., Ostapets, O., Tolok, P., Onofriichuk, P., & Tarasov, O. (2023). Regarding the formation of theoretical, methodological, conceptual and theoretical foundations of defense resource management in the system of ensuring the military and economic security of the state. *Social Development and Security*, 13(6), 119-132. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.6.11>
14. Semenenko, O., Ostapets, O., Tolok, P., Sirchenko, R., Onofriichuk, P., & Tarasov, O. (2023). Modern features of benchmarking of the defense industry of Turkey in the context of experience for Ukraine. *Social Development and Security*, 13(4), 185-202. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.14>
15. Sotnyk, V. V., Leontovych, S. P., Kosaretskyi, Ye. I., & Boiko, R. V. (2023). Shliakhy udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia oboronnyimi resursamy [Ways to improve the defence resource management mechanism]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. Kyiv, 3. 108–117.
16. 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>
17. 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>
18. Vus, R. (2019). Stvorennia viisk terytorialnoi oborony – Dosvid Polshchi [Establishment of territorial defence troops – Poland's experience]. *Armiiia-Inform*. Available from : <https://armyinform.com.ua/2019/11/25/stvorennya-viisk-terytorialnoyi-oborony-dosvid-polshhi>.

19. Kharuk, A. (2021). Viiska terytorialnoi oborony Polshchi: pytannia efektyvnosti. [Poland's territorial defence forces: a question of effectiveness]. *Ukrainskyi military portal*. Available from : <https://mil.in.ua/uk/blogs/vijska-terytorialnoyi-oborony-polshhi-pytannyaefektyvnosti>.
20. Mochkov, O. (2022). Rol derzhavy ta hromadianskoho suspilstva u formuvanni viisk terytorialnoi oborony Polshchi [The Role of the State and Civil Society in the Formation of the Territorial Defence Forces of Poland. Tavrian Scientific Herald]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, 4. 117-124. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.17>.
21. Krapivtsova, D. (2025). Henshtab Polshchi zaklykav hotuvatisia do viiny z Rosiieiu [Polish General Staff calls to prepare for war with Russia]. *Informatsiinyi portal Polshchi*. Available from : <https://inpoland.net.pl/novosti/genshtab-polshhi-zaklikav-gotuvatisya-do-vijni-z-rosiehyu/>.