

# Оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України

## Evaluation of the Effectiveness of Defense Resource Management in the System of Shaping Ukraine's Economic Security

Леся Скуріневська

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

Lesia Skurinevska

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

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National University of Defense of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: December 16, 2024 | Revised: December 25, December 2024 | Accepted: December 31, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.6.19

**Мета роботи:** Розробити методіку оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами (СУОР) України для забезпечення її відповідності стратегічним цілям держави та підвищення рівня економічної безпеки.

**Метод дослідження:** Застосовано системний і комплексний підхід, що включає: аналіз наукових публікацій та нормативно-правових документів; розроблення структурно-логічної схеми методики; використання військово-економічного оцінювання результатів розвитку спроможностей ЗСУ; застосування методу аналізу ієрархій Саатті для визначення вагових коефіцієнтів програмних заходів; побудову інтегральних показників ефективності.

**Результати дослідження:** Розроблена методика дає змогу: системно оцінювати ефективність використання оборонних ресурсів; проводити моніторинг та аналіз результатів у динаміці; забезпечувати прийняття обґрунтованих рішень щодо удосконалення чи оновлення системи управління; адаптувати стратегічні напрями розвитку до зміни загроз.

**Теоретична цінність дослідження:** Розширено наукові засади оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами. Сформовано методологічний підхід, що поєднує кількісні та якісні індикатори. Створено основу для інтеграції військово-економічного аналізу у стратегічне планування сектору безпеки та оборони.

**Цінність дослідження:** Запропоновано уніфікований стандарт оцінювання ефективності СУОР. Вперше поєднано моніторинг результатів, аналіз витрат і прогнозування ефективності в єдиній методиці. Практична цінність полягає у можливості використання методики державними органами, військовими структурами та науковими центрами для підвищення ефективності оборонного менеджменту.

**Обмеження досліджень / Майбутні дослідження:** Запропоновано уніфікований стандарт оцінювання ефективності СУОР. Вперше поєднано моніторинг результатів, аналіз витрат і прогнозування ефективності в єдиній методиці. Практична цінність полягає у можливості використання методики державними органами, військовими структурами та науковими центрами для підвищення ефективності оборонного менеджменту.

**Тип статті:** теоретичний.

**Ключові слова:** ефективність управління, оборонні ресурси, економічна безпека, національна безпека, методика оцінювання, стратегічний розвиток, моніторинг, адаптація системи.

**Purpose:** To develop a methodology for evaluating the effectiveness of Ukraine's defense resource management system (DRMS) in order to ensure its compliance with the state's strategic objectives and to strengthen economic security.

**Method:** A systemic and comprehensive approach was applied, including: analysis of scientific publications and legal documents, development of a structural-logical evaluation framework, use of military-economic assessment of the Armed Forces' capability development, application of the Analytic Hierarchy Process (Saaty method) to determine weight coefficients, construction of integrated performance indicators.

**Findings:** The proposed methodology makes it possible to: systematically evaluate the efficiency of defense resource use, monitor and analyze performance over time, support evidence-based decision-making on DRMS improvement, adapt strategic development directions in response to evolving threats.

**Theoretical implications:** Expands the scientific basis of evaluating defense resource management effectiveness. Introduces a methodological approach combining quantitative and qualitative indicators. Establishes a foundation for integrating military-economic analysis into strategic security and defense planning.

**Value:** Proposes a unified standard for DRMS effectiveness evaluation. Integrates monitoring, cost analysis, and forecasting into a single methodology. Offers practical value for state authorities, military structures, and research institutions in enhancing defense management effectiveness.

**Limitations / Future research:** The main limitation lies in the theoretical nature and limited practical testing. Future studies should focus on: deeper analysis of external influencing factors, refinement of the methodology using international best practices, development of integrated automated management systems, application of innovative technologies (AI, blockchain, etc.), strategies for adapting DRMS to emerging threats such as cyber, biological, and chemical challenges.

**Paper type:** theoretical.

**Key words:** management efficiency, defense resources, economic security, national security, evaluation methodology, strategic development, monitoring, system adaptation.

## **Вступ**

У сучасних умовах, коли Україна перебуває у складній геополітичній ситуації та стикається з значними викликами у сфері безпеки та оборони, ефективне управління оборонними ресурсами стає ключовим завданням подальшого розвитку сектора її безпеки та оборони [1–5]. Розроблення методики оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами (далі – методика) є важливим кроком для подальшого розвитку основної складової сил оборони – Збройних Сил України (ЗС України) та держави в цілому. Стан та ефективність системи управління оборонними ресурсами має вирішальний вплив на безпеку та суверенітет будь-якої держави [1–3]. Методика має враховувати різноманітні аспекти, такі як технологічна сумісність, використання інновацій, ступінь готовності до реагування на зміни у загрозах, адаптація до сучасних викликів у кіберпросторі та гібридній війні. Важливою складовою методики є аналіз ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами (СУОР) у контексті стратегічних цілей держави. Це передбачає визначення чітких критеріїв та показників, за якими можна буде оцінити відповідність досягнень системи запровадженням у державі стратегічним цілям її подальшого розвитку. Розроблення та впровадження методики оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами передбачає, як подальші кроки, розроблення механізмів моніторингу та звітності, що дозволить постійно відстежувати стан та ефективність системи управління оборонними ресурсами, а також оперативно реагувати на зміни у ситуації та вчасно вносити корективи до стратегічних планів [5, 9]. З огляду на важливість розроблення такої методики, необхідно забезпечити відкритий та колективний підхід до цього процесу. Залучивши фахівців у різних галузях, а також урахувавши думки громадськості та партнерів з інших держав, можна створити більш об'єктивну та ефективну методику [4–12]. Завданням такої методики є не лише оцінювання поточного стану, а й сприяння постійному покращенню системи управління оборонними ресурсами, що допоможе у зміцненні національної безпеки, забезпеченні ефективності оборонних зусиль та підвищенні здатності держави ефективно розвиватися в умовах мінливого та непередбачуваного світового контексту [4–15]. Отже, розроблення та впровадження методики оцінювання ефективності функціонування СУОР є стратегічно важливим завданням для ЗС України та держави загалом для забезпечення національної безпеки, зростання обороноздатності й стабільності в умовах сучасних викликів та загроз [6–15].

## **Теоретичні основи дослідження**

Результати аналізу досліджень, публікацій та документів за тематикою оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами показують [1]–[24], що це питання турбує багатьох вітчизняних та іноземних науковців у різних сферах діяльності. Особливої актуальності управління ресурсами набуває у сфері безпеки та оборони, де не можна на пряму зіставити обсяги витрачених ресурсів із отриманим ефектом, бо не може бути прямої залежності, як між витратами та прибутком. У більшості випадків ефективність управління ресурсів визначається за обсягами отриманих прибутків унаслідок витрачання цих ресурсів, але у сфері безпеки та оборони оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами є винятково важливим. Наведемо перелік основних іноземних та вітчизняних досліджень, які наближені до тематики статті:

[4] Defense Resource Management in the 21st Century by Martin C. Libicki (2005). Книга містить результати аналізу існуючих методик оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами, розглянуто також виклики та стратегії управління цими ресурсами;

[5] Defense Management: An Overview of Modern Defense Organization and Management

by Fred H. Lawson (2016). Автор пропонує огляд сучасних підходів до управління оборонними ресурсами, методи оцінювання їхньої ефективності, а також пояснює роль управління в загальній організації оборони;

[6] *Managing Defense Transformation* by Jacques S. Gansler (2007). Досліджуються основні аспекти трансформації та управління оборонними ресурсами, зокрема розроблення методик оцінювання їхньої ефективності;

[7] Коваль В. В., Семененко О. М., Скуріневська Л. В. та ін. (2023). Теоретичні засади управління оборонними ресурсами. Видавництво "Ліра". Монографія є однією з основних теоретичних праць у вітчизняній літературі, яка розкриває головні теоретичні та методологічні аспекти становлення теорії управління оборонними ресурсами в Україні;

[8] *Управління оборонною промисловістю України: стан, проблеми, перспективи*. Монографія. НІДС. 2015. У монографії розкрито теоретичні підходи до управління оборонною промисловістю та ресурсами в Україні, зокрема визначено часткові методики оцінювання ефективності.

Результати аналізу літератури за тематикою статті показують, що ці публікації не містять систематизованого підходу до оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами як на рівні збройних сил, так і на державному рівні, тому актуальність дослідження за цим напрямом залишається пріоритетною у сучасних умовах розвитку держави.

**Мета статті** – розроблення методики оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами як у ЗС України, так і в державі в цілому.

## **Результати**

Головним завданням методики оцінювання прогнозованої ефективності функціонування СУОР є визначення загального стандартизованого підходу до оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами для подальшого ухвалення рішень щодо необхідності удосконалення або повного оновлення системи за результатами оцінювання.

Необхідно спочатку сформулювати структурно-логічну схему побудови методики, яка передбачає вирішення трьох головних завдань дослідження за цим напрямом (рис. 1):

по-перше: слід сформулювати базу вихідних даних для проведення досліджень, яка буде визначатися на підставі аналізу існуючих показників оцінювання результатів виконання заходів з розвитку збройних сил та аналізу існуючих методик військово-економічного оцінювання заходів з розвитку спроможностей ЗС України. Згідно з результатами проведення відповідних процедур аналізу буде визначено необхідні показники оцінювання результатів виконання заходів з розвитку ЗС України та вибрано потрібні методи їх оцінювання;

по-друге: необхідно визначити порядок розроблення методики військово-економічного оцінювання результатів виконання заходів із короткострокового планування розвитку спроможностей ЗС України, яка матиме дві складових: військово-економічне оцінювання результатів виконання заходів з розвитку спроможностей ЗС України та військово-економічне оцінювання ефективності витрачання оборонних ресурсів на реалізацію цих заходів протягом планованого періоду (зазвичай року). Обидві складові методики, які становлять основу, не можуть існувати окремо одна без одної під час оцінювання прогнозованої ефективності функціонування СУОР, бо оцінювання ефективності витрачання бюджетних коштів на реалізацію заходів неможливо без оцінювання результатів виконання цих заходів.

Перша складова методики має сенс тільки за умови подальшого використання її результатів з метою оцінювання ефективності витрачання бюджетних коштів та аналізу виконання заходів з розвитку спроможностей ЗС України для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо оперативного реагування на зміни у фінансуванні та подальшого ефективного корегування планів.



Рисунок 1 – Структурно-логічна схема побудови методики

по-третє: потрібно обґрунтувати рекомендації щодо порядку застосування методики та проведення відповідних оцінювань.

Під час вирішення другого завдання кожна зі складових передбачає вирішення своїх часткових завдань, наприклад (рис. 2):

воєнно-економічне оцінювання результатів виконання заходів з розвитку ЗС України буде передбачати: вибір показників оцінювання результатів виконання заходів;

формування інтегрального показника виконання заходів з розвитку з урахуванням коефіцієнтів відносної важливості заходів;

економічне оцінювання запланованих та фактично виділених фінансових ресурсів з подальшим аналізом отриманих результатів;

воєнно-економічне оцінювання ефективності витрачання оборонних ресурсів, що передбачає вибір критерію оцінювання ефективності, формування умов ефективного витрачання та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності у разі низьких її значень.

Будь-яка програма (план) розвитку ЗС України складається із завдань та заходів, фінансування яких дозволить їх виконати у визначеному обсязі з отриманням якогось безпосереднього ефекту  $W_i$  (рівня спроможностей).

Загальна сукупність цих ефектів з урахуванням внеску кожного  $i$ -го завдання або заходу ( $\lambda_i$ ) буде становити загальний ефект за всією програмою (планом)  $W$  (рис. 2):

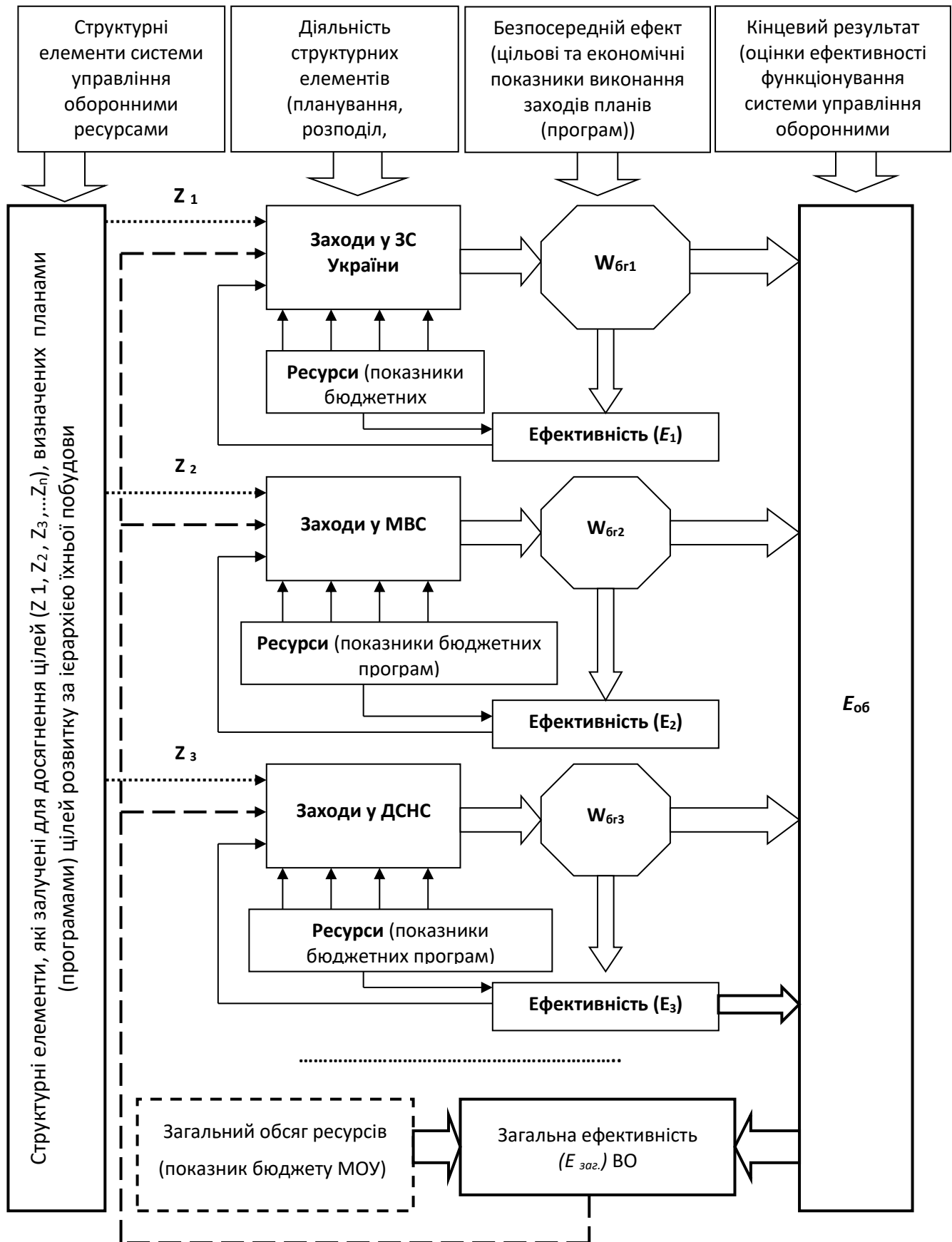


Рисунок 2 – Взаємозв'язок ефекту досягнення цілі плану (програми) та ефективності використання оборонних ресурсів

$$W = \sum_{i=1}^N \lambda_i \cdot W_i, \quad (1)$$

де  $i = 1, N$  – кількість заходів у рамках однієї програми розвитку ЗС України.

Тобто кожний структурний елемент (складова сектора безпеки і оборони (СБіО) України), який залучений для досягнення цілі оборонної програми (плану), діє у визначених умовах з однією метою – досягти за максимумом своєї цілі ( $Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n$ ). У процесі діяльності цих елементів необхідно використовувати чи планувати для використання певних обсяги оборонних ресурсів ( $C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$ ). Використання цих ресурсів чи планування їх використання протягом якогось періоду для кожного заходу окремо ( $T_1, T_2, T_3, \dots, T_n$ ) сприяє можливості отримання якогось безпосереднього ефекту ( $W_1, W_2, W_3, \dots, W_n$ ).

Безпосередні ефекти діяльності кожного структурного елемента проявляються в кінцевому загальному результаті (ефекті)  $W$ . Аналіз отриманих безпосередніх та кінцевих ефектів (під час планування чи під час безпосереднього використання) дозволяє цілеспрямовано впливати на діяльність структурних елементів через зворотний зв'язок шляхом зміни зовнішніх умов та цілей функціонування  $Z_n$ , що призводить до зміни внутрішніх показників системи в цілому.

Ефективність планування чи виконання оборонної програми ( $E_{заг}$  – можна цей показник визначати як рівень обороноздатності країни) буде залежати від отриманого кінцевого результату (загального ефекту)  $W$  та сумарного обсягу витрачених ресурсів  $C_{\Sigma}$ , який складається з вартісних показників бюджетних програм, що забезпечують виконання заходів програми розвитку кожної складової сектора безпеки та оборони України.

Наприклад, під час визначення складових спроможностей ЗС України, яких не вистачає для виконання амбіційних завдань, першим кроком є обмеження переліку амбіційних завдань з урахуванням вимог чинного законодавства, а також за показниками прогнозних економічних можливостей держави із забезпечення ЗС України взагалі (рис. 2).

Визначення цих показників потребує однозначного встановлення, за яким показником визначатимуться заплановані (прогнозовані) витрати на збройні сили. Визначеність із показником фінансування збройних сил надає можливість встановити обсяги завдань, що будуть покладатися на них у плановий період, та сформулювати більш адекватний перелік необхідних спроможностей ЗС України. Спроможності ЗС України щодо виконання покладених на них завдань можуть характеризуватися відносними показниками готовності визначеного ( $i$ -го) складу військ (сил) виконувати поставлені завдання і відносними часовими та якісними показниками можливого виконання цього завдання. Порядок формування методики оцінювання прогнозованої ефективності функціонування СУОР наведено на рис. 3. За такого підходу під час вирішення завдання оцінювання ефективності функціонування СУОР необхідно:

по-перше, обґрунтувати перелік часткових показників воєнно-економічного оцінювання результатів реалізації заходів та визначити їхню ієрархічну структуру та взаємозв'язок, з урахуванням коефіцієнтів відносної важливості заходів. Також на цьому етапі може додатково розраховуватися коефіцієнт зростання результату виконання заходу в  $t$ -му році відносно початкового стану розвитку носія спроможності або спроможності в цілому:

$$K_{W_t} = \frac{W_t^{\text{факт}}}{W^{\text{поч}}}, \quad (2)$$

де  $W^{\text{поч}}$  – інтегральний початковий показник стану спроможності або заходу програми;

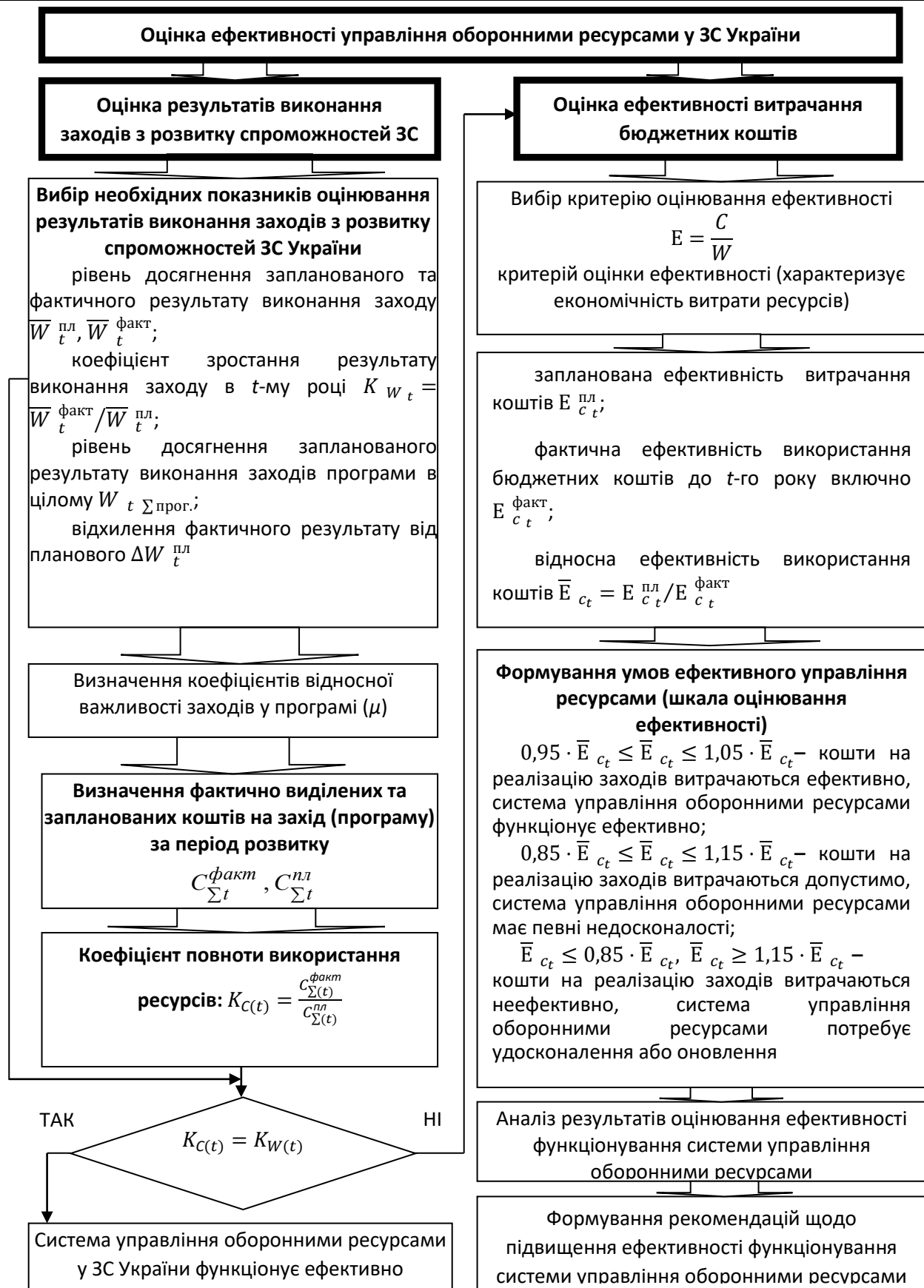


Рисунок 3 – Спрощена структурна схема методики оцінювання ефективності функціонування СУОР

якщо інтегральний початковий показник стану програми дорівнює нулю, то цей показник може бути визначено як показник приросту результату реалізації програмних заходів з розвитку у  $t$ -ому році:

$$K_{W_t} = W_t^{\text{факт}} - W^{\text{поч}}, \quad (3)$$

по-друге, – визначити коефіцієнти відносної важливості заходів за допомогою експертного опитування, використовуючи метод власних значень Т. Саатті: розроблення листів опитування експертів; проведення експертного опитування; оброблення результатів експертного опитування та розрахунок коефіцієнтів відносної важливості заходів;

по-третє, – здійснити нормалізацію отриманих характеристик під час оцінювання результату виконання заходів з розвитку ЗС України і в подальшому отримати підсумкову інтегральну оцінку результату виконання заходів;

по-четверте, – визначити фактично виділені та заплановані обсяги коштів на захід (програму) за плановий період (рік) ( $C_{\sum t}^{\text{факт}}$ ;  $C_{\sum t}^{\text{пл}}$ );

по-п'яте, – проаналізувати отримані дані та систематизувати їх для проведення оцінювання ефективності витрачання коштів протягом планового періоду;

по-шосте, – на основі вибраного економічного критерію оцінювання ефективності функціонування СУОР:

$$E = \frac{C}{W}, \quad (4)$$

необхідно оцінити ефективність витрачання оборонних (фінансових) ресурсів за такими показниками, як:

запланована ефективність витрачання бюджетних коштів:

$$E_{C_t}^{\text{пл}} = \frac{C_t^{\text{пл}}}{W_t^{\text{пл}} - W^{\text{поч}}}, \quad (5)$$

де  $C_t^{\text{пл}}$  – витрати на реалізацію програмних заходів з розвитку спроможностей ЗС України до  $t$ -го року включно;

фактична ефективність використання бюджетних коштів:

$$E_{C_t}^{\text{факт}} = \frac{C_t^{\text{факт}}}{W_t^{\text{факт}} - W^{\text{нач}}}, \quad (6)$$

де  $C_t^{\text{факт}}$  – фактично виділені до  $t$ -го року включно кошти на реалізацію програмних заходів.

відносна ефективність використання бюджетних коштів:

$$E_{c_i} = \frac{K_{c_i}^{\text{факт}}}{K_{c_i}^{\text{пл}}}, \text{ чи } E_{c_i} = \frac{C_{\sum(t)}^{\text{факт}}}{C_{\sum(t)}^{\text{пл}}} \cdot \frac{1}{K_{W_t}}, \quad (7)$$

де  $W_t$  – інтегральний плановий показник результату виконання заходів програм розвитку у  $t$ -му році від реалізації заходів, які передбачаються програмою;

$K_{W_t}$  – коефіцієнт зростання результату (ефекту) від реалізації програмних заходів з розвитку ЗС України, які проведено по  $t$ -й рік;

по-сьоме, – сформулювати умову ефективного витрачання бюджетних коштів протягом планового періоду, наприклад:

$$\frac{C_{\sum(t)}^{\text{факт}}}{C_{\sum(t)}^{\text{пл}}} \leq K_{C_i}. \quad (8)$$

Також на цьому етапі відбуваються процедури формування умов ефективного управління ресурсами, тобто формуються шкали оцінювання ефективності функціонування СУОР, приміром:

$0,95 \cdot \bar{E}_{c_t} \leq \bar{E}_{c_t} \leq 1,05 \cdot \bar{E}_{c_t}$  – кошти на реалізацію заходів витрачаються ефективно, система управління оборонними ресурсами функціонує ефективно;

$0,85 \cdot \bar{E}_{c_t} \leq \bar{E}_{c_t} \leq 1,15 \cdot \bar{E}_{c_t}$  – кошти на реалізацію заходів витрачаються допустимо, система управління оборонними ресурсами має певні недосконалості;

$\bar{E}_{c_t} \leq 0,85 \cdot \bar{E}_{c_t}, \bar{E}_{c_t} \geq 1,15 \cdot \bar{E}_{c_t}$  – кошти на реалізацію заходів витрачаються неефективно, система управління оборонними ресурсами потребує удосконалення або оновлення;

по-дев'яте, – здійснюється аналіз результатів оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами і в подальшому формуються рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами шляхом її оновлення або удосконалення часткових процесів та процедур. Якщо СУОР у ЗС України функціонує ефективно, розробляються пропозиції щодо збереження її кадрового потенціалу та подальшої автоматизації процесів з метою підвищення ефективності її реакції на впливи негативних факторів.

На останньому, десятому кроці методики є потреба в розробленні рекомендацій щодо її впровадження у роботу відповідних органів військового управління. Результати оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами можуть бути використані різними організаціями та інституціями в державі, зокрема:

військовими організаціями: військовими з'єднаннями, військовими округами, підрозділами та іншими військовими формуваннями. Результати оцінювання можуть допомогти покращити систему управління оборонними ресурсами, підвищити її ефективність та забезпечити належний рівень безпеки;

державними органами: Міністерством оборони, Міністерством внутрішніх справ, Службою безпеки та іншими органами, які займаються питаннями національної безпеки. Результати оцінювання можуть бути використані для формування та реалізації державної політики у сфері оборони та безпеки;

науковими установами та дослідницькими центрами: використання результатів оцінювання може допомогти науковим установам та дослідницьким центрам здійснювати наукові дослідження у сфері оборони та безпеки, розробляти нові технології та інновації для покращення системи управління оборонними ресурсами;

компаніями та підприємствами, що займаються розробленням та виробництвом засобів оборони та безпеки. Результати оцінювання можуть допомогти компаніям та підприємствам покращити якість та ефективність своїх продуктів, що використовуються у системі управління оборонними ресурсами.

## **Висновки**

У статті розглянуто проблематику розроблення методики оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України. Досліджено ключові аспекти та компоненти такої системи, враховуючи сучасну геополітичну ситуацію та виклики, з якими стикається держава у сфері національної безпеки. На підставі аналізу сучасних підходів до управління оборонними ресурсами розроблено методику оцінювання, яка враховує індивідуальні особливості держави та відповідає її потребам у забезпеченні національної безпеки.

Ця методика дозволяє визначити ключові показники ефективності, здійснювати моніторинг та аналіз результатів, а також коригувати стратегічні напрями розвитку системи.

Незважаючи на досягнуті результати, тема оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами є дуже актуальною та комплексною. Дослідження за цією тематикою у подальшому можуть стосуватися напрямів, які наведено в табл. 1.

**Таблиця 1 – Основні напрями перспективних досліджень за тематикою оцінювання ефективності оборонних ресурсів**

№ з/п	Напрямок дослідження	Характеристика напрямку
1	Більш ґрунтовне дослідження впливу зовнішніх факторів	Розширити аналіз зовнішніх загроз та можливостей, враховуючи динаміку геополітичної ситуації, що дозволить більш точно адаптувати систему управління оборонними ресурсами до змін.
2	Удосконалення методики оцінювання	Провести порівняльний аналіз різних методологій оцінювання ефективності, зокрема міжнародний досвід, та розробити більш деталізовану та адаптовану до умов України методику.
3	Розвиток інтегрованих систем управління	Дослідити можливості створення інтегрованої системи управління оборонними ресурсами, яка б передбачала автоматизовані засоби збирання та оброблення інформації, прогнозування ризиків та оптимізації використання ресурсів.
4	Аналіз впровадження інноваційних технологій	Вивчити можливості щодо впровадження новітніх технологій у сферу управління оборонними ресурсами, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші, з метою підвищення ефективності та відповідності сучасним вимогам.
5	Адаптація до зміни загроз	Розробити стратегічні плани адаптації системи управління оборонними ресурсами до нових типів загроз, таких як кібератаки, хімічні та біологічні загрози тощо.

Вивчення цих аспектів дозволить не лише покращити ефективність системи управління оборонними ресурсами, а й забезпечити національну безпеку та стабільність держави у змінюваному світовому контексті.

### **Фінансування**

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

### **Конкуруючі інтереси**

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів. *Military Economic Analysis and Evaluation*

### **Список використаних джерел**

1. Російсько-українська війна: історичний контекст. URL: <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viy-na-istorychnyy-kontekst>
2. Snyder T. Dr. Why the Ukrainian Victory is Important for the World? URL: <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viy-na>
3. Анатомія російсько-українського конфлікту (2014–2022 рр.) в епоху гібридних війн. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/5937>
4. Libicki M. C. *Defense Resource Management in the 21st Century*. 2005.
5. Lawson F. H. *Defense Management: An Overview of Modern Defense Organization and Management*. 2016.
6. Gansler J. S. *Managing Defense Transformation*. 2007.
7. Коваль В. В., Семененко О. М., Скуріневська Л. В., Ткач І. М., Мокляк С. П., Ясенко С. В. Теоретичні засади управління оборонними ресурсами : монографія / за заг. ред. О. М. Семененка. Київ : ГШ ЗС України ; Ліра-К, 2023. 485 с.

8. *Управління обороною промисловістю України: стан, проблеми, перспективи* : монографія. Київ, 2015.
9. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperCollins, 2001.
10. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business Press, 1993.
11. Harrington H. J. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York : McGraw-Hill, 1991.
12. Rummler G. A., Brache A. P. *Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart*. San Francisco : Jossey-Bass, 1995.
13. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York : Simon and Schuster, 1996.
14. Крайніка М. І. *Управление обороной государства*. Москва, 1977.
15. Романченко І. С., Семененко О. М., Трегубенко С. С., Онофрійчук П. В. *Методологічні основи воєнно-економічного забезпечення обороноздатності держави (теорія і практика оборонного та бюджетного планування)* : монографія / за заг. ред. О. М. Семененка. Київ : 7БЦ, 2023. 440 с.
16. Grover V., Kettinger W. J. *Process Think: Winning Perspectives for Business Change in the Information Age*. New York : McGraw-Hill, 1995.
17. Schonberger R. J. *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. New York : Free Press, 1996.
18. McCormack K. P., Johnson W. C. *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Boca Raton : CRC Press, 2001.
19. Harrington H. J. *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*. New York : McGraw-Hill, 1995.

## References

1. Ukrainian Institute of National Memory. (n.d.). *Russian-Ukrainian war: Historical context*. <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyna-istorychnyy-kontekst>
2. Snyder, T. (n.d.). *Why the Ukrainian victory is important for the world?*. Ukrainian Institute of National Memory. <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyna>
3. National Library of Ukraine. (n.d.). *Anatomy of the Russian-Ukrainian conflict (2014–2022) in the era of hybrid wars*. <http://www.nbuv.gov.ua/node/5937>
4. Libicki, M. C. (2005). *Defense resource management in the 21st century*.
5. Lawson, F. H. (2016). *Defense management: An overview of modern defense organization and management*.
6. Gansler, J. S. (2007). *Managing defense transformation*.
7. Koval, V. V., Semenenko, O. M., Skurinevska, L. V., Tkach, I. M., Mokliak, S. P., & Yassenko, S. V. (2023). *Theoretical foundations of defense resource management* (O. M. Semenenko, Ed.). Kyiv: General Staff of the Armed Forces of Ukraine; Lira-K.
8. *Defense industry management of Ukraine: State, problems, prospects* (Monograph). (2015). Kyiv.
9. Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperCollins.
10. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
11. Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. McGraw-Hill.

12. Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space in the organization chart*. Jossey-Bass.
13. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon and Schuster.
14. Krainika, M. I. (1977). *Upravlenie oboronoy gosudarstva* [State defense management].
15. Romanchenko, I. S., Semenenko, O. M., Trehubenko, S. S., & Onofriichuk, P. V. (2023). *Methodological foundations of military-economic support of state defense capability (theory and practice of defense and budget planning)* (O. M. Semenenko, Ed.). Kyiv: 7BC.
16. Grover, V., & Kettinger, W. J. (1995). *Process think: Winning perspectives for business change in the information age*. McGraw-Hill.
17. Schonberger, R. J. (1996). *World class manufacturing: The lessons of simplicity applied*. Free Press.
18. McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*. CRC Press.
19. Harrington, H. J. (1995). *Total improvement management: The next generation in performance improvement*. McGraw-Hill.