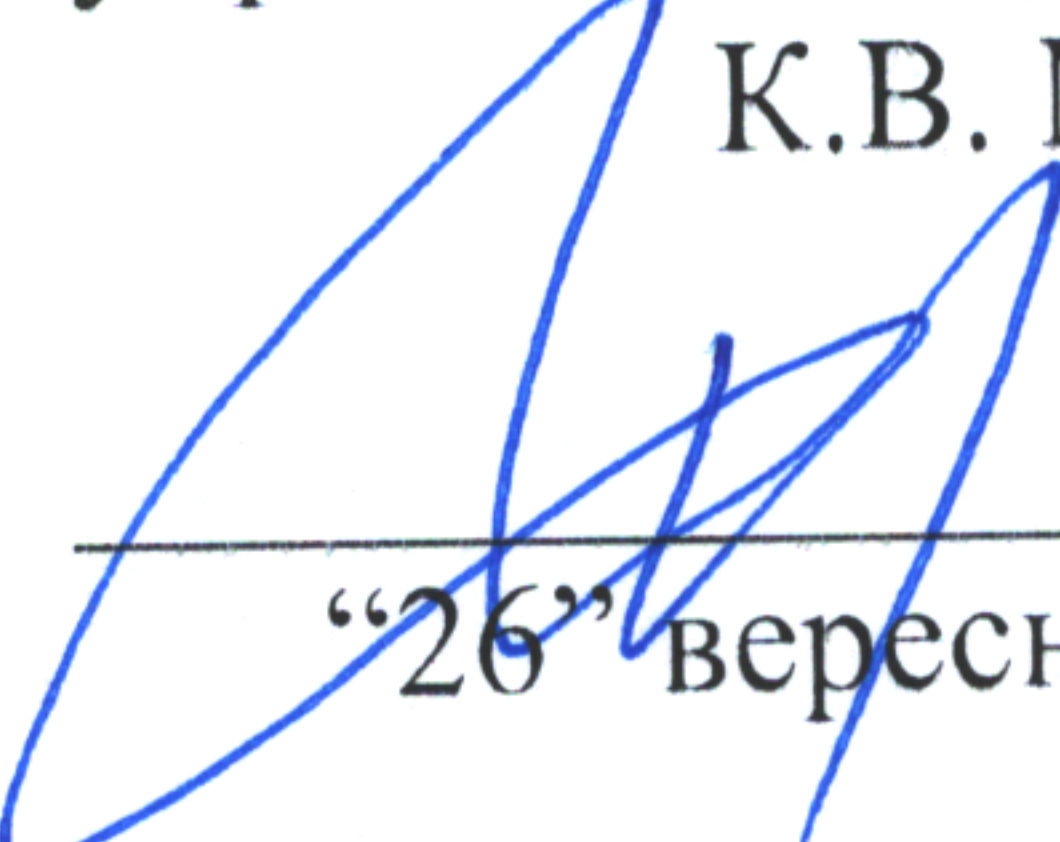


**ЗАТВЕРДЖУЮ:**Ректор ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія  
управління персоналом”

К.В. Муравйов

  
“26” вересня 2025 р.**ВИСНОВОК**

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів докторської дисертації Скуріневської Лесі Валентинівни на тему: “Управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України”, представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством

**1. Актуальність теми та її зв’язок з планами наукових робіт.**

Аналіз існуючого досвіду оборонного менеджменту переконливо свідчать про недостатню здатність системи управління оборонними ресурсами України ефективно задовольняти актуальні потреби національної безпеки та оборони. Проблема управління оборонними ресурсами у системі воєнно-економічної та національної безпеки перебуває у полі постійної наукової уваги, але досі не має остаточного вирішення.

Відмічається незавершеність формування теорії управління оборонними ресурсами та неповне використання досвіду іноземних держав для задоволення потреб національної оборони у контексті формування економічної безпеки. Наявні дослідження зосереджені переважно на окремих аспектах – воєнно-економічному забезпеченні, оборонному плануванні, підготовці людських ресурсів, фінансово-економічних механізмах. Разом з тим, недостатньо комплексно опрацьовано питання формування цілісної концепції управління оборонними ресурсами в Україні з урахуванням змін геополітичної обстановки, динаміки безпекового середовища, технологічних інновацій та практик міжнародних організацій. Це визначає актуальність подальших досліджень, спрямованих на поєднання наукових напрацювань різних шкіл у єдину теоретико-методологічну основу оборонного менеджменту.

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного університету оборони України за темою: “Обґрунтування перспективної системи оборонного менеджменту Збройних Сил України” (шифр “Менеджмент-УР”, № ДР 0116U008792), у межах зазначеної теми особисто автором: проведено детальний порівняльний аналіз стану систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами іноземних держав; з урахуванням результатів аналізу сформовано варіанти перспективної системи управління оборонними ресурсами України на рівні



Збройних Сил (ЗС) України та державному рівні; визначено основні фактори, які впливають на ефективність управління оборонними ресурсами; запропоновано систему показників оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами, а також сформовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України.

## **2. Наукова новизна результатів докторської дисертації.**

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення засад формування, імплементації іноземного досвіду та впровадження раціонального управління оборонними ресурсами в контексті економічної безпеки:

*уперше:*

- обґрунтовано концептуальний підхід до визначення взаємозв'язку систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами в контексті економічної безпеки держави, що полягає у поєднанні стратегічних і оперативних рішень оборонного менеджменту з механізмами раціонального розподілу матеріальних, фінансових, інформаційних і людських ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність їх використання, забезпечити готовність сектору безпеки та оборони і сприяти зміцненню економічної стійкості України;

- обґрунтовано системний підхід до формування Концепції управління оборонними ресурсами України в контексті економічної безпеки, що включає визначення принципів, методів, інструментів, рівнів реалізації та етапів впровадження, з урахуванням сучасних геополітичних викликів, технологічного розвитку, міжнародного досвіду та потреб Сил оборони;

- на основі порівняльного аналізу систем управління оборонними ресурсами провідних країн-членів НАТО та ЄС сформульовано рекомендації щодо оптимізації принципів, процесів і розподілу ролей у системі оборонного планування України та щодо підвищення ефективності планування та прогнозування потреб у оборонних ресурсах в Україні, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість, підзвітність і впровадження програмно-цільового методу управління;

*удосконалено:*

- теоретико-методологічні підходи до аналізу принципів і методів визначення та формування оборонних ресурсів шляхом узагальнення й адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням сучасних викликів геополітичного, технологічного та економічного характеру, що полягає в інтеграції програмно-цільового та процесно-орієнтованого управління як інноваційної основи для підвищення гнучкості, прозорості та результативності використання оборонних ресурсів;

- науково-методичні підходи до планування та прогнозування потреб у оборонних ресурсах шляхом узагальнення зарубіжних практик і формування класифікації методів прогнозування за інформаційним підґрунтям, рівнем



деталізації та аналітичними інструментами, а саме запропоновано поєднання стратегічного, сценарного та даних-аналітичного підходів як інноваційної моделі, що забезпечує адаптивність і результативність прогнозування в умовах динамічного безпекового середовища;

- методичні засади оцінювання ефективності використання оборонних ресурсів у системі економічної безпеки України шляхом розробки інтегральної моделі, що поєднує економічні, організаційно-управлінські та воєнно-стратегічні критерії, дозволяє визначати рівень оборонної достатності, враховує динаміку змін безпекового середовища та забезпечує можливість коригування управлінських рішень відповідно до поточних і прогнозованих загроз. На основі комплексного застосування методів кореляційного, регресійного та факторного аналізу обґрунтовано науково-методичний підхід до визначення взаємозв'язку між обсягами воєнних витрат та ключовими макроекономічними показниками (ВВП, інфляція, державний борг, зайнятість), що дозволяє кількісно оцінювати силу та напрям впливу оборонного менеджменту на економічну динаміку держави та формувати оптимальні сценарії бюджетного фінансування сектору безпеки й оборони з урахуванням соціально-економічних пріоритетів;

- принципи формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави, що базуються на єдності державного і військового управління, об'єктивності, публічності, економічності, прозорості, гнучкості та мультиагентності, інтегрують вітчизняний і зарубіжний досвід, у тому числі стандарти НАТО, та забезпечують підвищення ефективності оборонного планування, стійкості функціонування сектору безпеки й оборони України та його адаптацію до сучасних геополітичних і воєнно-економічних викликів;

- методику визначення раціональної структури управління оборонними ресурсами держави, яка, на відміну від існуючих підходів, передбачає ієрархічний розподіл завдань і функцій між елементами системи, формування кількох альтернативних варіантів її побудови та їх оцінювання за допомогою методу аналізу ієрархій із урахуванням критеріїв досяжності мети, повноти, керованості, оперативності та економічності, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері економічної безпеки;

- комплексну систему показників оцінки ефективності управління оборонними ресурсами в системі економічної безпеки, що інтегрує кількісні та якісні характеристики процесів витратності, оперативності, стійкості, взаємодії та інформаційного забезпечення, із застосуванням методу попарних порівнянь та визначенням коефіцієнтів пріоритетності, що забезпечує формалізацію експертних оцінок і підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень;

- методику оцінювання ефективності державних програм управління оборонними ресурсами, яка на відміну від існуючих підходів базується на інтеграції воєнно-економічного критерію співвідношення сукупних витрат ресурсів до набутого рівня спроможностей Сил оборони з системою часткових показників та їх пріоритетністю, що забезпечує кількісно-якісну



оцінку програм, підвищує обґрунтованість рішень і дозволяє формувати рекомендації щодо їх коригування в інтересах економічної безпеки держави;

- систему впровадження гібридної моделі управління оборонними ресурсами, яка інтегрує централізовані та децентралізовані підходи, забезпечуючи ефективну координацію, прозорість і оперативність взаємодії між різними органами влади, що дозволяє підвищити стійкість системи оборони України та адаптуватися до сучасних викликів безпеки з урахуванням міжнародного досвіду і технологічних інновацій;

- підходи до розробки комплексної моделі ефективної системи моніторингу та оцінки управління оборонними ресурсами України, яка інтегрує міжнародний досвід, зокрема США та Німеччини, застосовує інноваційні методи аналітики даних, цифрові технології та механізми незалежного аудиту для підвищення прозорості, підзвітності й оптимізації розподілу оборонних ресурсів в умовах національної безпеки;

*набули подальшого розвитку:*

- систематизація понятійно-термінологічного апарату управління оборонними ресурсами в контексті економічної безпеки, що передбачає уточнення змісту категорії “оборонні ресурси” через виділення їх матеріально-технічної, фінансово-економічної, інформаційно-технологічної, людської, географічної та соціальної складових, а також узгодження вітчизняних і зарубіжних підходів, що створює основу для розробки національної концепції оборонного менеджменту;

- науково-методичний апарат формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави, що базується на багатокритеріальному аналізі, поєднанні узагальнених та часткових показників ефективності, а також інтеграції сучасних методів оцінювання та міжнародних стандартів, що дозволяє об’єктивно оцінювати стан виконання системою завдань за призначенням і забезпечувати її адаптивність до змін безпекового середовища;

- концептуальний підхід до формування стратегічного плану управління оборонними ресурсами в системі економічної безпеки України з урахуванням кращих міжнародних практик (США, Великої Британії, Німеччини, Канади), особливостей воєнного конфлікту з росією, потреб гнучкого реагування на загрози та інтеграції цивільно-військових ресурсів у рамках тотальної оборони;

- обґрунтування доцільності застосування імітаційного моделювання в автоматизованих системах управління оборонними ресурсами на основі інформаційно-аналітичної системи “Ресурс” та перспективної DRMIS, а саме запропоновано структурно-логічну модель, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів і складного безпекового середовища.

### **3. Конкретна особиста участь автора в одержанні результатів.**

Наукові результати, пропозиції, практичні рекомендації дисертаційної роботи, які виносяться на захист, є особистим надбанням автора. Особистий внесок здобувача у роботах, які опубліковані у співавторстві, висвітлено у



списку опублікованих праць за темою дисертації.

#### **4. Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій.**

Наукова обґрунтованість та достовірність основних наукових положень дисертаційної роботи, отриманих результатів, висновків та сформованих рекомендацій підтверджується використанням достатньої кількості наукових методів дослідження (теоретичного узагальнення, наукового абстрагування, системного та структурного аналізу – для систематизації теоретичних положень управління оборонними ресурсами в Україні та світі, з урахуванням сучасних викликів економічної безпеки, дослідження програм розвитку ЗС України з єдиних позицій їх цілісності в умовах заданого факторного простору), визначення ефективних методів планування та прогнозування потреб у оборонних ресурсах, які враховують економічні, технологічні та безпекові фактори, проведенням у роботі аналізом фундаментальних праць вітчизняних та зарубіжних вчених, опрацюванням значного обсягу статистичної інформації нормативно-законодавчих положень, апробацією основних положень та результатів дослідження на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, наукових семінарах.

#### **5. Теоретичне значення роботи.**

Теоретичне значення роботи полягає у розробці авторської концепції і методичних засад управління оборонними ресурсами як ключового чинника формування економічної безпеки України з урахуванням економічної безпеки, стратегічних цілей та міжнародного досвіду, розвитку механізмів раціонального управління оборонними ресурсами в умовах сучасних викликів безпеки та економічної нестабільності.

Їх авторська розробка забезпечує більш повне використання існуючого потенціалу для покращення системи управління оборонними ресурсами в Україні з урахуванням досвіду іноземних держав, створення належних умов для упровадження сучасних інформаційних технологій в управління оборонними ресурсами, забезпечення координації та співпраці між різними органами влади та відомствами України на основі успішних практик зарубіжних країн.

Використання різнопланових підходів у дослідженні сприяють імплементації передового досвіду іноземних держав для поліпшення системи планування та прогнозування потреб в оборонних ресурсах, удосконалення системи управління запасами оборонних ресурсів, створення ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності управління оборонними ресурсами в Україні.

**6. Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості їх використання при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень, що пов'язані з удосконаленням системи оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами, під час розроблення доктринальних та нормативно-правових документів, державних програм розвитку ЗС України.

Основні ідеї та висновки дослідження доведено до конкретних



положень, методик та рекомендацій. Вони можуть бути використані в практичній діяльності органів державного та військового управління, наукових установ та вищих навчальних закладів.

### **7. Використання результатів роботи.**

Основні теоретичні положення, що викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які використано та впроваджено в практику органів військового управління та наукових установ.

Положення методичного апарату управління оборонними ресурсами в системі забезпечення обороноздатності країни, практичні результати щодо аналізу теорії та практики розвитку систем управління оборонними ресурсами держав – членів НАТО, метод та рекомендації щодо оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України під час формування та обґрунтування окремих показників потреб Плану утримання та розвитку ЗС України на 2022–2024 роки, пропозиції щодо структури та змісту основних положень Доктрини управління оборонними ресурсами та Доктрини організації управління оборонними ресурсами у ЗС України реалізовано у Центральному управлінні оборонних ресурсів Генерального штабу Збройних Сил України (акт реалізації від 08.12.2021 р.).

Положення теорії управління оборонними ресурсами в Україні на основі досвіду функціонування воєнної економіки держав – членів НАТО, результати аналізу побудови системи оборонного та бюджетного планування держав – членів НАТО, метод та рекомендації щодо обґрунтування вибору раціонального варіанта моделі управління оборонними ресурсами із запропонованих альтернативних варіантів, рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами в Україні під час формування та обґрунтування окремих показників потреб ЗС України на 2020–2024 роки та під час узагальнення і обґрунтування окремих потреб ЗС України на 2023–2025 роки впроваджено у Центральному управлінні оборонних ресурсів Генерального штабу Збройних Сил України (акт реалізації від 08.08.2022 р.).

Розробки дисертаційного дослідження щодо: варіантів перспективної системи управління оборонними ресурсами України на рівні ЗС України та державному рівні з урахуванням іноземного досвіду; підходів щодо визначення та класифікації факторів, які впливають на ефективність управління оборонними ресурсами; системи показників оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами в Україні; практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління оборонними ресурсами на рівні ЗС України впроваджено у Центральному науково-дослідному інституті Збройних Сил України (акт реалізації від 10.03.20223 р.)

### **8. Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок автора.**

Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, в якій обґрунтовано та поглиблені теоретико-методологічні положення і практичні



рекомендації щодо управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України.

Наукові положення, висновки та рекомендації належать особисту автору. Особистий внесок здобувача висвітлено в опублікованих працях за темою роботи, які відображають зміст дисертації. За результатами дослідження опубліковано 49 наукових праць з яких: 23 статті включених до переліку наукових фахових видань України; 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави із наряду, з якого підготовлено дисертацію; 4 статті у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus; 2 розділи у колективних монографіях; 19 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій. Основні положення дисертації опубліковано у наступних працях:

**Статті у виданнях, які включено до переліку наукових фахових видань України:**

1. Борохвостов В., Скуріневська Л., Луцик Ю. Інформаційно-фінансові технології гібридної війни: методологічні підходи до аналізу змісту, виникнення, реагування та запобігання. *Social development & Security*. 2019. Т. 9 № 6. С. 56–76. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9>. Особистий внесок: розроблено методичний підхід до проведення аналізу проявів інформаційно-фінансових технологій гібридної війни.

2. Лаврук М., Ткач І., Деменєв О., Скуріневська Л., Пархоменко П. Проблеми формування ціни на продукцію оборонного призначення та шляхи їх вирішення. *Social development & Security*. 2020. Т. 10 № 3. С. 75–92. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.3.10>. Особистий внесок: розроблені пропозиції з організаційного, нормативно-правового та фінансово-економічного забезпечення реформування діючої в Україні системи ціноутворення з урахуванням провідного зарубіжного досвіду.

3. Борохвостов В., Комаров В., Шевченко А., Скуріневська Л. Щодо можливості застосування кластерного підходу під час розроблення та виробництва озброєння та військової техніки в Україні. *Social development & Security*. 2020. Т. 10 № 5. С. 90–106. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.5.8>. Особистий внесок: обґрунтовано порядок створення та принципи функціонування кластеру для розроблення та серійного виробництва нових зразків озброєння та військової техніки в Україні.

4. Чернишова І., Марко І., Ярмоленко О., Скуріневська Л. Методологічні засади розвитку Збройних Сил України з економічної точки зору. *Social development & Security*. 2021. Т. 11 № 6. С. 3–14. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.6.1>. Особистий внесок: сформовані підходи до розроблення формалізованої моделі функціонування економіки держави в інтересах розвитку Збройних Сил України.

5. Семененко О., Скуріневська Л., Остапець О., Щерблюк С. Рекомендації щодо удосконалення системи управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту України з урахуванням досвіду іноземних країн. *Social development & Security*. 2023. Т. 13. № 3. С. 116–134. URL:



<https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.8>. *Особистий внесок: обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення теоретичної та практичної бази функціонування систем оборонного менеджменту та управління оборонними ресурсами на державному рівні.*

6. 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. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.11>. *Особистий внесок: розроблені варіанти побудови структури моделі управління оборонними ресурсами в Україні.*

7. Семененко О., **Скуріневська Л.** Показники та критерії оцінювання ефективності системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України (структура, зміст). *Social development and Security*. 2023. Т. 13. № 2. С. 112–128. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.2.10>. *Особистий внесок: запропоновано підхід до класифікації показників та критеріїв оцінювання ефективності функціонування системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України.*

8. Скуріневська Л. Методика обґрунтування вибору раціонального варіанту структури системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України. *Social development and Security*. 2023. Т. 13. № 4. С. 203–223. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.15>.

9. Скуріневська Л. Основні аспекти управління запасами та логістики в процесах управління оборонними ресурсами та оборонного менеджменту. *Social development and Security*. 2023. Т. 13 № 5. С. 230–243. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22>.

10. Скуріневська Л. Науково-методичний апарат формування раціональної системи управління оборонними ресурсами держави. *Social Development and Security*. 2024. № 14 (2). С. 286–298. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.23>.

11. Скуріневська Л. Застосування програмно-цільового та процесно-орієнтованого підходу для управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України. *Social Development and Security*. 2024. № 14 (4). С. 296–303. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.22>.

12. Скуріневська Л. Оцінювання ефективності управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України. *Social Development and Security*. 2024. № 14 (6). С. 192–203. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.6.19>.

13. Коваль В., **Скуріневська Л.**, Михайловський Д. Основні положення методології оцінки ефективності та результативності програм розвитку Збройних Сил України. *Social development & Security*. 2024. Т. 14. № 1. С. 229–239. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.19>. *Особистий внесок: визначені ключові показники ефективності та результативності для здійснення моніторингу та аналізу результатів програм розвитку Збройних Сил України.*



14. Скуріневська Л. Управління оборонними ресурсами в іноземних державах: досвід для України. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1 (78). С. 460–465. URL: [https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/78\\_2025/79.pdf](https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/78_2025/79.pdf).

15. Скуріневська Л. Принципи формування раціональної системи управління оборонними ресурсами Сил оборони України. *Національні інтереси України*. 2025. № 5 (10). С. 924–935. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-924-934](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-924-934).

**Статті у наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку, з якого підготовлено дисертацію:**

16. Semenenko O., Skurinevska L., Moskalenko I., Poberezhets T., Palamarchuk N. Defense adequacy of the state and factors affecting it. *Sciences of Europe*. 2023. № 115. P. 40–46. Praha, Czech Republic. *Особистий внесок: визначені фактори, які формують достатність оборонної спроможності держави.*

**Статті у закордонних виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus:**

17. Begma V. M., Lutsik J. O., Skurinevska L. V., Tkach I. M., Trehubenko S. S., Ulianov K. Y. Events identification and risks evaluation in the process of planning of risk-oriented internal audit. *Espacios*. 2019. № 40 (38). P. 15–26. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n38/19403815.html>. *Особистий внесок: обґрунтовано актуальність ідентифікація подій в ході аудиту для виявлення потенційних подій або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей організації.*

18. Semenenko O. M., Pavlovskyi O. V., Boiko R. V., Chernyshova I. M., Skurinevska L. V. Main methodological aspects of military-economic support of the national defence capability as a basic element of protection of Ukraine's national interests. *Asia Life Sciences*. 2020. № 22 (2). P. 739–752. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.6.4>. *Особистий внесок: сформовані підходи до проведення військово-економічних розрахунків спроможностей збройних сил.*

19. Semenenko O. M., Pavlovskyi O. V., Solomitsky A. I., Zvarych S. S., Skurinevska L. V. Modern aspects of sustainable development of military and economic security principles and practices. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*. 2020. № 2. P. 113–128. URL: <https://ideas.repec.org/a/fan/rissri/vhtml10.3280-riss2020-002-s1009.html>. *Особистий внесок: обґрунтовані економічні шляхи розвитку інтегрованої системи забезпечення національної обороноздатності.*

20. Semenenko O., Solomitsky A., Onofriichuk P., Skurinevska L., Pekuliak R. Methodical Approach to Assessing Level of the State Energy Security and Its Influence on the National Security and Economy of the Country. *Scientific Horizons*. 2021. № 24 (4). P. 90–96. URL: [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons\\_Vol.24,%20No.4\\_90-96.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons_Vol.24,%20No.4_90-96.pdf). *Особистий внесок: розроблено методичні підходи до визначення впливу на національну економіку рівня енергетичної безпеки країни.*

**Монографії (розділи у колективних монографіях):**

21. Скуріневська Л. В. Понятійно-термінологічний апарат теорії та методології управління оборонними ресурсами. *Теоретичні засади управління*



оборонними ресурсами : монографія / під ред. О. М. Семененка. Київ : ГШ ЗС України. Ліра-К, 2023. С. 112–173. *Особистий внесок: удосконалено понятійно-категорійний апарат управління оборонними ресурсами держави.*

**22. Скуріневська Л. В.** Аналіз досвіду управління оборонними ресурсами іноземних держав на прикладі успішних кейсів. *Актуальні аспекти управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України : монографія /*

за заг. ред. І. М. Ткача. Київ : НУОУ, 2023. С. 162–177. *Особистий внесок: обтрунтовані успішні кейси іноземних держав, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління оборонними ресурсами в Україні.*

**Публікації в інших наукових виданнях за напрямом підготовки дисертації:**

**23. Скуріневська Л. В.** Моделі та методи в управлінні оборонними ресурсами. *Інструментарій управління оборонними ресурсами : монографія / за заг. ред. В. В. Ковалю. Київ : ГШ ЗС України. Ліра-К, 2023. С. 68–93. Особистий внесок: визначено базові моделі та підходи до моделювання в управлінні оборонними ресурсами.*

**24. Semenenko O., Dobrovolskyi Y., Semenenko L., Skurinevska L., Yarmolchuk M.** Main methodological aspects of military economic support defense capability of the state as the main element of protection of national interest of Ukraine. *Methodological aspects of ensuring state security in the mind hybrid threat : monograph.* Košice, Slovakia : University of Security Management, 2023. P. 182–199. *Особистий внесок: визначені фактори, які впливають на економічну безпеку держави в умовах гібридної війни.*

**25. Skurinevska L.** Conceptual and theoretical principles of defense resource management in the state's economic security ensuring system. *Foreign and domestic management experience of the defense resources in the state defense management system : monograph / edited by O. Semenenko.* Kyiv : General Staff of the Armed Forces of Ukraine, 2023. P. 244–307. *Особистий внесок: розроблені концептуальні та теоретичні засади управління оборонними ресурсами в системі забезпечення економічної безпеки держави.*

**26. Скуріневська Л. В.** Воєнно-економічна обстановка. *Рік війни за свободу: воєнно-історичний нарис російсько-української війни (24.02.2022-24.02.2023) : наук. вид. у 4 кн. / Апарат Головнокомандувача Збройних Сил України, Генеральний штаб Збройних Сил України та Центр досліджень воєнної історії Збройних Сил України. Київ : Ліра-К, 2023. Кн. I. С. 59–83. Особистий внесок: проведено аналіз факторів, які впливали на економічну ситуацію у світі та Україні.*

**27. Скуріневська Л. В.** Воєнно-економічна обстановка. *Рік війни за свободу: воєнно-історичний нарис російсько-української війни (24.02.2022-24.02.2023) : наук. вид. у 4 кн. / Міністерство оборони України, Апарат Головнокомандувача Збройних Сил України, Генеральний штаб Збройних Сил України та Центр досліджень воєнної історії Збройних Сил України. Київ : Ліра-К, 2023. Кн. II. С. 45–81. Особистий внесок: визначена загальна динаміка економічних процесів під час війни.*



28. **Скуріневська Л. В.** *Моделювання процесів. Основи оборонного менеджменту : навч. посіб. / М. Я. Ткач, В. С. Корендович, С. А. Ясенко, Л. В. Скуріневська та ін. Київ : НУОУ, 2024. С. 240–256. Особистий внесок: визначені основні підходи до моделювання процесів, методи та засоби моделювання.*

29. **Скуріневська Л. В.** *Базові підходи щодо управління оборонними ресурсами іноземних держав. Грані агресії: деякі узагальнення досвіду російсько-української війни 2014–2024 років : монографія / за заг. ред. П. В. Мироненка, С. П. Мокляка. Київ : Політія-К., 2024. С. 366–393. Особистий внесок: проаналізовані базові підходи щодо управління оборонними ресурсами в іноземних державах.*

30. Ткач М. Я., **Скуріневська Л. В.**, Кулинич І. І. *Тенденції глобального ринку озброєння, розвиток ринку бойових дронів: вплив та наслідки для України. Глобальна міждержавна конкуренція: компроміс між миром та війною / за заг. ред. О. В. Бокова. Київ : ЦДВІ ЗСУ, 2024. С. 70–82. Особистий внесок: визначено динаміку оборонних витрат за регіонами та їх вплив на розвиток глобального ринку озброєння.*

#### **Тези наукових доповідей:**

31. Скуріневська Л. В. *Аналіз розподілу видатків на потреби оборони держави. Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 30 травня 2017 р.). Київ : НУОУ, 2017. С. 51–56.*

32. Скуріневська Л. В. *Реформування оборонного та бюджетного планування. Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка : зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, ад'юнктів, слухачів, курсантів і студентів (м. Київ, 26 квітня 2018 р.). Київ : Військовий інститут КНУ ім. Тараса Шевченка, 2018. С. 222.*

33. Пархоменко П. П., **Скуріневська Л. В.** *Інтеграція оборонного та бюджетного планування в Міністерстві оборони України. Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 06 червня 2018 р.). Київ : НУОУ, 2018. С. 35–37. Особистий внесок: розроблені пропозиції щодо підвищення ефективності процесів оборонного планування в системі Міністерства оборони України.*

34. **Скуріневська Л. В.**, Волобуєва І. Ю. *Іноземний досвід фінансування оборонних досліджень та можливість його застосування. Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти : матер. міжгалуз. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22-23 травня 2019 р.). Київ : НУОУ, 2019. С. 91–92. Особистий внесок: розроблені пропозиції щодо впровадження іноземного досвіду для фінансування оборонних досліджень в Україні.*

35. Деменєв О. М., Юр'єв О. О., **Скуріневська Л. В.** *Воєнно-економічне співробітництво у виробництві озброєнь як складова потенціалу забезпечення оборони і безпеки України та розвитку її економіки. Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх*



вирішення : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 26 травня 2021 р.). Київ : НУОУ, 2021. С. 253–272. *Особистий внесок: визначено вплив воєнно-економічного співробітництва у виробництві озброєнь на розвиток економіки України.*

36. Телегін В. В., Скуріневська Л. В. Корупційні ризики у сфері оборонних закупівель. *Актуальні аспекти організації державних закупівель в інтересах національної безпеки України* : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 березня 2021 р.). Київ : НУОУ, 2021. С. 76–78. *Особистий внесок: розроблені пропозиції щодо мінімізації корупційних ризиків у сфері оборонних закупівель.*

37. Скуріневська Л. В. Щодо доцільності використання досвіду східноєвропейських країн-сусідів України у оснащенні національних збройних сил озброєнням та військовою технікою в умовах обмежених фінансових ресурсів. *Уроки збройної агресії Росії проти України – воєнно-стратегічні аспекти* : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 квітня 2021 р.). Київ : НУОУ, 2021.

С. 179–184. *Особистий внесок: визначені пріоритети щодо використання досвіду східноєвропейських країн-сусідів України для оснащення національних збройних сил озброєнням та військовою технікою в умовах обмежених фінансових ресурсів.*

38. Скуріневська Л. В. Розвиток приватного сектору оборонної промисловості як один із шляхів вирішення проблеми забезпечення оборони і безпеки держави національною економікою. *Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення* : матер. наук.-практ. сем. (м. Київ, 26 травня 2021 р.). Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. С. 75–82.

39. Марко Є. І, Луценко О. К., Скуріневська Л. В. Особливості організації фінансування військ безпосередньо в зоні локального конфлікту в Збройних Силах США. *Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти* : матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня 2021 р.). Київ : НУОУ, 2021. С. 179–183. *Особистий внесок: визначені можливі шляхи використання досвіду Збройних Сил США щодо фінансування військ безпосередньо в зоні локального конфлікту.*

40. Скуріневська Л. В., Кухта Т. М. Вплив воєнного стану на виконання показників державного бюджету України. *Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення* : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 26 травня 2022 р.). Київ : НУОУ, 2022. С. 147–150. *Особистий внесок: визначені особливості впливу воєнного стану на виконання показників державного бюджету України.*

41. Скуріневська Л. В. До питання класифікації оборонних ресурсів для задоволення потреб Збройних Сил України. *Створення та модернізація озброєння та військової техніки для потреб Збройних Сил України: науково-технічне супроводження, випробування та сертифікація* : зб. тез доп. XXII наук.-техн. конф. (м. Черкаси, 28 грудня 2022 р.). Черкаси : ДНДІ ВС ОВТ, 2022. С. 21-23.



42. Семененко О. М., Скуріневська Л. В., Москаленко І. В., Добровольський Ю. Б., Ярмольчик М. О. 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, April 14, 2023). Bern, Swiss Confederation: European Scientific Platform, 2023. Р. 26–28. *Особистий внесок: обґрунтовані шляхи удосконалення керівних документів бюджетного планування в системі економічної безпеки України.*

43. Семененко О., Скуріневська Л., Таран О., Зарицький О., Яременко В. Щодо теоретичної сутності поняття “оборонна достатність”. *Trends of young scientists regarding the development of science : XXVII International scientific and practical conference* (Canada, July 11–14, 2023). Edmonton, Canada, International Science Group, 2023. С. 55–60. URL: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.27>. *Особистий внесок: розроблені пропозиції щодо удосконалення поняття “оборонна достатність” в частині економічної безпеки держави.*

44. Скуріневська Л. В. Досвід планування та розподілу оборонних ресурсів в системі забезпечення національної обороноздатності республіки Польщі. *Актуальні аспекти організації державних закупівель в інтересах національної безпеки України* : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 травня 2023 р.). Київ : НУОУ, 2023. С. 97–99.

45. Скуріневська Л. В. Категорії оборонних ресурсів їх класифікація та характеристика: іноземний та вітчизняний досвід. *Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти* : матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 червня 2023 р.). Київ : НУОУ, 2023. С. 83–87.

46. Толок П. О., Скуріневська Л. В., Марко І. Ю. Міжнародний досвід забезпечення прозорості оборонних закупівель за стандартами НАТО. *Актуальні аспекти організації державних закупівель в інтересах національної безпеки України* : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 березня 2024 р.). Київ : НУОУ, 2024. С. 131–134. *Особистий внесок: розроблені пропозиції щодо впровадження міжнародного досвіду для забезпечення прозорості оборонних закупівель в Україні.*

47. Скуріневська Л. В. Обґрунтування доцільності розроблення концептуально-теоретичних засад управління оборонними ресурсами. *Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 20 червня 2024 р.). Київ : НУОУ, 2024. С. 211–213.

48. Скуріневська Л. В. Результати бенчмаркінгу успішних кейсів управління оборонними ресурсами Турецької Республіки. *Проблеми оборонного менеджменту: теорія і практика* : матер. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17 жовтня 2024 р.). Київ : НУОУ, 2024. С. 186–190.

49. Скуріневська Л. В. Основні теоретичні положення управління оборонними ресурсами в сучасних умовах. *Актуальні аспекти організації*



*державних закупівель в інтересах національної безпеки України* : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 березня 2025 р.). Київ : НУОУ, 2024. С. 124–126.

### **9. Апробація одержаних результатів дослідження.**

Основні положення та висновки дисертаційної роботи апробовано у доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях:

- міжнародних: 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, April 14, 2023); Trends of young scientists regarding the development of science : XXVII International scientific and practical conference (Canada, July 11–14, 2023);

- всеукраїнських: Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 30 травня 2017 р.); Молодіжна військова наука у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка : зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, ад'юнктів, слухачів, курсантів і студентів (м. Київ, 26 квітня 2018 р.); Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 06 червня 2018 р.); Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти : матер. міжгалуз. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22-23 травня 2019 р.); Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 26 травня 2021 р.); Актуальні аспекти організації державних закупівель в інтересах національної безпеки України : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 березня 2021 р.); Уроки збройної агресії Росії проти України – воєнно-стратегічні аспекти : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 квітня 2021 р.); Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення : матер. наук.-практ. сем. (м. Київ, 26 травня 2021 р.); Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти : матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня 2021 р.); Актуальні проблеми національної економіки в інтересах оборони і безпеки держави та шляхи їх вирішення : матер. наук.-практ. семін. (м. Київ, 26 травня 2022 р.); Створення та модернізація озброєння та військової техніки для потреб Збройних Сил України: науково-технічне супроводження, випробування та сертифікація : зб. тез доп. XXII наук.-техн. конф. (м. Черкаси, 28 грудня 2022 р.); Актуальні аспекти організації державних закупівель в інтересах національної безпеки України : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 травня 2023 р.); Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти : матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 червня 2023 р.); Актуальні аспекти організації державних закупівель в інтересах національної безпеки України : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 березня 2024 р.); Проблеми якості оборонної продукції: організаційні, технічні та фінансово-економічні аспекти : матер. Всеукр.



наук.-практ. конф. (м. Київ, 20 червня 2024 р.); Проблеми оборонного менеджменту: теорія і практика : матер. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17 жовтня 2024 р.); Актуальні аспекти організації державних закупівель в інтересах національної безпеки України : матер. міжвід. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 березня 2025 р.).

### **Оцінка мови та стилю дисертації.**

Дисертація Скуріневської Лесі Валентинівни на тему: “Управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України”, написана грамотно, літературною державною мовою, зі знанням наукової термінології, стиль викладу матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій відзначається логічністю та забезпечує доступність їх сприйняття. Дисертаційна робота викладена і оформлена відповідно до вимог Державного стандарту України 30008-95 “Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення”.

### **11. Відповідність змісту дисертації спеціальності, за якою вона подається до захисту.**

За формою, змістом і обґрунтуванням висновків дисертаційна робота є кваліфікованим, виконаним на високому теоретичному та методологічному рівні дослідженням. Дисертація відповідає “Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук”, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197. Тема, мета і зміст дисертації повністю відповідають паспорту спеціальності 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством.

### **12. Відповідність принципам академічної доброчесності**

Дисертація не містить необґрунтованих запозичень та плагіату. У роботі дотримано правила посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей. Надано достовірну інформацію про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації.

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК**

Докторська дисертація Скуріневської Лесі Валентинівни, є кваліфікаційною науковою працею, виконаною здобувачем самостійно, містить наукові положення та нові науково обґрунтовані результати у галузі науки економіка щодо вирішення актуальної проблеми управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України. Робота логічно побудована, характеризується єдністю змісту, має завершену структуру і повністю розкриває тему, відповідає принципам академічної доброчесності. Не має суттєвих недоліків.

Дисертація Скуріневської Лесі Валентинівни на тему: “Управління оборонними ресурсами в системі формування економічної безпеки України”, відповідає вимогам, передбаченим пунктами 7 та 9 “Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук”, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України 17 листопада 2021 р. № 1197. Робота



рекомендується до захисту в спеціалізованій вченій раді на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством.

Рецензенти:

Завідувач кафедри економіки бізнесу  
д.е.н., професор



О.І. ДАЦІЙ

Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор



І.І. КАЛІНА

Завідувач кафедри управління бізнесом  
д.е.н., професор



Г.А. БРАТУСЬ