

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.59>

УДК 657.22.4

*V. M. Герасименко,
старший викладач кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4828-1353>*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*V. Gerasimenko,
Senior Lecturer of the Department of Management and Finance,
National Academy of the National Guard of Ukraine*

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL SUPPORT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ORGANIZATION

У даній статті подано розробку методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації. У якості наукової новизни отриманих результатів виступає розробка теоретико-методологічних засад управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності організації. В даному дослідженні розглянуто ключові аспекти загальної спрямованості створення та реалізації методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового

забезпечення інноваційної діяльності організації. В статті описано основні компоненти методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Зокрема розглянуто можливі методи фінансового планування для оптимізації процесу впровадження та використання інновацій. В статті акцентовано увагу на необхідності використання методів фінансового планування для досягнення ефективності інноваційних процесів. В даній статті виділено чинники успішного розвитку методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації. Описані основні напрями інтеграції цифрових технологій у фінансовий менеджмент. Окрема увага наділена напрямкам адаптації до швидких змін ринкового середовища. В даному дослідженні розглянуто ключові аспекти практичної реалізації методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації. Запропоновано перспективні напрями інтеграції фінансових стратегій з інноваційними цілями організації. Окремим аспектом виділено перспективний напрям використання сучасних фінансових інструментів, так як краудфандинг, блокчейн, що може значно розширити можливості фінансового забезпечення інноваційних проєктів. У статті розглянуто можливі обмеження практичної реалізації методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації. Систематизовані ключові чинники, які обумовлюють проблеми з інвестиційною привабливістю.

This article provides the development of methodological principles of strategic management of financial support of innovative activity of the organization. The development of the theoretical and methodological principles of management of financial support of innovative activity of the organization is the scientific novelty of the obtained results. This study discusses the key aspects of the general orientation of the creation and implementation of methodological

principles of strategic management of financial support of the innovative activity of the organization. The article describes the main components of the methodological foundations of strategic management of financial support of innovation. In particular, possible financial planning methods are considered to optimize the process of implementation and use of innovations. The article emphasizes the need to use financial planning methods to achieve the effectiveness of innovative processes. This article identifies the factors of successful development of methodological principles of strategic management of financial support for the innovation activity of the organization. The main directions of integration of digital technologies into financial management are described. Particular attention is paid to the areas of adaptation to rapid changes in the market environment. In this study, the key aspects of practical implementation of the methodological principles of strategic management of financial support for the innovation activity of the organization are considered. Prospective directions of integration of financial strategies with innovative goals of the organization are proposed. A separate aspect has a promising direction for the use of modern financial instruments, as crowdfunding, blockchain, which can significantly expand the ability to financially support innovative projects. The article deals with the possible limits of practical implementation of the methodological principles of strategic management of financial support for the innovative activity of the organization. Systematic key factors that cause problems with investment attractiveness.

Ключові слова: *фінансове забезпечення, інноваційна діяльність, фінансове планування, інноваційні проєкти, ринкове середовище, чинники, методологічні засади*

Keywords: *financial support, innovative activity, financial planning, innovative projects, market environment, factors, methodological principles*

Постановка проблеми. Сучасні ринки характеризуються швидкими змінами, високою конкуренцією та динамічним розвитком технологій. Інновації стали одним з основних факторів, що забезпечують конкурентні переваги компаній. Тому стратегічне управління фінансуванням інноваційної діяльності має вирішальне значення для забезпечення стійкості та зростання організації на ринку.

Інноваційні проекти потребують значних фінансових ресурсів, які часто є обмеженими, особливо для малих і середніх підприємств. Ефективне управління фінансовим забезпеченням інновацій дає змогу оптимізувати використання ресурсів, залучати інвесторів та знижувати ризики, пов'язані з інвестиціями в нові продукти та технології.

Успішні компанії зуміли інтегрувати свої інноваційні стратегії з фінансовими планами, щоб забезпечити довгострокову стійкість і зростання. Однак, без розроблених методологічних засад, таку інтеграцію може бути складно реалізувати. Актуальним є створення методологій, які б допомагали організаціям узгоджувати свої інноваційні цілі з фінансовими можливостями.

Отже, розробка методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації є актуальною через зростаючу потребу в інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів, управління ризиками та інтеграцію фінансової стратегії з інноваційними цілями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні стратегічні аспекти управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності організації наведено у наукових роботах [1-3]. У наукових статтях [4,5] подані методологічні засади розробки інформаційного забезпечення інноваційної діяльності організації. Методичні засади фінансового контролю при організації закупівель для підтримки діяльності організацій проаналізовані в дослідженнях [6-9]. Методологічні засади досягнення фінансової стабільності при здійсненні закупівель викладені в роботах [10-14].

В той же час на сьогодні в спеціалізованій літературі відсутній цілісний і науково обґрунтований методичний підхід стосовно створення та обґрунтування методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації.

Виклад основного матеріалу. Методологічні засади стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації полягають у формуванні підходів, принципів і методів, що спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами, необхідними для розвитку інновацій. У сучасному динамічному середовищі інноваційна діяльність організацій потребує чіткого планування та ресурсного забезпечення, яке включає фінансові інструменти, інвестиції, управління ризиками та аналіз економічної доцільності.

Основними компонентами методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації мають бути наступні:

1. Принципи стратегічного фінансового менеджменту, а саме:

Раціональність і оптимізація - прийняття рішень щодо фінансування інноваційних проектів на основі комплексного аналізу витрат і вигод;

Довгострокове планування, тобто орієнтація на сталий розвиток та фінансову стабільність організації в довгостроковій перспективі;

Інноваційність і адаптивність, тобто здатність організації швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі і технологічних нововведень.

2. Методи фінансового планування, які мають передбачати:

Аналіз фінансових потоків, що включає дослідження і прогнозування руху коштів з метою оптимального розподілу ресурсів.

Бюджетування інноваційних проектів, тобто складання бюджету на основі пріоритетів і ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій.

Фінансове моделювання з урахуванням використання сценарних підходів для оцінки фінансових наслідків реалізації інноваційних проєктів.

3. Фінансові стратегії, які включають в себе наступні компоненти:

Диверсифікація джерел фінансування - залучення різноманітних джерел фінансування, таких як венчурні капітали, державні гранти, кредити тощо.

Оптимізація структури капіталу, яка має передбачати забезпечення правильного балансу між власними і позиковими коштами для підтримки інноваційної діяльності.

Управління ризиками, а саме аналіз та мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з інноваціями, через використання фінансових інструментів страхування, хеджування тощо.

4. Моніторинг і оцінка ефективності, який включає:

Фінансовий контроль, тобто регулярний моніторинг та аналіз ефективності фінансування інноваційних проєктів для вчасної корекції стратегій.

Оцінка економічної доцільності - оцінка фінансових результатів інноваційних проєктів через аналіз рентабельності, окупності інвестицій та інших показників ефективності.

Розвиток методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації визначається необхідністю адаптації до нових викликів сучасної економіки, таких як глобалізація, цифрова трансформація, нестабільність ринків та посилення конкуренції. Основними напрямками розвитку цих засад є:

1. Інтеграція цифрових технологій у фінансовий менеджмент, яка включає наступні аспекти:

Автоматизація фінансових процесів, а саме впровадження систем автоматизації для управління фінансовими потоками, моніторингу виконання бюджетів і оцінки ризиків у режимі реального часу;

Використання штучного інтелекту та Big Data, що має передбачати аналіз великих обсягів даних для прогнозування фінансових результатів інноваційних проектів, ідентифікації потенційних загроз і можливостей на ринку;

Блокчейн і фінансові технології (FinTech), тобто застосування технологій блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки фінансових транзакцій, а також доступу до нових джерел фінансування, таких як криптовалюти або смарт-контракти.

2. Удосконалення системи управління ризиками, а саме:

Розширення інструментів ризик-менеджменту в плані активного використання хеджування, страхування, фінансових деривативів та інших інструментів для мінімізації ризиків, пов'язаних з фінансуванням інновацій;

Аналіз сценаріїв та стрес-тестування, в тому числі прогнозування різних сценаріїв розвитку інноваційних проектів та оцінка їх впливу на фінансовий стан організації для підвищення готовності до негативних економічних умов;

Впровадження систем раннього попередження, яке має включати в себе створення механізмів моніторингу зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть вплинути на фінансову стійкість проектів.

3. Диверсифікація джерел фінансування, що має передбачати:

Пошук альтернативних джерел фінансування, а саме залучення фінансування від нових джерел, таких як краудфандинг, венчурні фонди, бізнес-ангели та державні програми підтримки інновацій;

Партнерські фінансові моделі для розширення співпраці з інвесторами через створення консорціумів або стратегічних альянсів для спільного фінансування інноваційних проектів.

4. Екологічна та соціальна відповідальність (ESG), особливостями якої являються:

Інтеграція принципів сталого розвитку в плані спрямування фінансових ресурсів на інновації, що сприяють зменшенню впливу на довкілля, розвиток "зелених" технологій та підвищення соціальної відповідальності;

Звітність за ESG-критеріями, тобто впровадження системи фінансової звітності, яка враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти (Environmental, Social, and Governance), що може привабити інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток.

5. Глобалізація фінансових стратегій, а саме:

Участь у міжнародних фінансових ринках, яка передбачає активне використання можливостей глобальних фінансових ринків для залучення іноземних інвесторів, венчурного капіталу та доступу до міжнародних програм підтримки інновацій;

Управління валютними ризиками, яке включає розвиток стратегій хеджування валютних ризиків для міжнародних проектів, щоб мінімізувати негативний вплив коливань курсів валют на фінансову стабільність організації.

6. Адаптація до швидких змін ринкового середовища в наступних напрямках:

Гнучке фінансове планування шляхом впровадження підходів до фінансового планування, які дозволяють оперативно адаптувати бюджети та стратегії залежно від швидких змін на ринку або у внутрішньому середовищі організації;

Стратегічне партнерство з інноваційними компаніями в напрямках співпраці з інноваційними стартапами або технологічними партнерами для доступу до нових технологій і ринків.

Ці напрямки розвитку сприяють підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами, що є ключовим фактором успіху в умовах стрімкого розвитку інновацій та посилення конкуренції на глобальному ринку.

Практична реалізація методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації включає кілька

ключових аспектів, які забезпечують ефективне управління фінансовими ресурсами для розвитку та підтримки інновацій. Основними особливостями такої реалізації мають стати наступні:

1. Фінансове планування інновацій, яке має включати:

Оцінку потреб в інвестиціях. На етапі планування необхідно визначити обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів. Це включає як початкові інвестиції, так і поточні витрати на дослідження, розробки, тестування, комерціалізацію;

Оцінку ризиків. Інноваційна діяльність часто супроводжується високим рівнем невизначеності, тому важливо враховувати можливі фінансові ризики та розробляти стратегії їхнього мінімізації.

2. Залучення та оптимізація джерел фінансування, що має передбачати:

Вибір джерел фінансування. Стратегічний менеджмент повинен оцінювати різні джерела фінансування інновацій, включаючи власний капітал, кредитні ресурси, венчурні інвестиції, державну підтримку, гранти тощо;

Оптимізація фінансових потоків. Ефективне управління фінансовими потоками передбачає розробку стратегії, яка дозволить організації зберігати стабільний фінансовий баланс і забезпечувати безперебійне фінансування інноваційних проєктів.

3. Впровадження системи контролю та моніторингу, а саме:

Контроль за використанням фінансових ресурсів. Важливо впроваджувати систему контролю, яка дозволить відстежувати, як саме використовуються фінансові ресурси на різних етапах реалізації інновацій;

Моніторинг ефективності. Необхідно постійно оцінювати ефективність фінансового забезпечення інноваційної діяльності через ключові показники ефективності (KPI), такі як рентабельність інвестицій, швидкість впровадження нових технологій, ступінь комерціалізації результатів інновацій.

4. Інтеграція фінансових стратегій з інноваційними цілями, яка має враховувати наступні аспекти:

Узгодження стратегій. Фінансова стратегія має бути інтегрованою зі стратегічними цілями організації щодо інновацій. Це означає, що фінансові рішення повинні прийматися з урахуванням довгострокових цілей розвитку та конкурентних переваг компанії;

Гнучкість фінансової стратегії. У сучасних умовах швидких змін фінансові стратегії повинні бути гнучкими та адаптованими до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

5. Підтримка інноваційної культури через фінансові стимули в наступних напрямках:

Мотивація працівників. Фінансування інноваційної діяльності повинно включати систему стимулювання для залучення найкращих фахівців і розвитку інноваційної культури в організації;

Фінансова підтримка досліджень і розробок (R&D). Важливо виділяти достатні фінансові ресурси на проведення досліджень та розробок, щоб забезпечити інноваційний потенціал компанії.

6. Стратегічний аналіз ринку та конкурентного середовища, який має включати:

Аналіз ринкових трендів. Для успішного фінансування інновацій необхідно постійно аналізувати ринкові тренди та інновації конкурентів, що дозволить розуміти потреби ринку і швидше реагувати на зміни;

Фінансовий аналіз конкурентів. Оцінка фінансових можливостей конкурентів і їх інвестицій в інновації дозволяє будувати адекватні стратегії для забезпечення лідерства.

7. Використання сучасних фінансових інструментів, таких як:

Фінансові технології (FinTech). Використання інноваційних фінансових інструментів і технологій, таких як краудфандинг, блокчейн, може значно розширити можливості фінансового забезпечення інноваційних проєктів;

Цифровізація фінансових процесів. Впровадження цифрових інструментів для автоматизації фінансового менеджменту допомагає покращити прозорість і швидкість прийняття рішень.

Отже, практична реалізація стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації вимагає інтегрованого підходу, який охоплює фінансове планування, управління ризиками, моніторинг ефективності, а також підтримку інноваційної культури та використання сучасних технологій для оптимізації фінансових процесів.

Реалізація методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації стикається з низкою обмежень, що можуть завадити досягненню запланованих результатів та ефективному використанню фінансових ресурсів. Основні такі обмеження включають:

1. Фінансові обмеження, тобто:

Недостатність фінансових ресурсів - відсутність достатнього обсягу власного капіталу або проблеми з залученням зовнішнього фінансування можуть обмежувати можливості організації щодо реалізації інноваційних проектів;

Висока вартість фінансування. Мається на увазі висока вартість капіталу в разі залучення кредитних коштів або інвесторів (відсоткові ставки, вимоги до рентабельності інвестицій) може створювати значне фінансове навантаження на організацію;

Низька ліквідність ринків інновацій, а саме відсутність ліквідних ринків для продажу або рефінансування інноваційних проектів може обмежувати доступ до капіталу.

2. Ризики та невизначеність, які передбачають врахування таких аспектів:

Високий рівень ризику. Інноваційна діяльність зазвичай пов'язана з високими ризиками (технологічними, ринковими, регуляторними), що

можуть зробити інвестування менш привабливим для потенційних інвесторів або кредиторів;

Непередбачуваність результатів інновацій. Неможливість точно передбачити успішність інноваційних проектів може ускладнювати фінансове планування та управління ресурсами;

Ризики законодавчого та регуляторного середовища. Зміни у правових або регуляторних нормах можуть вплинути на доступ до фінансових ресурсів, оподаткування або державні програми підтримки.

3. Інституційні та організаційні обмеження, а саме:

Недосконалість системи управління, під якою слід розуміти відсутність чітко розроблених механізмів стратегічного менеджменту, планування і контролю фінансових потоків може призводити до неефективного використання ресурсів та втрати фінансових можливостей;

Брак професійних кадрів через недостатній рівень кваліфікації фінансових менеджерів або їхню неготовність працювати з інноваційними проектами, що може обмежити ефективність управління фінансами;

Неефективність комунікацій. Слабка взаємодія між фінансовими відділами та іншими підрозділами організації, особливо тими, що відповідають за інновації, може призводити до затримок у прийнятті рішень або неадекватного фінансування проектів.

4. Технологічні обмеження:

Недоступність сучасних фінансових інструментів. Організація може не мати доступу до сучасних технологій управління фінансовими ресурсами, таких як автоматизовані системи фінансового контролю, блокчейн або аналітичні інструменти на базі штучного інтелекту;

Технологічна відсталість. У разі застарілості технологій, що використовуються у фінансових відділах організації, можливість швидкої та ефективної оцінки та контролю фінансових ризиків і ресурсів може бути обмежена.

5. Проблеми з інвестиційною привабливістю, які виникають через наступні чинники:

Скептицизм інвесторів. Інноваційні проекти часто вважаються високоризиковими і можуть не приваблювати достатньої кількості інвесторів через невизначеність в отриманні доходів або складність оцінки їхньої рентабельності;

Конкуренція за фінансові ресурси. У глобальному масштабі організації можуть стикатися з конкуренцією за обмежені інвестиційні ресурси, особливо якщо інновації не забезпечують короткострокової фінансової вигоди.

6. Економічні обмеження, які передбачають:

Економічна нестабільність. Нестабільність макроекономічної ситуації, така як інфляція, економічні кризи або дефіцит державного бюджету, може значно обмежити доступ до фінансових ресурсів для підтримки інноваційної діяльності.

Коливання на фінансових ринках. Зміни на фінансових ринках (наприклад, коливання валютних курсів, падіння фондових ринків) можуть негативно впливати на фінансову стійкість організації та її здатність реалізовувати інноваційні проекти.

7. Культурні та соціальні обмеження, що включають:

Низьку культуру інновацій. Мається на увазі, що в деяких організаціях або регіонах може бути недостатньо розвинена культура підтримки інновацій, що ускладнює отримання внутрішніх або зовнішніх фінансових ресурсів;

Соціальний спротив змінам. Працівники або суспільство можуть чинити опір впровадженню інновацій через страх перед змінами або недовіру до нових технологій.

8. Політичні та регуляторні обмеження, тобто:

Непередбачуваність державної політики. Політична нестабільність або зміни в урядових програмах підтримки інновацій можуть створювати труднощі для фінансового забезпечення інноваційних проектів;

Регуляторні обмеження. Жорсткі регуляторні вимоги можуть обмежувати можливості організації у виборі джерел фінансування або вимагати значних витрат на дотримання правових норм.

Обмеження реалізації методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності можуть істотно впливати на ефективність та успішність інноваційних проєктів. Для подолання цих перешкод необхідно вдосконалювати механізми фінансового менеджменту, підвищувати професійну кваліфікацію персоналу, активно використовувати новітні технології та шукати альтернативні джерела фінансування.

Висновки і пропозиції. Отже, методологія стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації спрямована на забезпечення оптимального управління ресурсами, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності організації через інновації.

Науковою новизною отриманих результатів є розробка теоретико-методологічних засад стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в формуванні відповідних рекомендацій системі менеджменту організації стосовно фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Напрямок подальшого дослідження може бути створення системи показників оцінки якості та ефективності стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Література

1. Sokolovskyi S., Naumenko M. Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine. *Asia Life Sciences*, 2020. № 22(2). P. 455 – 468

2. Naumenko M. Organization of procurement of goods, works and services for units of the National guard of Ukraine. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 74-79.

3. Ushakova, I., Hrabovskyi, Ye. Methodology for developing an information site with Workflow support for publishing articles. *Development management*. 2022. № 20(3). P. 20–28. DOI: 10.57111/devt.20(3).2022.20-28

4. Starkova, O., Bondarenko, D., Hrabovskyi, Y. Providing software support for economic analysis. *Technology Audit and Production Reserves*. 2023. № 5 (2 (73)). P. 34–39.

5. Naumenko M., Dikiy A., Butenko N., Valiavska N., Saiensus M., Nikitiuk V. Formation of System of Logistic Service of the Enterprise in the Conditions of Market Relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2020. Volume 8. Issue-5. P. 5494-5499.

6. Khoroshevska I., Khoroshevskyi O., Hrabovskyi Y., Lukyanova V., Zhytlova I. Development of a multimedia training course for user self-development. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. № 2(2 (128)). P. 48–63

7. Naumenko M. Quality control of purchased goods, works and services for the National guard of Ukraine. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 82-86.

8. Hrabovskyi Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. P. 286-296.

9. Naumenko M., Valiavska N., Saiensus M., Ptashchenko O., Nikitiuk V., Saliuk A. Optimization model of the enterprise Logistics system using information Technologies. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Volume 11. Issue 5. P. 54-64.

10. Hrabovskyi Y. M., Kots P. G. Methods of development of mobile application graphic design for remote interaction with patients. *Наукові записки Української академії друкарства*. – 2023. – № 2 (67). – С. 93–106.

11. Герасименко В.М. Методика планування фінансового контролю при організації закупівель товарів, робіт та послуг для військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. – URL: <https://orcid.org/0000-0002-4828-1353>

12. Герасименко В.М. Методика фінансового контролю господарської діяльності військових частин національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10037> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.94

13. Герасименко В.М. Методика досягнення фінансової стабільності при здійсненні закупівель для потреб військових частин Національної гвардії України. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. – URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3380/3416>

14. Ushakova I, Hrabovskyi Y, Szymczyk K. Analytical decision list algorithm for managing customer reaction to a marketing campaign. *Polish Journal of Management Studies*. 2023, № 28(1). P. 360-379. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.1.21>.

References

1. Sokolovskyi, S. and Naumenko, M. (2020), “Competency-based approach as a methodological basis for improving officers training of the National Guard of Ukraine”, *Asia Life Sciences*, vol.22(2), pp. 455-468

2. Naumenko, M. (2021), “Organization of procurement of goods, works and services for units of the National guard of Ukraine”, *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, vol. 1 (118), pp. 74-79.

3. Ushakova, I. and Hrabovskyi, Ye. (2022), “Methodology for developing an information site with Workflow support for publishing articles”, *Development management*, vol. 20(3). pp. 20–28.

4. Starkova, O. Bondarenko, D. and Hrabovskyi, Y. (2023), “Providing software support for economic analysis”, *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5/2(73), pp. 34–39.

5. Naumenko, M., Dikiy, A., Butenko, N., Valiavska, N., Saiensus, M., and Nikitiuk, V. (2020), “Formation of System of Logistic Service of the Enterprise in the Conditions of Market Relations”, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277-3878, Vol. 8, Issue-5, pp. 5494-5499.

6. Khoroshevska, I., Khoroshevskyi, O., Hrabovskyi, Y., Lukyanova, V. and Zhytlova, I. (2024), “Development of a multimedia training course for user self-development”, *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 2(2 (128)), pp. 48–63

7. Naumenko, M. (2021), “Quality control of purchased goods, works and services for the National guard of Ukraine”, *Economic space*, vol. 165, pp. 82-86.

8. Hrabovskyi, Y. (2015), “Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning”, *Journal of Communication and Computer*, vol. 12, pp. 286-296.

9. Naumenko, M., Valiavska, N., Saiensus, M., Ptashchenko, O., Nikitiuk, V. and Saliuk, A. (2020) “Optimization model of the enterprise Logistics system using information Technologies”, *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 11, Issue 5, pp. 54-64.

10. Hrabovskyi, Y. M. and Kots, P. G. (2023), “Methods of development of mobile application graphic design for remote interaction with patients”, *Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii drukarstva*, vol. 2 (67), pp. 93–106

11. Herasymenko, V.M. (2023), “Financial control planning methodology in organizing the purchase of goods, works and services for the military units of the National Guard of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.51>

12. Herasimenko, V. (2022), “Methods of financial control economic activity of military units of the National Guard of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*,

[Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10037>
(Accessed 04.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.94

13. Herasimenko, V. (2024), “Methods of achieving financial stability when making purchases for the needs of the military units of the National Guard of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3380/3416> (Accessed 04.09.2024).

14. Ushakova, I, Hrabovskyi, Y. and Szymczyk, K. (2023), “Analytical decision list algorithm for managing customer reaction to a marketing campaign”, *Polish Journal of Management Studies*, vol. 28(1), pp. 360-379. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.1.21>.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2024 р.