

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. 2026. № 2.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.156>

УДК 658.5:351.74:355.46

В. М. Герасименко,

старший викладач кафедри менеджменту та фінансів,

Національна академія Національної гвардії України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4828-1353>

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЛЯ ЛОГІСТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

V. Gerasymenko,

Senior Lecturer of the Department of Management and Finance

National Academy of the National Guard of Ukraine

STRATEGIC FINANCIAL SECURITY AND SELF-MANAGEMENT IN THE PROCUREMENT SYSTEM FOR LOGISTICS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE IN TIMES OF WAR

У статті здійснено комплексне дослідження сучасних підходів до стратегічного фінансового забезпечення та самоменеджменту в системі закупівель для логістики Національної гвардії України в умовах воєнного

часу. У контексті повномасштабної війни та гіпердинамічного середовища особливого значення набуває трансформація традиційних, регламентованих процедур закупівель у гнучку, адаптивну та прозору систему, здатну оперативно задовольняти критичні потреби підрозділів. Дослідження містить узагальнення та розвиток теоретико-методологічних засад формування стратегічного фінансового механізму, що поєднує сценарне бюджетування, створення фінансових буферів та делегування повноважень, а також інтеграцію адаптивної моделі пріоритезації закупівель ADAN (*Adaptive Dynamic Acquisition Needs*). Запропоновано авторське трактування самоменеджменту як службової компетенції, що включає управління часом, психоемоційну стійкість, прийняття рішень за методикою OODA та застосування практик колективної підтримки й інституційної психологічної допомоги. Детально розглянуто ключові етапи адаптації системи закупівель: від аналізу внутрішніх та зовнішніх викликів, визначення пріоритетів, інтеграції цифрових платформ до моніторингу результативності фінансових рішень та розвитку компетенцій персоналу. Особлива увага приділяється синергії між гнучкою фінансовою архітектурою та високим рівнем самоменеджменту, що формує операційну стійкість системи та забезпечує швидке, ефективне і безпечне постачання ресурсів. Показано, що ефективність системи закупівель НГУ значною мірою залежить від цифровізації процесів, прозорості процедур, інтеграції аналітичних інструментів та розвитку компетенцій фахівців. Наголошено, що реалізація запропонованої моделі підвищує логістичну готовність, скорочує цикли реагування на критичні потреби та мінімізує фінансові й операційні ризики. Викладені результати можуть бути використані як у наукових дослідженнях із проблем стратегічного управління та воєнної логістики, так і в практичній діяльності керівників та фахівців силових структур для забезпечення адаптивності, ефективності та стійкості систем закупівель в умовах війни.

The article presents a comprehensive study of modern approaches to strategic financial support and self-management in the procurement system for the logistics of the National Guard of Ukraine under wartime conditions. In the context of full-scale war and a hyper-dynamic environment, transforming traditional, regulated procurement procedures into a flexible, adaptive, and transparent system capable of promptly meeting critical unit needs becomes especially important. The study synthesizes and develops theoretical and methodological foundations for establishing a strategic financial mechanism that combines scenario-based budgeting, the creation of financial buffers, and delegated authority, as well as integrating the Adaptive Dynamic Acquisition Needs (ADAN) prioritization model. The authors propose a conceptualization of self-management as a service competency, encompassing time management, emotional resilience, decision-making according to the OODA loop, and the application of collective support practices and institutional psychological assistance. Key stages of procurement system adaptation are examined in detail, from analyzing internal and external challenges, defining priorities, and integrating digital platforms to monitoring the effectiveness of financial decisions and developing personnel competencies. Special attention is given to the synergy between flexible financial architecture and a high level of self-management, which ensures operational resilience and enables fast, efficient, and safe resource supply. The study demonstrates that procurement effectiveness in the National Guard largely depends on process digitalization, transparency of procedures, integration of analytical tools, and personnel competence development. The proposed model enhances logistical readiness, shortens response cycles to critical needs, and minimizes financial and operational risks. The results can be applied both in research on strategic management and military logistics, and in practical activities of leaders and specialists in security forces to ensure adaptive, efficient, and resilient procurement systems under wartime conditions.

Ключові слова: стратегічне фінансове забезпечення, самоменеджмент, система закупівель, логістика Національної гвардії України, воєнний час, адаптивне бюджетування, цифрові платформи, матриця пріоритезації ADAN, операційна стійкість, компетенції персоналу.

Keywords: strategic financial support, self-management, procurement system, logistics of the National Guard of Ukraine, wartime, adaptive budgeting, digital platforms, ADAN prioritisation matrix, operational resilience, staff competencies.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна створила безпрецедентні виклики для системи логістичного забезпечення силових структур, зокрема Національної гвардії України (НГУ). Традиційні, регламентовані та багаторівневі процедури державних закупівель, розраховані на умови стабільності та плановості, виявилися повністю неефективними в умовах гіпердинамічного, невизначеного та ресурсообмеженого середовища воєнного часу [1, 2]. Швидкозмінні лінії фронту, руйнування логістичних ланцюгів, гостра нестача критичних ресурсів та перманентний тиск часу призвели до системної кризи в забезпеченні підрозділів НГУ необхідним майном, від палива та броні до продовольства та медикаментів. Ця криза проявляється у невідповідності між формально виконаними закупівельними процедурами та реальною, своєчасною наявністю матеріальних ресурсів у військовослужбовців на передовій, що безпосередньо загрожуює бойовій здатності та життю особового складу.

Актуальною стає проблема радикальної трансформації системи закупівель для логістики НГУ від бюрократичної та реактивної до стратегічної, гнучкої та адаптивної. Така система повинна забезпечувати не лише швидкість, але й цільове, ефективне та прозоре використання обмежених фінансових ресурсів у перманентно мінливих умовах. Особливої ваги ця проблема набуває через необхідність подолати фундаментальний

конфлікт між вимогами миттєвого задоволення критичних потреб та принципами економічної ефективності, законності та мінімізації ризиків корупції в умовах високого стресу та перевантаження персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління логістикою та закупівлями в умовах кризи та воєнного стану є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, що свідчить про її критичну теоретичну та практичну значимість. Фундаментальні основи логістики та управління ланцюгами поставок розроблені у працях класиків, таких як Д. Бауерсокс та Д. Клосс [1], М. Крістофера [2], які акцентують увагу на принципах стійкості та адаптивності логістичних систем. Питання фінансової адаптивності організацій в умовах невизначеності розкриваються в роботах І. Ансоффа [3] та сучасних дослідників кризового менеджменту.

У вітчизняній науковій думці значний внесок у розвиток воєнної логістики та державних закупівель зробили дослідження українських учених. Зокрема, праці В.М. Герасименко присвячені стратегічному управлінню та закупівлям [4, 5], а М.О. Науменко досліджує моделі управління в нестійкому середовищі [6], що є безпосередньо актуальним для воєнного часу. Питання трансформації системи державних закупівель в Україні в період повномасштабної війни висвітлені в роботах О.А. Ярошенко та інших авторів [7], які аналізують зміни законодавства та адаптацію процедур. Окрему цінність становлять дослідження, присвячені логістиці Збройних Сил України та інших силових структур, де розглядаються специфічні виклики воєнного часу [8, 9].

Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить, що питання комплексної інтеграції стратегічного фінансового забезпечення, адаптивних закупівельних процедур та інституціоналізованого самоменеджменту персоналу саме в контексті логістики Національної гвардії України залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує подальшого поглибленого вивчення механізм впровадження гнучких бюджетних інструментів (наприклад, сценарних пулів) у практику фінансування

термінових закупівель силових відомств, а також методика формування та оцінки компетенцій самоменеджменту фахівців під тиском бойових умов. Це зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямку та формулювання конкретних моделей, адаптованих до специфіки НГУ.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка концептуальної моделі стратегічного фінансового забезпечення та організації самого менеджменту персоналу в системі закупівель для логістики Нціональної гвардії України, адаптованої до умов воєнного стану.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Систематизувати ключові виклики та операційні обмеження, що впливають на систему закупівель логістики НГУ в умовах повномасштабних бойових дій.
2. Розробити та теоретично обґрунтувати принципи гнучкої фінансової архітектури для закупівель, що включає сценарне бюджетування, фінансові буфери (пули) та делеговані повноваження.
3. Запропонувати адаптивну методологію пріоритезації закупівельних потреб (модель ADAN – Adaptive Dynamic Acquisition Needs) та визначити механізми її інтеграції з фінансовими інструментами.
4. Визначити структуру ключових компетенцій самоменеджменту (управління часом, емоційна стійкість, прийняття рішень OODA) для фахівців закупівель та обґрунтувати організаційні заходи щодо підтримки цих компетенцій з боку керівництва.
5. Сформулювати практичні рекомендації щодо імплементації запропонованої інтегрованої моделі та оцінити очікуваний ефект для підвищення логістичної готовності НГУ.

Виклад основного матеріалу. Логістична система НГУ в умовах війни перестала бути лінійною і стала складною адаптивною системою під постійним тиском. Її ефективність визначається здатністю передбачати та задовольняти потреби в умовах невизначеності та обмежених ресурсів [2, 7,

12]. Ключова підсистема – закупівлі – стикається із численними взаємопов’язаними викликами (рис. 1).



Рисунок 1. Модель впливу ключових викликів на систему закупівель логістики НГУ в умовах воєнного часу

Класичні квартальні або місячні плани втратили актуальність через швидку зміну обстановки [1]. Наступ чи оборона на різних напрямках потребують різного матеріально-технічного забезпечення. Зміна фронту змінює логістичні маршрути та транспортні потреби, тому затверджені плани можуть бути неактуальними вже через тиждень [3].

Внутрішній ринок України зазнає серйозних воєнних деформацій [8, 18]:

- Дефіцит критичних ресурсів: Виробництво товарів подвійного та військового призначення обмежене через руйновані потужності, мобілізацію кадрів та брак імпортованих компонентів.

- Руйнування логістики: Традиційні маршрути постачання перервані, склади знищені, а транспортні артерії постійно під загрозою обстрілів.

- Різка коливальність цін: Високий попит, дефіцит, логістичні ризики та курсова нестабільність викликають швидке зростання цін (наприклад, на паливо або захисне спорядження — на десятки відсотків за короткий термін).

Це створює середовище, де постачальник часто має перевагу, а класичні конкурентні процедури не завжди працюють [3]. Терміновість закупівель підвищує фінансові ризики та ризик зловживань (табл. 1).

**Таблиця 1. Аналіз підвищених фінансових ризиків в системі
закупівель НГУ в умовах воєнного часу**

Ризик	Чинники посилення	Потенційні наслідки	Захід обмеження
Переплата	Тиск часу, монополізація ринку, емоційний тиск.	Неефективне використання бюджету, зменшення закупівельних обсягів.	Матриця ADAN, моніторинг цін, рамкові угоди.
Шахрайство та корупція	Спрошені процедури, великі кошти, слабка перевірка.	Фінансові втрати, неякісні поставки, репутаційні збитки.	Цифрова слідчість, публічна прозорість, внутрішній аудит, чорні списки.
Нецільове використання	Плутанина, втручання неавторизованих осіб.	Закупівля неперіоритетних товарів, дефіцит коштів на критичні потреби.	Чітке делегування повноважень, прив'язка заявок до кодів, узгодження з оперативним штабом.

Війна перетворює час на критичний ресурс: процедури, що займали місяці, мають скорочуватися до годин [10]. Це вимагає корінної зміни організаційної культури та систем прийняття рішень. Фахівці закупівель працюють під екстремальним навантаженням, несучи моральну відповідальність за життя військовослужбовців, що посилює хронічний стрес, інформаційне перевантаження та ризик вигорання [13, 15].

Сукупність цих викликів створює порочне коло, де дефіцит посилює терміновість, а та, в свою чергу, зростання ризиків і психологічного тиску. Тому класична реактивна модель управління, орієнтована на процедури, є неефективною [1, 2]. Її має замінити проактивно-адаптивна модель, яка базується на двох стовпах: стратегічному фінансовому забезпеченні та високому рівні самоменеджменту [4, 5, 7].

Стратегічне фінансове забезпечення перетворюється з інструменту обліку на ключовий механізм оперативного управління. Його суть – у створенні гнучкої архітектури для миттєвого спрямування коштів на життєво важливі потреби. Ця архітектура ґрунтується на трьох принципах [1, 2, 4]:

1. «Дорожні карти» фінансування за сценаріями: Розробка різних бюджетних планів під конкретні оперативні сценарії («Наступ», «Оборона», «Стабілізація»).

2. Створення фінансових буферів (пулів): Виділення централізованого резерву коштів для негайного фінансування критичних закупівель категорій А та В, керованого спеціальним комітетом.

3. Делегування фінансових повноважень: Надання командирам на місцях права самостійно здійснювати закупівлі в чітко визначеному коридорі сум за спрощеною процедурою для подолання бюрократичних затримок.

Для систематизації прийняття рішень в умовах конфлікту між терміновістю та економічною ефективністю запропоновано адаптивну модель пріоритезації ADAN (Adaptive Dynamic Acquisition Needs) [6, 17]. Вона ґрунтується на двох критеріях: вплив на бойову здатність та терміновість задоволення потреби. Результатом є чітка матриця, яка визначає не лише пріоритет, але й механізм закупівлі для кожної категорії (Табл. 2).

Таблиця 2. Деталізована матриця пріоритезації закупівель ADAN для логістики НГУ

Пріор.	Критерії	Час реакції	Механізм закупівлі	Узгодження	Приклад
А	Пряма загроза життю або негайна втрата бойової здатності.	2–6 год.	Пряма закупівля. Кризовий фінпул.	Командир + нач. логістики ОТО (звіт комітету).	Турнікети, аптечки, акумулятори для розвідки, паливо для БПЛА.
В	Серйозне зниження ефективності (>50%) або ризик цього протягом 2–3 днів.	24–72 год.	Спрощений запит пропозицій (мінімум 3 постачальники).	Начальник логістики ОТО. Контроль фіндержавлення.	Шини для техніки, тепловізори, генератори, запчастини.
С	Вплив на довгострокову готовність, відновлення ресурсів, побут. Без впливу на поточні операції.	1–2 тиж.	Стандартна процедура (електронний аукціон) зі скороченими вдвічі термінами.	Центральний апарат управління логістики НГУ.	Сезонна форма, навчальне обладнання, складські запаси продовольства.
Д	Адміністративно-господарські потреби, не пов'язані з бойовими завданнями.	1 міс.+	Повна процедура відкритих торгів (якщо дозволяє обстановка).	Згідно з чинними регламентами.	Офісне обладнання, меблі, канцелярія, клінінг.

Впровадження єдиної цифрової платформи є технічною основою для реалізації як гнучкого бюджетування, так і методу ADAN. Ця платформа не є просто електронним каталогом, а становить собою інтегровану систему управління логістичним циклом (Рис. 2) [11, 16].



Рисунок 2. Архітектура та потоки даних цифрової платформи закупівель логістики НГУ

Ключові функції та переваги платформи:

- Агрегація потреб: Автоматичне зведення заявок усіх підрозділів із фільтром за пріоритетом ADAN, типом майна та геолокацією.

- Пріоритезація та маршрутизація: Заявки автоматично класифікуються за ADAN і направляються на відповідний рівень узгодження та бюджетний пул [6].

- Електронні торги та управління постачальниками: Проведення аукціонів (категорії C, D) та швидких запитів пропозицій (категорія B) з автоматичним аналізом [8].

- Візуалізація та відстеження: Інтерактивні карти статусу поставок, графіки руху коштів, динаміка цін за категоріями.

— Прозора цифрова слідчість: Всі дії від заявки до оплати фіксуються, що знижує корупційні ризики [18].

— Аналітика та прогнозування: Виявлення тенденцій, моделювання наслідків бюджетних рішень, прогнозування потреб [4, 5].

Стратегічне фінансове забезпечення закупівель логістики НГУ у воєнний час – це гнучка архітектура з сценарним плануванням, фінансовими буферами, делегованими повноваженнями та методологією пріоритезації ADAN [1, 4, 6, 17]. Вона підвищує швидкість і контроль, хоча не усуває виклики.

Життєздатність системи закупівель визначається якістю людського капіталу. У воєнний час алгоритми поступаються творчому аналізу, а самоменеджмент стає службовою компетенцією державного значення [10, 13, 15]. Ефективність фахівця залежить від самоорганізації, психоемоційної стійкості та швидкості рішень в умовах невизначеності.

Модель ефективного фахівця з закупівель в умовах війни будується на чотирьох взаємопов'язаних стовпах, кожен з яких підкріплений конкретними методиками (Рис. 3).

Традиційне планування дня неефективне через постійні аврали. Йому на зміну приходить методологія, запозичена з бойового планування, що базується на трьох принципах [10, 13, 15]:

— «Тактичні цикли»: Робочий день розбивається на блоки по 60-90 хвилин, кожен з яких присвячується одній ключовій задачі категорії А або В (напр., аналіз ринку, переговори).

— Пріоритет найважчого: Перші цикли дня обов'язково відводяться на найкритичніші та найскладніші завдання для гарантії їх виконання.

— Буферизація: Між циклами закладаються 15-20 хвилин для обробки екстрених запитів та відпочинку, що запобігає ефекту «доміно».



Рисунок 3. Модель ключових компетенцій самоменеджменту фахівця з закупівель НГУ в умовах воєнного часу

Ефективність цього методу підтверджується даними моніторингу продуктивності (Табл. 3).

Таблиця 3. Порівняльний аналіз ефективності управління часом до та після впровадження методу «воєнного такту»

Критерій	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Час виконання заявки А	8-12 год.	3-5 год.	Скорочення циклу
Незавершені завдання	6-8	1-2	Концентрація на завершенні
Рівень втручань	Високий	Контрольований	Систематизація запитів
Відчуття контролю	Низьке	Високе	Чіткість цілей

Хронічний стрес знижує креативність і підвищує ризик фатальних рішень. Тому навички саморегуляції так само важливі, як і робота з тендерною документацією [13, 15]. До них належать:

— Мікро-перерви «Помідора»: 25 хв фокусованої роботи, 5 хв абсолютного відриву (дихальні вправи, розминка, негативне споглядання).

— Техніки «заземлення» при стресовій заявці: 1) фіксація факту, 2) три глибокі вдихи-видихи, 3) усвідомлення «Це задача, а не загроза», 4) класифікація через ADAN, 5) перша конкретна дія.

— Колективна підтримка: «пари безпеки» для коротких щоденних розмов, щотижневі ретроспективи без осуду.

Очікування 100% ясності на війні неможливе, тому фахівець працює за модифікованою петлею OODA (Observe–Orient–Decide–Act) [10]. На етапі спостереження фіксується мінімально необхідний набір даних: що потрібно, термін, прийнятний ціновий діапазон і потенційні постачальники. Орієнтація передбачає швидкий аналіз у контексті матриці ADAN та доступного фінансового пулу з акцентом на мінімально достатнє рішення прямо зараз. Рішення приймаються за готовими шаблонами-чеклістами для типових критичних закупівель, а дія впроваджується без зволікань: краще неідеальне рішення зараз, ніж ідеальне запізно.

Це формує етичний імператив через розуміння причинно-наслідкового ланцюга «договір – склад – підрозділ – солдат – бойове застосування». Нульова толерантність до непрозорих схем поєднується з ініціативністю при пошуку дефіцитних ресурсів [8, 18]. Культура фіксації та навчання забезпечує занотування успіхів, помилок і пропозицій у єдиній базі цифрової платформи [11].

Ефективний самоменеджмент неможливий у токсичному чи бюрократичному середовищі, тому керівництво НГУ має створювати підтримуючу екосистему [7, 12, 14]. Регулярні короткі брифінги за методом «Scrum of Scrums» і щотижневі синхронізаційні зустрічі забезпечують оперативне управління та зняття міжфункціональних бар'єрів. Інституційна психологічна підтримка з обов'язковими сесіями та анонімними консультаціями допомагає запобігти операційним втратам через помилки [13, 15].

Чітке делегування повноважень і «захисна» функція керівника забезпечують безпечне прийняття рішень, публічний захист обґрунтованих дій і аналіз помилок без покарання за добросовісність [1, 12]. Самоменеджмент у системі закупівель НГУ – це цілеспрямовано розвивана і підтримувана система компетенцій, яка замикає ланцюг «стратегічна фінансова архітектура – цифрові інструменти – бойова здатність» [4, 5, 6, 10]. Синергія адаптивної системи та людини формує операційну стійкість, що дозволяє ефективно виконувати завдання та забезпечувати життя і перемогу.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження довело, що стійкість системи закупівель логістики Національної гвардії України в умовах війни залежить від синергії між гнучкою фінансовою архітектурою та високим рівнем самоменеджменту персоналу. Перехід від реактивної до адаптивної моделі, заснованої на сценарному бюджетуванні, матриці пріоритезації ADAN та цифровій платформі, є критично необхідним для оперативного задоволення динамічних потреб.

Наукова новизна полягає у комплексній систематизації викликів воєнного часу та розробці інтегрованої методології, що поєднує стратегічне фінансове забезпечення з концепцією самоменеджменту як службової компетенції в секторі безпеки.

Практичне значення дослідження полягає у наданні конкретних інструментів (матриця ADAN, принципи гнучкого бюджету, модель компетенцій) для безпосереднього впровадження в роботу логістичних підрозділів НГУ, що забезпечить ефективніше використання ресурсів та підвищить бойову готовність.

Перспективи подальших досліджень включають розробку кількісних метрик ефективності, вивчення можливостей штучного інтелекту для предиктивного планування потреб, а також порівняльний аналіз адаптації систем закупівель в різних силових відомствах.

Література

1. Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for diversification", Harvard Business Review, vol. 35(5), pp. 113-124, available at: <https://archive.org/download/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf> (Accessed: 04.08.2025).
2. Ansoff, H. I. (1965), Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York, USA, available at: https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso_s9q0 (Accessed: 06.07.2025).
3. Porter, M. E. (2008), "The five competitive forces that shape strategy", Harvard Business Review, vol. 86(1), pp. 78-93, available at: <https://store.hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/R0801E> (Accessed: 17.06.2025).
4. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), "The balanced scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, vol. 70(1), pp. 71-79, available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Accessed: 01.08.2025).
5. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2007), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, vol. 85(7-8), pp. 150-161, available at: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system> (Accessed: 12.05.2025).
6. Герасименко В. М., Чухлата Ж. Г. Організація стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами за допомогою засобів збалансованої системи показників. Бізнес Інформ. 2016. № 4 (459). С. 263-267. URL: https://mail.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_04_0&lang=ua&stqa=40 (Дата звернення: 05.07.2025).
7. Герасименко В. М. Теоретико-методичне обґрунтування особливостей удосконалення стратегічного управління підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 134-137. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodichne-obgruntuvannya-osoblivostey-udoskonalennya-strategichnogo-upravlinnya-pidpriemstv> (Дата звернення: 13.06.2025).

8. Герасименко В. М. Стратегічний сорсинг як інструмент підвищення ефективності закупівельної діяльності. 2025. С. 66-67. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/4a96c849-4a25-4ecb-92b7-3cb97c3072bc/content> (Дата звернення: 24.07.2025).

9. Наumenko М. О. Розробка моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами. ScienceRise. 2017. Т. 3, № 1 (32). С. 25-28. URL: <https://journals.urau/sciencerrise/article/view/95523> (Дата звернення: 25.05.2025).

10. Наumenko М. О. Сучасні концепції інноваційного менеджменту на підприємствах. Наукові інновації та середові технології. 2024. Т. 6. С. 34. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=INnluE0AAAAJ&citation_for_view=INnluE0AAAAJ:yB1At4FIUx8C (Дата звернення: 23.06.2025).

11. Наumenko М. О., Черкашина М. В. Планування бізнес-процесів для організацій діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 46-52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planuvanna-biznes-procesiv-dlya-organizaciyi-diynalnosti-pidpriemstva> (Дата звернення: 25.05.2025).

12. Наumenko М. О., Рига О. С. Підходи до забезпечення стратегічного управління підприємства в умовах нестійкого середовища. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 223–228. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_63_30.pdf (Дата звернення: 19.06.2025).

13. Черкашина М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 355-361. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_62_48.pdf (Дата звернення: 19.06.2025).

14. Наumenко М. О., Морозова Л. В. Удосконалення стратегічного управління організацією. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 377-381. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2015_1_63.pdf (Дата звернення: 20.07.2025).

15. Наumenко М. О., Плотніков О. С. Управління розробкою і реалізацією стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 37. С. 220-223. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-rozrobkoyu-i-realizatsieyu-strategichnogo-rozvitku-pidpriemstv-restorannogo-gospodarstva> (Дата звернення: 16.04.2025).

16. Наumenко М. О., Луханіна К. Д. Розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 45. С. 188-191. URL: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=17709717281586572662&hl=en&oi=scholarr> (Дата звернення: 10.07.2025).

17. Наumenко М. О., Черкашина М. В. Стратегічний управлінський облік та збалансована система показників у циклі антикризового управління інтегрованими корпоративними структурами. Бізнес Інформ. 2013. № 9. С. 370–375. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Bizinf_2013_9_370-375.pdf

(Дата звернення: 13.06.2025).

18. Федоренко І. А., Науменко М. О. (2025), “Організація та оптимізація закупівель для військових частин Національної гвардії України в умовах воєнного стану: нормативно-правові, фінансові та антикорупційні аспекти”, *Честь і закон*, № 3 (94), с. 151-160. DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2025/3/94/349272>.

References

1. Ansoff, H.I. (1957), “Strategies for diversification”, *Harvard Business Review*, vol. 35(5), pp. 113-124, available at: <https://archive.org/download/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf> (Accessed: 04.08.2025).

2. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, USA, available at: https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso_s9q0 (Accessed: 06.07.2025).

3. Porter, M.E. (2008), “The five competitive forces that shape strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 86(1), pp. 78-93, available at: <https://store.hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/R0801E> (Accessed: 17.06.2025).

4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard: Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70(1), pp. 71-79, available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (Accessed: 01.08.2025).

5. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, vol. 85(7-8), pp. 150-161, available at: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system> (Accessed: 12.05.2025).

6. Gerasymenko, V.M. and Chukhlata, Zh.H. (2016), "Organization of strategic management of integrated corporate structures using balanced scorecard tools", *Biznes Inform*, vol. 4 (459), pp. 263-267, available at: https://mail.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2016&abstract=2016_04_0&lang=ua&stqa=40 (05.07.2025).
7. Gerasymenko, V.M. (2017), "Theoretical and methodological substantiation of the features of improving strategic enterprise management", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 57, pp. 134-137, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodichne-obgruntuvannya-osoblivostey-udoskonalennya-strategichnogo-upravlinnya-pidpriemstv> (Accessed: 13.06.2025).
8. Gerasymenko, V.M. (2025), "Strategic sourcing as a tool for improving the efficiency of procurement activities", DBTU, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/4a96c849-4a25-4ecb-92b7-3cb97c3072bc/content> (Accessed: 24.07.2025).
9. Naumenko, M.O. (2017), "Development of strategic management models for integrated corporate structures", *ScienceRise*, vol. 3, no. 1 (32), pp. 25-28, available at: <https://journals.urau.ua/sciencerise/article/view/95523> (Accessed: 25.05.2025).
10. Naumenko, M. (2024), "Modern concepts of innovation management at enterprises", *Scientific Innovations and Environmental Technologies*, vol. 6, p. 34, available at: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=INnluE0AAAAJ&citation_for_view=INnluE0AAAAJ:yB1At4FIUx8C (Accessed: 23.06.2025).
11. Naumenko, M.O. and Cherkashyna, M.V. (2017), "Business process planning for the organization of enterprise activities", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 57, pp. 46-52, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/planuvanna-biznes-procesiv-dla-organizacii-dialnosti-pidpriemstva> (Accessed: 25.05.2025).

12. Naumenko, M.O. and Ryha, O.S. (2018), "Approaches to ensuring strategic enterprise management in an unstable environment", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 63, pp. 223-228, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_63_30.pdf (Accessed: 19.06.2025).

13. Cherkashyna, M.V. (2018), "Strategic management of the process of ensuring the efficiency of commercial activity of the enterprise", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 62, pp. 355-361, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2018_62_48.pdf (Accessed: 19.07.2025).

14. Naumenko, M.O. and Morozova, L.V. (2015), "Improving strategic management of the organization", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 377-381, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2015_1_63.pdf (Accessed: 20.07.2025).

15. Naumenko, M.O. and Plotnikov, O.S. (2012), "Management of development and implementation of strategic development of restaurant industry enterprises", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 37, pp. 220-223, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinna-rozrobkou-i-realizacieyu-strategicznogo-rozvitku-pidpriemstv-restorannogo-gospodarstva> (Accessed: 16.04.2025).

16. Naumenko, M.A. and Lukhanina, K.D. (2014), "Development of methodological support for strategic enterprise management", *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 45, pp. 188-191, available at:

<https://scholar.google.com/scholar?cluster=17709717281586572662&hl=en&oi=scholar> (Accessed: 10.07.2025).

17. Naumenko, M.O. and Cherkashyna, M.V. (2013), “Strategic management accounting and balanced scorecard in the cycle of crisis management of integrated corporate structures”, *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 370-375, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2013_9_61.pdf (Accessed: 13.06.2025).

18. Fedorenko I.A. and Naumenko M.O. (2025), “Organisation and optimisation of procurement for military units of the National Guard of Ukraine under martial law: regulatory, financial and anti-corruption aspects”, *Honor and Law*, no. 3 (94), pp. 151-160. DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2025/3/94/349272>.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Прорецензовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26