

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-15>

УДК 338.2

Світовий Олександр Михайлович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0675-559X>

Степовий Сергій Миколайович

аспірант,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6755-9268>

Oleksandr Svitovyi, Serhii Stepovyi
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ВІЙСЬКОВИХ СТРАТЕГІЙ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

MODERN APPROACHES TO THE APPLICATION OF MILITARY STRATEGIES IN INNOVATION MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Анотація. Стаття присвячена питанням щодо можливостей застосування військових стратегій в інноваційному менеджменті за умов нестабільності розвитку економіки. Наголошено, що для ефективного планування та використання інноваційного потенціалу підприємств необхідно розглядати інноваційну стратегію як частину загальної стратегії. Зазначено, що в умовах воєнного стану потрібно переймати досвід тих країн, які розробляли та впроваджували військові інноваційні стратегії. Одна із таких стратегій – OODA Loop, основними перевагами якої є аналіз ринкових тенденцій та стратегічна адаптація. Підкреслено, що військова стратегія AAR може слугувати каталізатором сталих інновацій та організаційної стійкості. Доведено, що підприємства з вищим рівнем психологічної безпеки демонструють значно кращі інноваційні результати, оскільки працівники виявляють проблеми на ранній стадії та спільно відшуковують рішення.

Ключові слова: військова стратегія, інноваційний менеджмент, інноваційний розвиток, потенціал, економічне зростання, економічний ефект.

Summary. The article analyzes the current state of the innovation potential of domestic enterprises and points out its ineffective use. It is emphasized that for effective planning and use of the innovation potential of enterprises, it is necessary to consider the innovation strategy as part of the overall strategy. In this context, it can be noted that not only the consistency of the innovation strategy with the overall strategy is necessary, but also with all strategies implemented at the enterprise or industry. With such consistency of development strategies, a synergistic effect may arise, which will be the result of the search and adoption of creative management decisions. It is noted that in conditions of martial law, it is necessary to adopt the experience of those countries that developed and implemented military innovation strategies. The use of such strategies by domestic enterprises in innovation management will allow to obtain a significant competitive advantage in crisis situations. One of such strategies is the OODA Loop, which can be used in the innovation activities of enterprises. The main advantages of such a strategy are flexible product development, analysis of market trends and strategic adaptation. Companies that have successfully applied this military strategy during crises have been able to quickly identify new risks, reorient to alternative suppliers, implement remote work policies, move part of their operations online, and act on contingency plans based on real-time feedback. Using another military strategy, AAR transforms operational experiences into “learning events” that ensure the dissemination of effective practices. In this context, the AAR strategy becomes a vital mechanism for introducing structured learning and adaptability into the innovation process. It has been proven that companies with higher levels of psychological safety demonstrate significantly better innovation results, as employees are more willing to identify problems at an early stage, share diverse perspectives, and jointly seek solutions. It is emphasized that organizations that actively overcome cultural, procedural, and technical barriers and integrate into strategic learning systems can fully unleash the potential of the AAR strategy as a catalyst for sustainable innovation and organizational resilience.

Keywords: military strategy, innovation management, innovation development, potential, economic growth, economic effect.

Постановка проблеми. Повномасштабна неспровокована російська агресія проти нашої суверенної держави є основним фактором, який перешкоджає стабільному розвитку вітчизняної економіки. В цих умовах виникає необхідність у застосуванні виняткових стратегій, особливо в інноваційному менеджменті, для стабілізації та розвитку економіки України. Також потрібно переймати досвід тих країн, які стикалися із військовою агресією чи були у стані війни, та як вони розробляли та впроваджували інноваційні стратегії. У цьому сенсі не повинні залишитися поза увагою військові стратегії, які вже використовують закордонні компанії для свого розвитку за умов нестабільності розвитку економіки. Застосування таких стратегій вітчизняними підприємствами в управлінні інноваціями дозволить отримати значну конкурентну перевагу в кризових ситуаціях. Ці стратегії в інноваційному управлінні підприємствами вимагають від менеджерів підприємств зважуватися на виправдані ризики, приймати нетрадиційні рішення. Проте такі кроки можуть принести значний економічний ефект.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Новітні підходи до удосконалення інноваційного менеджменту, розробки ефективних стратегій розвитку вітчизняної економіки в умовах воєнного стану були предметом дослідження у наукових працях таких вчених, як Бабенко В. та Назарова Т. [1], Батюк Б.Б. [7], Копчак Ю.С., Матвеев М.Е. та Пугачов В.М. [5], Ткач Д. [8] та ін. Питання управління стратегіями інноваційного розвитку в повоєнний період, інноваційних основ відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів розглядалися такими вітчизняними дослідниками як Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. та Ілляшенко Н.С. [3], Мануїлова К.В., Несененко П.П. та Луньова О.К. [6], Омеляненко В.А. та Омеляненко О.М. [4] та ін. Проте питання застосування військових стратегій в інноваційному менеджменті на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного стану мало вивчена та потребує подальших досліджень.

Метою статті є вивчення та обґрунтування сучасних підходів до застосування військових стратегій в інноваційному менеджменті вітчизняних підприємств за умов нестабільності розвитку економіки, зокрема під час запровадження воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний менеджмент в нинішніх умовах може бути дієвим інструментом у покращенні загального управління підприємствами для найшвидшої стабілізації та зростання вітчизняної економіки. Тому є справедливим твердження дослідників, що економічне зростання можливе лише у руслі концепції випереджаючого інноваційного розвитку. Воєнні дії, зазначають вони, привели до істотних втрат практично всіх складових еко-

номічного потенціалу України [3, с. 194–195]. Це твердження можна віднести і до сучасного стану використання інноваційного потенціалу.

Проблема адаптації національної економіки до функціонування в умовах воєнного стану наразі є дуже складною до вирішення через велику кількість ризиків та невизначеність. Вчені зазначають, що антикризове управління для підприємств є важливою складовою стратегії в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Початковим кроком у розробці антикризової стратегії є комплексна оцінка ризиків [1, с. 14]. Інші вітчизняні дослідники стверджують, що у нинішній час потрібна адаптація інноваційного потенціалу до умов війни та його ефективне використання для подолання викликів і підготовки до післявоєнного відновлення. Необхідно переосмислити пріоритети інноваційного розвитку, структуру витрат, знайти нові джерела фінансування та підтримки інноваційно-активних підприємств [8, с. 32]. Ми погоджуємося із вищезазначеними твердженнями дослідників та хочемо зазначити, що використання інноваційного потенціалу вітчизняними підприємствами є наразі неповним. Недостатню ефективність використання цього потенціалу частково можна пояснити і складністю процесу планування в умовах воєнного стану. Вчені акцентують увагу на тому, що в умовах війни підприємства втрачають здатність до ефективного планування, а тому повинні бути більш гнучкими, що відображається на менеджменті [5].

Крім того, для ефективного планування та використання інноваційного потенціалу підприємств необхідно розглядати інноваційну стратегію як частину загальної стратегії. Також, на переконання деяких вчених, потрібно застосовувати принцип узгодженості стратегії розвитку з усіма наявними стратегіями (галузевими, територіальними, ресурсними). Цей принцип визначає ступінь узгодженості покрокової реалізації загальної інноваційної стратегії зі стратегією безпечного розвитку [4, с. 72]. У цьому контексті можна відзначити, що необхідна не тільки узгодженість інноваційної стратегії із загальною стратегією, а й із усіма стратегіями, які реалізуються на підприємстві чи галузі. За такої узгодженості стратегій розвитку може виникати синергетичний ефект. Цей ефект буде результатом пошуку та прийняттям креативних управлінських рішень.

Ефективне використання наявних можливостей, особливо у воєнних умовах коли є обмеження в ресурсах, стає ключовою складовою успішного управління [6]. Це твердження вчених, на нашу думку, справедливе і в контексті застосування військових стратегій та моделей в інноваційному менеджменті. Розглянемо деякі з них, які можуть використати вітчизняні підприємства в умовах воєнного стану.

Система OODA Loop («Observe, Orientate, Decide, Act» – спостерігати, орієнтуватися, приймати рішення, діяти) – це військова модель прийняття рішень, розроблена полковником ВПС США Джоном Бойдом. Спочатку OODA Loop була розроблена для підвищення бойової ефективності, проте пізніше знайшла широке застосування в бізнес-стратегіях, зокрема в управлінні інноваціями, завдяки своєму акценту на швидкій ситуаційній обізнаності та адаптивності [2].

Закордонні дослідники визначають такі концептуальні етапи даної системи [13]:

1. *Етап перший – спостерігати* – це збір ринкової інформації. Цей етап у системі OODA передбачає збір релевантної інформації про конкурентів, клієнтів та галузеві тенденції. У бізнесі це може досягатися за допомогою маркетингових досліджень, зворотного зв'язку з клієнтами та аналізу даних у реальному часі. Компанії, які використовують великі дані та аналіз тенденцій на основі штучного інтелекту, можуть розширити свої можливості спостереження.

2. *Етап другий – орієнтуватися* – це аналіз та адаптація стратегії. Даний етап передбачає аналіз зібраних даних для визначення найкращого способу дій. У бізнес-контексті це означає включення оцінки внутрішніх можливостей, конкурентного позиціонування та нових можливостей. Компанії, які поєднують прогнозу аналітику, штучний інтелект і стратегічне планування, можуть приймати більш обґрунтовані рішення, зменшуючи невизначеність і підвищуючи гнучкість. Ключовим компонентом цього етапу є

здатність швидко переорієнтовувати стратегії відповідно до нових ринкових умов, забезпечуючи постійну адаптивність.

3. *Етап третій – приймати рішення* – це вибір на основі інновацій. На цьому етапі бізнес має обрати, які інновації впроваджувати та як ефективно розподілити ресурси. Компанії, які застосовують гнучкі системи прийняття рішень, можуть швидко тестувати та повторювати нові ідеї, мінімізуючи ризики та маючи можливість максимізувати потенційний дохід. Компанії, які застосовують OODA, часто використовують швидке адаптування для вдосконалення своїх інновацій перед повномасштабним впровадженням.

4. *Етап четвертий – діяти* – це виконувати та повторювати. Це є заключним етапом, який передбачає виконання дій на основі прийнятих рішень. В інноваційному менеджменті це означає виробництво нових продуктів, запровадження змін у виробничу діяльність та постійний контроль ефективності. Найуспішніші компанії ставляться до цього етапу як до безперервного процесу, а не як до одноразової дії, що дозволяє їм швидко коригувати свій підхід на основі зворотного зв'язку. Компанії, які підтримують швидкий і гнучкий цикл, перевершують конкурентів, випереджаючи галузеві тенденції.

Концептуальна схема стратегії OODA зображена на рис. 1, і має зазначені вище послідовні етапи.

Справжня цінність військової стратегії OODA полягає в її практичному застосуванні в інноваційній діяльності підприємств. Вона забезпечує

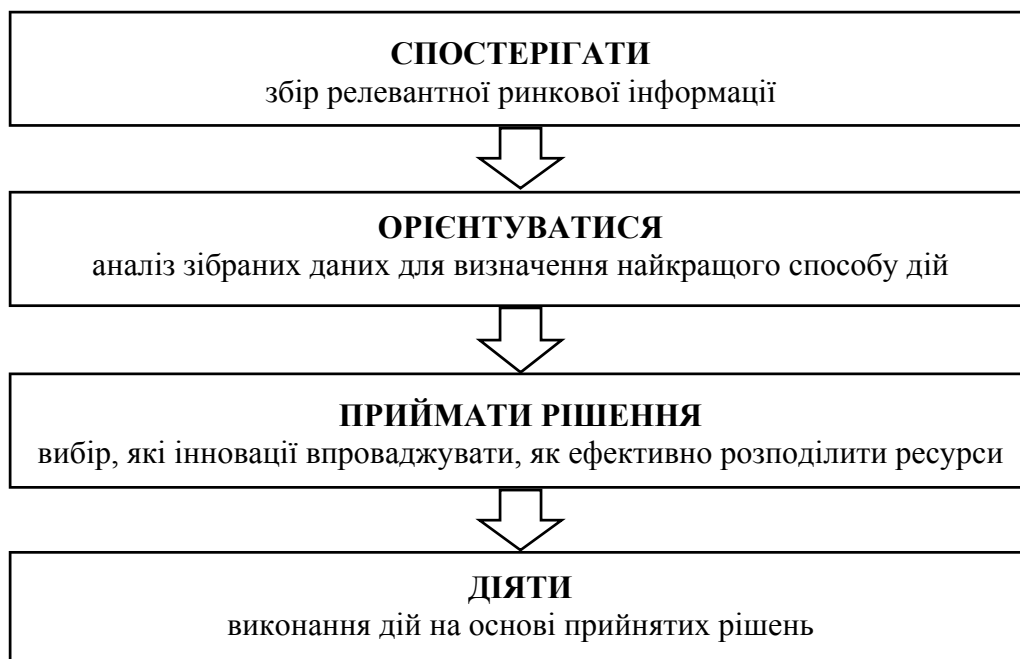


Рисунок 1 – Концептуальна схема стратегії OODA

Джерело: узагальнено за даними [13]

структурований підхід до навігації в складних умовах сучасного бізнесу, особливо в середовищі, що характеризується швидкими змінами та невизначеністю. Основними перевагами є гнучка розробка продукту, аналіз ринкових тенденцій та стратегічна адаптація, прийняття рішень на основі даних та операційна ефективність, конкурентна розвідка та реагування, підвищення організаційної гнучкості. Ми також погоджуємося із вітчизняними дослідниками, які стверджують, що гостра потреба у вирішенні проблем воєнного часу стимулює прискорення темпів інновацій, що дозволяє швидше тестувати та впроваджувати нові технології та методи [7, с. 30]. Тому вітчизняним підприємствам потрібно запроваджувати стратегію OODA, яка легко узгоджується з методологіями гнучкої розробки продуктів.

Безперервно циклічно проходячи через етапи «спостерігати», «орієнтуватися», «приймати рішення» і «діяти», компанії можуть швидко змінювати дизайн і функції продукту на основі відгуків клієнтів в режимі реального часу і ринкових даних. Наприклад, команди розробників програмного забезпечення можуть використовувати етап «спостерігати» для збору відгуків користувачів про бета-версії; етап «орієнтуватися» – для аналізу моделей використання та виявлення критичних точок; етап «приймати рішення» – для необхідних коригувань і етап «діяти» – для швидкого випуску оновлених версій. Це відповідає можливостям швидкої ітерації в системах штучного інтелекту, де OODA використовується для оптимізації продуктивності складних систем.

Стратегія OODA є дуже ефективною для конкурентної розвідки та реагування. Уважно відстежуючи діяльність конкурентів та аналізуючи їхні стратегічні кроки, компанії можуть передбачити їхні дії та розробити контр-стратегії. Основна увага стратегії OODA Loop також зосереджена на конкурентних перевагах та використанні аналітики для прийняття рішень [13].

Розглянемо приклади найефективніших застосувань стратегії OODA в інноваціях для гнучкої розробки продуктів. Такі компанії, як Tesla і SpaceX, використовують дані в режимі реального часу для швидкого коригування дизайну, програмного забезпечення та операцій на основі відгуків клієнтів і показників ефективності. Застосування послідовних етапів стратегії OODA дозволяє Tesla утримувати позицію лідера в галузі автомобільних інновацій. Стратегію OODA успішно застосовує і компанія Amazon, яка також успішно її інтегрувала у свої процеси прийняття рішень, за послідовними етапами:

1. Amazon відстежує поведінку клієнтів, цінову політику конкурентів і збої в ланцюжку поставок за допомогою аналітики на основі штучного інтелекту.

2. Компанія адаптує цю стратегію відповідно до мінливих ринкових умов, динамічно коригуючи запаси та ціни.

3. Особи, які приймають рішення, використовують дані в режимі реального часу для запуску нових послуг, таких як одностороння доставка Amazon Prime, або покращення хмарної інфраструктури.

4. Після того, як рішення реалізовано, Amazon безперервно збирає зворотній зв'язок для вдосконалення операцій і подальшої оптимізації ефективності [11].

Компанії, які успішно застосовували стратегії на основі військової моделі OODA Loop під час криз, змогли швидко виявити нові ризики, такі як збої в ланцюжку поставок і дефіцит робочої сили; переорієнтуватися на альтернативних постачальників; запровадити політику віддаленої роботи; перевести операції в онлайн; діяти відповідно до планів на випадок непередбачених обставин на основі зворотного зв'язку в реальному часі від працівників, клієнтів та урядових норм. Наприклад, під час пандемії COVID-19 компанії у фармацевтичному секторі прискорили розробку вакцин, використовуючи співпрацю в режимі реального часу та симуляції на основі штучного інтелекту, тісно узгоджуючи свої дії з концепцією OODA [12]. Компанія Google використовує стратегію OODA для вдосконалення своїх пошукових алгоритмів, оновлення моделей доходів від реклами та оптимізації хмарних сервісів на основі даних про взаємодію з користувачами.

Далі розглянемо ще одну військову стратегію After-Action Review (AAR) – «аналіз після завершення діяльності», передбачає структурований процес, призначений для аналізу результатів події, проекту або діяльності з метою визначення отриманих результатів та покращення майбутньої діяльності [2]. Основний принцип: не пошук винних, а пошук рішень. Стратегія AAR, спочатку використовувалася армією США для підвищення ефективності на полі бою, згодом була прийнята організаціями в різних галузях як інструмент для сприяння безперервному вдосконаленню та інноваціям. Концептуально стратегія AAR відповідає на чотири фундаментальні питання [9]:

- *Що мало статися?* – наміри та цілі.
- *Що насправді сталося?* – фактичні результати та події.
- *Чому виникли розбіжності?* – аналіз прогалин та відхилень.
- *Чому ми можемо навчитися та вдосконалити?* – практичні висновки для майбутніх проєктів.

Реалізація успішної стратегії AAR зазвичай відбувається за послідовним, але гнучким процесом [14]:

1. *Підготовка.* Перед початком AAR учасники проєкту збирають попередні дані щодо цілей,

ключових етапів, викликів, з якими довелося зіткнутися, і досягнутих результатів.

2. *Визначення рамок сесії.* Модератор представляє мету AAR, встановлює основні правила для обговорення (наприклад, не вказувати авторство, поважати різні думки) і формулює вправу як можливість для навчання, а не критики.

3. *Огляд цілей та очікувань.* Сесія починається з перегляду цілей, які були встановлені на початку проєкту. Чітке формулювання початкового наміру забезпечує орієнтир, за яким оцінюються результати.

4. *Аналіз результатів.* Учасники колективно розповідають про те, що насправді відбулося, наголошуючи на успіхах, викликах, несподіванках і відхиленнях від плану.

5. *Визначення засвоєних уроків.* Учасники аналізують причини розбіжностей між очікуваннями і результатами.

6. *Розробка практичних рекомендацій.* Сесія завершується формулюванням конкретних практичних рекомендацій для покращення майбутніх проєктів.

Інноваційні процеси часто пов'язані з непередбачуваними змінними, мінливими вимогами ринку та складною динамікою. У цьому контексті стратегія AAR стає життєво важливим механізмом для впровадження структурованого навчання та адаптивності в інноваційний процес. Проте організації часто не здатні систематично фіксувати цінні уроки, що містяться як в успіхах, так і в невдачах. Використання стратегії AAR перетворює операційний досвід на «навчальні події», які повертаються в організаційну пам'ять, гарантуючи, що помилки не повторюються і що ефективні практики поширюються [14].

Далі розглянемо практики та критичні фактори успіху для інтеграції AAR в інноваційну діяльність підприємства. Найкращі практики рекомендують три типи оглядів, пристосованих до різних фаз інновацій [14]:

1. *Аналіз перед початком діяльності.* Проводиться до початку великого проєкту для уточнення цілей, визначення припущень і прогнозування ризиків.

2. *Аналізи під час реалізації проєкту.* Проводяться на ключових проміжних етапах, дозво-

ляючи командам адаптувати стратегії в режимі реального часу на основі нових даних.

3. *Оцінки після завершення діяльності.* Проводяться після завершення проєкту, зосереджуючись на всебічному аналізі отриманих уроків та майбутніх удосконалень.

При застосуванні стратегії AAR в інноваційних проєктах у підприємств зазвичай виникає кілька проблем, які можна вирішити наступним чином [10]:

1. *Формування культури психологічної безпеки.* Організації повинні цілеспрямовано створювати середовище, в якому члени команди почуваються в безпеці, висловлюючи занепокоєння, ділячись невдачами та пропонуючи відверті роздуми.

2. *Інтеграція AAR у структури управління проєктами.* Стратегії AAR мають бути формалізовані як стандартні контрольні точки в структурі управління інноваційними проєктами, подібно до аналізу проєкту або рішень на початковій стадії.

3. *Залучення кваліфікованих інноваційних менеджерів та структурні методології.* Залучення кваліфікованих інноваційних менеджерів та стандартизовані шаблони AAR підвищують якість та узгодженість оглядів.

4. *Зв'язок висновків AAR зі стратегічними інноваційними показниками.* Щоб посилити стратегічну цінність військової стратегії AAR, організації повинні створити механізми, які пов'язують отримані висновки з ширшими показниками ефективності інновацій.

Висновки. Отже, військова стратегія OODA забезпечує практичну основу для підвищення інноваційності підприємств, забезпечуючи швидку ітерацію, прийняття рішень на основі даних та стратегічну адаптацію. Інтегруючи цю стратегію у свою діяльність, компанії можуть підвищити свою гнучкість, покращити конкурентну позицію та стимулювати стале зростання. Впровадження військової стратегії AAR в управління інноваціями пов'язане з певними труднощами. Проте організації, які активно долають культурні, процедурні та технічні бар'єри та наголошують на таких важливих факторах успіху, як психологічна безпека, інтеграція в стратегічні системи навчання, можуть повністю розкрити потенціал стратегії AAR як каталізатора сталих інновацій та організаційної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип. 3. № 4. С. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.02>. (дата звернення: 16.05.2025).
2. Загорій К. Бізнес – це не війна. Але деякі військові стратегії можуть врятувати вашу компанію. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: <https://forbes.ua/leadership/biznes-tse-ne-viyna-ale-deyaki-viyskovi-strategii-mozhut-vryatuvati-vashu-kompaniyu-pidpriemitsya-katerina-zagoriy-rozpovidae-yaki-z-nikh-var-to-zapozichiti-24022025-27453> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій: монографія. Суми : Тритопія, 2023. 228 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9b7d9ff7-e338-460b-b82f-22d505944c58/content> (дата звернення: 16.05.2025).

4. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. Омеляненка В. А. Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с. URL: https://www.iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya_Vidnovlennya_2022.pdf (дата звернення: 16.05.2025).
5. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення: 16.05.2025).
6. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (дата звернення: 16.05.2025).
7. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батиук Б. Б., Воскобійник С. Я., Вовк М. В. та ін. Львів : СПОЛОМ, 2024. 374 с. URL: <https://lvvet.edu.ua/index.php/4636-fem-novitni-paradyhmy-menedzhmentu-v-umovakh-voynennoho-stanu.html> (дата звернення: 16.05.2025).
8. Ткач Д. Інноваційний потенціал України в умовах війни: тенденції та можливості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 3(75). С.31–35. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-31-35> (дата звернення: 16.05.2025).
9. Bandara H. After Action Review: What is it and How to Use it to Improve Team Performance. *Creately*. 2024. URL: <https://creately.com/guides/after-action-review/> (дата звернення: 16.05.2025).
10. Fetcher A., Preston B. Cline and Hoffman M. A Better Approach to After-Action Reviews. *Harvard Business Review*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/01/a-better-approach-to-after-action-reviews> (дата звернення: 16.05.2025).
11. Freund N. Using data to leverage the OODA Loop. *Forbes*. 2023. URL: https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/01/10/using-data-to-leverage-the-ooda-loop/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.05.2025).
12. George C. The OODA Loop: What it is and how to use it in business strategy. *Creately*. 2024. URL: https://creately.com/guides/ooda-model/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.05.2025).
13. Lewis S. Definition OODA Loop. *TechTarget*. 2024. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/ODA-loop> (дата звернення: 16.05.2025).
14. Williams, E., Scott, C., and Allen, J. A. Implementing After-Action Review Systems in Organizations. *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. 2015. P. 1107-1126. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781107589735.027> (дата звернення: 16.05.2025)..

References:

1. Babenko V., Nazarova T. (2024) Stratehii i instrumenty otsinky ryzykiv upravlinnia pidpriemstvom v kryzovykh umovakh [Strategies and tools for assessing enterprise management risks in crisis conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3, no. 4, pp. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.02> (in Ukrainian)
2. Zagoriy K. (2025) Biznes – tse ne vijna. Ale deiaki vijs'kovi stratehii mozhut' vriatuvaty vashu kompaniiu [Business is not war. But some military strategies can save your company]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/leadership/biznes-tse-ne-vijna-ale-deyaki-viyskovi-strategii-mozhut-vryatuvati-vashu-kompaniyu-pidpriemitsya-katerina-zagoriy-rozpovidae-yaki-z-nikh-varto-zapozichiti-24022025-27453> (in Ukrainian)
3. Ilyashenko S. M., Shipulina Yu. S., Ilyashenko N. S. (2023) Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom v umovakh tekhnolohichnykh transformatsij: monohrafiia [Management of innovative development in the context of technological transformations: monograph]. *Sumy: Trytoriia*. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9b7d9ff7-e338-460b-b82f-22d505944c58/content> ((in Ukrainian)
4. Omelyanenko V. A. (ed.) (2022) Innovatsijni osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbrojnykh konfliktiv: innovatsijnyj vymir : kolektyvna monohrafiia [Innovative foundations of the restoration and development of countries after armed conflicts: innovative dimension : collective monograph]. *Sumy: Instytut stratehij innovatsijnoho rozvytku i transferu znan'*. Available at: https://www.iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya_Vidnovlennya_2022.pdf (in Ukrainian)
5. Kopchak Yu. S., Matveyev M. E., Pugachev V. M. (2023) Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh vijny [Transformation of modern management in wartime]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (in Ukrainian)
6. Manuilova K. V., Nesenenko P. P., Lunyova O. K. (2024) Innovatsijne stratehichne upravlinnia dlia stijkoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Innovative strategic management for sustainable development of communities under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannya – Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (in Ukrainian)
7. Batiuk B. B., Voskobiynik S. Ya., Vovk M. V. (2024) Novitni paradyhmy menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu : monohrafiia [The latest paradigms of management in martial law conditions: monograph]. *L'viv: SPOLOM*. Available at: <https://lvvet.edu.ua/index.php/4636-fem-novitni-paradyhmy-menedzhmentu-v-umovakh-voynennoho-stanu.html> (in Ukrainian)
8. Tkach D. (2024) Innovatsijnyj potentsial Ukrainy v umovakh vijny: tendentsii ta mozhlyvosti [Innovative potential of Ukraine in wartime conditions: trends and opportunities]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific notes of the University "KROK"*, vol. 3(75), pp. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-31-35> (accessed May 16, 2025).

9. Bandara H. (2024) After Action Review: What is it and How to Use it to Improve Team Performance. *Createfly*. Available at: <https://createfly.com/guides/after-action-review/> (in Ukrainian)
10. Fetcher A., Preston B. Cline, Hoffman M. (2023) A Better Approach to After-Action Reviews. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2023/01/a-better-approach-to-after-action-reviews> (in Ukrainian)
11. Freund N. (2023) Using data to leverage the OODA Loop. *Forbes*. Available at: https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/01/10/using-data-to-leverage-the-ooda-loop/?utm_source=chatgpt.com (in Ukrainian)
12. George C. (2024) The OODA Loop: What it is and how to use it in business strategy. *Createfly*. Available at: https://createfly.com/guides/ooda-model/?utm_source=chatgpt.com (in Ukrainian)
13. Lewis S. (2024) Definition OODA Loop. *TechTarget*. Available at: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/OODA-loop> (in Ukrainian)
14. Williams E., Scott C., Allen J. A. (2015) Implementing After-Action Review Systems in Organizations. *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781107589735.027> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025