

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-203>

УДК 339.138:005.591.6:005.334:658

МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СКЛАДОВОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

MARKETING TOOLKIT IN THE MANAGEMENT OF THE INNOVATIVE COMPONENT OF ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

Сидоренко Нікіта Русланович

аспірант,

Уманський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5528-9069>

Sydorenko Nikita

Uman National University

Стаття спрямована на розробку та обґрунтування використання маркетингового інструментарію для ефективного управління інноваційною складовою економічної безпеки суб'єктів господарювання. На засадах проактивного підходу доведено переваги використання маркетингового інструментарію для нейтралізації загроз в умовах невизначеності. Запропоновано чотирьохетапний алгоритм проактивного управління, який включає стратегічну діагностику, форсайт, проєктування комплексу інноваційних рішень на базі матриці «4Ps» та моніторинг. Доведено, що синергія цих інструментів дає змогу завчасно ідентифікувати індикатори ринкових змін та ефективно перетворювати їх у можливості довгострокового зростання. Практичне значення запропонованого алгоритму підтверджується досвідом провідних компаній із впровадження продуктових, процесних, позиційних і парадигмальних інновацій.

Ключові слова: економічна безпека, суб'єкти господарювання, менеджмент, маркетинг, форсайт, інновації, розвиток.

The aim of this paper is to develop and validate the use of a marketing toolkit to manage the innovative component of business entities' economic security. Under uncertainty and transformational crises, traditional static asset protection methods cannot guarantee corporate stability. The innovative component has become a fundamental pillar of economic security, necessitating a shift toward proactive management models. Consequently, business entities must abandon reactive survival strategies and adopt a forward-looking approach, utilizing marketing instruments as a strategic early warning system. The research methodology relies on proactive and systematic management principles. Its core is a four-stage algorithm for the anticipatory management of the innovative security component. This algorithm sequences strategic marketing diagnostics to identify vulnerabilities, foresight technologies to model alternative futures, and the design of a targeted complex of innovative solutions. The expanded "4Ps" matrix (product, process, position, paradigm) serves as an analytical filter for decision-making. Additionally, structural-functional analysis evaluates the security relations hierarchy, positioning the business entity as the basis of national economic stability. Results demonstrate that the synergy of marketing diagnostics and foresight modeling enables the early identification of indicators of market changes. This integrated approach allows management to evaluate strategic imbalances before they manifest as critical threats. The proposed algorithm effectively converts external disruptions and market fluctuations into strategic opportunities for long-term growth. Furthermore, the 4Ps model provides a comprehensive defensive barrier, applying innovation not only to products but also to operational processes, positioning, and the fundamental business paradigm, thereby diversifying the vectors of security response. The practical value lies in providing corporate management with an actionable mechanism to implement strategic marketing instruments into daily practice. The proposed algorithm functions as a robust navigation system amidst high uncertainty, allowing business entities to maintain competitive advantages through continuous innovative adaptation.

Keywords: economic security, business entities, management, marketing, foresight, innovations, development.



Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України, яка інтегрується у європейський економічний простір, перебуваючи під тиском внутрішніх трансформаційних криз та зовнішніх викликів, забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання постає не лише як стратегічне завдання їх менеджменту, а й як необхідна умова фізичного виживання. Специфіка таких політичних та економічних умов вимагає від вітчизняних суб'єктів господарювання пошуку внутрішніх резервів для підтримання стійкості.

Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах економіки України традиційно розглядалася через призму фінансової стабільності та захисту активів. Проте затяжна криза, в значній мірі зумовлена військовою агресією проти України довела, що статичний захист є неефективним. Належний рівень економічної безпеки нині можливий лише за умови безперервного інноваційного оновлення. Саме інноваційна складова – впровадження нових технологій, оптимізація бізнес-процесів та адаптація продуктів під мінливі потреби споживачів – стає тим фундаментом, який дозволяє українським суб'єктам господарювання зберігати конкурентоспроможність навіть за критичних зовнішніх умов господарювання.

Ключову роль у забезпеченні інноваційної складової економічної безпеки відіграє маркетинговий інструментарій. В умовах зниження платоспроможного попиту в Україні об'єктивною необхідністю стає зміна фокусу маркетингової діяльності зі стимулювання збуту на діагностику ринкових змін та стратегічне прогнозування. Використання, наприклад, маркетингового моніторингу ризиків, форсайту, спрямоване на ідентифікацію загроз на ранніх стадіях, що дозволяє оперативніше управляти інноваційною траєкторією розвитку суб'єктів господарювання.

З огляду на це, актуалізується проблема розробки цілісного маркетингового механізму управління інноваційними процесами, який був би адаптований до реалій функціонування українських суб'єктів господарювання та сприяв зміцненню їхньої економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування систем економічної безпеки та управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання в умовах трансформаційних змін перебувають у центрі уваги багатьох вчених. Зокрема, фунда-

ментальні концептуальні засади системного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання розкрито у працях М. Єрмошенка [5] та Г. Пастернак-Таранушенка [13]. О. Ареф'єва [2] обґрунтувала необхідність забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання через реалізацію інноваційних імперативів. Теоретичні основи ієрархічної декомпозиції економічної безпеки та моніторингу її показників представлено І. Мішиною [11]. Водночас Т. Васильців та Р. Лупак [4] обґрунтували стратегічні рішення щодо забезпечення економічної безпеки, тоді як О. Ковтун [8] визначає механізми зміцнення конкурентних позицій як ключову умову виживання суб'єктів господарювання в умовах кризи.

Питання інтеграції маркетингової діагностики в загальну систему антикризового управління ґрунтовно висвітлено Н. Андрєєвою та Д. Зінковською [1]. С. Ілляшенко та Ю. Шипуліна [7] обґрунтовують підходи до управління інноваційним розвитком на засадах маркетингу. Специфіку застосування сучасного інструментарію індустріального маркетингу у контексті реалізації стратегій сталого розвитку підприємств досліджує В. Мальчик [19]. У свою чергу, галузеві аспекти застосування маркетингового інструментарію розкрито у працях В. Янковської [16]. Водночас розробці прикладних аспектів маркетингового моніторингу присвячені дослідження М. Макаруча [9], тоді як О. Чернявська та В. Казнодій [17] розкривають концептуальні засади формування інноваційних систем управління маркетингом крізь призму цифрової трансформації.

Особливе значення для розв'язання встановленої проблеми мають дослідження методології стратегічного прогнозування. Так, М. Конвей [18] розглядає форсайт-технології як інструмент проактивного формування майбутнього компанії. У свою чергу, К. С. Мехович [10] розвиває концепцію цифрового маркетингового форсайту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомі результати досліджень вище вказаних науковців, у сучасній науковій думці проявляється недостатня увага інтегрованому підходу, що розкриває роль маркетингового інструментарію як повноцінного стабілізуючого елементу для інноваційної складової економічної безпеки суб'єктів господарювання. Необхідність вирішення цієї наукової проблеми та, як наслідок, розробки механізму використання маркетингових інструментів як важелів забез-

печення економічної безпеки в умовах високих ризиків інноваційної діяльності обумовлює актуальність цього дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка інтегрованого маркетингового інструментарію для зміцнення інноваційної складової економічної безпеки суб'єктів господарювання для забезпечення їх стійкого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційно у науковій літературі виділяють багаторівневу систему безпекових відносин, яка охоплює рівні від безпеки особистості до глобальної економічної безпеки. В ній кожен вищий рівень безпосередньо залежить від стабільності нижчих. Центральною ланкою цієї системи є мікрорівень – економічна безпека суб'єктів господарювання.

Г. Пастернак-Таранушенко визначає її як стан захищеності від деструктивних впливів, що забезпечує стабільність функціонування та умови для подальшого зростання [13]. В свою чергу, М. Єрмошенко наголошує, що економічна безпека на мікрорівні є фундаментом для реалізації національних економічних інтересів держави [5]. Втім, в сучасних українських реаліях трактування економічної безпеки виключно як «стану захищеності» або «збереження активів» втрачає свою актуальність.

Як зазначає О. Ареф'єва, нині ефективно функціонування суб'єктів господарювання залежить від їхньої здатності до стратегічної адаптації шляхом активізації інноваційної діяльності [2]. Тобто інноваційна складова перетворюється з чинника економічного зростання на базовий елемент системи забезпечення економічної безпеки. Відмова від інновацій (продуктових, технологічних, управлінських) в умовах цифровізації економіки та нестабільної кон'юнктури ринку неминуче призводить до зниження конкурентоспроможності та, як наслідок, погіршення фінансової стійкості суб'єкта господарювання [6; 17].

Управління інноваційною діяльністю, яка характеризується традиційно високим рівнем ризику, потребує формування дієвих механізмів мінімізації невизначеності. Роль стабілізатора в таких механізмах виконують виконує застосування сучасного маркетингового інструментарію. За визначенням С. Ілляшенка зі співавторами, маркетинг інновацій доцільно розглядати не лише як засіб стимулювання збуту, а як комплексну стратегічну

систему, спрямовану на зниження комерційних ризиків та уникнення незатребуваності інноваційної продукції на ринку [7]. Цю теоретичну позицію доповнюють дослідження М. Мальчик з колективом авторів, які доводять, що інструменти маркетингового управління формують захисний механізм суб'єкта господарювання, забезпечуючи збалансованість його внутрішнього потенціалу з урахуванням впливу зовнішніх загроз [19].

Під маркетинговим інструментарієм управління інноваційною складовою економічної безпеки пропонується розуміти інтегровану сукупність аналітичних, прогностичних та комунікаційних методів, спрямованих на виявлення прихованих ринкових можливостей, нейтралізацію комерційних ризиків та забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання у процесі впровадження інновацій.

Для формування цілісного механізму управління інноваційною складовою економічної безпеки доцільно виділити три взаємопов'язані блоки маркетингового інструментарію:

Оперативно-діагностичний блок. Ґрунтується на застосуванні методів маркетингової діагностики. Згідно з дослідженнями Н. Андрєєвої та Д. Зіньковської, ефективність маркетингової діагностики безпосередньо корелює з рівнем антикризової стійкості суб'єкта господарювання [1]. Застосування цього інструментарію (SWOT-аналіз, моніторинг ринкових відхилень, аудит конкурентоспроможності) дозволяє ідентифікувати «стратегічні розриви» – невідповідність між наявним інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання та реальними потребами споживачів.

Форсайт-стратегічний блок. З огляду на те, що інноваційна діяльність орієнтована на довгострокову перспективу, застосування традиційного екстраполяційного прогнозування виявляється недостатньо ефективним. У цьому контексті пріоритетного значення набуває форсайт. На відміну від класичних методів прогнозування, методологія форсайту (за М. Конвеєм) передбачає моделювання цільового стану в майбутньому шляхом сканування «слабких сигналів» ринку та залучення широкого кола стейкхолдерів [18]. Як зазначає К. Мехович, форсайт стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах макроекономічної нестабільності та повоєнного відновлення, оскільки забезпечує генерацію альтернативних сценаріїв розвитку [10].

Комунікаційно-реалізаційний блок. Мінімізація ризиків під час комерціалізації інновацій забезпечується шляхом диверсифікації комунікаційних каналів. В. Янковська доводить, що ефективність маркетингових комунікацій має безпосередній вплив на стабільність фінансових потоків суб'єкта господарювання [16]. З огляду на це, впровадження інструментів мультिकанального та омніканального маркетингу є необхідною передумовою того, що інноваційна продукція дійде до кінцевого споживача навіть у разі неефективності чи блокування окремих каналів збуту.

Інтеграція описаного вище інструментарію найповніше реалізується в межах концепції інноваційного маркетингу, відомої як модель «4Ps» (Product, Process, Position, Paradigm) [20] (рис. 1). У контексті забезпечення економічної безпеки ця модель набуває форми матриці управління ризиками суб'єкта господарювання:

1. Продуктові інновації (Product): ідентифікація на основі форсайту прихованого попиту та незадоволених потреб для розробки інноваційної продукції, що дозволяє суб'єкту господарювання досягти короткострокових монопольних переваг на ринку.

2. Процесні інновації (Process): проведення маркетингового аналізу внутрішніх ланцюгів формування вартості для зниження собівартості виробництва та підвищення рівня рентабельності операційної діяльності.

3. Позиційні інновації (Position): впровадження омніканальних стратегій комунікацій для корекції позиції на ринку та сприйняття бренду споживачами, що сприятиме протидії агресивній ціновій конкуренції.

4. Парадигмальні інновації (Paradigm): фундаментальна зміна моделі бізнесу (наприклад, перехід від звичайної реалізації товарів до сервісно-орієнтованих моделей), що забезпечить довгострокову економічну стійкість.

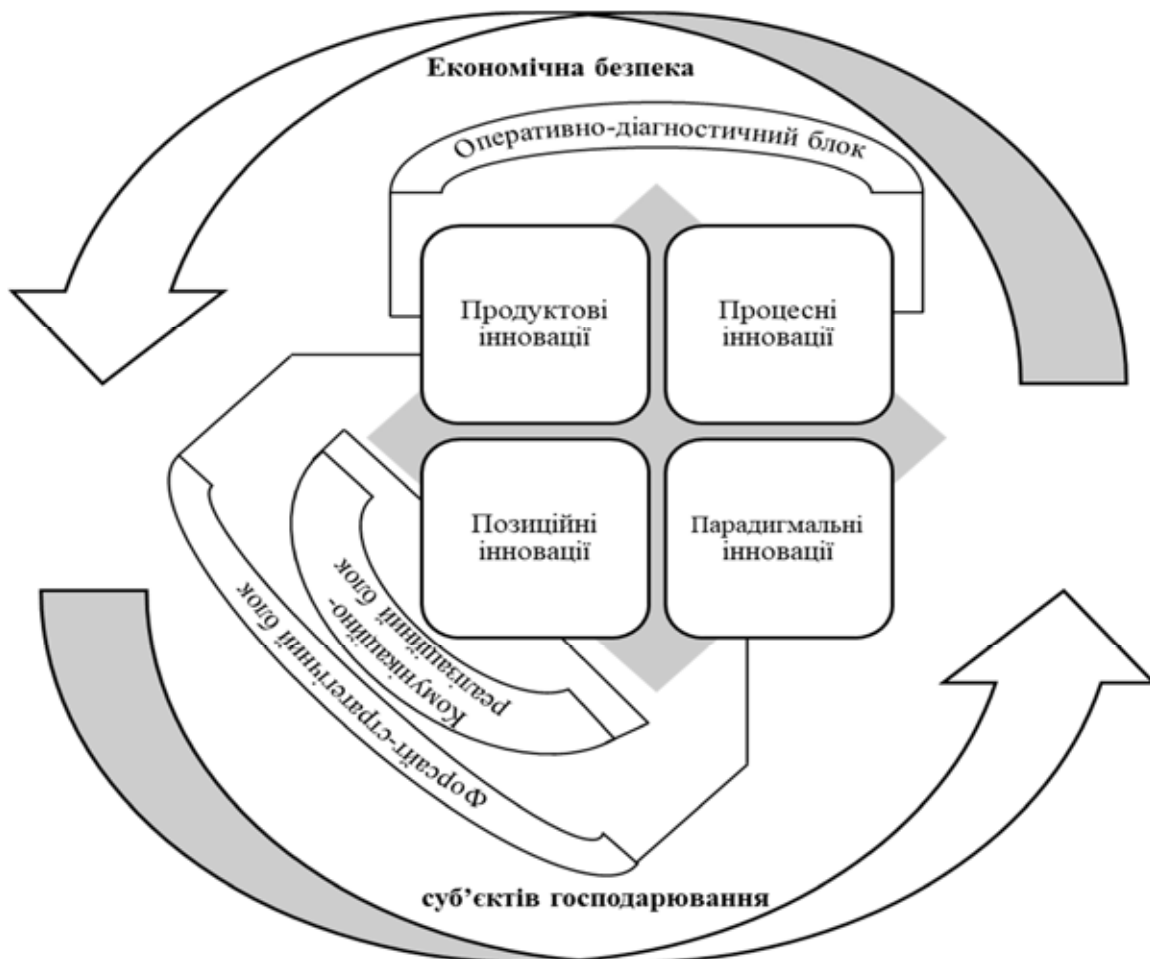


Рис. 1. Модель використання маркетингового інструментарію в управлінні інноваційною складовою економічної безпеки суб'єктів господарювання

Джерело: сформовано автором

Перехід від теоретичної концепції до прикладного застосування вимагає розробки чіткого алгоритму проактивного управління, що забезпечить менеджменту суб'єктів господарювання можливість впровадити маркетинговий інструментарій у систему стратегічного та оперативного управління з метою забезпечення інноваційної складової економічної безпеки. Цей алгоритм складається з чотирьох послідовних етапів (рис. 2).

Початковий етап алгоритму передбачає проведення маркетингової діагностики. У межах цього етапу проводиться аналіз ретроспективного та поточного станів суб'єкта господарювання з метою визначення критичних вразливостей в інноваційному процесі. Застосування такого аналітичного інструментарію, як SWOT-аналіз, ABC-XYZ аналіз та аудит ефективності існуючих каналів збуту, дає змогу сформуванню комплексної карти ризиків. Наприклад, результати діагностики можуть виявити надмірну залежність суб'єкта

господарювання від застарілих методів та форм розрахунків з контрагентами або втрату конкурентоспроможності через надмірну ресурсоємність виробництва.

Після визначення поточного стану суб'єкт господарювання переходить до другого, проактивного етапу – проведення форсайт-сесії для моделювання альтернатив розвитку. Методологія форсайту вимагає залучення широкого кола стейкхолдерів, включаючи топ-менеджмент, основних клієнтів, постачальників та незалежних експертів. Використовуючи методи сканування середовища (Horizon Scanning), метод Дельфі та побудову сценаріїв, залучені особи здійснюють ідентифікацію макроекономічних чи галузевих трендів. Виявлення таких трендів, як, наприклад, формування попиту споживачів на нові фінансові продукти або екологічне пакування, може стати основою для розробки альтернативних сценаріїв розвитку на середньострокову перспективу.

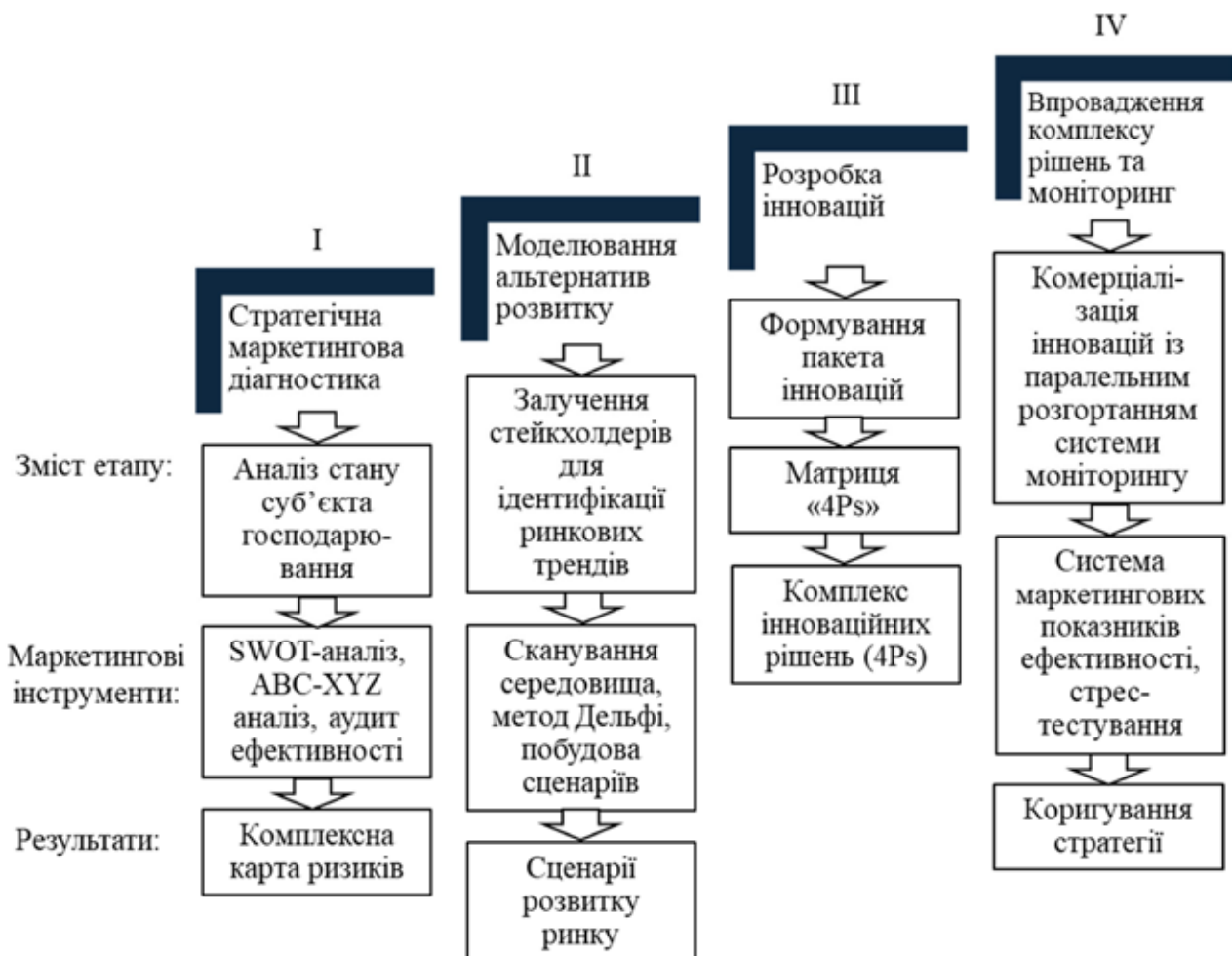


Рис. 2. Алгоритм проактивного управління інноваційною складовою економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі використання маркетингового інструментарію

Джерело: сформовано автором

Третій етап полягає у розробці відповідної інновації (наприклад, продуктової чи процесної) на основі найбільш імовірного сценарію. На цій стадії формується пакет інновацій, здатний забезпечити суб'єкту господарювання безпечну ринкову позицію, для чого застосовується матриця «4Ps». Кожна з її складових виконує роль елемента проактивного захисту: продуктові інновації (Product) спрямовуються на розробку рішень, що задовольнятимуть виявлені майбутні потреби; процесні інновації (Process) передбачають оптимізацію операційної діяльності для зниження витрат і підвищення рівня економічної безпеки; позиційні інновації (Position) забезпечують диверсифікацію джерел комунікацій через використання омніканального маркетингу, що гарантує стабільність навіть у разі проблем з окремими каналами збуту; а парадигмальні інновації (Paradigm) забезпечують найвищий рівень економічної безпеки шляхом фундаментальної трансформації бізнес-моделі суб'єкта господарювання.

Завершальний, четвертий, етап передбачає впровадження комплексу рішень та проведення моніторингу. Процес комерціалізації інновацій супроводжується паралельним запуском системи моніторингу, що базується на використанні маркетингових індикаторів (зокрема, рентабельності інновацій, вартості залучення клієнтів, індексу лояльності) та проведенні стрес-тестування. Результатом цього етапу є можливість постійного коригування стратегії: у випадку, коли реальна ринкова ситуація відрізняється від розробленого форсайт-прогнозу, система моніторингу сигналізує про необхідність повернення до етапу стратегічної маркетингової діагностики.

Таким чином, впровадження запропонованого алгоритму трансформує систему економічної безпеки суб'єкта господарювання зі статичної, орієнтованої виключно на збереження існуючих активів, у динамічну проактивну модель. У такій парадигмі маркетинговий інструментарій виконує функцію випереджального індикатора, що завчасно виявляє загрози та перетворює їх у можливість для сталого інноваційного зростання.

Емпіричним підтвердженням практичного значення запропонованого алгоритму проактивного управління є досвід провідних вітчизняних компаній (ТОВ «Аджакс Системс Манюфактурінг» (Ajax Systems) та групи компаній «NOVA»), які продемонстрували високий рівень економічної безпеки в умовах макро-економічної нестабільності 2022–2024 років.

Аналіз управлінських рішень цих суб'єктів господарювання свідчить про їхню відповідність логіці розробленого інтегрованого підходу (зокрема, концептуальній матриці «4Ps»).

Діяльність Ajax Systems – виробника систем безпеки, є репрезентативним прикладом інтуїтивного застосування інструментарію маркетингового форсайту для забезпечення економічної стійкості.

– Стратегічна діагностика та форсайт: аналіз ризиків вказав на критичну вразливість компанії – залежність від централізованого виробництва та вузьких логістичних ланцюгів постачання мікроелектроніки. Відповідно, компанія розглядала сценарії з високою ймовірністю масштабного порушення постачань.

– Процесні інновації (Process): діючи на засадах проактивного управління, компанія диверсифікувала виробничі потужності (відкриття заводу в Туреччині) та системно проводила реінжиніринг R&D процесів, що дало змогу забезпечити безперервність операційного циклу.

– Продуктові інновації (Product): на основі ідентифікації шляхом маркетингового моніторингу потенційного попиту компанія оперативно вивела на ринок нові продукти (наприклад, екосистему Smart Home). Це дозволило компенсувати зниження внутрішнього попиту на базові охоронні системи завдяки масштабній експортній експансії.

– Стратегічні рішення «NOVA» корелюють із концепцією формування найвищого рівня проактивного захисту суб'єкта господарювання – фундаментальної трансформації бізнес-моделі.

– Стратегічна діагностика та форсайт: аналіз зовнішнього середовища підтвердив наявність ранніх ознак трансформації ринку: масову міграцію вітчизняного бізнесу та населення до країн ЄС, а також зростання попиту на фінансові транзакції поза класичною банківською системою.

– Позиційні інновації (Position): компанія реалізувала омніканальну комунікаційну стратегію, здійснивши зміну ринкового позиціонування від статусу «національного перевізника» до «глобального логістичного партнера вітчизняного бізнесу» (розгортання мереж Nova Post Europe та Nova Post Global).

– Парадигмальні інновації (Paradigm): інноваційною зміною парадигми стало створення власної платіжної системи NovaPay та отримання ліцензії на випуск карток. Диверсифікація діяльності шляхом виходу у сектор FinTech дозволила групі сформу-

вати альтернативні джерела прибутку, суттєво мінімізувавши вплив коливань на ринку вантажоперевезень на результати своєї діяльності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що в умовах макроекономічної нестабільності інноваційна складова трансформується з фактора економічного зростання на елемент системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Досягнення довгострокової економічної стійкості вимагає переходу від статичних методів захисту активів до моделі проактивного управління, в якій маркетинговий інструментарій виконує функцію системи раннього попередження. Поєднання методів стратегічної маркетингової діагностики та форсайту дозволяє своєчасно ідентифікувати стратегічні диспропорції та ранні ознаки змін ринкової кон'юнктури, формуючи основу для проактивного реагування.

Обґрунтовано доцільність впровадження розробленого алгоритму проактивного управління інноваційною складовою економічної безпеки, що базується на концепції маркетингових інновацій «4Ps». Запропонований чотирьохетапний алгоритм (стратегічна діагностика, моделювання альтернатив розвитку, розробка і комерціалізація інновацій та моніторинг) дозволяє диверсифікувати напрями реагування на загрози шляхом впровадження продуктових, процесних, позиційних та парадигмальних інновацій. Такий підхід гарантує формування комплексного механізму економічної безпеки – від підвищення ефективності операційної діяльності до фундаментальної трансформації бізнес-моделі.

Застосування запропонованого маркетингового інструментарію дозволяє вітчизняним суб'єктам господарювання не лише мінімізувати ризики, а й сформувати підґрунтя для власного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андреева Н. М., Зінковська Д. В. Діагностика маркетингової політики як інструмент антикризового управління підприємствами України. *Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки* : колективна монографія. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. С. 464–472.
2. Ареф'єва О. В. Інноваційні імперативи формування економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2014. № 50. С. 132–142.
3. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення. Львів : Арал, 2008. 384 с.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні орієнтири політики імпортозаміщення в Україні: регіональні особливості та аспекти економічної безпеки. *Економіка України*. 2019. № 7–8. С. 16–32. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.07.016>.
5. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення : монографія. К. : КНТЕУ, 2001. 309 с.
6. Захарченко Ю. В., Куваєва Т. В., Макуха Ю. М. Цифрові інструменти маркетингу у відновленні енергетичної інфраструктури. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 59–67.
7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 4. С. 47–60. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.5>.
8. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2008. 424 с.
9. Макаруч М. П. Мультиканальний маркетинг – шлях в майбутнє підприємства. *Науковий вісник ХДУ*. 2014. Вип. 9-1. Т. 4. С. 98–102.
10. Мехович К. С. Інструменти форсайт-методів для інноваційного маркетингу та цифровий маркет-форсайт. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 12 (215). С. 117–140. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.12.08>.
11. Мішина І. Г. Економічна безпека в умовах ринкових трансформацій : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01. Донецьк, 2007. 235 с.
12. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. К. : КВІЦ, 1999. 463 с.
13. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення : монографія. К. : КЕІМ, 2003. 320 с.
14. Сухоруков А. І. Сучасні проблеми фінансової безпеки України. К. : Академпрес, 2005. 140 с.
15. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : монографія. К. : НІСД, 1997. 144 с.

16. Янковська В. А. Теоретичні засади сутності ефективного банківського маркетингу та його функцій. *Науковий вісник БДФЕУ. Економічні науки*. 2013. Вип. 36. С. 296–303.
17. Cherniavska O., Kaznodii V. The innovative marketing management systems in digitalization conditions. *Economic Bulletin*. 2023. № 2 (38). P. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.8>.
18. Conway M. *Foresight: an introduction*. Melbourne : Thinking Futures, 2015. 45 p.
19. Malchuk M. V., Popko O. V., Oplachko I. O., Martyniuk O. V., Hontarenko N. A. Tools for marketing management of industrial enterprises in Ukraine based on the principles of sustainable development. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11, Is. 4. P. 385–394. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3601549 (accessed April 7, 2026).
20. Tidd J., Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 594 p.

REFERENCES:

1. Andreieva N. M., Zinkovska D. V. (2016) Diahnostyka marketynhovoii polityky yak instrument antykrizovoho upravlinnya pidpriemstvamy Ukrainy [Diagnostics of marketing policy as an instrument of anti-crisis management of Ukrainian enterprises]. *Upravlinska, finansova ta marketynhova diyalnist pidpriemstv v umovakh nestiikoi ekonomiky: kolektyvna monohrafiya* [Managerial, financial and marketing activity of enterprises in conditions of unstable economy: a collective monograph]. Dnipropetrovsk : Porohy. pp. 464–472. (in Ukrainian)
2. Arefieva O. V. (2014) Innovatsiini imperatyvy formuvannya ekonomichnoii bezpeky mashynobudivnykh pidpriemstv [Innovative imperatives of forming the economic security of machine-building enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 50, pp. 132–142. (in Ukrainian)
3. Vasylytsiv T. H. (2008) Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiya ta mekhanizmy zmitsnennya [Economic security of entrepreneurship in Ukraine: strategy and mechanisms of strengthening]. Lviv : Aral. 384 p. (in Ukrainian)
4. Vasylytsiv T. H., Lupak R. L. (2019) Stratehichni oriientyry polityky importozamishchennya v Ukraini: rehionalni osoblyvosti ta aspekty ekonomichnoii bezpeky [Strategic guidelines of import substitution policy in Ukraine: regional features and aspects of economic security]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 7–8, pp. 16–32. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.07.016>. (in Ukrainian)
5. Yermoshenko M. M. (2001) Finansova bezpeka derzhavy: natsionalni interesy, realni zahrozy, stratehiya zabezpechennya [Financial security of the state: national interests, real threats, strategy of provision]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv : KNTEU. 309 p. (in Ukrainian)
6. Zakharchenko Yu. V., Kuvaiava T. V., Makukha Yu. M. (2025) Tsyfrovii instrumenty marketynhu u vidnovlenni enerhetychnoi infrastruktury [Digital marketing tools in the restoration of energy infrastructure]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 1, pp. 59–67. (in Ukrainian)
7. Illyashenko S. M., Shypulina Yu. S., Illyashenko N. S. (2022) Upravlinnya na zasadakh marketynhu stratehiyamy ekolohichno-oriientovanoho innovatsiinoho rozvytku v povoyennyi period: natsionalnyi i mizhnarodnyi aspekty [Marketing-based management of strategies for environmentally-oriented innovative development in the post-war period: national and international aspects]. *Marketynh i tsyfrovii tekhnologii*, no. 4, pp. 47–60. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.3.2022.5>. (in Ukrainian)
8. Kovtun O. I. (2008) Stratehiyi pidpriemstva [Enterprise strategies]. monohrafiya [a monograph]. Lviv : Vyd-vo LKA. 424 p. (in Ukrainian)
9. Makarchuk M. P. (2014) Multykanalni marketynh – shlyakh v maibutnie pidpriemstva [Multichannel marketing – the path to the future of the enterprise]. *Naukovyi visnyk KhDU*, vol. 4, no. 9-1, pp. 98–102. (in Ukrainian)
10. Mekhovych K. S. (2025) Instrumenty forsait-metodiv dlya innovatsiinoho marketynhu ta tsyfrovii market-forsait [Tools of foresight methods for innovative marketing and digital market-foresight]. *Enerhozberezhennya. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, no. 12 (215), pp. 117–140. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.12.08>. (in Ukrainian)
11. Mishyna I. H. (2007) Ekonomichna bezpeka v umovakh rynkovykh transformatsiy [Economic security in the conditions of market transformations]. dys. ... kand. ekon. nauk [Ph.D. thesis]. Donetsk. 235 p. (in Ukrainian)
12. Muntiyani V. I. (1999) Ekonomichna bezpeka Ukrainy [Economic security of Ukraine]. Kyiv : KVIC. 463 p. (in Ukrainian)
13. Pasternak-Taranushenko H. A. (2003) Ekonomichna bezpeka derzhavy. Metodolohiya zabezpechennya [Economic security of the state. Methodology of provision]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv : KEIM. 320 p. (in Ukrainian)
14. Sukhorukov A. I. (2005) Suchasni problemy finansovoi bezpeky Ukrainy [Modern problems of financial security of Ukraine]. Kyiv : Akadempres. 140 p. (in Ukrainian)

15. Shlemko V. T., Binko I. F. (1997) *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napryamky zabezpechennya* [Economic security of Ukraine: essence and directions of provision]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv : NISD. 144 p. (in Ukrainian)
16. Yankovska V. A. (2013) *Teoretychni zasady sutnosti efektyvnoho bankivskoho marketynhu ta yoho funktsiy* [Theoretical foundations of the essence of effective bank marketing and its functions]. *Naukovyi visnyk BDFEU. Ekonomichni nauky*, no. 36, pp. 296–303. (in Ukrainian)
17. Cherniavska O., Kaznodii V. (2023) The innovative marketing management systems in digitalization conditions. *Economic Bulletin*, no. 2 (38), pp. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.8>.
18. Conway M. (2015) *Foresight: an introduction*. Melbourne : Thinking Futures. 45 p.
19. Malchuk M. V., Popko O. V., Oplachko I. O., Martyniuk O. V., Hontarenko N. A. (2020) Tools for marketing management of industrial enterprises in Ukraine based on the principles of sustainable development. *International Journal of Management*, vol. 11, is. 4, pp. 385–394. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3601549 (accessed April 7, 2026).
20. Tidd J., Bessant J. (2021) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 7th ed. Hoboken : Wiley. 594 p.

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 13.05.2026

Дата публікації статті: 26.05.2026