

Хмельницький національний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЗАКУСИЛО ВАДИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658.8:330.341.1:005.934

ДИСЕРТАЦІЯ

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

075 – Маркетинг

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 В. В. Закусило

Науковий керівник: Гавловська Наталія Іванівна, доктор економічних наук,
професор

Хмельницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Закусило В. В. Маркетингові інновації у системі забезпечення економічної безпеки підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено розробці теоретичних положень та науково-методичних підходів щодо імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади дослідження маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств» досліджено основні наукові підходи до трактування категорії «маркетингові інновації» в умовах цифрової трансформації економіки, визначено місце і роль маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств, а також охарактеризовано їх вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання.

На основі аналізу наукових джерел і систематизації підходів до визначення поняття «маркетингові інновації» у роботі уточнено його сутнісно-змістове наповнення та окреслено етапи його еволюції. Обґрунтовано актуальність імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств.

Уточнено зміст системи економічної безпеки підприємства як багаторівневої інтегрованої структури, що охоплює фінансову, інформаційну, ринкову, репутаційну, інституційно-правову, техніко-технологічну та організаційно-управлінську підсистеми. Обґрунтовано, що у сучасних умовах цифрової трансформації ключову роль у забезпеченні їх узгодженої взаємодії відіграє маркетингове забезпечення, поєднуючи превентивні та проактивні механізми управління ризиками.

Сформовано функціональну модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації, у якій визначено вісім ключових функцій: інформаційну, аналітичну, репутаційну, комунікаційну, клієнтську, правову (комплаєнс), інноваційно-адаптаційну та стратегічно-координаційну.

Доведено, що маркетингові інновації є системоутворюючим чинником забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки інтегруються у всі ключові підсистеми економічної безпеки – інформаційну, репутаційну, ринкову (клієнтську), фінансову, правову, техніко-технологічну та організаційно-управлінську. Такий підхід дозволяє розглядати маркетингові інновації не лише як елемент маркетингової діяльності, а як комплексний механізм формування стійкості бізнесу, мінімізації ризиків і підвищення адаптивності підприємства до викликів цифрової економіки.

Обґрунтовано, що маркетингові інновації формують інтегровану систему, яка сприяє зміцненню фінансової, ринкової, інформаційної, репутаційної, техніко-технологічної, організаційно-управлінської та інституційно-правової безпеки підприємства, забезпечуючи синергію маркетингових і безпекових підходів у стратегічному управлінні. Це забезпечує інформаційну прозорість, репутаційну стійкість, адаптивність до змін середовища, зниження ризиків та формування довіри споживачів.

Представлено класифікацію маркетингових інновацій, які згруповано у три взаємопов'язані компоненти – технологічно-цифровий, стратегічно-управлінський та поведінково-клієнтський. Кожний із них охоплює відповідні інструменти, методи й управлінські рішення, що у сукупності формують цілісний механізм впливу маркетингових інновацій на систему економічної безпеки підприємства.

У другому розділі роботи «Аналіз передумов впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств» досліджено особливості трансформаційних процесів макросередовища та їх вплив на впровадження маркетингових інновацій,

проведено оцінювання ресурсної бази підприємств та рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки.

Проведений у роботі аналіз трансформаційних процесів макросередовища України у 2012 – 2024 рр. свідчить, що функціонування вітчизняних підприємств відбувається в умовах високої турбулентності, зумовленої поєднанням воєнних, інституційних, економічних та соціально-демографічних чинників. Коливання номінального та реального ВВП, різкі спади виробничої активності у кризові періоди, нестабільність індексу промислового виробництва та інфляційні шоки суттєво посилюють зовнішні загрози економічній безпеці підприємств. Такі тенденції формують середовище підвищених ризиків і загроз, але разом з тим створюють підґрунтя для перегляду моделей ведення бізнесу та активізації інноваційних підходів.

Обґрунтовано, що маркетингові інновації в сучасних умовах мають не лише комерційну цінність, а й виконують компенсаторну та безпекову функцію, сприяючи підвищенню адаптивності підприємств, зниженню впливу зовнішніх загроз і зміцненню економічної безпеки.

За результатами аналізу ресурсного забезпечення діяльності досліджуваних підприємств, встановлено нерівномірний розвиток їх ресурсної бази, що проявляється у низькій частці нематеріальних активів, обмеженому обсязі інвестицій у цифрові рішення та недостатній формалізації маркетингово-аналітичних інструментів, що зумовлює актуальність вибіркового та поетапного впровадження маркетингових інновацій.

Розроблена методика оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки, яка поєднує анкетне опитування, експертне зважування вагомості параметрів, перевірку узгодженості експертних суджень і розрахунок інтегрального показника. Запропонована методика не лише фіксує поточний стан готовності, а й дозволяє виявити «вузькі місця» та обґрунтувати вибір маркетингових інновацій у контексті забезпечення економічної безпеки

підприємства.

У третьому розділі дисертації «Інтеграція маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств» сформовано механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій, проведено оцінювання ризиків маркетингової діяльності у системі забезпечення економічної безпеки підприємств та реалізовано моделювання вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації впливу таких ризиків на систему забезпечення економічної безпеки підприємств.

За результатами аналізу емпіричних даних обґрунтовано доцільність розробки механізму забезпечення економічної безпеки підприємства з використанням маркетингових інновацій, основою якого є функціональна модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства. Доведено, що такий механізм виконує функцію узгодження інтересів суб'єктів, процесів і ресурсів у межах системи економічної безпеки, забезпечуючи реалізацію принципів превентивності, адаптивності та стійкості, при цьому маркетингові інновації є ключовим інструментом прогнозування, реагування та створення конкурентних переваг підприємства. Такий механізм має інтеграційний характер і об'єднує управлінські, фінансово-аналітичні, маркетингові та технологічні підсистеми в єдину систему і дозволяє забезпечити стійкість системи економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації та дестабілізації середовища його функціонування.

Запропоновано структуру механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій, яка передбачає наявність трьох взаємопов'язаних блоків: технологічно-цифрового, стратегічно-управлінського та поведінково-клієнтського. Така структура дозволяє забезпечити впровадження маркетингових інновацій та їх імплементацію у систему економічної безпеки підприємства.

Розроблено модель вибору маркетингових інновацій з урахуванням основних видів ризику та проведено її апробацію на промислових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»,

ТОВ «Центр будівельних рішень», ТОВ «Мрія забудовника». Встановлено, що кожне з підприємств має свою специфіку діяльності, а найбільш популярними є такі маркетингові інновації, як: омніканальний маркетинг, персоналізований маркетинг, Big Data та аналітика, штучний інтелект та AI-аватари для взаємодії з клієнтами. Розроблена модель дозволяє обґрунтувати вибір маркетингових інновацій для конкретного підприємства та забезпечити ефективне прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові інновації, імплементація, економічна безпека, система економічної безпеки, механізм, модель, ризик.

ABSTRACT

Zakusylo V. V. Marketing innovations in the system of ensuring the economic security of enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 075 «Marketing». – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions and scientific and methodological approaches to the implementation of marketing innovations in the system of ensuring the economic security of enterprises.

The first section «Theoretical and methodological principles of researching marketing innovations in the system of ensuring the economic security of enterprises» examines the main scientific approaches to the interpretation of the category «marketing innovations» under the conditions of digital transformation of the economy, determines the place and role of marketing innovations in the system of ensuring the economic security of enterprises, and characterizes their impact on the economic security of business entities.

Based on analysis of scientific sources and systematization of approaches to defining the concept of «marketing innovations», the work clarifies its essential and

substantive content and outlines the stages of its evolution. The relevance of implementing marketing innovations in the system of ensuring the economic security of enterprises is substantiated.

The content of the economic security system of an enterprise is clarified as a multi-level integrated structure that includes financial, information, market, reputational, institutional and legal, technical and technological and organizational and managerial subsystems. It is substantiated that in modern conditions of digital transformation, marketing support plays a key role in ensuring their coordinated interaction, combining preventive and proactive risk management mechanisms.

A functional model of marketing support for the economic security of an enterprise in the context of digital transformation has been formed, in which eight key functions have been identified: information, analytical, reputational, communication, client, legal (compliance), innovation-adaptive and strategic-coordination.

It has been proven that marketing innovations are a system-forming factor in ensuring the economic security of an enterprise, since they are integrated into all key subsystems of economic security – information, reputational, market (client), financial, legal, technical-technological and organizational-management. This approach allows marketing innovations to be considered not only as an element of marketing activities, but also as a comprehensive mechanism for forming business sustainability, minimizing risks and increasing the adaptability of an enterprise to the challenges of the digital economy.

It is substantiated that marketing innovations form an integrated system that contributes to strengthening the financial, market, information, reputational, technical and technological, organizational and managerial and institutional and legal security of the enterprise, ensuring the synergy of marketing and security approaches in strategic management. This ensures information transparency, reputational stability, adaptability to environmental changes, risk reduction and the formation of consumer trust.

A classification of marketing innovations is presented, they are grouped into three interrelated components – technological and digital, strategic and managerial

and behavioral and customer. Each of them includes the appropriate tools, methods and management solutions, which together form a holistic mechanism for the impact of marketing innovations on the economic security system of the enterprise.

The second section of the work «Analysis of the prerequisites for the implementation of marketing innovations in the system of ensuring the economic security of enterprises» examines the features of the transformation processes of the macroenvironment and their impact on the implementation of marketing innovations, assesses the resource base of enterprises, and evaluates the level of readiness of enterprises to integrate marketing innovations into the system of ensuring economic security.

The analysis of the transformation processes of the macroenvironment of Ukraine in 2012 – 2024 conducted in the work shows that the functioning of domestic enterprises occurs in conditions of high turbulence, caused by a combination of military, institutional, economic and socio-demographic factors. Fluctuations in nominal and real GDP, sharp declines in production activity during crisis periods, instability of the industrial production index and inflationary shocks significantly increase external threats to the economic security of enterprises. Such trends form an environment of increased risks and threats, but at the same time create a basis for reviewing business models and activating innovative approaches.

It is substantiated that marketing innovations in modern conditions have not only commercial value, but also perform a compensatory and security function, contributing to increasing the adaptability of enterprises, reducing the impact of external threats and strengthening economic security.

According to the results of the analysis of the resource support of the activities of the studied enterprises, the uneven development of their resource base was established, which is manifested in the low share of intangible assets, the limited volume of investments in digital solutions and the insufficient formalization of marketing and analytical tools, which determines the relevance of the selective and phased implementation of marketing innovations.

A methodology has been developed for assessing the level of readiness of enterprises to integrate marketing innovations into the system of ensuring economic security. It combines a questionnaire survey, expert weighing of the importance of parameters, checking the consistency of expert judgments and calculating the integral indicator. The proposed methodology not only records the current state of readiness but also allows the identification of «bottlenecks» and serves as a basis for substantiating the choice of marketing innovations in the context of ensuring the economic security of enterprises.

In the third section of the dissertation «Integration of marketing innovations into the system of ensuring the economic security of enterprises» a mechanism for ensuring the economic security of an enterprise based on marketing innovations has been formed, an assessment of the risks of marketing activities in the system of ensuring the economic security of enterprises has been carried out and modeling of the choice of marketing innovations has been implemented in order to minimize the impact of such risks on the system of ensuring the economic security of enterprises.

Based on the analysis of empirical data, the feasibility of developing a mechanism for ensuring the economic security of an enterprise based on marketing innovations has been substantiated, the basis of which is a functional model of marketing support for the economic security of an enterprise. It has been proven that such a mechanism performs the function of coordinating the interests of subjects, processes and resources within the framework of the economic security system, ensuring the implementation of the principles of prevention, adaptability and sustainability, while marketing innovations are a key tool for forecasting, responding and creating competitive advantages for an enterprise. Such a mechanism has an integrative nature and combines management, financial and analytical, marketing and technological subsystems into a single system, which makes it possible to ensure the stability of the economic security system of the enterprise in the conditions of digitalization and destabilization of the environment of its functioning.

The structure of the mechanism for ensuring the economic security of the enterprise based on marketing innovations is proposed, which provides for the

presence of three interconnected blocks: technological and digital, strategic and managerial and behavioral and client. Such a structure makes it possible to ensure the introduction of marketing innovations and their implementation in the economic security system of the enterprise.

A model for selecting marketing innovations taking into account the main types of risk has been developed and its testing has been carried out at industrial enterprises for the production of building materials ALC «Khmelnyskzalizobeton», LLC «Center of Construction Solutions» and LLC «Mriya Zabudovnyka». It has been established that each enterprise has its own specifics of activity, and the most common marketing innovations include omnichannel marketing, personalized marketing, Big Data and analytics, artificial intelligence, and AI avatars for customer interaction. The developed model allows the choice of marketing innovations for a particular enterprise to be justified and ensures effective management decision-making in the field of economic security.

Keywords: marketing, marketing innovations, implementation, economic security, economic security system, mechanism, model, risk.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Закусило В. Трансформаційні процеси макросередовища та їх вплив на впровадження маркетингових інновацій : аналіз наявного потенціалу. Modeling the Development of Economic Systems. 2025. № 4. С. 357–363. (0,55 умов. друк. арк.). Індексуються і реферується в базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Закусило В., Гавловська Н. Механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі маркетингових інновацій. Herald

of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 348, № 6. С. 33–38. (0,75 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у теоретичному обґрунтуванні маркетингових інновацій як системоутворюючого чинника механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, а також у розробленні наукової моделі механізму, що інтегрує технологічно-цифрові, стратегічно-управлінські та поведінково-клієнтські компоненти в єдину логіку управління – 0,45 умов. друк. арк.). Індексуються і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Закусило В., Гавловська Н. Еволюція та стратегічне значення маркетингових інновацій у системі економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3(2). С. 366–372. (0,9 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні еволюції маркетингових інновацій та обґрунтуванні їх стратегічного значення як багатофакторного інструмента управління ризиками і забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації, а також у систематизації етапів розвитку маркетингових інновацій і визначенні ролі цифрових інструментів (Big Data, CRM, омніканальні стратегії) у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємств – 0,6 умов. друк. арк.). Індексуються і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Закусило В. Функціональні аспекти маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в цифрову епоху. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 250–253. (0,64 умов. друк. арк.). Індексуються і реферується в базах даних: Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

5. Виноградова О., Шендерівська Л., Кулик А., Закусило В. Безпекове управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно-орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2023.

№ 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2311>. (0,74 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у теоретичному обґрунтуванні маркетингових процесів як ключового елементу безпекового управління інноваційно орієнтованими підприємствами в умовах діджиталізації, а також акцентовано роль маркетингових інновацій у зниженні ринкових і бізнес-ризиків, підвищенні адаптивності та формуванні стійкого розвитку підприємств, що створює теоретико-методичне підґрунтя для їх інтеграції у систему забезпечення економічної безпеки підприємств – 0,2 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar.

6. Закусило В., Гавловська Н. Маркетингова складова стратегування розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 121–126. (0,7 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні стратегічного маркетингу як інструмента забезпечення стабільного та безпечного довгострокового розвитку підприємницьких структур, а також у ідентифікації компонентів поєднання маркетингу і стратегічного планування розвитку з позицій їх впливу на адаптивність, конкурентоспроможність і ринкову стійкість підприємств. Автором визначено вектори стратегічного розвитку та відповідні маркетингові інструменти, що дозволяє використовувати маркетингові інновації для зниження ринкових ризиків, посилення конкурентних переваг і формування економічної безпеки підприємств – 0,5 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Закусило В. Ідентифікація груп ризиків маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі // Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : збірник матеріалів

V Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 256–257 (0,12 умов. друк. арк.).

8. Закусило В., Гавловська Н. Системні маркетингові інновації та їх вплив на економічну безпеку підприємства // Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 23–25 (0,14 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації еволюції маркетингових інновацій у контексті концепцій маркетингу 1.0 – 6.0 та обґрунтуванні їх ролі як інтегрованого інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації – 0,1 умов. друк. арк.).

9. Закусило В., Гавловська Н., Власюк І. Цифрова економіка та її вплив на управління підприємствами // Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : збірник матеріалів IV Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 94–97. (0,19 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні ролі маркетингових інновацій як системного чинника забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації, а також у розвитку положень щодо їх впливу на управлінські процеси та стійкість бізнесу – 0,07 умов. друк. арк.).

10. Закусило В., Балабус Д., Гавловська Н. Маркетингова складова стратегічного управління підприємствами // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XVIII міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 78–81. (0,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні маркетингової складової в стратегічному розвитку підприємств – 0,08 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

	с.
Перелік умовних позначень	16
Вступ	18
1 Теоретико-методичні засади дослідження маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств	26
1.1 Генезис та наукові підходи до трактування категорії «маркетингові інновації» в умовах цифрової трансформації економіки	26
1.2 Місце та роль маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств	46
1.3 Концептуалізація маркетингових інновацій та їх вплив на економічну безпеку підприємств	72
Висновки до розділу 1	90
2 Аналіз передумов впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств	94
2.1 Трансформаційні процеси макросередовища та їх вплив на впровадження маркетингових інновацій	94
2.2 Оцінювання ресурсної бази як передумови впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств	111
2.3 Оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки	132
Висновки до розділу 2	149
3 Імплементация маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств	153
3.1 Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій	153

3.2 Оцінювання ризиків маркетингової діяльності у системі забезпечення економічної безпеки підприємств	177
3.3 Моделювання вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації впливу ризиків на систему забезпечення економічної безпеки підприємств	193
Висновки до розділу 3	208
Висновки	211
Перелік джерел посилання	214
Додатки	232

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

4P (Product, Price, Place, Promotion) – класична маркетингова концепція, що охоплює продукт, ціну, збут та просування.

5P (Product, Price, Place, Promotion, People) – це розширення класичної маркетингової концепції 4P, яка додатково включає персонал.

6P (Product, Price, Place, Promotion, People, Processes) – є еволюцією класичної моделі 4P та розширення маркетингової концепції 5P, яка додатково доповнена процесами обслуговування споживачів.

7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidence) – є еволюцією класичної моделі 4P та розширенням маркетингової концепції 6P, яка додатково включає фізичне середовище.

9P (Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidence, Partnership, Personalization) – є еволюцією класичної моделі 4P та розширенням маркетингової концепції 7P, яка додатково включає партнерські інновації та персоналізацію.

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології.

ЕБП – економічна безпека підприємства.

ПКС ВВП – валовий внутрішній продукт за паритетом купівельної спроможності.

AI / ML (Artificial Intelligence / Machine Learning) – штучний інтелект / машинне навчання.

AI-інструменти – цифрові рішення на основі штучного інтелекту.

AR (Augmented Reality) – доповнена реальність.

B2B (Business-to-Business) – модель взаємодії між підприємствами.

B2C (Business-to-Consumer) – модель взаємодії між підприємством і кінцевим споживачем.

BI (Business Intelligence) – системи бізнес-аналітики для підтримки управлінських рішень.

Co-creation – спільне створення цінності підприємством і споживачами.

EdTech-рішення (Education Technology) – цифрові освітні технології та платформи.

ESG (Environmental, Social, Governance) – концепція сталого розвитку, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

GDPR (General Data Protection Regulation) – загальний регламент захисту даних ЄС.

GII (Global Innovation Index) – Глобальний індекс інновацій.

HR-бренд (Human Resources) – репутація підприємства як роботодавця на ринку праці.

IT (Information Technology) – інформаційні технології.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.

Marketing R&D (Research and Development) – науково-дослідницька діяльність у сфері маркетингу.

OECD / Eurostat (The Organisation for Economic Co-operation and Development / European Statistical Office) – організація економічного співробітництва та розвитку / статистична служба Європейського Союзу.

PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) – метод аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів макросередовища.

QR-продажі (Quick Response) – форма цифрових продажів із використанням QR-кодів.

ROI-аналіз (Return on Investment) – аналіз ефективності інвестицій.

SMM (Social Media Marketing) – маркетинг у соціальних мережах.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

UX / UI (User Experience / User Interface) – користувацький досвід / інтерфейс користувача.

VR (Virtual Reality) – віртуальна реальність.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Маркетингові інновації активно впроваджуються на всіх рівнях управління соціально-економічними системами, і на сьогодні будь-яка стратегія без їх використання виглядає нежиттєздатною внаслідок активного розвитку комунікаційної складової, соціальних мереж та загальної «цифровізації» суспільства. З позиції економічної безпеки підприємств використання маркетингових інновацій дозволяє розширювати можливості оперативної реакції на негативні події та явища, а в багатьох випадках – забезпечувати розробку системи заходів у контексті антисипативного управління.

На сьогодні бізнес-середовище характеризується не лише спроможністю створювати унікальні товари та ціннісні пропозиції, а й необхідністю формування попиту на цільовому ринку за рахунок використання маркетингових інновацій та активного впливу на цільові групи споживачів. Такий підхід дозволяє отримувати стабільний дохід у визначеному часовому діапазоні та робити прогнози реалізації продукції більш реалістичними та досяжними. Саме ці аспекти важливі для забезпечення економічної безпеки, оскільки створюють передумови для ефективного формування запасів і їх раціонального використання, прогнозування доходів і витрат, а також розробки заходів щодо мінімізації ризиків у діяльності підприємств. Активне використання різних технологій на основі штучного інтелекту значно розширює інноваційний потенціал маркетингу та спроможність відповідних фахівців формувати нові підходи до просування продукції та активізації продажів, однак формуються і нові ризики, що потребує від системи економічної безпеки кожного підприємства своєчасної їх ідентифікації та негайної реакції.

Таким чином, питання важливості маркетингової складової у процесах забезпечення економічної безпеки підприємств не викликає сумніву, а дослідження маркетингових інновацій у контексті антисипативного управління

є актуальним і відповідає вимогам часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Маркетингові інновації активно досліджуються як вітчизняними, так і іноземними науковцями, серед яких необхідно виділити праці Д. Аакера, З. Андрушкевич, О. Гарафонові, О. Жегус, І. Закрижевської, С. Ілляшенка, В. Карпенка, Ф. Котлера, Т. Левітта, А. Остервальдера, А. Тельнова та інших.

З позиції безпекології, маркетингова складова також активно досліджується і використовується науковцями для впровадження необхідних змін при удосконаленні системи забезпечення економічної безпеки підприємств, такі питання розглядали І. Бойко, З. Варналій, О. Власюк, Н. Гавловська, М. Камлик, М. Копитко, Н. Кузьминчук, Є. Рудніченко, О. Савченко, С. Тульчинська, А. Штангрет.

Монографічний аналіз праць провідних науковців свідчить про достатньо велику кількість актуальних проблем у сфері маркетингу і економічної безпеки, які потребують подальших ґрунтовних досліджень, особливо з позиції реалізації маркетингових інновацій на промислових підприємствах. Відповідно, це й зумовило вибір теми дисертації, її мету, завдання та логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де автором розроблено та апробовано модель вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації впливу ризиків на систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств.

Для досягнення обраної мети визначено та вирішено такі *завдання*:

– розробити науково-методичний підхід до структурування системи

економічної безпеки підприємства з виокремленням маркетингового забезпечення як інтеграційної та системоутворюючої складової;

- уточнити понятійно-категоріальний апарат маркетингу;
- розробити функціональну модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розробити науково-методичний підхід оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки;
- побудувати механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій;
- запропонувати модель обґрунтування вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації ризиків у системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Об’єкт дослідження – процес імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертації є системний підхід, у межах якого знайшли застосування такі методи: *логічного аналізу і синтезу* – для узагальнення та систематизації наукових підходів до трактування категорій «маркетингові інновації» та «економічна безпека», а також для дослідження поглядів еволюції концепцій маркетингу (*підрозділ 1.1, 1.2, 1.3*); *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – з метою дослідження еволюцій базових понять дисертаційної роботи та визначення місця маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств (*підрозділ 1.1, 1.2*); *абстрактно-логічного аналізу та синтезу* – для концептуалізації маркетингових інновацій, обґрунтування їх впливу на економічну безпеку підприємства (*підрозділ 1.3*); *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для дослідження трансформаційних процесів

макросередовища, аналізу ресурсної бази підприємств і виявлення передумов впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств (*підрозділи 2.1, 2.2*); *анкетування та експертного аналізу* – під час визначення рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки, а також для ідентифікації ризиків маркетингової діяльності підприємств (*підрозділи 2.3, 3.2*); *структурно-функціонального аналізу* – для формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій (*підрозділ 3.1*); *моделювання* – з метою вибору маркетингових інновацій для мінімізації ризиків у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, а також для обґрунтування доцільності їх впровадження на основі бінаризованих векторів рішень (*підрозділи 3.2, 3.3*); *графічний* – для наочного представлення отриманих результатів дослідження (*розділи 2, 3*); *абстрактно-логічний* – для формування теоретичних узагальнень та висновків (висновки до розділів, загальні висновки).

Інформаційною базою дослідження є нормативні документи, актуальна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, фінансова звітність і первинна документація досліджуваних підприємств, результати опитування спеціалістів та менеджменту, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень та рекомендацій з імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено модель обґрунтування вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації ризиків у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на поетапному оцінюванні локальних і системних ризиків, а також релевантності маркетингових інновацій у формі

бінаризованих векторів рішень, що дозволяє диференціювати структуру маркетингових інновацій залежно від ризик-профілю підприємства та обґрунтувати пріоритетний розподіл ресурсів між маркетинговими інноваціями при їх впровадженні;

удосконалено:

– механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій, який, на відміну від існуючих, являє собою ієрархічно організовану систему взаємопов'язаних управлінських, інформаційно-аналітичних, технологічних і комунікаційних елементів, що функціонують у межах єдиної безпекової логіки управління та дозволяють забезпечити трансформацію клієнтоорієнтованої моделі взаємодії B2B і B2C у безпекові результати підприємства в умовах цифрової трансформації та турбулентності зовнішнього середовища;

– науково-методичний підхід до структурування системи економічної безпеки підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення маркетингового забезпечення як інтеграційної та системоутворюючої складової, що забезпечує узгоджену взаємодію фінансової, інформаційної, ринкової (клієнтської), репутаційної, інституційно-правової, техніко-технологічної та організаційно-управлінської підсистем. Це дозволяє забезпечити поєднання превентивних та проактивних механізмів управління ризиками, забезпечуючи своєчасну ідентифікацію загроз, формування безпекоорієнтованих рішень та узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства з цілями забезпечення економічної безпеки;

– категорійний апарат маркетингу щодо сутності поняття «маркетингові інновації» – це інтегрована система стратегічних, проактивних і реактивних маркетингово-орієнтованих управлінських рішень, які ґрунтуються на наукових знаннях, методах та інструментах, спрямованих на формування споживчої цінності та цінності для підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої турбулентності ринкового середовища.

На відміну від існуючих визначень, запропоноване поняття передбачає врахування сукупності взаємопов'язаних управлінських рішень (стратегічних, проактивних та реактивних), орієнтованих не лише на досягнення коротко- та середньострокових ринкових результатів, а й на стратегічну мінімізацію маркетингових ризиків, підвищення адаптивності, забезпечення стійкості та безпекоорієнтованого розвитку підприємства в цифровому середовищі;

набули подальшого розвитку:

- функціональна модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на системному поєднанні восьми взаємопов'язаних функцій: інформаційної, аналітичної, репутаційної, комунікаційної, клієнтської, правової, інноваційно-адаптаційної та стратегічно-координаційної. Обґрунтовано сутність їх системної взаємодії, що дозволяє реалізувати комплексне управління ризиками, підвищення адаптивності, стійкості бізнесу та стратегічної узгодженості маркетингово-орієнтованих рішень із підсистемами економічної безпеки;

- науково-методичний підхід оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на комплексному багатопараметричному оцінюванні та дозволяє визначити індекс готовності інтеграції маркетингових інновацій із урахуванням стратегічно-безпекової узгодженості, організаційно-управлінської, інфраструктурної та кадрової готовності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій під час імплементації маркетингових інновацій на промислових підприємствах з метою удосконалення системи забезпечення їх економічної безпеки. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» (довідка про впровадження № 5/25 від 11.12.2025 р.),

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження від 15.12.2025 р.), ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький (довідка про впровадження від 05.12.2025 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін: «Інноваційний маркетинг» та «Маркетинг» (довідка про впровадження № 006.1/1524 від 3.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання розробки теоретичних положень та прикладних рекомендацій з імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств. Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно чинних вимог. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та науково-методичні положення, практичні рекомендації, висновки, а також отримані наукові результати дисертаційної роботи доповідалися автором і отримали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.), IV Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.), VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.), V Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).

Публікації. Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 4,91 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,31 друк. арк., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 4,28 друк. арк. (особисто автору належить 2,94 друк. арк.); 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 0,63 друк. арк. (особисто автору належить 0,37 друк. арк.).

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 248 сторінок. Робота містить: 43 таблиці; 19 рисунків, з яких 17 охоплюють повні сторінки; анотацію на 12 сторінках; перелік умовних позначень на 2 сторінках; список використаних джерел складається із 141 позиції, які охоплюють 18 сторінок; 4 додатки, розміщені на 17 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 182 сторінки.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Генезис та наукові підходи до трактування категорії «маркетингові інновації» в умовах цифрової трансформації економіки

Кардинальна трансформація взаємодії підприємств з потенційними та наявними споживачами в умовах загальної цифровізації суспільства зумовлює необхідність впровадження маркетингових інновацій, які відповідають викликам та особливостям цифрової економіки. Вона здійснює все більший вплив на соціально-економічний розвиток усіх країн світу та розвивається під значним впливом інноваційних технологій та глобалізації. Саме тому велика кількість науковців зосереджує свої дослідження на аналізі впливу цифрової економіки на процеси соціально-економічного розвитку суспільства в цілому і підприємств зокрема.

На думку П. Пуцентейла, цифрова економіка передбачає підвищення рівня взаємозв'язку між виробниками та споживачами як на національному, так і на глобальному рівнях, що в результаті сприяє підвищенню показників ВВП, продуктивності праці, працевлаштуванню. Також цифрова економіка активізує інноваційні процеси в усіх сферах економіки для підвищення рівня якості життя в результаті трансформації системи охорони здоров'я та системи освіти [56, с. 131].

І. Саух відзначає, що впровадження цифрової економіки зумовлює революційні зміни буквально в усіх сферах життя: створення якісно нових моделей бізнесу, торгівлі, логістики, виробництва; зміну формату освіти, охорони здоров'я, державного управління, комунікацій між людьми; ця концепція повинна задати нову парадигму розвитку держави, економіки і всього суспільства [62, с. 231].

Є. Рудніченко підкреслює, що результатом стрімкого розвитку

інформаційно-комунікативних технологій стала цифрова трансформація соціальної сфери [45, с. 55]. Л. Малюта наголошує, що в умовах швидких трансформаційних змін обов'язковою умовою для підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства загалом, а також пришвидшення соціально-економічного розвитку держави з метою посилення своїх позицій на світовому ринку є впровадження та ефективне використання не лише інноваційних, але й інноваційно-цифрових технологій у всіх сферах економічної діяльності [48, с. 56].

Тому на сьогоднішній день одним з найважливіших чинників світового соціально-економічного розвитку є цифрова трансформація (цифровізація). Як наголошує К. Шваб (президент Всесвітнього економічного форуму в Давосі) у передмові Звіту про глобальну конкурентоспроможність за 2019 р., технології та інновації мають стати частиною ДНК економіки. Крім того, він підкреслює, що «глобалізація та Четверта промислова революція створили нові можливості, а також розлади та поляризацію всередині та між економіками та суспільствами», і наголошує, що основним фактором зростання продуктивності стає використання нових можливостей, які відкриває Четверта промислова революція. У звіті також зазначається, що використання технологій Четвертої промислової революції, зокрема інтернету речей, сприяє досягненню глобальних цілей сталого розвитку [138].

Зазначену позицію поділяє Л. Федулова, яка зазначає, що для досягнення Цілей сталого розвитку необхідним є застосування конкретних інструментів впливу. Це зумовлено переходом економічних, суспільно-політичних та соціокультурних процесів у глобальному середовищі на новий технологічний уклад та вступом у фазу Четвертої промислової революції (Індустрії 4.0). Зазначені трансформації спричиняють цифрову модернізацію економіки та суспільства, що розглядається як еволюційний етап становлення цифрової (інтелектуальної) економіки, сформованої шляхом масштабного впровадження цифрових технологій і створення технологічного ядра майбутнього. Також Л. Федулова наголошує, що поширення

цифровізації відкриває значний спектр економічних можливостей. Зокрема, цифрові дані здатні підвищувати рівень економічних і соціальних показників, стимулювати інноваційний розвиток та зростання продуктивності. Цифрові платформи спрощують здійснення операцій, формування мереж взаємодії та обмін інформацією. У сфері промислового виробництва трансформація ринків під впливом цифрових технологій сприяє підвищенню якості товарів і послуг за одночасного зниження витрат. Крім того, цифровізація змінює ланцюги створення вартості, відкриваючи нові можливості для збільшення доданої вартості та здійснення структурних перетворень [78, с. 7].

С. Король зазначає, що цифрова економіка є результатом четвертого етапу глобалізації – цифрової трансформації, що полягає в принциповій зміні структури світової економіки на основі її глобальної віртуалізації. Щоб відповідати новітнім умовам бізнес-середовища, підприємства обирають шлях цифрового розвитку. Практика свідчить, що такий вибір допоможе забезпечити високі темпи економічного розвитку та ефективність діяльності у довгостроковій перспективі, підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і на світовому ринках [44, с. 68].

Подібного підходу дотримуються і зарубіжні дослідники. У працях [101, 125] зазначається, що поява та активне поширення цифрових технологій, а також високі темпи технологічних інновацій суттєво трансформують організації, економіку та суспільство в цілому. Незважаючи на те, що цифровізація зумовлена технологічними чинниками, вона не обмежується лише технічними аспектами, а має глибокі економічні та соціальні наслідки, які проявляються в різних сферах професійного та повсякденного життя.

У дослідженнях [140] ведуться дискусії щодо цифрової трансформації як процесу фундаментальних змін, спричинених цифровими технологіями. Одні науковці [119] основну увагу зосереджують на цифрових змінах, що відбуваються на рівні окремих організацій, водночас аналізуючи зміни на рівні галузей, економіки та суспільства в цілому. У працях інших науковців [136]

зазначається, що цифрова трансформація соціально-економічних систем характеризується посиленням еволюційних процесів цифровізації, які у науковій періодиці розвинених країн позначаються терміном «інформаційна епоха».

Водночас, інформаційна епоха розглядається як концепція, згідно з якою доступ до інформації та контроль над нею є визначальною характеристикою сучасної цивілізації. Отже, наукова дискусія про сутність та зміст цього поняття перебуває на етапі становлення, включаючи такі терміни, як цифрові інновації (digital innovation), цифрові екосистеми (digital ecosystems) і цифрова трансформація (digital transformation).

Н. Чала зазначає, що з позицій впливу на соціально-економічний розвиток цифровізація суттєво трансформує уявлення про форми зайнятості, актуалізує необхідність перегляду підходів до регулювання трудових відносин та породжує нові виклики, пов'язані з оплатою праці, організацією робочого часу й умовами праці в цифровому середовищі. На макрорівні цифровізація спонукала уряди розглядати форми взаємодії з бізнесом, громадськістю та створювати прозоре поле для обговорення. Водночас це створювало ризики посилення контролю за діяльністю суб'єктів ринку. Тож сьогодні зрозуміло, що лише країни, які адаптуються до викликів цифрової економіки та глобалізації, спроможні стати учасниками економічного зростання та покращення якості життя населення [97].

Розвиток і поширення ключових технологій, що формують основу цифрової економіки, мають визначальний вплив на трансформацію процесів глобалізації. Вони змінюють підходи до виробництва товарів і послуг, управління людськими ресурсами, інвестицій у людський та фізичний капітал, впливають на динаміку прямих іноземних інвестицій, міжнародну передачу технологій, інноваційну активність і структуру промислового розвитку. По суті, все це безпосередньо впливає на ефективність виробництва, продуктивність, конкурентоспроможність та економічне зростання – від окремих учасників ринку до країн, регіонів і світової економіки в цілому. Відповідно, цифровізація стимулює зростання економічної цінності у сфері створення, передачі, обробки,

зберігання даних. Якщо в економічній системі домінуватимуть види діяльності, засновані на створенні, обробці та використанні цифрових даних, а їхня частка перевищуватиме традиційні сектори – аграрний та промисловий, це свідчитиме про перехід економіки до цифрового типу розвитку. Крім того, в таких умовах об'єктом економічних відносин стають самі дані. Спеціалізовані компанії, дослідницькі організації надають послуги зі збору, аналізу даних для цілей замовника; відповідно такі дані мають певну цінність [135, с. 105].

У сучасних умовах проблеми цифрового сектору впливають на конкурентоспроможність економіки, оскільки відставання в отриманні та обробці актуальних даних, неможливість використання цифрових ресурсів супроводжуються втратою колишніх ринкових позицій. У межах теорії асиметрії міжнародної торгівлі, цифрова залежність однієї країни від іншої призводить до збільшення розриву в економічному розвитку між цими країнами [93, с. 311].

Цифровізація є ключовим механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, вартість і якість економічної, соціальної та особистої діяльності. Головною метою цифровізації є цифрова трансформація існуючих секторів економіки та створення нових, перетворення основних сфер людської діяльності на більш ефективні та сучасні. Економічне зростання в умовах цифровізації можливе лише за появи нових ідей та реалізації ініціативних програм у галузевих, регіональних та національних стратегіях розвитку держави [93, с. 310].

Необхідно зазначити, що сучасна світова економічна система характеризується диспропорційністю та незбалансованістю розвитку, зумовленими нерівномірним розподілом факторів виробництва – землі, праці, капіталу, знань. У таких умовах брак інформаційних ресурсів і технологій призводить до розриву цифрового розвитку [93, с. 311].

Концепція цифрової економіки не обмежується лише впровадженням інформаційних технологій, а передбачає глибоку трансформацію сфер діяльності та бізнес-процесів у напрямі їх інтернет-орієнтованості. Найвищий

рівень цифровізації характеризується докорінними змінами у виробничих відносинах між учасниками економічної системи. Це зумовлює інтеграцію виробництва та послуг у єдину цифрову (кіберфізичну) систему, яка охоплює елементи економічної системи, що функціонують одночасно у фізичному та цифровому вимірах; фізичні продукти й об'єкти, інтегровані в ІТ-середовище через цифрові копії та комунікаційні елементи; а також взаємопов'язані компоненти, взаємодія яких у режимі, наближеному до реального часу, забезпечує безперервну оптимізацію процесів [93, с. 314].

На думку М. Спенса, перехід до цифрової економіки забезпечує низку суттєвих переваг, зокрема через формування цифрових нематеріальних активів, які створюють додану цінність для компаній і посилюють їхні конкурентні позиції. Водночас розвиток цифрової економіки сприяє зменшенню інформаційного тертя на фінансових ринках, що підвищує ефективність прийняття економічних рішень. Важливу роль відіграє також позитивний зовнішній ефект даних, який полягає у створенні корисної публічної інформації та зростанні соціального добробуту. Окреме значення мають цифрові мегаплатформи, які забезпечують більш ефективне узгодження попиту та пропозиції, оптимізуючи взаємодію між учасниками ринку [134].

Варто зазначити, що поряд із позитивним ефектом впровадження цифрових технологій одночасно виникають аспекти цифровізації соціально-економічних систем, де визначені негативні наслідки, які необхідно враховувати та розробляти відповідні політики запобігання на державному рівні [134]: проблема забезпечення конфіденційності особистих даних; проблема суверенітету та національної безпеки; нестабільність ринку праці; монополізація світових цифрових торгових бірж.

Також у роботі [38, с. 15] зазначено, що до кола основних викликів, зумовлених цифровою економікою, належать: «короткострокове зниження продуктивності праці від впровадження нових технологій; скорочення чисельності працюючих, як високооплачуваних професійних груп, так і низькокваліфікованої робочої сили та зростання технологічного безробіття;

тимчасове зростання нерівномірності в розподілі доходів на період підвищення кваліфікації працюючих до потрібного рівня кваліфікації; значні зміни в регіональній структурі розміщення продуктивних сил, необхідній освіті і кваліфікаціях персоналу, інфраструктурі; трансформація норм і правил (посилення захисту прав інтелектуальної власності, вдосконалення антимонопольного законодавства і т. д.), способу життя».

Тому, для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності національної економіки, цифрова трансформація повинна мати цілеспрямований порядок впливу на об'єкти соціально-економічних систем. Варто зазначити, що технологічне вдосконалення соціально-економічних систем є невід'ємною умовою забезпечення економічної безпеки держави в умовах глобальної конкуренції за промислове лідерство.

Економічна безпека підприємства в умовах цифрової економіки суттєво залежить від маркетингових інновацій та удосконалення функціонування системи маркетингу в цілому. Технологічні зміни, зумовлені четвертою промисловою революцією та розвитком цифрової економіки, трансформують виробничі процеси, галузі та ринки, впливаючи на всі аспекти економічної системи. Цифрова економіка є рушійною силою цих змін та характеризується активним впровадженням інновацій та цифрових технологій у різні види економічної діяльності підприємств.

Світовий досвід показує, що у контексті переходу до цифрової економіки маркетинг інновацій набуває особливого значення та дозволяє не лише пристосуватися до нових реалій, але й активно впливати на них. Він передбачає використання нових і креативних стратегій, технологій та методів для просування товарів, послуг та інших нематеріальних активів, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до цифрових трансформацій. Застосування інноваційного маркетингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпечує його стійкість в умовах цифрової економіки.

Необхідно зауважити, що в умовах реалізації технологічних укладів

четвертої промислової революції та цифрової трансформації, що охоплює всі сфери економічної діяльності, маркетингові інновації набувають особливого значення як ключовий інструмент адаптації підприємств до нових ринкових реалій, сприяючи їхній стійкості та економічній безпеці.

Проблематика створення, впровадження й реалізації маркетингових інновацій у діяльності підприємств розглядається в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців [37, 43, 49, 59, 70]. Однак питання комплексної систематизації маркетингових інновацій та уточнення їх сутності з позицій забезпечення економічної безпеки підприємств досі потребують подальшого наукового опрацювання. Це ускладнює формування практичних рекомендацій щодо їх вибору та ефективного застосування в умовах цифрової економіки. У межах дослідження детально розглянемо сутність поняття «маркетингові інновації», а також проаналізуємо основні етапи розвитку та трансформації його змістовного наповнення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

Питанню розгляду інновацій як рушійної сили економічного розвитку приділялася увага ще з початку XX ст., зокрема у працях Й. Шумпетера [89, с. 5–6], який у 1911 р. вперше обґрунтував економічну сутність інновацій у контексті підприємницької діяльності. Водночас уже на початку XXI ст. науковці значно розширили зміст цього поняття, включивши до нього не лише продуктові та технологічні нововведення, а й маркетингові інновації як самостійний тип інноваційної активності підприємств.

Вагомий внесок у дослідження інновацій у маркетингу зробив Т. Левітт, який у 1962 р. проаналізував можливості зростання та підвищення прибутковості підприємств завдяки впровадженню маркетингових інновацій. Учений підкреслював, що інноваційна діяльність повинна охоплювати не лише сферу виробництва, а й маркетингові процеси, наголошував на важливості нових маркетингових методів для розвитку бізнесу та вперше запропонував концепцію «marketing R&D» – досліджень і розробок у сфері маркетингу [118]. Інтеграція маркетингу та R&D сприяє створенню

інноваційних продуктів, які відповідають потребам ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкий розвиток компанії.

У 1970 – 1980-х рр. подальший розвиток дослідження маркетингових інновацій отримав у працях П. Друкера, який наголошував, що лише дві функції підприємства є фундаментальними для бізнесу – маркетинг та інновації. У цьому контексті маркетингові інновації розглядалися як ключовий чинник створення споживчої цінності, яка, своєю чергою, забезпечує стійке зростання підприємства. Зазначені положення стали концептуальним підґрунтям для подальшого аналізу маркетингових інновацій як важливого інструменту підвищення ефективності інноваційних процесів у діяльності підприємств [102].

У 1990 – 2000-х рр. поняття маркетингових інновацій поступово набуває системного характеру та розвивається в контексті стратегічного управління підприємствами. У цей період формується структурований підхід до визначення ролі інновацій у маркетинговій діяльності, що враховує трансформації у очікуваннях споживачів, технологічному середовищі та конкурентному просторі.

Г. Рекеті, розвиваючи концепцію Т. Левітта, досліджував не лише поєднання продуктових і маркетингових інновацій, а й зосереджував увагу на суто маркетингових інноваціях (так званих *marketing-mix-related type innovations*). Учений акцентував увагу на маркетинг-орієнтованих інноваціях, що охоплюють зміни у ціноутворенні, просуванні, каналах збуту та комунікаційній політиці підприємства, розглядаючи їх як результат інтеграції маркетингу з науково-дослідними та дослідно-конструкторськими розробками [130]. На його думку, саме такі інновації формують основу адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що набуває особливої актуальності в умовах глобалізації.

Дж. Мур, аналізуючи етапи життєвого циклу товару, зосереджував увагу на ролі маркетингових інновацій у фазах зрілості та спаду, підкреслюючи їх здатність подовжувати комерційний потенціал продукції шляхом оновлення

підходів до позиціонування, сегментації та стимулювання збуту. Учений зазначає, що маркетингові інновації спрямовані на глибше задоволення потреб споживачів завдяки впровадженню інноваційних інструментів комунікації та збуту, зокрема електронної торгівлі на платформах Amazon і онлайн-аукціонів eBay, а також цифрового просування товарів в Інтернеті [122].

У цьому контексті варто відзначити Ф. Котлера – одного з найбільш впливових теоретиків маркетингу, який сформував концептуальні засади сучасного розуміння маркетингової діяльності як комплексної системи, що охоплює створення, просування, доставку та обмін цінності. У своїх працях 1990-х р. та початку 2000-х р. Ф. Котлер наголошував на необхідності постійного оновлення елементів маркетинг-міксу відповідно до змін у зовнішньому середовищі, вказуючи на інноваційність як ключову ознаку ефективного маркетингу. Науковець розглядав маркетингові інновації як важливий інструмент досягнення конкурентних переваг, особливо в умовах цифрової трансформації економіки [114].

Отже, у період 1990 – 2000-х рр. маркетингові інновації поступово еволюціонують від розрізнених тактичних рішень до системного стратегічного підходу, що охоплює всі рівні функціонування підприємства – від створення продукту до налагодження довгострокових відносин зі споживачами.

З початку XXI ст. поняття маркетингових інновацій отримало належне визнання на міжнародному рівні, що зумовило їх офіційне закріплення у нормативно-методичних документах та розширення у науковому дискурсі. Одним із ключових кроків стала публікація третього видання «Осло-мануалу» (OECD / Eurostat, 2005 р.), у якому маркетингові інновації було виокремлено як один із чотирьох основних типів інновацій поряд із продуктовими, процесними та організаційними. У документі вони визначаються як «впровадження нових маркетингових методів, які передбачають значні зміни у дизайні продукту, упаковці, розміщенні продукції, просуванні або ціноутворенні» [126].

Цей підхід також знайшов своє відображення у наукових працях

провідних маркетологів. Так, Ф. Котлер та К. Келлер у праці «Marketing Management» [114] представили оновлений концептуальний підхід до маркетингових інновацій, розширивши класичний інструментарій цифровими формами – зокрема, digital-маркетингом, бренд-менеджментом, CRM-системами, інтерактивною рекламною інфраструктурою, вірусним маркетингом і персоналізованими комунікаціями. Автори наголосили, що ефективна маркетингова інновація полягає не лише в технологічній новизні, а у створенні доданої споживчої цінності через інноваційні методи взаємодії з клієнтами.

Важливий внесок у розвиток поняття маркетингових інновацій зробили також Л. Беррі та А. Парасураман, які ще наприкінці ХХ ст. – на початку ХХІ ст. активно розробляли концепцію інновацій у сервісному маркетингу. Їхні дослідження сфокусовані на трансформації способу надання послуг, створенні нових точок контакту зі споживачами, емоційній складовій сервісу і застосуванні інновацій у маркетинговому супроводі та забезпеченні сервісної діяльності. Вони підкреслювали, що інновації у сервісному маркетингу повинні охоплювати всю систему взаємодії із клієнтом, зокрема методи зворотного зв'язку, адаптації послуг до потреб, а також нові моделі обслуговування в умовах технологічного середовища [90].

У цілому в 2000 – 2010-х рр. маркетингові інновації розглядаються як системна управлінська концепція, що має стратегічний характер і проявляється через інтеграцію інноваційних технологій у всі компоненти маркетинг-міксу. Сучасні наукові підходи у цей період поступово зміщуються від тактичного до стратегічного рівня, де маркетингові інновації виступають не лише засобом залучення споживачів, а й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг.

У 2010 – 2020 рр. маркетингові інновації зазнали істотної трансформації під впливом розвитку цифрових технологій, мобільних платформ, соціальних мереж, хмарних сервісів і нових моделей взаємодії зі споживачами. Саме в цей період концепція маркетингових інновацій тісно інтегрується з інноваціями бізнес-моделей, у межах яких маркетинг виконує функцію формування

ціннісної пропозиції та забезпечення її ефективного доведення до споживачів. Зокрема, у межах концепції «Business Model Canvas» О. Остервальдер та І. Піньє розглядають маркетингові інновації як інструмент реалізації ціннісної пропозиції (Value Proposition) через оновлення каналів комунікації, відносин із клієнтами та сегментів споживачів. Науковці наголошують, що інновації у маркетингу є не просто елементами підтримки, а фундаментальними складовими стратегії інноваційної бізнес-моделі, здатної забезпечити довгострокову конкурентну перевагу [127].

У вітчизняному науковому середовищі протягом зазначеного періоду спостерігається активізація досліджень маркетингових інновацій. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробив С. Ілляшенко, який сформував в українській науковій школі комплексне бачення маркетингових інновацій як системи нових інструментів, рішень і підходів, що забезпечують трансформацію всіх складових комплексу маркетингу – продукту, ціни, розподілу, просування та персоналу. У його наукових працях обґрунтовано, що маркетингові інновації відіграють ключову роль у формуванні інноваційного маркетинг-міксу (за концепцією 4Р [28] і 5Р [27]), сприяють підвищенню ефективності інноваційної та маркетингової діяльності підприємств, дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечують зростання їхньої конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Також, С. Ілляшенко та М. Рудь підкреслюють, що маркетингові інновації мають не лише тактичне значення, а й виконують стратегічну функцію, оскільки їх впровадження у всі складові комплексу маркетингу дозволяє підприємствам не лише адаптувати маркетингову діяльність до динамічних змін зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, посилювати ринкові позиції, поглиблювати взаємини зі споживачами. Автори наголошують, що вибір типу маркетингових інновацій напряму залежить від цілей, можливостей та загроз підприємства, а також поточного етапу життєвого циклу його товару. Їх аналіз і врахування

дає змогу вибрати ефективну стратегію інноваційного маркетингу конкретного підприємства чи установи [28, с. 127].

В. Барабанова та Г. Богатирьова у своїх працях [2] системно викладають принципи латерального, партизанського, вірусного та нейромаркетингу, а також охарактеризовують роль та значення інтернет-стратегій в маркетинговій діяльності підприємства. Особливу увагу науковці приділяють поєднанню теоретичного обґрунтування з практичним інструментарієм, що дозволяє формалізувати й оптимізувати маркетингові інноваційні процеси.

У прикладних та галузевих дослідженнях проблематики маркетингових інновацій українські науковці зосереджують увагу на особливостях використання інструментарію в окремих секторах економіки та на стратегічних наслідках впровадження інноваційних рішень. Так, О. Яшкіна запропонувала галузевоорієнтовану класифікацію маркетингових досліджень інновацій для підприємств машинобудівної галузі, поєднавши вибір методів із рівнем інформаційної ентропії в інноваційній діяльності суб'єктів господарювання [84, с. 111–117]. Зазначений підхід дозволив обґрунтувати доцільність застосування різних наборів методів для пошукових, дескриптивних і каузальних досліджень у секторах із відмінною структурою ризиків та рівнем невизначеності.

О. Жегус доводить, що «маркетингові інновації представляють собою якісно нові рішення на стратегічному та/або операційному рівні маркетингу як функціональної підсистеми бізнесу, які є необхідною умовою систематичного розвитку підприємства» [15, с. 235]. Дослідниця розмежовує поняття «маркетинг інновацій» та «інновації у маркетингу», пов'язуючи останні з принципово новими або значно покращеними (на основі додаткових, радикальних чи революційних змін) маркетинговими методами, технологіями та інструментами, які використовуються на всіх етапах маркетингової діяльності, від її організації та управління до здійснення конкретних маркетингових заходів [15, с. 232–233].

У праці Ф. Котлера, М. Опресніка та К. Такаоки «Digital Marketing

Management and Transformation by Innovation» автори обґрунтовують ідею, що маркетингові інновації в цифровому маркетингу виступають центральним стратегічним інструментом бізнес-трансформації. Науковці акцентують увагу на тому, що інтернет-маркетинг і комунікації у соціальних медіа не лише спрямовані на взаємодію зі споживачем, але й виступають рушійною силою змін, сприяючи інтеграції компаній у цифрове середовище та створенню стійких бізнес-моделей. У цьому контексті цифровий маркетинг розглядається як фундаментальна складова інноваційної стратегії, що узгоджується з концепцією «Marketing 4.0», спрямованою на поєднання цифрових технологій, людських цінностей та принципів сталого розвитку бізнесу [111].

Отже, упродовж 2010 – 2020-х років маркетингові інновації поступово еволюціонували від реактивних змін до інституціоналізованої стратегічної платформи розвитку підприємств. Вона поєднує розроблення ціннісної пропозиції з управлінням каналами, взаєминами з клієнтами та сегментацією у межах логіки «Business Model Canvas». У такій конфігурації маркетинг уже постає не допоміжною функцією, а основою інноваційної бізнес-моделі. Такий перехід посилюється процесами цифрової трансформації, а саме: розвитком інтернет-маркетингу, соціальних медіа, мобільних технологій та хмарних сервісів. У концепції «Marketing 4.0» це означає переорієнтацію підприємств на спільне створення цінності та управління клієнтськими шляхами в цифровому середовищі. У вітчизняній науковій думці, зокрема у працях С. Ілляшенка та М. Рудь, маркетингові інновації розглядаються як стратегічний чинник трансформації комплексу маркетингу та підвищення довгострокової конкурентоспроможності [28]. Водночас узагальнення Ф. Котлера, М. Опресніка і К. Такаоки підкреслюють роль інтернет-маркетингу й соціальних медіа як рушіїв змін, що інтегрують компанії в цифрове середовище та забезпечують стійкі бізнес-моделі [111]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що відбувся перехід від тактичної адаптації до проактивного, ціннісно-орієнтованого стратегічного розвитку, який забезпечує підприємствам довготривалі конкурентні переваги у

динамічному ринковому середовищі.

У 2020 – 2022 рр., що позначені пандемічним та постпандемічним періодом, маркетингові інновації набули особливого значення у зв'язку з безпрецедентним прискоренням процесів цифровізації та масштабним переходом бізнесу на дистанційні формати взаємодії зі споживачами. У цей час підприємства були змушені оперативно адаптувати свої бізнес-моделі, комунікаційні канали та способи надання послуг до умов жорстких карантинних обмежень і змінених споживчих пріоритетів. Значного поширення набули інноваційні інструменти інтернет- та цифрового маркетингу: інтегровані CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами, платформи для проведення віртуальних заходів і вебінарів, системи чат-ботів і голосових асистентів, технології доповненої реальності (AR) у торгівлі, а також інструменти персоналізації на основі аналітики Big Data. Особливої ваги набули маркетингові інновації, спрямовані на розширення можливостей електронної комерції, включно зі створенням омніканальних платформ продажів, автоматизацією процесів замовлення та доставки, впровадженням безконтактних сервісів і мобільних додатків з інтегрованими програмами лояльності.

У постпандемічний період, а також в умовах зростання нестабільності, пов'язаної з воєнними діями, економічною кризою, порушенням логістичних ланцюгів та інфляційними ризиками, наукова спільнота зосередила увагу на новому вимірі маркетингових інновацій – їхній ролі у забезпеченні економічної безпеки, стійкості та стратегічної адаптивності підприємств.

В умовах турбулентного зовнішнього середовища маркетингові інновації почали трактуватися не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності, а й як елемент системи антикризового управління та забезпечення сталого функціонування підприємства.

Так, у дисертаційній роботі І. Бойка маркетингові інновації набувають не лише операційного значення в аспекті залучення клієнтів, але й виступають як стратегічний компонент у системі економічної безпеки підприємства [6, с. 61, 66–68]. Автор наголошує, що економічна безпека створює фундамент для

стратегічного маркетингу, а стратегічний маркетинг, у свою чергу, виступає інструментом зміцнення економічної безпеки через управління ризиками, зменшення невизначеності, орієнтацію на конкурентні переваги новаторського продукту та прискорення процесу його дифузії на ринку [6, с. 142, 184]. У дослідженні також акцентовано увагу на важливості інтеграції маркетингових досліджень як аналітичного інструментарію, що забезпечує своєчасне реагування підприємства на виклики зовнішнього середовища, а роль маркетингового підрозділу визначається як ключова у формуванні управлінських реакцій на загрози та кризові ситуації [6, с. 79]. Таким чином, маркетингові інновації розглядаються не як засіб просування, а як елемент стратегічного позиціонування підприємства та підвищення його здатності адаптуватися до мінливих ринкових умов.

У контексті сучасного нестабільного ринкового середовища маркетинг інновацій набуває нових функцій, трансформуючись у інструмент адаптації та забезпечення довгострокової стійкості підприємств. У праці І. Сетьявана, Х. Картаджайї та Ф. Котлера «Marketing 5.0: Technology for Humanity» обґрунтовується необхідність інтеграції штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну, доповненої та віртуальної реальності як ключових технологічних компонентів маркетингової інноваційності [112]. Застосування цих технологій дозволяє підприємствам глибше розуміти поведінку споживачів, автоматизувати управлінські та маркетингові процеси, формувати персоналізований досвід і, відповідно, зміцнювати економічну безпеку за рахунок зниження ризиків і підвищення передбачуваності ринкової діяльності.

В. Нянько та З. Андрушкевич розглядають маркетингові інновації як стратегічний механізм формування економічної безпеки підприємства та забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації через впровадження інструментів штучного інтелекту в цифровий маркетинг. У своїй роботі вони класифікують ключові AI-інструменти – чат-боти, системи рекомендацій, персоналізацію чи аналітику споживчої поведінки – й демонструють, що їх використання підвищує клієнтоорієнтованість і економічну ефективність,

одночасно знижуючи екологічний вплив і укріплюючи соціальну відповідальність бізнесу [124].

Сучасний етап розвитку маркетингових інновацій тісно пов'язаний із формуванням та впровадженням ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), що виступають логічним продовженням еволюції маркетингових практик. Якщо попередні дослідження зосереджувалися переважно на цифровізації, автоматизації та персоналізації маркетингових інструментів, то сьогодні у наукових працях наголошується на необхідності інтеграції соціально відповідальних, етичних та екологічних аспектів у стратегічні комунікації підприємств. Так, Б. Хак-К'ю і Ч. Мін-Кьонг доводять, що якісна ESG-комунікація не лише підвищує довіру до компанії, але й стимулює «green innovation» як ключовий напрям маркетингових інновацій [95, с. 19–25]. У свою чергу, Дж. Лі та співавтори обґрунтовують, що участь підприємств у ESG-активностях дає змогу стимулювати інновації всередині компанії, впроваджуючи нові продукти та реалізуючи відповідні маркетингові стратегії [117].

З позицій економічної безпеки підприємства поєднання маркетингових інновацій із принципами ESG сприяє зменшенню репутаційних ризиків та підвищує довгострокову стійкість бізнесу. Г. Кабалејро-Сервіньйо і П. Менді підкреслюють, що інтеграція ESG у систему формування інноваційної стратегії позитивно впливає на продуктивність, експортний потенціал та виживання компаній у глобальній конкуренції [96, с. 137–185]. Подібні висновки простежуються і в працях українських дослідників: так, О. Садченко, І. Гайворонська, В. Шмагіна наголошують, що конвергенція інноваційних технологій та сталих практик у маркетингових стратегіях сприяє підвищенню ефективності діяльності та задоволенню потреб споживачів, які надають перевагу екологічності та соціальній відповідальності [61, с. 264]. Отже, ESG-принципи поступово змінюють роль маркетингових інновацій – із засобу ринкової адаптації вони перетворюються на стратегічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

З 2020 р. маркетингові інновації набувають чітко вираженого

антикризового, безпекового та соціально відповідального виміру, у результаті чого вони стають ключовим інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Вони вже не обмежуються роллю засобів просування чи залучення клієнтів, а стають стратегічним механізмом управління стійкістю бізнесу, що мінімізує ризики, знижує невизначеність і підтримує конкурентні переваги, тоді як інтеграція ESG-принципів і цифрових технологій посилює цей ефект, зміцнюючи довіру споживачів і партнерів та створюючи основу для довгострокового розвитку.

Узагальнюючи наведені підходи, варто зазначити, що маркетингові інновації сьогодні розглядаються не лише як засіб адаптації до ринкових змін, а як складова системи економічної безпеки, що впливає на фінансові, організаційні, репутаційні та соціальні параметри стійкості підприємства.

За результатами проведеного теоретичного дослідження визначення сутності поняття «маркетингові інновації» представимо еволюцію розвитку поняття «маркетингові інновації», його особливості та ключові характеристики на часовій лінії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Еволюція розвитку сутності поняття «маркетингові інновації», його особливості та характеристики в часовому вимірі*

*розроблено автором

Часова лінія на рис. 1.1 ілюструє основні етапи становлення й трансформації сутності маркетингових інновацій. Для детальнішої

систематизації їх змісту та ключових характеристик еволюція поняття подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція розвитку поняття «маркетингові інновації»*

Період, (характеристика періоду)	Науковці	Визначення маркетингових інновацій	Ключові складові
Початок ХХ ст. – 1980-ті (зародження поняття)	Й. Шумпетер, Т. Левітт, П. Друкер	Інновації як рушій підприємництва; маркетинг не лише «збут», а поле інновацій; ідея marketing R&D	Інтеграція інновацій і маркетингу; marketing R&D; створення споживчої цінності
1990–2000-ті (систематизація, стратегізація)	Г. Рекеті, Г. Мур, Ф. Котлер, К. Келлер	Маркетингові інновації як стратегічний інструмент; структуризація в межах маркетинг-міксу та життєвого циклу продукту	Marketing-mix innovations; позиціонування / сегментація; цифрові зачатки, CRM, інтерактивна реклама
2000–2010-ті (визнання стандартами, сервісні інновації)	OECD / Eurostat (Oslo Manual), Ф. Котлер, К. Келлер, Л. Беррі, А. Парасураман	Маркетингові інновації офіційно виокремлено як тип інновацій; акцент на сервісних і комунікаційних нововведеннях	Осло-мануал; дизайн / упаковка / канали / просування / ціни; сервісні інновації
2010–2020-ті (цифровізація, бізнес-моделі, персоналізація)	О. Остервальдер, І. Піньє, Ф. Котлер, І. Сетьяван, Х. Картаджайя, С. Ілляшенко, М. Рудь, В. Барабанова, Г. Богатирьова	Маркетинг як ядро інноваційної бізнес-моделі (BMC); технологічні платформи і персоналізація як стандарт	Value Proposition; омніканальність; Big Data / аналітика; контент-маркетинг; CRM; соціальні медіа
2020 – до теперішнього часу (стратегічний, безпековий та ESG-вимір)	Дж. Лі, Б. Хак-К'ю, Ч. Мін-Кьонг, Г. Кабалеїро- Сервіньйо, П. Менді, І. Бойко, В. Нянько, З. Андрушкевич, О. Садченко, І. Гайворонська, В. Шмагіна	Маркетингові інновації як механізм економічної безпеки і стійкості: антикризовість, управління ризиками, довіра стейкхолдерів; інтеграція ESG → стимул «green/ESG- driven» інновацій і трансформація маркетингових стратегій	Економічна безпека; стійкість / резилієнтність; ESG- комунікація; омніканальні e- commerce рішення; loyalty / AI- персоналізація; аналітика даних

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Узагальнення наукових підходів дає змогу простежити послідовну трансформацію сутності маркетингових інновацій: від їх первинного розуміння як елементу підприємницької діяльності до інтегрованої складової стратегічного управління бізнесом. З початку XXI ст. маркетингові інновації виокремлено як самостійний тип інновацій, що закріплено у міжнародних стандартах, а у 2010 – 2020 рр. вони стали базою цифрової трансформації та інституціоналізації бізнес-моделей. Починаючи з 2020 р., науковий дискурс акцентує увагу на їх безпековому та ESG-вимірах, розглядаючи маркетингові інновації як стратегічний механізм забезпечення економічної безпеки та стійкості підприємства в умовах глобальної турбулентності.

Таким чином, узагальнюючи результати аналізу наукових підходів до визначення сутності цієї категорії, можна дійти висновку, що маркетингові інновації – це інтегрована система стратегічних, проактивних і реактивних маркетингово-орієнтованих управлінських рішень, які ґрунтуються на наукових знаннях, методах та інструментах, спрямованих на формування споживчої цінності та цінності для підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої турбулентності ринкового середовища.

Трансформація підходів до сутності поняття «маркетингові інновації», від функціонального інструментарію підтримки збуту та просування до стратегічного ресурсу розвитку, що забезпечує проактивне й реактивне реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, зумовлює необхідність їх інтегративного розгляду в межах системи управління підприємством і забезпечення його економічної безпеки. Особливої актуальності це питання набуває в умовах цифрової трансформації, яка докорінно змінює логіку прийняття управлінських рішень, підходи до формування ринкової поведінки та моделі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Зважаючи на вищевикладене, доцільно визначити місце маркетингового забезпечення та виокремити роль маркетингових інновацій у загальній системі управління підприємством в умовах цифровізації економіки, оскільки вони

стають важливим чинником забезпечення його адаптивності, гнучкості та економічної безпеки.

1.2 Місце та роль маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств

Сучасний розвиток економічного середовища характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції, посиленням впливу глобалізаційних процесів та активним проникненням цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності. У цих умовах питання забезпечення економічної безпеки підприємств набувають особливого значення, оскільки саме ефективне управління економічною безпекою дозволяє підприємствам стабільно функціонувати та досягати стратегічних цілей у мінливому ринковому середовищі. Важливо підкреслити, що маркетингові інновації стають одним із ключових чинників цього процесу, оскільки вони поєднують функції адаптації до зовнішніх викликів, формування стійких конкурентних переваг та забезпечення репутаційної й інформаційної безпеки [12, 37, 71, 123].

У науковій літературі категорія «економічна безпека підприємства» (ЕБП) трактується з різних наукових позицій, і до сьогодні не існує єдиного універсального підходу до її визначення. Дослідники акцентують увагу на різних її складових – фінансовій, ресурсній, організаційній, інформаційній, репутаційній, ринковій тощо, – залежно від предмета власних досліджень та особливостей економічного середовища. Відтак поняття ЕБП еволюціонувало від зосередженості на захисті ресурсів і стабільності розвитку до інтегрованої категорії, що включає механізми адаптації, інноваційності та цифрової трансформації.

У працях науковців, які дотримуються класичного підходу, проблематика економічної безпеки розглядається переважно крізь призму фінансово-

економічної стійкості підприємства та захисту його ресурсів. Так, О. Барановський визначав економічну безпеку як стан захищеності економічних інтересів та здатність підприємства протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища [3]. З. Варналій акцентує увагу на ефективному використанні ресурсів і запобіганні загрозам для стабільного функціонування бізнесу [8]. На думку В. Власюка, економічна безпека означає ефективне використання ресурсів і здатність нейтралізувати ризики для забезпечення стабільності підприємства в сучасності й майбутньому [11]. Подібні підходи поділяють М. Камлик [34], який акцентує увагу на фінансово-економічній стабільності підприємства та В. Ортинський [53], який розглядає економічну безпеку підприємства як стан захищеності його виробничого, фінансового та соціального потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз.

На наступному етапі дослідження економічної безпеки підприємства відбулося подальше структурне уточнення такої категорії шляхом виокремлення її ключових елементів. Так Г. Козаченко та В. Пономарьов наголошують на необхідності гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища [42]. О. Шуміло зазначає, що економічна безпека – це не лише фінансова стійкість, а й здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, що виступає передумовою його довгострокової життєздатності [83]. Г. Ситник визначає економічну безпеку підприємства як стан системи, за якого зберігається її цілісність, стабільність і спроможність до результативного функціонування та розвитку, що забезпечує захист усіх структурних елементів від деструктивних впливів внутрішнього й зовнішнього середовища [64]. Таким чином, у науковій думці поступово закріплюється розуміння багатовимірності економічної безпеки як системи взаємопов'язаних підсистем.

Розвиток цифровізації та глобальних інтеграційних тенденцій зумовив формування нового бачення економічної безпеки підприємства, у якому провідне місце посідають чинники цифрової трансформації. Є. Рудніченко, О. Яремчук, О. Гайдук та А. Петяк підкреслюють необхідність переосмислення

змісту ЕБП у нових умовах, виокремлюючи тенденції зміщення акценту від локальних до глобальних загроз, зростання ролі технологій у забезпеченні безпеки, інтеграцію екологічних та соціальних чинників у систему економічної безпеки та підвищення значення інформаційної й кібербезпеки [14, с. 318–319]. У цьому контексті цифрова безпека розглядається як новий вимір класичної економічної безпеки, що включає не лише технічні засоби захисту, а й управлінські механізми попередження інформаційних ризиків.

Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів зробив І. Кульчицький, який розглядає економічну безпеку як стратегічну здатність підприємства забезпечити стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз завдяки оновленню бізнес-моделей і цифровій адаптивності управління [47]. На думку Н. Штангрет, економічна безпека означає підтримку критичного рівня параметрів функціонування підприємства, що забезпечує його стійкий розвиток навіть в умовах високої турбулентності та ризику [82]. Ці підходи засвідчують перехід до трактування економічної безпеки підприємства як інтегрованої системи, здатної забезпечити як стабільність, так і гнучкість бізнесу.

Окремий науковий напрям досліджень присвячено розкриттю ролі маркетингових чинників у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Зокрема, у дисертаційній роботі І. Бойка економічна безпека підприємства розглядається як багатовимірна система, у якій маркетингове забезпечення посідає ключове місце. Автор доводить, що економічна безпека створює підґрунтя для стратегічного маркетингу, а маркетинг, у свою чергу, зміцнює безпеку підприємства через управління ризиками, зниження невизначеності та формування конкурентних переваг інноваційного продукту [6, с. 61–62]. Маркетингове забезпечення визначається як «сукупність методів, показників, прийомів, інструментів щодо максимізації прибутку від збуту продукції та задоволення ринкових потреб споживачів через формування безпечної маркетингової стратегії, яка відповідає внутрішнім можливостям підприємства, зовнішнім вимогам та враховує його потреби у розвитку через просування існуючих та нових товарів і надійність взаємовідносин з усіма

суб'єктами ринку» [6, с. 64]. Особливу увагу приділено ролі маркетингових досліджень, які виконують аналітичну функцію в системі ЕБП і дозволяють своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Значну увагу науковці приділяють і впливу інновацій на економічну безпеку. У працях С. Ілляшенка та співавторів підкреслюється, що в умовах постпандемічної відбудови, впровадження інноваційних технологій створює нові можливості, але водночас породжує ризики, які необхідно враховувати у системі економічної безпеки підприємства [107]. Аналогічні висновки робить А. Копець, наголошуючи, що економічна безпека має розглядатися як баланс між забезпеченням стабільності та антикризовим управлінням [110, с. 39].

Таким чином, аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що поняття економічної безпеки підприємства пройшло еволюцію – від трактування її як фінансової стабільності та захисту ресурсів до розуміння її як комплексної багатовимірної категорії, що охоплює фінансові, інформаційні, інноваційні, маркетингові та соціальні складові. У сучасних умовах цифрової трансформації економічна безпека виступає стратегічним ресурсом підприємства, який визначає його стійкість, адаптивність і здатність досягати довгострокових цілей у глобальному цифровому середовищі.

Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити чотири концептуальні напрями визначення економічної безпеки підприємства, які систематизовано в табл. 1.2.

Аналіз наукових концепцій показує, що економічна безпека підприємства поступово еволюціонувала від вузького розуміння як захисту ресурсів і фінансової стабільності до багатовимірної інтегрованої категорії. У сучасному дискурсі все більшої ваги набувають стратегічна адаптивність, цифрова трансформація та інноваційні чинники, серед яких ключову роль відіграють маркетингові інновації. Саме вони забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку, репутаційний захист і формування конкурентних переваг, що дає змогу розглядати маркетингове забезпечення як невід'ємний елемент системи економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення економічної безпеки підприємства*

Узагальнений підхід	Автори	Сутність визначення	Основні акценти
Ресурсно-фінансовий	О. Барановський, З. Варналій, В. Власюк, М. Камлик	ЕБП як стан фінансової стійкості та захищеності ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз	Стабільність, ефективне використання ресурсів, захист від ризиків
Адаптивно-стратегічний	Є. Рудніченко та співавтори, І. Кульчицький, Н. Штангрет	ЕБП як здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати стійкість завдяки стратегічній гнучкості та цифровим інструментам	Глобальні загрози, цифрова трансформація, стратегічна адаптивність, підтримка критичних параметрів
Системно-комплексний	В. Ортинський, Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Шуміло, Г. Ситник	ЕБП як багатовимірна система, що охоплює виробничу, фінансову, соціальну та ринкову підсистеми	Гармонізація інтересів підприємства й середовища, комплексність
Маркетингово-інноваційний	І. Бойко, С. Ілляшенко та співавтори, А. Копець	ЕБП як система, що включає маркетингове забезпечення, інноваційні та інформаційно-аналітичні механізми	Маркетингові інновації, репутаційна безпека, аналітика, цифрові ризики, конкурентоспроможність

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Кожен з розглянутих підходів висвітлює окремі аспекти поняття економічної безпеки підприємства, разом з тим, комплексне трактування економічної безпеки підприємства необхідно розглядати як систему взаємопов'язаних підсистем – фінансової, інформаційної, репутаційної, кадрової, ринкової тощо, – які у комплексі забезпечать досягнення стратегічних цілей бізнесу шляхом ефективної нейтралізації ризиків.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває інформаційна складова: з розвитком інтернет-мережі, великих даних і мережевих технологій стрімко зросло значення кіберзахисту та кіберстійкості підприємств [103, с. 57]. У зв'язку з цим деякі дослідники пропонують навіть запровадити поняття «цифрова безпека підприємства» як більш адекватне новим викликам [103, с. 57]. Такий підхід зумовлений появою новітніх

загроз – кібератак, витоку конфіденційних даних, дестабілізації інформаційних систем, які безпосередньо впливають на стійкість бізнесу. Відтак інформаційна безпека перетворюється на одну з ключових складових економічної безпеки підприємства, що потребує не лише технічних заходів кіберзахисту, а й застосування маркетингових інструментів для захисту репутації підприємства в цифровому просторі та протидії інформаційним атакам (фейковим відгукам, антирекламі тощо).

Окрім інформаційної, зберігають своє значення й інші складові економічної безпеки підприємства: фінансова (стійкість фінансового стану, платоспроможність та ін.); кадрова (збереження людського капіталу, знань тощо); ринкова (конкурентоспроможність і частка ринку та ін.); технологічна (інноваційний розвиток і захист технологій та ін.); правова (дотримання нормативних вимог та ін.) тощо. Системний підхід до економічної безпеки підприємства передбачає, що всі ці елементи взаємодіють між собою.

В умовах цифрової економіки особливого значення набули інноваційність та адаптивність бізнесу. Дослідження підтверджують, що впровадження сучасних цифрових технологій позитивно впливає на економічну безпеку: використання можливостей цифровізації підсилює конкурентні позиції підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищує його стійкість [116]. Водночас цифрова трансформація змінює не лише інструментарій ведення бізнесу, а й саму структуру загроз. Як зазначають Є. Рудніченко та співавтори цифрова економіка трансформує соціально-економічні системи через нові комунікаційні та інформаційні процеси, що прямо впливають на формування економічної безпеки підприємств. У цих умовах ефективність механізмів захисту значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати управлінські функції до цифрових викликів [14, с. 318–319].

У контексті цифровізації економіки зростає роль маркетингових інновацій, що поєднують інформаційно-аналітичні, комунікаційні та репутаційні інструменти. Вони забезпечують адаптивність бізнесу й стають

невід’ємною складовою системи економічної безпеки підприємства. Таким чином, сучасне бачення економічної безпеки підприємства виходить за межі ресурсно-фінансових підходів і дедалі більше пов’язується з інноваційністю та цифровою адаптивністю бізнесу. У цих умовах маркетингові інновації відіграють ключову роль, оскільки вони забезпечують не лише репутаційний та інформаційний захист, але й створюють умови для формування стійких конкурентних переваг. Це зумовлює потребу у розгляді маркетингової безпеки як окремого напрямку досліджень у системі забезпечення економічної стійкості бізнесу.

Маркетингова діяльність відіграє особливу роль у підтриманні економічної безпеки сучасних підприємств. Зважаючи на це, представники наукової спільноти акцентують увагу на необхідності уточнення понятійного апарату у цій сфері. Так, у дисертаційній роботі І. Бойка сформовано категорію «маркетингова безпека» як складової економічної безпеки підприємства. На думку автора, «маркетингова безпека – це складова економічної безпеки підприємства, що формує його маркетингову стратегію відповідно до внутрішніх можливостей, зовнішніх вимог та потреб у розвитку, через просування існуючих і нових товарів та надійність взаємовідносин з усіма суб’єктами ринку» [6, с. 61]. Іншими словами, маркетингова безпека забезпечує узгодженість маркетингової стратегії з ресурсним потенціалом і ринковими умовами, створюючи баланс між внутрішнім середовищем і зовнішніми викликами.

Схожого підходу дотримується Дж. Асамоах-Черемех, який розглядає маркетингову складову економічної безпеки як ключовий елемент системи, що інтегрує функції, принципи та методи маркетингу для узгодження маркетингової стратегії із завданнями економічної безпеки. На його думку, маркетингова складова охоплює об’єкти маркетинг-міксу підприємства та спрямована на формування оптимального маркетингового середовища, розвиток стійких логістичних зв’язків і зміцнення конкурентних позицій бізнесу [1].

О. Савченко пропонує розглядати маркетингове забезпечення економічної безпеки в контексті комплексу маркетинг-міксу, підкреслюючи, що інструменти продукту, ціноутворення, комунікацій та розподілу можуть як формувати конкурентоспроможність підприємства, так і виступати механізмами мінімізації ризиків у цифровому середовищі [60]. Дослідниця робить акцент на інтеграції маркетингових інновацій у систему управління економічною безпекою як на стратегічному, так і на оперативному рівні.

Вагомий внесок у розвиток системного підходу до маркетингового забезпечення зробили В. Нянько та О. Нездоровін. Вони трактують маркетингове забезпечення економічної безпеки як комплекс заходів і інструментів маркетингу, спрямованих на нейтралізацію ринкових ризиків і загроз, а також на забезпечення реалізації стратегічних цілей бізнесу. Дослідники пропонують системний підхід, у межах якого маркетингове забезпечення охоплює підсистеми інформаційного, організаційного, правового, економічного, технічного й соціального забезпечення, а також компонент безпекового забезпечення [51, с. 192]. Такий підхід свідчить про інтеграційний характер маркетингової складової, яка поєднує різні функціональні напрями та забезпечує їх орієнтацію на ринкову безпеку підприємства.

Окремий науковий напрям розкриває роль маркетингових чинників у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Так, у працях С. Ілляшенка економічна безпека аналізується з урахуванням маркетингового менеджменту як функціональної складової. Науковець обґрунтовує, що маркетингові інструменти забезпечують стійкість підприємства шляхом виявлення ризиків і формування конкурентних переваг на основі системного використання маркетингових досліджень та інновацій [26].

Внесок у розвиток цієї проблематики зробила Н. Кузьминчук, яка досліджувала маркетингове забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі у контексті державного регулювання. На її думку, маркетингова політика має поєднуватися з інструментами державної

підтримки для зменшення ризиків галузевих криз і забезпечення інноваційного розвитку [46].

Таким чином, у сучасному науковому дискурсі маркетингове забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як багатофункціональну систему, що поєднує аналітичні, репутаційні, стратегічні та превентивні функції. Сутність цієї системи полягає у здатності забезпечувати комплексний моніторинг ринкового середовища, формувати позитивний імідж підприємства та створювати умови для його стійкого розвитку.

Узагальнення наукових підходів дає підстави визначати маркетингове забезпечення економічної безпеки як інтегральну категорію, що поєднує механізми мінімізації зовнішніх і внутрішніх загроз із проактивним використанням ринкових можливостей. Такий підхід дозволяє позиціонувати маркетингову складову як системоутворюючий елемент економічної безпеки підприємства, від ефективності якого залежить рівень його адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Важливо зауважити, що маркетингове забезпечення виконує інтеграційну системоутворюючу роль в загальній системі економічної безпеки підприємства. Маркетингова складова пов'язує між собою різні функціональні напрями – від фінансів до виробництва – через призму орієнтації на ринок і клієнта.

Згідно з трактуванням І. Бойка, «маркетингова складова стає тією ланкою, що об'єднує всі інші складові ЕБП і визначає напрям їх роботи» [6, с. 61]. Особливо це проявляється в діяльності інноваційно-активних підприємств: коли компанія впроваджує нові продукти чи технології, саме маркетингова та інформаційна підсистеми набувають вирішального значення для успіху новації.

На рис. 1.2 подано структурно-логічну схему взаємозв'язку маркетингової складової з іншими складовими системи економічної безпеки підприємства.

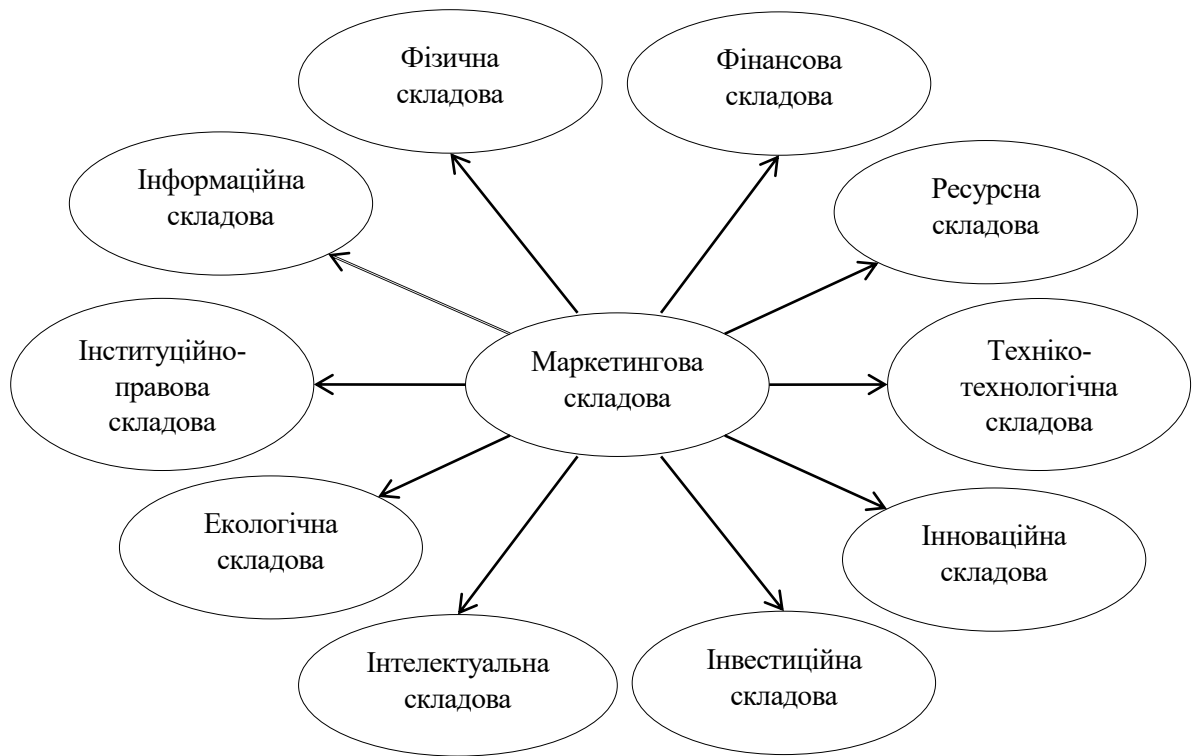


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема взаємозв'язку маркетингової складової з іншими складовими системи економічної безпеки підприємства*

*розроблено автором

Як показано на рис. 1.2, маркетингова складова посідає центральне місце у структурно-логічній схемі взаємозв'язку складових системи економічної безпеки підприємства та виконує інтеграційну функцію, поєднуючи фінансову, інформаційну, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, інноваційну, інвестиційну, інституційно-правову, ресурсну, фізичну та екологічну складові. Вона забезпечує узгодженість їх взаємодії та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства, зниження ризиків і формування довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, маркетингове забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як концептуальну основу системного управління, що поєднує превентивний захист від потенційних загроз із проактивним використанням ринкових можливостей, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного та цифровізованого ринкового середовища.

Розкриваючи сутність маркетингового забезпечення ЕБП, доцільно

виокремити його основні функції, через які реалізується вплив маркетингу на безпеку підприємства. У межах досліджуваної тематики доцільно зосередити увагу на наступних ключових функціях маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства: інформаційній, аналітичній, репутаційній, клієнтській (ринковій), комунікаційній, правовій (комплаєнс), інноваційно-адаптаційній та стратегічно-координаційній. Розглянемо особливості кожної із цих функцій через призму маркетингового забезпечення ЕБП більш детально.

Інформаційна функція забезпечує своєчасне виявлення загроз та можливостей на основі збору, аналізу та систематизації даних про ринок, конкурентів, клієнтів та партнерів. Ця функція забезпечує керівництво підприємства актуальною інформацією для прийняття рішень, що мінімізують ризики. Дані маркетингової розвідки дають змогу своєчасно виявляти потенційні загрози – появу нових конкурентів, зміну споживчих запитів чи негативні ринкові тенденції – і реагувати на них превентивно. За визначенням І. Бойка, інформаційна безпека є інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства і опосередковано впливає на інноваційну стратегію через маркетингову складову [6, с. 61]. Таким чином, інформаційна функція є базовою, оскільки саме на основі достовірної інформації приймаються стратегічні рішення щодо запобігання загрозам [115].

Аналітична функція тісно пов'язана з інформаційною, і передбачає глибокий аналіз зібраних маркетингових даних для оцінки ризиків і прогнозування розвитку ситуації. Маркетинговий аналіз (SWOT, PESTEL, аналіз конкурентів, поведінки споживачів тощо) дозволяє виявити слабкі місця, що загрожують безпеці підприємства та знайти резерви для посилення позицій. Особливе значення має аналіз поведінки споживачів, їхніх очікувань та відгуків, що сприяє покращенню клієнтоорієнтованості та підвищенню лояльності споживачів [115]. Аналітична функція також передбачає оцінювання ефективності маркетингових заходів за їхнім внеском у фінансову стійкість і репутаційний капітал підприємства. У цьому контексті здійснюється системний моніторинг ризиків: ключові маркетингові показники (частка ринку, індекс

задоволеності споживачів, рівень впізнаваності бренду тощо) слугують індикаторами можливого загострення проблем і забезпечують своєчасне коригування стратегії розвитку підприємства.

Репутаційна функція спрямована на формування позитивного іміджу та довіри до підприємства у споживачів, партнерів і суспільства. Вона охоплює управління брендом і зовнішніми комунікаціями, що забезпечує захист бізнесу від негативних інформаційних впливів та маніпуляцій. А. Завербний зазначає, що у кризових ситуаціях міцна ділова репутація виступає своєрідним буфером безпеки: компанії з позитивним іміджем легше пережити кризові ситуації, вони зберігають лояльність клієнтів та партнерів навіть за несприятливих обставин [16]. Дослідження підтверджують, що підприємства, які системно займаються репутаційним менеджментом, мають більше шансів утримати клієнтів в умовах турбулентності [16]. В умовах цифрової економіки ця функція набуває особливого значення через швидке поширення інформації у соціальних мережах та цифрових медіа [81]. Таким чином, маркетинг через ефективне управління репутацією знижує іміджеві ризики, що безпосередньо впливає на довгострокову стабільність бізнесу.

Комунікаційна функція спрямована на забезпечення ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами (клієнтами, партнерами, громадськістю), підвищення прозорості бізнес-процесів і зміцнення довіри до підприємства. Вона виконує посередницьку функцію між підприємством і зовнішнім середовищем, оскільки за допомогою інструментів маркетингових комунікацій (реклами, PR, соціальних мереж, подієвого маркетингу) підприємство формує громадську думку, оперативно реагує на запити стейкхолдерів та запобігає поширенню деструктивної інформації. В умовах інформаційної війни та високої швидкості поширення новин, здатність підприємства управляти комунікаційними потоками стає критично важливою для підтримання його безпеки [16]. Прозорість і швидкість передачі інформації під час кризових ситуацій дозволяють уникнути паніки, зберегти довіру стейкхолдерів та мінімізувати репутаційні втрати. Водночас внутрішні комунікації забезпечують

згуртованість колективу, що зміцнює організаційну стійкість. Отже, комунікаційна функція маркетингового забезпечення виконує превентивну роль, пом'якшуючи наслідки потенційних інформаційних і соціальних загроз, а застосування цифрових каналів комунікації дає змогу оперативно реагувати на кризові події.

Клієнтська (ринкова) функція спрямована на забезпечення належного рівня задоволення потреб клієнтів, а в контексті економічної безпеки проявляється у підтриманні стабільної клієнтської бази та ринкових позицій підприємства. Лояльні клієнти є важливим ресурсом економічної безпеки, оскільки вони формують прогнозований потік доходів і є менш чутливими до дій конкурентів. Маркетингові інновації (персоналізація пропозицій, програми лояльності, CRM-системи) сприяють зміцненню довгострокових відносин із клієнтами, що зменшує загрозу їх різкого відтоку [81]. Таким чином, клієнтоорієнтований маркетинг сприяє підвищенню ринкової безпеки підприємства, забезпечуючи стабільність його ринкових позицій і захищеність частки ринку. Реалізація маркетингових заходів дає змогу підприємству цілеспрямовано впливати на формування попиту та освоєння нових ринкових сегментів, що позитивно позначається на загальному рівні його економічної безпеки.

Інноваційно-адаптаційна функція відображає здатність підприємства гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища через впровадження цифрових технологій, нових бізнес-моделей та інноваційних управлінських рішень. Її реалізація посилює економічну безпеку підприємства, оскільки забезпечує стійкість до кризових явищ, здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси та ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації [110]. Важливо, що інноваційна активність у сфері маркетингу дозволяє не лише адаптуватися до викликів, а й випереджати їх, формуючи нові ринкові ніші та конкурентні переваги. Використання гнучких стратегій, інструментів штучного інтелекту, Big Data та автоматизації сприяє зниженню ризиків і підвищує здатність підприємства до довгострокового розвитку навіть у

турбулентному середовищі.

У сучасних умовах цифрової економіки маркетингова діяльність підприємства дедалі більше залежить від дотримання правових та етичних норм. Правова (комплаєнс) функція маркетингового забезпечення економічної безпеки передбачає інтеграцію комплаєнс-механізмів у процеси збору, зберігання та використання даних споживачів, організації рекламних кампаній та просування продукції. Вона охоплює питання захисту персональних даних, дотримання антимонопольного та рекламного законодавства, маркування контенту, а також відповідності міжнародним стандартам (зокрема, GDPR) [123]. Виконання правової функції мінімізує ймовірність штрафних санкцій, судових позовів і репутаційних втрат, формує прозорий бізнес-клімат і підвищує довіру клієнтів та партнерів. У такий спосіб комплаєнс-підхід у маркетингу стає важливим інструментом не лише захисту від регуляторних ризиків, а й довгострокового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічно-координаційна функція полягає в інтеграції маркетингових рішень у загальну систему управління підприємством з метою посилення його економічної безпеки. Вона забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами, координацію у реагуванні на ризики та формування довгострокових орієнтирів розвитку. Її реалізація передбачає використання цифрових маркетингових інструментів, систем ключових показників ефективності (KPI) та стратегічного контролю [47]. Важливо, що така функція сприяє не лише адаптації до зовнішніх змін, а й проактивному управлінню ними: своєчасне виявлення стратегічних можливостей, узгодження ресурсів та побудова стійкої моделі розвитку дозволяють знизити невизначеність та підвищити конкурентоспроможність бізнесу. В умовах цифрової економіки стратегічно-координаційна функція маркетингового забезпечення виступає інструментом інтеграції інновацій, управління ризиками та забезпечення комплексної безпеки підприємства.

У табл. 1.3 узагальнено функції маркетингового забезпечення

економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 1.3 – Характеристика функцій маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в цифрову епоху*

Функція	Суть функції	Інструменти реалізації	Загрози, які нейтралізуються	Результат для економічної безпеки
1	2	3	4	5
Інформаційна	Збір, обробка та подання актуальних даних про ринок, конкурентів, клієнтів	Маркетингова аналітика, маркетингова розвідка, дослідження споживачів	Зміни у поведінці споживачів, поява нових конкурентів	Превентивне реагування на ринкові виклики, стратегічна поінформованість
Аналітична	Оцінка ризиків, аналіз ринку, прогнозування ситуацій	SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз, моніторинг маркетингових KPI	Зменшення частки ринку, неефективність стратегій	Своєчасна адаптація стратегії, виявлення слабких місць, ризик-менеджмент
Репутаційна	Формування позитивного іміджу, управління громадською думкою	Репутаційний менеджмент, бренд-менеджмент, SMM, антикризові комунікації	Дезінформація, фейкові відгуки, інформаційні атаки	Збереження довіри, підвищення стійкості до кризових інформаційних впливів
Комунікаційна	Взаємодія з клієнтами, партнерами, громадськістю, персоналом	PR, внутрішні комунікації, соціальні мережі, e-mail-маркетинг, digital-канали	Паніка, репутаційна нестабільність, внутрішній хаос	Узгодженість дій, довіра, ефективне реагування в умовах криз, підтримка корпоративної згуртованості
Клієнтська (ринкова)	Забезпечення лояльності, стабільного попиту, збереження клієнтської бази	CRM-системи, програми лояльності, персоналізований маркетинг, digital-сервіси	Втрата клієнтів, коливання попиту	Ринкова стійкість, стабільні доходи, зростання конкурентних переваг
Правова (комплаєнс)	Забезпечення відповідності маркетингової діяльності правовим нормам і стандартам	Privacy-by-design, політики конфіденційності, етичні стандарти збору та використання даних, маркування контенту, комплаєнс-тренінги	Штрафи, судові позови, репутаційні втрати, регуляторна невизначеність	Зменшення правових ризиків, формування довіри, прозорий бізнес-клімат, підвищення стійкості

Кінець таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Інноваційно-адаптаційна	Адаптація до змін, впровадження інноваційних рішень в умовах цифрової економіки	Впровадження цифрових технологій, інноваційні моделі, гнучкі маркетингові підходи	Технологічне відставання, стратегічна інертність	Гнучкість підприємства, готовність до змін, інноваційна спроможність
Стратегічно-координаційна	Узгодження маркетингових функцій із загальною стратегією безпеки підприємства	Balanced Scorecard, KPI, стратегічне планування, інтеграція маркетингу в систему CRM	Не системність управління, суперечності між підрозділами	Посилення управлінської узгодженості, підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей

*розроблено автором

Отже, функції маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства формують комплексний механізм, здатний знижувати інформаційні, репутаційні, ринкові та стратегічні ризики. Кожна з них виконує окрему управлінську роль, водночас у сукупності вони забезпечують своєчасне реагування на виклики, підвищення стійкості бізнесу та формування довгострокових конкурентних переваг. Узагальнені результати систематизації відображено у функціональній моделі маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації (рис. 1.3).

Як показано на рис. 1.3, маркетингове забезпечення економічної безпеки підприємства включає вісім ключових функцій, кожна з яких виконує специфічну роль у нейтралізації ризиків та зміцненні стійкості бізнесу. Інформаційна та аналітична функції забезпечують своєчасне виявлення загроз, збір даних і прогнозування ризиків; репутаційна – формує довіру й захищає імідж компанії; комунікаційна – гарантує ефективну взаємодію із зовнішнім та внутрішнім середовищем; клієнтська – сприяє формуванню лояльності споживачів і стабільності попиту; правова (комплаєнс) функція – забезпечує відповідність маркетингової діяльності законодавчим вимогам і етичним

нормам, знижує правові та репутаційні ризики; інноваційно-адаптаційна – підвищує гнучкість і здатність до впровадження цифрових рішень; стратегічно-координаційна – інтегрує маркетингові рішення в систему управління та забезпечує стратегічну узгодженість дій.

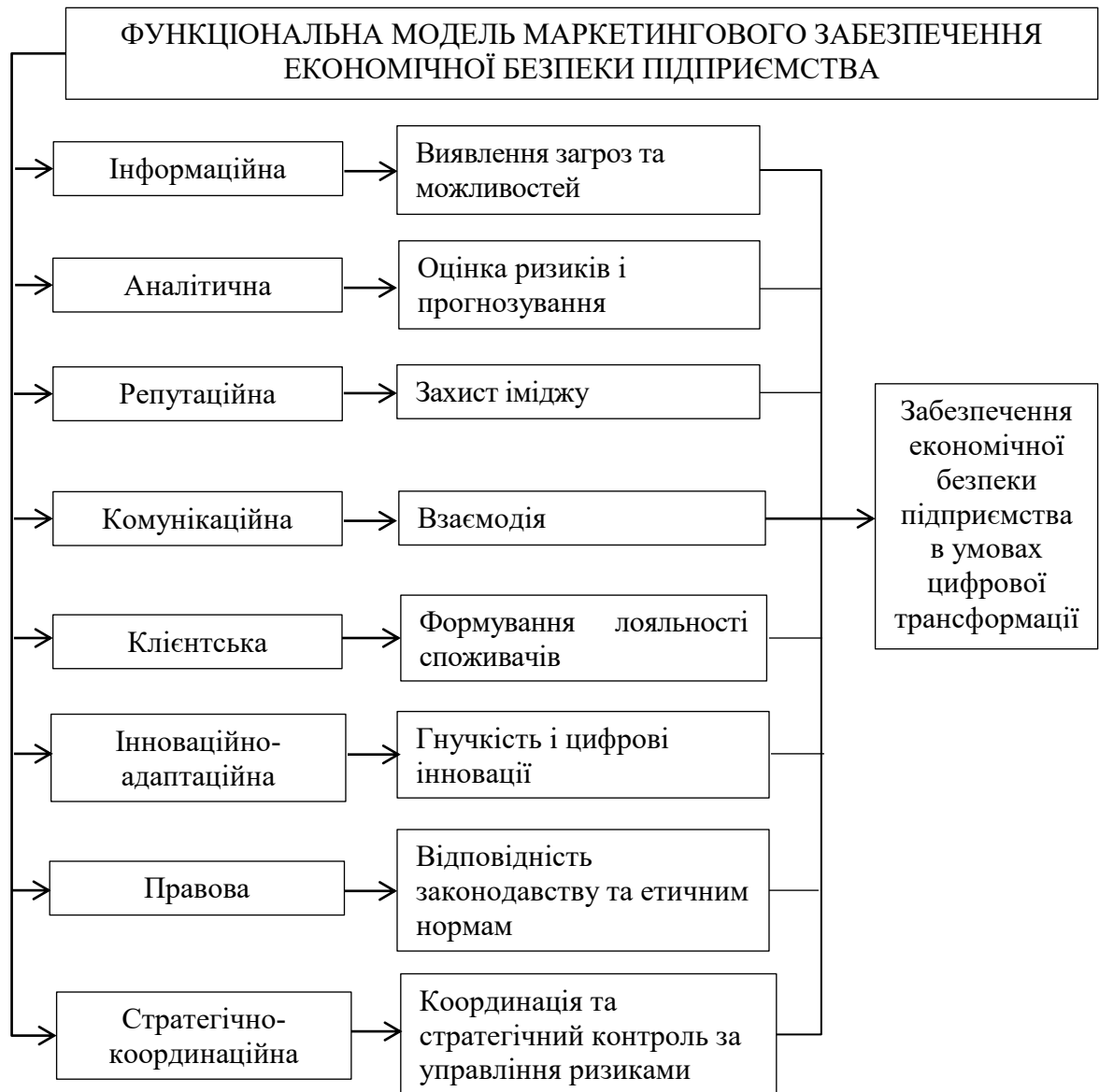


Рисунок 1.3 – Функціональна модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації*

*розроблено автором

Особливого значення в умовах цифрової економіки набувають інноваційно-адаптаційна функція, що забезпечує гнучкість і впровадження

цифрових інновацій, та стратегічно-координаційна, яка інтегрує маркетингові рішення у загальну систему управління й здійснює стратегічний контроль за ризиками. Саме ці функції відображають новий етап розвитку маркетингового забезпечення, оскільки спрямовані на адаптацію підприємства до цифрових викликів і зміцнення його довгострокової конкурентоспроможності.

У сукупності вони формують цілісний механізм підтримки економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації.

Функціональна модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1.3) дозволяє наочно простежити вплив ключових функцій на вектори безпеки бізнесу, що підтверджує актуальність інтеграції маркетингових інновацій у систему управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації. Саме маркетингові інновації забезпечують практичну реалізацію цих функцій, виступаючи інструментом адаптації підприємства до цифрових викликів і зміцнення його довгострокової конкурентоспроможності. Зважаючи на це, доцільним є окремий розгляд ролі маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Маркетингові інновації в умовах цифрової трансформації виступають не просто як механізм удосконалення маркетингової діяльності, а як ефективний інструмент протидії ризикам, нейтралізації загроз і забезпечення сталого розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Завдяки впровадженню новітніх інструментів маркетингу підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації, оптимізувати комунікаційні потоки, підвищити рівень інформаційного захисту та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

В українській та зарубіжній науковій літературі проблематика маркетингових інновацій у забезпеченні економічної безпеки підприємств набула особливої актуальності в останні роки. Це пов'язано з високою турбулентністю ринкового середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів і загостренням конкуренції. У таких умовах маркетингові інновації розглядаються не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності,

але й як чинник зниження невизначеності, запобігання ризикам та посилення стратегічної стійкості підприємств.

Одним із провідних українських дослідників цієї проблематики є С. Ілляшенко, який разом із Н. Іляшенко та Ю. Шипуліною наголошують, що маркетингові інновації виступають ключовим чинником формування адаптивних механізмів підприємств, оскільки забезпечують їхню гнучкість, здатність протидіяти кризовим явищам і мінімізувати ризики ринкової та фінансової нестабільності [30]. У працях ученого акцентовано, що інновації у сфері маркетингу пов'язані зі значними ризиками, адже рішення щодо їх реалізації приймаються в умовах неповної поінформованості, однак саме вони стають основою стратегічної стійкості підприємств та джерелом їхньої конкурентоспроможності в цифровій економіці [29].

Інші українські автори також підкреслюють стратегічну важливість маркетингових інновацій. Зокрема, І. Бойко у дисертаційній роботі розширив трактування маркетингових інновацій до рівня стратегічної складової системи забезпечення ЕБП, наголошуючи на їх багатофункціональності (ринково-орієнтованій, ризик-менеджментовій, адаптивній, соціально відповідальній ролях) [6]. Такий підхід дозволяє розглядати маркетингові інновації як один з ключових механізмів підтримки економічної стійкості підприємства, захисту його інформаційного простору, формування репутаційної безпеки та зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, у світовому та українському науковому дискурсі маркетингові інновації розглядаються переважно як багатофункціональний інструмент, що забезпечує адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість підприємств у мінливих умовах цифрової економіки. У межах даного дослідження вони визначаються як системоутворюючий елемент механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки поєднують інформаційну, репутаційну, фінансову, ринкову та інші складові безпеки, об'єднуючи їх у цілісну стратегічну систему. Такий підхід дає змогу розглядати маркетингові інновації не лише як інструмент конкурентної боротьби, а як

стратегічний ресурс довгострокового розвитку та зниження ризиків.

У межах подальшого дослідження розглянемо вплив маркетингових інновацій на ключові підсистеми економічної безпеки підприємства: інформаційну, репутаційну, клієнтську (ринкову), фінансову, інституційно-правову та техніко-технологічну. Розкриття їх змісту дає можливість виявити специфіку взаємодії маркетингових інновацій з різними сферами функціонування бізнесу та показати їхню роль у забезпеченні стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації.

Інформаційна підсистема економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації суттєво посилюється завдяки впровадженню маркетингових інновацій. Зокрема, застосування інструментів Big Data-аналітики, бізнес-інтелекту (BI), блокчейн-технологій та систем відстеження поведінки клієнтів забезпечує глибоке розуміння ринкових тенденцій у режимі реального часу, а також ефективний моніторинг та захист інформаційних потоків і конфіденційних даних. Це сприяє зниженню рівня невизначеності в управлінні та мінімізації інформаційних ризиків, що безпосередньо впливає на підвищення інформаційної безпеки підприємства, тобто його здатності приймати стратегічні рішення на основі достовірної, актуальної та захищеної інформації.

Водночас цифровізація маркетингу потребує підвищеної уваги до питань кібербезпеки, зокрема в частині захисту персональних даних споживачів, комерційної таємниці та інших чутливих інформаційних активів. Маркетингова та інформаційна безпека дедалі тісніше інтегруються, формуючи єдиний контур цифрової безпеки підприємства. Як зазначають Ю. Самойленко та співавтори, цифрова безпека передбачає не лише технічне, а й управлінське забезпечення – насамперед через розроблення обґрунтованої маркетингової політики щодо збору, зберігання та використання даних [103]. Зокрема, прозора політика конфіденційності, дотримання вимог законодавства у сфері захисту персональних даних та етичне управління інформацією про клієнтів знижують ризики втрати довіри, репутаційних збитків та правових санкцій, виступаючи чинником загальної економічної безпеки підприємства.

Отже, впровадження інноваційних маркетингових інструментів не лише оптимізує управління інформацією, а й підсилює інформаційну підсистему економічної безпеки підприємства, забезпечуючи ефективний моніторинг середовища, своєчасне реагування на загрози та цілісність інформаційних ресурсів.

Інновації у сфері маркетингових комунікацій безпосередньо впливають і на стан репутаційної безпеки підприємства. По-перше, розвиток соціальних мереж, контент-маркетингу, інфлюенс-маркетингу відкриває компаніям нові канали для формування позитивного іміджу, ефективної взаємодії зі споживачами, а також зміцнення довіри до бренду. По-друге, ті ж цифрові канали створюють ризики стрімкого поширення негативної інформації, що може мати репутаційно-деструктивні наслідки. У відповідь на ці виклики підприємства запроваджують інноваційні підходи до репутаційного менеджменту, серед яких: використання систем онлайн-моніторингу згадок у цифровому середовищі; розробка кризових комунікаційних протоколів; впровадження інструментів на базі штучного інтелекту для аналізу громадської думки та виявлення інформаційних загроз. Зокрема, досвід світових брендів свідчить, що активна присутність у digital-середовищі, поєднана з проактивною комунікаційною стратегією, дозволяє оперативно реагувати на кризи, зберігати довіру споживачів і навіть посилювати репутаційний капітал після подолання репутаційної загрози [16].

Інноваційні маркетингові комунікації, зокрема персоналізований маркетинг, ESG-комунікації, інфлюенс- і контент-маркетинг, стають ключовими інструментами формування відкритості, прозорості та адаптивності підприємства до змін суспільних очікувань і поведінкових моделей цільових аудиторій. У поєднанні з гнучкою цифровою стратегією вони забезпечують не лише запобігання репутаційним ризикам, але й стійке формування позитивного образу бренду в умовах інформаційного перевантаження ринку.

Таким чином, маркетингові інновації у сфері комунікацій виступають стратегічним інструментом забезпечення репутаційної безпеки підприємства в

цифрову епоху. Їх застосування сприяє формуванню довіри до бренду, зниженню репутаційних ризиків і підвищенню адаптивності компанії до змін у медіасередовищі. Репутаційна стійкість, своєю чергою, зміцнює загальну економічну безпеку підприємства, оскільки забезпечує стабільність взаємодії із зацікавленими сторонами та підтримує його довгострокову конкурентоспроможність.

Маркетингові інновації безпосередньо спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства, що, у свою чергу, забезпечує ринкову безпеку як ключову складову економічної безпеки. Застосування сучасних методів дослідження ринку, зокрема аналізу великих даних (Big Data) про споживачів, машинного навчання та предиктивної аналітики, дозволяє точніше сегментувати цільові аудиторії, прогнозувати поведінкові моделі клієнтів і адаптувати пропозиції відповідно до їх потреб, що підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів [92].

Отримані в результаті використання аналітичних інструментів дані та прогностичні висновки формують підґрунтя для розробки й реалізації інноваційних стратегій маркетингових комунікацій. Зокрема, інноваційні стратегії просування – вірусний маркетинг, партизанський маркетинг, інтерактивні цифрові кампанії – дозволяють ефективно привертати увагу цільової аудиторії за умов обмежених ресурсів, що особливо актуально в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Завдяки цим інструментам, підприємства можуть формувати диференційовані конкурентні переваги, оперативно реагувати на зміни попиту й посилювати вплив на ключові ринкові сегменти [139]. Крім того, маркетингові інновації забезпечують більшу гнучкість у побудові каналів збуту – зокрема, шляхом активного використання електронної комерції, маркетингових ігрових моделей, мобільних додатків та омніканальних моделей взаємодії з клієнтами [6]. Залучення споживачів до процесу співтворення (co-creation) та програм тестування нових продуктів розширює інтелектуальну базу підприємства, одночасно підвищуючи лояльність. Такі рішення мінімізують ризики залежності від традиційних

каналів продажу, підвищують адаптивність бізнесу до зовнішніх шоків і сприяють формуванню стійкої клієнтської бази.

Результатом застосування маркетингових інновацій стає підвищення ринкової резильєнтності підприємства – здатності зберігати або зміцнювати свої позиції на ринку навіть у кризових умовах. Це, у свою чергу, формує основу для зниження ризиків втрати частки ринку, покращення динаміки продажів і підвищення загального рівня ринкової безпеки підприємства як елемента економічної безпеки.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства тісно пов'язана з його фінансовими результатами, а отже, маркетингові інновації відіграють значну роль у забезпеченні фінансової безпеки. Завдяки впровадженню цифрових інструментів, таких як програмне забезпечення для автоматизації маркетингу (marketing automation), аналітика ефективності кампаній (ROI-аналіз), системи персоналізованого таргетингу та управління бюджетом, підприємства мають змогу оптимізувати витрати, підвищити точність прогнозування результатів та зменшити частку неефективних витрат. Інноваційні рішення забезпечують зростання доходів через вихід на нові ринки, залучення цільових сегментів і підвищення середнього чеку, а також сприяють диверсифікації джерел прибутку завдяки e-commerce, маркетплейсам і мобільним додаткам [116]. Це знижує фінансові ризики, стабілізує грошові потоки та підвищує стійкість бізнесу навіть у кризових умовах. Додатково фінансова безпека посилюється прозорою взаємодією з інвесторами й акціонерами через цифрові платформи комунікації та звітності, що формує довіру до підприємства як серед внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Фінансова безпека тісно пов'язана з правовим середовищем функціонування бізнесу. Адже навіть за високої фінансової результативності порушення норм законодавства чи етичних стандартів у маркетинговій діяльності може створювати критичні загрози для стабільності підприємства. Саме тому важливого значення набуває інституційно-правова підсистема, яка визначає відповідність маркетингової діяльності вимогам законодавства та

галузевих стандартів (захист персональних даних, реклама, конкуренція, споживчі права) [54]. Маркетингові інновації – зокрема data-driven-практики, таргетинг, а також ESG-маркетинг – потребують вбудованого комплаєнсу (privacy-by-design, етичні стандарти збору/використання даних, коректне маркування контенту), що зменшує правові ризики, імовірність санкцій та судових спорів [123]. Обов'язкові тренінги з комплаєнсу для персоналу зменшують ризики порушень і зміцнюють довіру до компанії з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Водночас інтеграція правових обмежень у маркетингові процеси формує більш прозорий і передбачуваний бізнес-клімат, який сприяє зміцненню довіри та сталому розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Стійкість підприємства значною мірою визначається рівнем його технологічного розвитку, а маркетингові інновації виступають каталізатором техніко-технологічної безпеки. Використання цифрових платформ для управління взаєминами з клієнтами (CRM), автоматизації маркетингових кампаній, застосування систем штучного інтелекту для персоналізації та аналітики Big Data підвищує ефективність бізнес-процесів і водночас зменшує ризики технологічного відставання [64]. Упровадження інноваційних бізнес-моделей (наприклад, омніканальних систем збуту, e-commerce-рішень, мобільних додатків) створює нові канали для залучення клієнтів, одночасно забезпечуючи гнучкість і адаптивність бізнесу до технологічних викликів. Ефективність технологічних інновацій підсилюється розвитком цифрових компетентностей персоналу (EdTech-рішення, симуляції, VR / AR-тренінги), що пришвидшує адаптацію технологій і знижує ризики технологічної інерції. Таким чином, маркетингові інновації зміцнюють техніко-технологічну підсистему економічної безпеки підприємства, забезпечуючи його стійкість до зовнішніх і внутрішніх технологічних ризиків, а також підтримуючи здатність до довгострокового розвитку.

Організаційно-управлінська (стратегічна) підсистема відображає інтеграційний характер маркетингових інновацій у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Її зміст полягає в координації дій усіх підсистем –

інформаційної, репутаційної, ринкової, фінансової, інституційно-правової та техніко-технологічної – а також у стратегічному плануванні та контролі ризиків. Використання цифрових інструментів стратегічного менеджменту – Balanced Scorecard, KPI, CRM-аналітики, систем стратегічного контролю – надає підприємству змогу інтегрувати маркетингові рішення в загальну систему управління, узгоджувати ресурси та своєчасно реагувати на зовнішні виклики. Наявність організаційно-управлінської підсистеми забезпечує зниження ризику несистемності управлінських рішень, підвищує рівень стратегічної передбачуваності та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності бізнесу [105]. Таким чином, саме вона виступає відображенням стратегічно-координаційної функції маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства та узагальнює вплив усіх інших підсистем, формуючи цілісний механізм економічної безпеки.

Як показано на рис. 1.4, маркетингові інновації виступають системоутворюючим чинником, що інтегрується у ключові підсистеми економічної безпеки підприємства та визначає їх ефективність у цифрову епоху.

Узагальнюючи розгляд підсистем економічної безпеки підприємства, можна стверджувати, що маркетингові інновації пронизують усі складові економічної безпеки підприємства – від інформаційної, репутаційної, ринкової (клієнтської), фінансової, правової, техніко-технологічної до організаційно-управлінської. Кожна з підсистем набуває нових можливостей у результаті впровадження маркетингових інновацій, а в сукупності вони формують цілісний механізм протидії ризикам і забезпечення стійкості бізнесу, що дає змогу позиціонувати маркетингові інновації не лише як інструмент конкурентної боротьби, а як інтегральний чинник довгострокового розвитку та зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації.

Водночас, важливо враховувати і потенційні ризики впровадження маркетингових інновацій в умовах цифрової трансформації економіки. Надмірна залежність від цифрових інструментів без належного контролю, відсутність етичних стандартів використання персональних даних або

недостатня нормативно-правова врегульованість цифрової діяльності можуть створити нові вектори загроз для економічної безпеки підприємства. Зокрема, йдеться про кіберзагрози, репутаційні кризи, витоки даних та правові конфлікти. Це зумовлює необхідність впровадження комплексного підходу до маркетингових інновацій із обов'язковим урахуванням факторів цифрової безпеки.

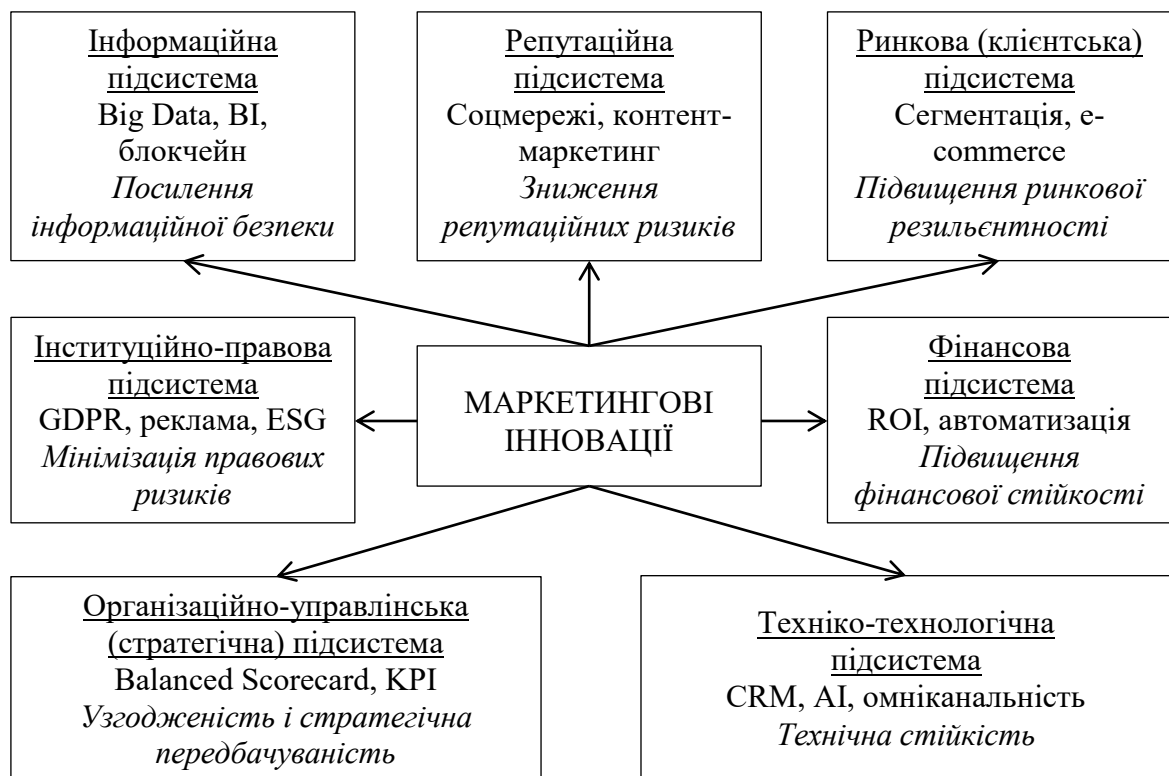


Рисунок 1.4 – Маркетингові інновації як чинник формування підсистем економічної безпеки підприємства*

*розроблено автором

З огляду на викладене, маркетингові інновації доцільно розглядати в межах інтегрованої системи управління економічною безпекою підприємства як концептуальну основу формування стійких конкурентних переваг, превентивного управління ризиками та підвищення адаптивності до змін цифрового середовища. Запропонований підхід ґрунтується на синтезі наукових концепцій, у межах яких маркетингові інновації виконують координуючу роль,

забезпечуючи узгодженість інформаційної, репутаційної, ринкової, фінансової, правової, техніко-технологічної та організаційно-управлінської складових економічної безпеки.

1.3 Концептуалізація маркетингових інновацій та їх вплив на економічну безпеку підприємств

У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання ринкової турбулентності маркетингові інновації стають ключовим ресурсом підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Їх значення виходить далеко за межі традиційних функцій просування та збуту, перетворюється на інструмент стратегічного управління ризиками та формування економічної стійкості. Впровадження інноваційних рішень у маркетингову діяльність дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати інформаційну та репутаційну безпеку, зміцнювати фінансову стабільність і зменшувати залежність від зовнішніх загроз. Як зазначає С. Ілляшенко, маркетингові інновації виступають не лише джерелом конкурентних переваг, а й механізмом системного підвищення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності [29].

Для глибшого розуміння функціонального призначення маркетингових інновацій у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно систематизувати наукові підходи до їх класифікації, які сформувалися у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Основою для класифікації маркетингових інновацій виступають положення третього видання Осло-мануалу [126], згідно з якими маркетингові інновації визначаються як впровадження нових методів, пов'язаних зі змінами в дизайні продукту, упаковці, позиціонуванні, просуванні або ціноутворенні. Це дозволяє розглядати маркетингові інновації як окремий тип інноваційної

активності, що формує нову модель взаємодії підприємства з ринком і споживачем.

У науковій думці сформувалися різні підходи до класифікації маркетингових інновацій, серед яких найбільш поширеними є:

- функціональний підхід (заснований на класифікації за елементами комплексу маркетингу – 4P);
- рівневий підхід (за ступенем новизни: радикальні та інкрементальні);
- інституційний підхід (з урахуванням специфіки B2B та B2C сегментів);
- поведінковий підхід (враховує зміну моделей поведінки споживачів);
- цифровий підхід (акцентує увагу на цифрових технологіях, онлайн-інструментах і платформах);
- ціннісно-орієнтований підхід (пов'язаний з розвитком ESG, сталого маркетингу та соціальної відповідальності).

Кожний із підходів дає змогу інтерпретувати сутність маркетингових інновацій з різних наукових позицій, виокремити їхні інструменти та пояснити механізм впливу на економічну безпеку підприємства крізь призму адаптивності, репутації, ринкової стабільності та інформаційного захисту.

Згідно з підходом, запропонованим Ф. Котлером та К. Келлером, маркетингові інновації поділяються відповідно до складових комплексу маркетингу (4P): продуктові, цінові, дистрибуційні та комунікаційні [114]. Така класифікація дозволяє простежити вплив кожного виду інновацій на ключові елементи економічної безпеки: від фінансових показників до репутаційної стійкості.

Системний підхід до класифікації маркетингових інновацій запропонований С. Ілляшенком, розглядає їх як інтегрований інструмент управління елементами комплексу 4P, що дає змогу системно добирати та застосовувати інноваційні маркетингові заходи з урахуванням ринкових можливостей і загроз, стадії життєвого циклу продукції, цілей підприємства та рівня його інноваційного потенціалу [28].

В. Барабанова та Г. Богатирьова пропонують класифікувати маркетингові

інновації за рівнем новизни (радикальні та інкрементальні), сферою застосування (у межах B2B чи B2C ринків), а також за функціональним призначенням – технологічні, сервісні, емоційно-комунікаційні, цифрові. Дослідниці також акцентують увагу на ролі інновацій у формуванні клієнтської лояльності, цифрового досвіду та репутаційної стійкості підприємства [2].

Важливе місце посідає концептуальна еволюція маркетингу від 1.0 до 6.0, запропонована Ф. Котлером, у межах якої кожен наступний етап розкриває нову якість маркетингових інновацій – від орієнтації на продукт до цінностей сталого розвитку та етичної відповідальності [113]. Ця концепція дозволяє системно вписати сучасні маркетингові інновації в контекст еволюції маркетингового мислення та пояснити їхню роль у формуванні довіри, лояльності, соціальної стабільності, а отже – і економічної безпеки підприємств.

З метою поглиблення розуміння ролі кожного типу маркетингових інновацій у зміцненні економічної безпеки підприємства, перейдемо до поетапного аналізу змісту основних підходів до їх класифікації. Розгляд кожного з них дозволить не лише уточнити функціональні характеристики інновацій, а й визначити специфіку їх впливу на відповідні підсистеми економічної безпеки – інформаційну, репутаційну, ринкову, фінансову, правову, техніко-технологічну та організаційно-управлінську.

Функціональний підхід до класифікації маркетингових інновацій є одним із найбільш поширених у науковій літературі, оскільки базується на класичному розумінні маркетингу як комплексу взаємопов'язаних інструментів управління попитом. Згідно з класичним підходом, запропонованим Ф. Котлером та К. Келлером, маркетингові інновації можуть класифікуватися відповідно до чотирьох складових маркетинг-міксу: продукт (Product), ціна (Price), розподіл (Place) та просування (Promotion) [114].

Продуктові інновації включають зміни в дизайні, функціональності, пакуванні, брендингу та позиціонуванні товару. Їхній вплив на економічну безпеку проявляється через формування унікальної ціннісної пропозиції, що знижує цінову конкуренцію та посилює диференціацію підприємства на ринку.

Наприклад, редизайн упаковки із використанням еко-матеріалів не лише задовольняє запит споживачів на сталість, а й зменшує репутаційні ризики [2].

Цінові інновації охоплюють нові моделі ціноутворення, такі як динамічне ціноутворення, моделі підписки, персоналізовані ціни, freemium, pay-what-you-want, мікроплатежі, бандлінг, аукціонні моделі, динамічні пакети, behavior-based pricing та zero-price effect, які забезпечують гнучкість і клієнтоорієнтованість у цифровій економіці. Вони забезпечують більшу гнучкість у фінансовому управлінні, дозволяють оперативно реагувати на зміну попиту, стимулювати різні групи споживачів і зменшувати фінансові ризики. На думку С. Ілляшенка, інноваційна стратегія ціноутворення дає змогу підвищити платоспроможний попит без прямого збільшення витрат [28].

Інновації у дистрибуції полягають у використанні нових каналів збуту, логістичних моделей, платформ електронної комерції, мобільних застосунків, CRM-інтеграцій, омніканальності. Їх реалізація сприяє зниженню залежності від фізичних каналів, підвищенню операційної ефективності та розширенню доступу до нових ринків. Такі інновації зменшують вразливість підприємства до зовнішніх шоків (наприклад, пандемій або воєнних загроз), посилюючи ринкову і фінансову стійкість [6].

Інновації у комунікаційній політиці охоплюють новітні форми взаємодії зі споживачами – інфлюенс-маркетинг, вірусні кампанії, емоційний контент, чат-боти, персоналізовані повідомлення на основі Big Data та AI. Їх роль у забезпеченні економічної безпеки полягає у підвищенні репутаційної стійкості, налагодженні стійких зв'язків зі споживачами, формуванні довіри й запобіганні кризам через проактивну комунікацію [16].

Із розвитком сфери послуг, цифрових технологій та персоналізованого підходу до споживача в науковій літературі спостерігається тенденція до розширення класичної моделі маркетинг-міксу 4Р. Дослідники пропонують модифікації 6Р, 7Р та навіть 9Р, які ширше відображають багатовимірність маркетингової діяльності у сучасних умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та підвищених ризиків. Зокрема, Б. Бумс і М. Бітнер

запропонували доповнити традиційну модель 4P трьома додатковими елементами – People (люди), Process (процеси) та Physical Evidence (фізичне середовище), які набувають особливої значущості у сфері послуг і цифровому бізнес-середовищі [121].

Інновації у компоненті маркетингу People (люди) охоплюють не лише вдосконалення роботи персоналу, а й формування нових способів взаємодії між брендом і споживачем. Маркетинговими інноваціями є розроблення програм навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, впровадження технологій автоматизованого сервісу (чат-ботів, віртуальних асистентів), онлайн-оцінювання якості обслуговування, а також залучення клієнтів до процесу створення цінності. Такі практики сприяють підвищенню якості комунікації, зміцненню довіри до бренду та формуванню його репутаційної стійкості. Як наголошують Д. Горбандзадех і А. Рахех, взаємодія на рівні «людина – бренд» є критичним чинником формування лояльності споживачів в умовах емоційного маркетингу [104].

Маркетингові інновації у компоненті Process (процеси) спрямовані на підвищення ефективності управління клієнтським досвідом через автоматизацію бізнес-процедур і цифровізацію комунікацій. Вони охоплюють впровадження CRM-систем, омніканальних моделей обслуговування, персоналізованих систем маркетингу, заснованих на Big Data та predictive analytics. Такий підхід забезпечує стабільність операцій, знижує ризики управлінських помилок і підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [87]. З позицій економічної безпеки подібні інновації сприяють мінімізації ризиків неефективного управління та дозволяють своєчасно реагувати на потенційні загрози, підвищуючи організаційну стійкість бізнесу.

Компонент Physical Evidence (фізичне середовище) відображає матеріальну та візуальну складову бренду, яка формує сприйняття якості з боку споживача. Інновації у цій сфері передбачають оновлення дизайну торговельних точок, корпоративних вебсайтів і мобільних додатків, використання сучасних технологій візуалізації (AR / VR), редизайн упаковки та

розроблення брендovаних сервісів. Поліпшення UX / UI-дизайну та візуальної ідентичності створює відчуття цілісності бренду та позитивно впливає на сприйняття його якості [109]. Водночас такі інновації зміцнюють репутаційну безпеку підприємства, знижуючи ризики комунікаційних непорозумінь і формуючи довіру клієнтів до компанії.

Науковці відзначають, що в умовах цифрової трансформації комплекс маркетингу потребує переосмислення з урахуванням технологічної складової кожного з його елементів. Зокрема, Ф. Котлер із співавторами у концепції «Marketing 6.0» наголошує на інтеграції штучного інтелекту, прогнозової аналітики та програматик-реклами в усі складові комплексу маркетингу та компоненту Promotion, зокрема [113]. У компоненті Place (місце) С. Луо та Т. Чой акцентують увагу на важливості кіберзахисту цифрових каналів збуту як складової інформаційної та економічної безпеки підприємств [120]. У складовій People (люди) репутаційна безпека персоналу в медіасередовищі визначається як критичний фактор захисту бренду, що підтверджується дослідженнями О. Рудницької та співавторів [137]. Отже, цифрова трансформація комплексу маркетингу охоплює не лише розширення інструментарію, а й формування нових вимірів безпеки для стейкхолдерів.

Таким чином, розширений комплекс маркетингу стає стратегічною основою інтеграції інновацій у систему управління економічною безпекою підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. У науковій літературі окремі вітчизняні та зарубіжні автори розглядають розширений комплекс маркетингу у форматі 9P, включаючи додаткові компоненти: Partnership (партнерські інновації) та Personalization (персоналізація).

Partnership (партнерські інновації) передбачають створення нових форматів взаємодії з іншими суб'єктами ринку – екосистемами, платформами, бізнес-кластерами, постачальниками або навіть конкурентами. Такі інновації включають спільні маркетингові кампанії, інтегровані продукти, об'єднання логістичних ресурсів, спільний доступ до даних про споживачів. Цифрові екосистеми сприяють співпраці, зменшенню витрат, швидшій інтеграції даних

між компаніями й підвищенню гнучкості [88]. Роль партнерських інновацій у забезпеченні економічної безпеки проявляється у зниженні витрат, підвищенні масштабованості, зниженні ризиків входу на нові ринки, посиленні гнучкості у випадку зовнішніх змін. Вони також сприяють зміцненню стійкості підприємства до ланцюгових розривів та інформаційної ізоляції.

Personalization (персоналізація) означає впровадження інновацій, спрямованих на індивідуалізацію маркетингових рішень, продуктів і комунікацій під конкретного споживача. Такі інновації ґрунтуються на використанні Big Data, алгоритмів штучного інтелекту, предиктивної аналітики та CRM-систем, які дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, динамічне ціноутворення, індивідуальні програми лояльності та адаптивний контент. Роль персоналізації у забезпеченні економічної безпеки підприємства проявляється у зростанні рівня задоволеності й довіри клієнтів, зниженні ризику їх відтоку, формуванні стабільної клієнтської бази та передбачуваних доходів. Вона також сприяє мінімізації витрат на неефективні комунікації, підвищує ефективність маркетингових стратегій і забезпечує гнучкість у реагуванні на зміну споживчих очікувань [128].

Подальший розвиток цифрової економіки зумовлює актуалізацію ще однієї складової комплексу маркетингу – Privacy (конфіденційності даних), яка визначає межі безпечної реалізації партнерських відносин та персоналізованих стратегій. У сучасних умовах вона постає ключовим елементом маркетингових інновацій, оскільки саме інформація про споживачів стає стратегічним ресурсом для впровадження індивідуалізованих підходів до просування. Водночас цифровізація супроводжується зростанням ризиків витоку даних, порушенням етичних норм та зниженням рівня довіри з боку клієнтів. Як зазначає Ю.Самойленко, у таких умовах захист персональної інформації набуває стратегічного значення, адже персоналізація маркетингових дій без належного рівня етики й кіберзахисту може стати джерелом суттєвих загроз для економічної безпеки підприємства [100]. Отже, управління приватністю має бути інтегрованим у маркетингову політику компанії як складова стратегії

цифрової безпеки. У відповідь на ці виклики все більше підприємств запроваджують інноваційні практики роботи з даними: прозору політику їх обробки, застосування технологій диференційованого доступу, дотримання вимог GDPR та національного законодавства. Такий підхід не лише відповідає реаліям цифрової доби, а й сприяє підвищенню інформаційної безпеки, мінімізації репутаційних і правових ризиків та зміцненню довіри клієнтів як основи сталого розвитку бізнесу.

У табл. 1.4 представлено систематизовану класифікацію маркетингових інновацій за розширеним функціональним підходом, що дає змогу проаналізувати їх цільовий вплив на ключові підсистеми економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.4 – Класифікація маркетингових інновацій за розширеним функціональним підходом та їх вплив на підсистеми економічної безпеки підприємства*

Компонент (P)	Зміст маркетингових інновацій	Приклади інновацій	Підсистема економічної безпеки, на яку впливають
1	2	3	4
Product (Продукт)	Інновації в дизайні, функціоналі, брендуванні продукту	Еко-дизайн, кастомізація, AR / VR у продукті	Ринкова, репутаційна
Price (Ціна)	Нові моделі ціноутворення, цінова гнучкість	Динамічне ціноутворення, freemium, підписка	Фінансова
Place (Місце)	Інновації в каналах збуту та дистрибуції	Маркетплейси, QR-продажі, доставка дронами	Ринкова, фінансова, техніко-технологічна
Promotion (Просування)	Цифрові, інтерактивні, вірусні форми комунікації	Influencer-маркетинг, SMM, гейміфікація, AI-реклама	Репутаційна, інформаційна
Process (Процеси)	Оптимізація бізнес- і клієнтських процесів	Чат-боти, CRM, predictive analytics	Інформаційна, фінансова, організаційно-управлінська, техніко-технологічна

Кінець таблиці 1.4

1	2	3	4
People (Люди)	Розвиток персоналу та HR-бренду	Програми навчання, автоматизований сервіс, внутрішній маркетинг	Репутаційна, організаційно-управлінська
Physical Evidence (Фізичне середовище)	Візуальна і матеріальна ідентичність бренду	UX / UI-дизайн, AR / VR-презентації, брендovanі сервіси	Репутаційна, інформаційна
Personalization (Персоналізація)	Індивідуалізація продуктів, цін і комунікацій	AI-контент, динамічне ціноутворення, CRM-пропозиції	Ринкова, інформаційна, фінансова, техніко-технологічна
Partnership (Партнерства)	Кооперація з іншими бізнесами та платформами	Кобрендинг, інтегровані продукти, об'єднання даних	Ринкова, фінансова, організаційно-управлінська
Privacy (Конфіденційність даних)	Інновації у сфері захисту персональних даних	GDPR, політика прозорості, технології диференційованого доступу	Інституційно-правова, інформаційна, репутаційна

*розроблено автором

Таким чином, застосування функціонального підходу дає змогу інтегрувати маркетингові інновації в єдину систему, у якій кожний елемент комплексу маркетингу сприяє підвищенню економічної безпеки підприємства. Завдяки цьому відбувається не лише оптимізація окремих бізнес-процесів, а й формування стійкої моделі розвитку, заснованої на узгодженій взаємодії всіх підсистем економічної безпеки. Маркетингові інновації тісно пов'язані з еволюцією його парадигм, які визначають зміну фокусів взаємодії зі споживачем, характер інструментів впливу та рівень технологічної інтеграції. Найбільш системно ці зміни описані у працях Ф. Котлера, зокрема в еволюційних концепціях маркетингу 1.0–5.0 [112], а також у новітній концепції маркетингу 6.0 [113]. Кожна нова парадигма маркетингу формує унікальні умови для впровадження інноваційних рішень та передбачає різні механізми впливу на складові економічної безпеки підприємства. Перехід від орієнтації на продукт до людиноцентричних та імерсивних стратегій супроводжується поглибленням ролі маркетингових інновацій як інструменту

управління ризиками, адаптивності, цифрової безпеки та репутаційної стійкості:

- маркетинг 1.0 – орієнтація на продукт (інновації у виробництві, функціональності);
- маркетинг 2.0 – орієнтація на споживача (інновації у дослідженнях, сегментації);
- маркетинг 3.0 – орієнтація на цінності (інновації у соціально відповідальному маркетингу);
- маркетинг 4.0 – інтеграція онлайн і офлайн каналів (інновації у digital-маркетингу, мобільному досвіді, контенті);
- маркетинг 5.0 – технології для людства (AI, Big Data, машинне навчання);
- маркетинг 6.0 – маркетинг майбутнього в умовах етичних і сталих екосистем (ESG-маркетинг, метасвіти).

Характеристику інновацій відповідно до концепцій маркетингу 1.0 – 6.0 та їх вплив на ключові складові економічної безпеки підприємства систематизовано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Еволюція концепцій маркетингу 1.0 – 6.0, ключові інновації та їх вплив на підсистеми економічної безпеки підприємства*

Концепція маркетингу	Ключові інновації	Вплив на економічну безпеку підприємства
1	2	3
Маркетинг 1.0	Продуктові та виробничі інновації, модернізація виробництва	Підвищення ефективності виробництва та зниження витрат, що зміцнює фінансову й техніко-технологічну безпеку
Маркетинг 2.0	Сегментація, позиціонування, маркетингові дослідження	Формування ринкової та конкурентної безпеки через орієнтацію на споживача та раціоналізацію рішень
Маркетинг 3.0	Ціннісно-орієнтований брендинг, соціальні ініціативи, емоційна лояльність	Зміцнення довіри та репутаційної стійкості, формування етичної та соціально відповідальної поведінки бізнесу
Маркетинг 4.0	Digital-маркетинг, автоматизація, персоналізація, мобільні технології	Розширення каналів взаємодії та управління ризиками в онлайн-середовищі; підвищення ефективності продажів і клієнтської лояльності

Кінець таблиці 1.5

1	2	3
Маркетинг 5.0	AI, Big Data, сенсорні технології, нейромаркетинг	Підвищення аналітичних можливостей та управління ризиками на основі даних; оптимізація витрат, стратегічний контроль та фінансова стійкість
Маркетинг 6.0	Метавсесвіт, AR / VR, гейміфікація, ESG-маркетинг, сталий розвиток	Забезпечення комплексної безпеки через інтеграцію інновацій: зміцнення довіри споживачів, мінімізація правових і репутаційних ризиків, підтримка сталого розвитку та екологічної безпеки

*сформовано автором

Аналіз еволюції концепцій маркетингу свідчить про послідовне розширення функцій маркетингу від продуктового просування (1.0) до управління клієнтським досвідом у цифрових і віртуальних середовищах (6.0). З кожною новою парадигмою посилюється інноваційна складова маркетингу, зростає його інтеграція з технологіями та соціальними цінностями, що трансформує маркетинг в стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Якщо на ранніх етапах інновації орієнтувалися переважно на продуктивність і ефективність, то у пізніших концепціях ключову роль починають відігравати інформаційна прозорість, репутаційна стійкість, проактивне управління ризиками та формування сталих ціннісних зв'язків зі споживачами. Відтак, у сучасних умовах маркетингові інновації є не лише рушієм ринкового успіху, але й механізмом формування стійкості бізнесу до зовнішніх загроз у цифрову добу.

Подальший розвиток маркетингових концепцій демонструє, що інновації поступово інтегруються у всі підсистеми економічної безпеки підприємства, формуючи стратегічний інструмент управління ризиками та стійкістю бізнесу. Водночас, для глибшого розуміння їх впливу важливо не лише простежити історичну динаміку розвитку парадигм маркетингу, а й систематизувати маркетингові інновації за класифікаційними ознаками та напрямками, які визначають їх взаємозв'язок із конкретними складовими економічної безпеки. Для повного розуміння ролі маркетингових інновацій у

забезпеченні економічної безпеки підприємства доцільно аналізувати їх не лише у відриві, а й у взаємозв'язку з управлінськими, технологічними та поведінковими рішеннями, що формують цілісну систему адаптації бізнесу до викликів цифрової економіки. Проте у науковій літературі ці напрями здебільшого подаються розрізнено, що не дозволяє сформувати інтегрованого бачення їх ролі у механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Цю проблему підтверджує і аналіз вітчизняних та зарубіжних публікацій. Так, українські дослідники (С. Ілляшенко, Ю. Шипуліна, В. Барабанова, Г. Богатирьова та інші) пропонують класифікувати маркетингові інновації за елементами маркетинг-міксу (4Р, 7Р, 9Р) або за типами нововведень – продуктовими, ціновими, комунікаційними, цифровими. У працях, що стосуються проблематики економічної безпеки, трапляється також поділ інновацій на технологічні, організаційні та соціально-поведінкові, проте зазвичай він розглядається у ширшому контексті інноваційної діяльності підприємства, а не суто в маркетинговій площині. Зарубіжні автори також надають перевагу класифікаціям за типами – технологічними, організаційно-управлінськими та соціально-поведінковими. Попри наукову цінність, зазначені підходи не дають можливості комплексно оцінити, як саме маркетингові інновації інтегруються у систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

У зв'язку з цим у даному дослідженні пропонується авторська концепція трьох ключових компонентів маркетингових інновацій – технологічно-цифрового, стратегічно-управлінського та поведінково-клієнтського, що поєднують напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених та дозволяють комплексно пояснити роль маркетингових інновацій у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Кожен компонент реалізується через комплекс інструментів, методів і управлінських рішень, які дозволяють підприємству не лише адаптуватися до викликів цифрової економіки, але й сформувати стійкі конкурентні позиції на ринку. Для цілісного розуміння

запропонованої концепції охарактеризовано її ключові складові у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Технологічно-цифровий компонент маркетингових інновацій охоплює сукупність інструментів і технологій, що трансформують маркетингову діяльність завдяки застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. До таких інновацій належать CRM-системи, Big Data-аналітика, штучний інтелект і машинне навчання (AI / ML), блокчейн-технології та інші цифрові рішення. Вони забезпечують глибоку персоналізацію, автоматизацію маркетингових процесів та підвищують швидкість і точність прийняття рішень, що безпосередньо впливає на ключові складові економічної безпеки підприємства.

У площині інформаційної безпеки застосування Big Data та алгоритмів штучного інтелекту дає змогу аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів і ринкові тенденції, своєчасно виявляти ризики та формувати прогностичні моделі. Це знижує рівень невизначеності у стратегічному плануванні й дозволяє уникати кризових ситуацій [33]. Як зазначає О. Білоус, сучасні цифрові технології, зокрема платформи персоналізації та автоматизації маркетингових процесів, формують нову якість управління, що базується на даних і підвищує прозорість та ефективність рішень, що опосередковано посилює інформаційну безпеку підприємства [5].

У контексті репутаційної безпеки CRM-системи та інші платформи автоматизації маркетингу сприяють формуванню довіри клієнтів і підтримці позитивного іміджу підприємств. Завдяки накопиченню історій взаємодії зі споживачами підприємства можуть пропонувати персоналізовані рішення та уникати конфліктних ситуацій. Автоматизовані сервіси підтримки на базі штучного інтелекту забезпечують безперервну комунікацію з клієнтами, що знижує ризики репутаційних втрат у критичних ситуаціях [67].

У фінансовому вимірі цифрові інновації оптимізують витрати маркетингових кампаній, знижують залежність від людського фактору та підвищують точність таргетування. Використання алгоритмів AI у

персоналізованих рекомендаціях підвищує конверсію, покращує грошові потоки та підвищує рентабельність інвестицій у маркетинг [86].

У контексті ринкової безпеки цифрові канали (онлайн-платформи, соціальні мережі, мобільні додатки) забезпечують гнучкість і масштабованість присутності підприємства [98]. Це дозволяє швидко адаптувати маркетингову діяльність до змін ринкового середовища та підтримувати комунікацію зі споживачами навіть у кризових умовах.

Водночас цифрова трансформація створює й нові виклики. Зокрема, посилюється ризик витоків даних, кібератак та порушення конфіденційності. Тому ефективне використання технологічно-цифрових інновацій потребує поєднання з розвиненою системою кіберзахисту, політиками конфіденційності та впровадженням міжнародних стандартів у сфері захисту даних (зокрема GDPR).

Узагальнюючи результати дослідження, технологічно-цифровий компонент маркетингових інновацій виступає не лише чинником підвищення ефективності маркетингових процесів, але й важливим фактором посилення економічної безпеки підприємства. За умови інтеграції цифрових технологій із системами захисту даних та інформаційної безпеки він формує гнучку й стійку модель маркетингового управління, здатну забезпечити стабільність і розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки.

Стратегічно-управлінський компонент маркетингових інновацій охоплює інновації у підходах до маркетингового управління та довгострокового розвитку підприємства. Він включає брендинг нового покоління, впровадження принципів ESG у маркетингову діяльність, розробку адаптивних маркетингових стратегій та інтеграцію маркетингу у систему управління ризиками. Ці інновації мають комплексний характер: вони не обмежуються використанням окремих інструментів, а змінюють філософію управління маркетингом, роблячи бізнес гнучким, стійким і соціально відповідальним, що безпосередньо впливає на зниження ризиків та посилення економічної безпеки підприємства.

У площині репутаційної та ринкової безпеки підприємства особливого значення набувають брендові й ціннісні маркетингові інновації. Сучасний брендинг розглядається не лише як інструмент ідентифікації, а як носій глибинних смислів, суспільної місії та корпоративних цінностей. У межах концепції маркетингу 3.0 бренд виступає засобом формування емоційного й ціннісного зв'язку зі споживачем. Інновації у цій сфері охоплюють емоційний маркетинг, сторітелінг і розвиток бренду навколо соціально значущої ідеї, що сприяє формуванню стабільної лояльної аудиторії та зниженню ризиків втрати клієнтської бази в умовах ринкової турбулентності [85].

ESG-маркетинг є одним із ключових напрямів стратегічних інновацій, спрямованих на інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських принципів у комунікаційну політику підприємства. Він охоплює, зокрема, комунікацію екологічних зобов'язань компанії, у тому числі щодо скорочення вуглецевого сліду, прозору взаємодію з громадськістю, підтримку соціальних ініціатив і дотримання етичних стандартів реклами. Такі практики не лише формують позитивний імідж, а й знижують регуляторні, репутаційні та фінансові ризики. Компанії, що інтегрують ESG-принципи, стають привабливішими для інвесторів, партнерів і споживачів, що безпосередньо впливає на фінансову й інвестиційну безпеку підприємства [91].

Адаптивні маркетингові стратегії забезпечують ринкову та фінансову стійкість підприємства. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати маркетингову політику – від цінової стратегії до каналів комунікації й продуктового портфеля. Використання цифрових інструментів (аналітика в реальному часі, прогнозування поведінки споживачів) сприяє своєчасному прийняттю рішень. Прикладом є адаптація підприємств під час пандемії COVID-19, коли вони перейшли на цифрові формати комунікації, онлайн-просування та розширення сервісу доставки [106].

Важливим елементом є також інтеграція маркетингу в систему управління ризиками підприємства, що посилює організаційно-управлінську та інституційно-правову безпеку [133]. Це реалізується через створення

міжфункціональних команд (маркетинг, фінанси, безпека), використання маркетингової інформації в системах ризик-менеджменту (SWOT, PEST, сценарне планування), розробку альтернативних стратегій. Маркетингова функція у такому контексті діє не реактивно, а проактивно – ідентифікує потенційні загрози (репутаційні, поведінкові, технологічні) та пропонує шляхи їх нейтралізації.

Отже, стратегічно-управлінський компонент маркетингових інновацій забезпечує довгострокову економічну стійкість підприємства завдяки поєднанню інноваційного розвитку та системного управління ризиками. В умовах турбулентного середовища стратегічно орієнтований маркетинг стає не лише джерелом конкурентних переваг, а й ключовим чинником збереження економічної безпеки бізнесу.

Поведінково-клієнтський компонент маркетингових інновацій охоплює інструменти та підходи, орієнтовані на зміну поведінки споживачів, формування лояльності, розвиток клієнтського досвіду та партнерських відносин. Його сутність полягає в тому, що маркетингові інновації дедалі більше ґрунтуються не на продукті чи технології, а на цінностях, емоціях і взаємодії з клієнтами та стейкхолдерами. Це безпосередньо впливає на стабільність доходів, ринкову стійкість і репутаційну безпеку підприємства.

У площині ринкової безпеки поведінково-клієнтські інновації сприяють формуванню довгострокових відносин зі споживачами. Використання персоналізованих програм лояльності, UX / UI-інновацій у цифрових каналах, гейміфікації та co-creation (спільного створення цінності з клієнтами) дозволяє підприємствам утримувати споживачів і підвищувати їхню довгострокову цінність [129]. Це знижує ризики втрати ринку та забезпечує стабільність грошових потоків.

У контексті репутаційної безпеки важливим інструментом виступають емоційний маркетинг і бренд-комунікації, що ґрунтуються на сторітелінгу, автентичності та ціннісному позиціонуванні. Довіра до бренду формується через позитивний досвід взаємодії зі споживачами, що набуває особливої

значущості в умовах зростаючої прозорості бізнес-середовища. Як зазначає Ф. Котлер у концепціях маркетингу 3.0 – 5.0, компанії мають орієнтуватися не лише на продаж продукту, а й на підтримку соціально значущих цінностей, які резонують із потребами та цінностями споживачів [112].

У контексті інформаційної безпеки поведінкові інновації передбачають системне використання зворотного зв'язку від клієнтів і партнерів з метою прогнозування ризиків і своєчасного коригування маркетингових стратегій. Застосування інструментів соціального слухання (social listening), поведінкової аналітики та моніторингу цифрових слідів споживачів дає змогу підприємствам завчасно ідентифікувати потенційні кризові ситуації, а також мінімізувати репутаційні й фінансові ризики [94].

Вагомого значення набуває вплив маркетингових інновацій на внутрішньоорганізаційну безпеку підприємства, оскільки поведінкові інновації охоплюють також формування корпоративної культури. Клієнтоорієнтовані підходи передбачають системне навчання персоналу, впровадження внутрішніх мотиваційних програм і розвиток командної взаємодії, що сприяє підвищенню стійкості підприємства до внутрішніх ризиків, зокрема плинності кадрів і конфліктів у колективі.

Водночас посилення ролі поведінкових даних у маркетинговій діяльності зумовлює виникнення нових викликів для економічної безпеки підприємства. Їх використання потребує суворого дотримання вимог конфіденційності, етичних норм та стандартів захисту персональної інформації. Порушення цих принципів може призвести до серйозних репутаційних і правових ризиків. Таким чином, поведінково-клієнтський компонент маркетингових інновацій за умови належного управління виступає вагомим чинником забезпечення економічної безпеки підприємства, поєднуючи розвиток клієнтської лояльності, зміцнення довіри до бренду та підвищення якості взаємодії зі стейкхолдерами в умовах цифрової економіки.

Характеристики ключових компонентів маркетингових інновацій та їх впливу на систему економічної безпеки підприємства наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Ключові компоненти маркетингових інновацій та їх вплив на економічну безпеку підприємства*

Компонент	Сутність	Основні інструменти	Вплив на підсистеми економічної безпеки	Потенційні виклики
Технологічно-цифровий	Використання сучасних ІТ-рішень, цифрових платформ і аналітики даних для трансформації маркетингу	CRM, Big Data, AI / ML, блокчейн, автоматизація маркетингу	Інформаційна (захист даних), фінансова (оптимізація витрат, ROI), ринкова (гнучкість каналів збуту), репутаційна (прозорість комунікацій)	Кібератаки, витоки даних, ризики конфіденційності
Стратегічно-управлінський	Інновації у стратегічному маркетинговому управлінні та інтеграції маркетингу в систему ризик-менеджменту	ESG-маркетинг, брендинг нового покоління, адаптивні стратегії, Balanced Scorecard	Репутаційна (довіра до бренду), фінансова (привабливість для інвесторів), організаційно-управлінська (узгодженість рішень), інституційно-правова (комплаєнс)	Висока вартість впровадження, складність інтеграції у корпоративну стратегію
Поведінково-клієнтський	Орієнтація на поведінку та досвід споживачів, розвиток лояльності й партнерських відносин	UX / UI, персоналізація, програми лояльності, емоційний маркетинг, гейміфікація, co-creation	Ринкова (стабільний попит), репутаційна (довіра до бренду), інформаційна (зворотний зв'язок), внутрішньо-організаційна (мотивація персоналу)	Ризики порушення конфіденційності даних, етичні дилеми використання поведінкової аналітики

*розроблено автором

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що маркетингові інновації в умовах цифрової трансформації впливають на економічну безпеку підприємства через три взаємопов'язані компоненти – технологічно-цифровий, стратегічно-управлінський та поведінково-клієнтський. Кожен із них забезпечує специфічний набір функцій та інструментів, однак лише в сукупності вони формують цілісний механізм, здатний підтримувати стабільність бізнесу, його адаптивність і конкурентоспроможність.

Технологічно-цифровий компонент зосереджується на впровадженні сучасних ІТ-рішень і цифрових платформ, що забезпечують аналітику, автоматизацію та безпечний обіг даних, сприяючи зміцненню інформаційної

безпеки, оптимізації витрат і підвищенню ефективності маркетингових кампаній. Стратегічно-управлінський компонент орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства та охоплює ESG-маркетинг, брендинг нового покоління й інтеграцію маркетингової функції у систему ризик-менеджменту, що забезпечує репутаційну стійкість, узгодженість управлінських рішень і зниження регуляторних та фінансових ризиків. Поведінково-клієнтський компонент акцентує увагу на взаємодії зі споживачами, формуванні їх лояльності та створенні цінності у співпраці з клієнтами, зокрема через використання UX / UI-інновацій, персоналізації, гейміфікації та програм лояльності.

Сукупна дія зазначених компонентів формує синергійний ефект, за якого технологічні рішення підсилюють стратегічні управлінські підходи, а поведінкові інновації забезпечують їх практичну реалізацію у взаємодії з клієнтами та партнерами. У результаті маркетингові інновації виступають системоутворюючим чинником механізму економічної безпеки підприємства, інтегруючи його ключові підсистеми та забезпечуючи здатність бізнесу не лише реагувати на ринкову турбулентність, а й проактивно формувати траєкторію сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних підходів до маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств та узагальнення наукових джерел сформовано такі висновки:

1. У результаті теоретико-методологічного аналізу наукових джерел і систематизації підходів до визначення поняття «маркетингові інновації» у роботі уточнено його сутнісно-змістове наповнення та окреслено етапи еволюції. Встановлено, що з початку XX ст. відбулося поступове переосмислення маркетингових інновацій – від окремих нововведень у межах

комплексу маркетингу до інтегрованого механізму стратегічного управління підприємством. Удосконалене визначення поняття «маркетингові інновації» пропонується трактувати як інтегровану систему стратегічних, проактивних та реактивних маркетингово-орієнтованих управлінських рішень, які ґрунтуються на наукових знаннях, методах та інструментах, спрямованих на формування споживчої цінності та цінності для підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої турбулентності ринкового середовища. Запропоноване поняття передбачає врахування сукупності взаємопов'язаних управлінських рішень (стратегічних, проактивних та реактивних), орієнтованих не лише на досягнення коротко- та середньострокових ринкових результатів, а й на стратегічну мінімізацію маркетингових ризиків.

2. На основі узагальнення наукових підходів уточнено зміст системи економічної безпеки підприємства як багаторівневої інтегрованої структури, що охоплює фінансову, інформаційну, ринкову, репутаційну, інституційно-правову, техніко-технологічну та організаційно-управлінську підсистеми. Встановлено, що у сучасних умовах цифрової трансформації ключову роль у забезпеченні їх узгодженої взаємодії відіграє маркетингове забезпечення, яке виконує інтеграційну функцію, поєднуючи превентивні та проактивні механізми управління ризиками. Доведено, що маркетингові інновації пронизують усі підсистеми економічної безпеки, забезпечуючи їх інформаційно-аналітичну підтримку, репутаційний захист, формування конкурентних переваг і підвищення адаптивності бізнесу. Саме це дозволяє розглядати маркетингове забезпечення як системоутворюючий елемент економічної безпеки підприємства, що гармонізує внутрішні ресурси із викликами та можливостями зовнішнього середовища.

3. Сформовано функціональну модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації, у якій визначено вісім ключових функцій: інформаційну, аналітичну, репутаційну, комунікаційну, клієнтську, правову (комплаєнс), інноваційно-адаптаційну та

стратегічно-координаційну. Їх взаємодія формує комплексний механізм управління ризиками, що забезпечує своєчасне виявлення загроз, підтримання стабільності бізнесу, підвищення його адаптивності та стратегічну узгодженість маркетингових рішень із підсистемами економічної безпеки підприємства.

4. Узагальнення результатів дослідження дозволило з'ясувати, що застосування розширеного функціонального підходу до класифікації маркетингових інновацій забезпечує їх системне розуміння як багатовимірного механізму впливу на підсистеми економічної безпеки підприємства. Доведено, що кожен компонент комплексу маркетингу – від продуктових, цінових, збутових і комунікаційних інновацій до персоналізації, партнерства та конфіденційності – виконує ключову роль у підвищенні ефективності управління ризиками, стійкості бізнесу та його адаптивності до викликів цифрової економіки. У сукупності ці інновації формують інтегровану систему, що сприяє зміцненню фінансової, ринкової, інформаційної, репутаційної, техніко-технологічної, організаційно-управлінської та інституційно-правової безпеки підприємства, забезпечуючи синергію маркетингових і безпекових підходів у стратегічному управлінні.

5. Встановлено, що еволюція концепцій маркетингу від 1.0 до 6.0 відображає трансформацію його змісту – від орієнтації на продукт і ефективність виробництва до фокусування на цінностях, клієнтському досвіді, цифрових технологіях і сталому розвитку. З кожним етапом розвитку маркетингу посилюється інноваційна складова, яка поступово інтегрується у фінансову, інформаційну, ринкову, репутаційну та інституційно-правову підсистеми економічної безпеки підприємства. У сучасних умовах цифрової трансформації маркетингові інновації стають ключовим чинником забезпечення економічної безпеки, оскільки сприяють інформаційній прозорості, репутаційній стійкості, адаптивності до змін середовища, зниженню ризиків та формуванню довіри споживачів, що зміцнює стратегічні позиції підприємства на ринку.

6. Удосконалено підхід до класифікації маркетингових інновацій, які згруповано у три взаємопов'язані компоненти – технологічно-цифровий,

стратегічно-управлінський та поведінково-клієнтський. Кожен із них охоплює відповідні інструменти, методи й управлінські рішення, які у сукупності формують цілісний механізм впливу маркетингових інновацій на систему економічної безпеки підприємства. Визначено, що їх інтеграція забезпечує інформаційну, репутаційну, фінансову, ринкову, інституційно-правову, техніко-технологічну та організаційно-управлінську стійкість бізнесу. Такий підхід дозволяє розглядати маркетингові інновації не лише як набір інструментів конкурентної боротьби, а й системоутворюючий чинник забезпечення стратегічної стійкості та довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

7. Узагальнення теоретичних положень дозволяє розглядати маркетингові інновації як системоутворюючий чинник економічної безпеки підприємства. Їх інтеграція у стратегічне управління забезпечує синергію між підсистемами економічної безпеки, зміцнює стійкість бізнесу до ризиків і формує основу його сталого розвитку у цифровій економіці.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях: [4, 17, 20, 22, 24].

2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Трансформаційні процеси макросередовища та їх вплив на впровадження маркетингових інновацій

Сучасний стан розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності та посиленням турбулентності зовнішнього середовища. На діяльність підприємств істотно впливають воєнно-політичні, соціально-економічні, фінансові, інституційні, екологічні та інші ризики, що ускладнюють процес прийняття управлінських рішень і здебільшого негативно впливають на систему їх економічної безпеки. Разом з тим, сучасна економіка перебуває в умовах значних технологічних трансформацій, що зумовлені цифровізацією бізнес-процесів, впровадженням інструментів штучного інтелекту, прогнозної аналітики тощо. Зазначені процеси змінюють логіку функціонування ринків, умови конкурентної боротьби, поведінку та запити споживачів, що зумовлює об'єктивну необхідність переосмислення традиційних бізнес-моделей, маркетингових стратегій та управлінських підходів тощо. Вплив турбулентності зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних підприємств можна оцінити за рахунок аналізу ключових макроекономічних показників, які безпосередньо формують платоспроможний попит населення, фінансову стійкість та інвестиційну активність бізнесу, а також забезпечують передумови впровадження маркетингових інновацій як інструменту зміцнення економічної безпеки підприємств.

Насамперед доцільно проаналізувати групу показників, що характеризують ділову активність суб'єктів господарювання та загальний рівень економічного розвитку країни. Ключовим серед них є валовий внутрішній продукт (ВВП), який відображає масштаби економічного виробництва, потенціал ринкового попиту тощо. Номінальний та реальний ВВП

України за 2012 – 2024 рр. наведено на рис. 2.1.

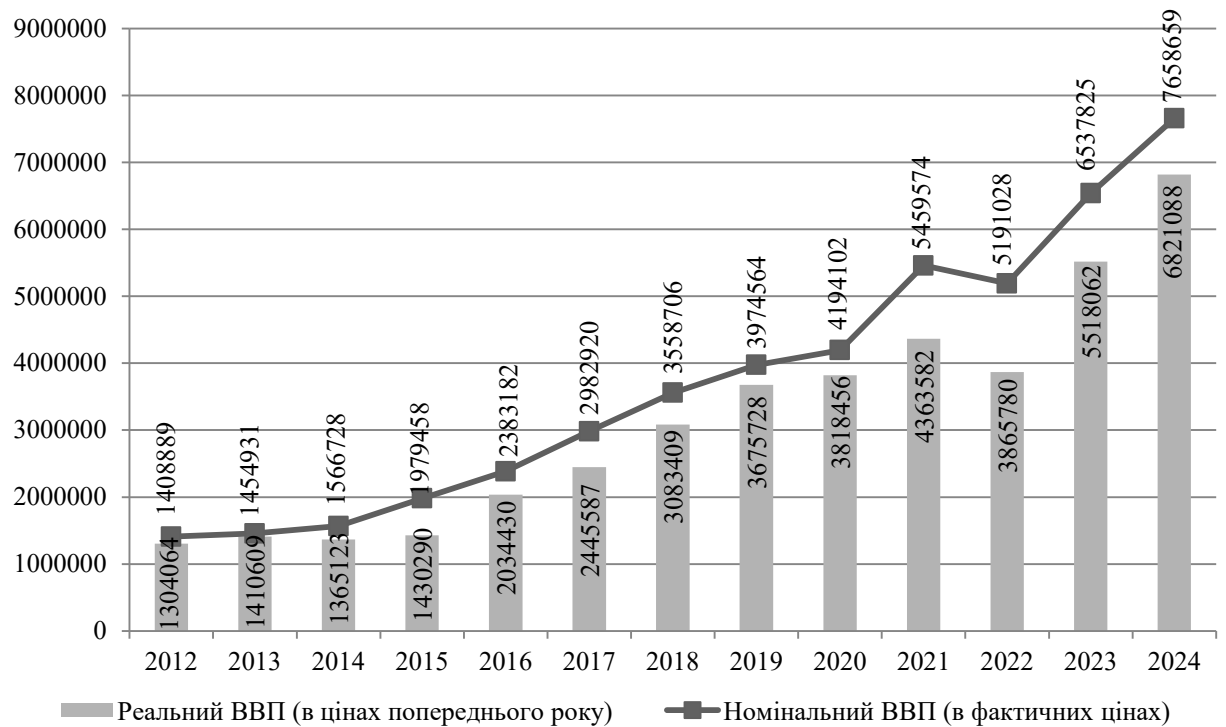


Рисунок 2.1 – Номінальний та реальний ВВП за 2012 – 2024 рр., млн грн*

*побудовано автором за даними [7]

Наведенні дані щодо динаміки номінального та реального ВВП за 2014 – 2024 рр. (рис. 2.1) свідчать про істотні трансформації макросередовища, які впливають на систему економічної безпеки підприємств та особливості їх функціонування. Динаміка номінального ВВП характеризується зростанням з 1408889 млн грн у 2012 р. до 7658659 млн грн у 2024 р., що формально свідчить про економічний розвиток, однак фактично характеризує наявність інфляційних процесів, девальвацію гривні та структурні зрушення в економіці України. Що ж стосується реального ВВП, то саме цей показник дозволяє об'єктивно оцінити економічну динаміку в країні, зокрема, у 2014 – 2015 рр. та 2022 р. спостерігається різке скорочення реального ВВП, що було наслідком воєнних дій, окупації територій України, часткової втрати промислового потенціалу, розриву та переорієнтацією виробничих та логістичних ланцюгів. Варто зазначити, що найбільш кризовим був 2022 р., що характеризувався

повномасштабними військовими діями, які суттєво вплинули на умови ведення бізнесу, спричинили падіння інвестиційної активності, зменшили споживчий попит та значно підвищили загрози та ризики, що відобразилися на економічній безпеці суб'єктів господарювання. Водночас у 2023 – 2024 рр. спостерігається значне зростання реального ВВП, що свідчить про адаптацію економіки країни до реалій воєнного часу, активізацію внутрішнього ринку, використання нових моделей взаємодії із споживачами тощо.

Проаналізовані тенденції динаміки номінального та реального ВВП, а також зростання турбулентності макроекономічного середовища посилюють вразливість підприємств до зовнішніх загроз та ризиків. У цих умовах маркетингові інновації трансформуються з інструменту стимулювання збуту у ключовий елемент превентивного реагування в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Їх застосування забезпечує раннє виявлення змін у ринковому середовищі, і створює передумови для своєчасного коригування стратегій підприємства.

Водночас абсолютні обсяги ВВП не дають уявлення про реальний рівень добробуту населення країни, рівень платоспроможного попиту, тому для поглибленого аналізу варто розглянути номінальний ВВП України на одну особу населення за 2012 – 2024 рр., який представлено на рис. 2.2.

Дані рис. 2.2 свідчать про скорочення населення в Україні, хоча дані про чисельність населення у 2023 – 2024 рр. відсутні, але наявні тенденції міграційних процесів свідчать про подальше більш відчутне скорочення чисельності населення. Для підприємств це означає звуження місткості внутрішнього ринку, що відображається на попиті, дефіциті трудових ресурсів, а також зростанні ризиків, які пов'язані із нестачею кадрів.

Щодо динаміки номінального ВВП України на одну особу населення, як свідчать дані наведені на рис. 2.2, вона є нестабільною, і повторює динаміку реального ВВП. Зокрема, 2014 – 2015 рр. характеризуються різким спадом номінального ВВП на душу населення, аналогічні тенденції відбуваються і у 2022 р., що ж стосується інших років, то відзначається тенденція до зростання

показника, а у 2024 р. він досяг максимального за досліджуваний період значення і становив 5389,5 дол. США, що свідчить про відновлення платоспроможного попиту. Для підприємств це створює нові можливості щодо активізації маркетингових інновацій.

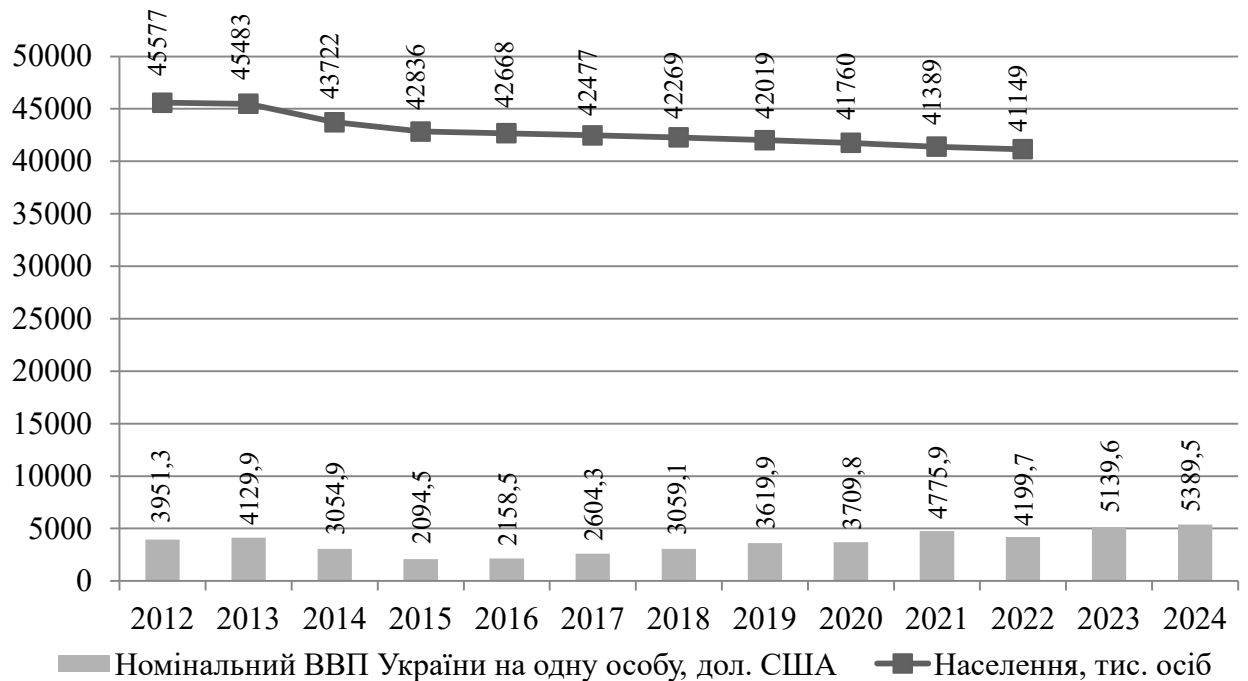


Рисунок 2.2 – Номінальний ВВП України на одну особу населення
за 2012 – 2024 рр.*

Примітка: дані про чисельність населення у 2023 – 2024 рр. відсутні

*побудовано автором за даними [7]

У контексті забезпечення економічної безпеки підприємств наведені тенденції (рис. 2.2) свідчать, що суб'єкти господарювання функціонують у середовищі, де, з одного боку, відбувається стійке скорочення споживчої бази, а з іншого – формується потенціал відновлення рівня доходності населення. В таких умовах маркетингові інновації можуть виконувати компенсаторну функцію в системі забезпечення економічної безпеки щодо наявних макроекономічних ризиків, оскільки дозволяють адаптувати різні аспекти діяльності підприємства до зміни запитів і платоспроможності споживачів за рахунок удосконалення маркетингової складової.

Разом з тим, при аналізі трансформаційних процесів макросередовища важливо враховувати динаміку виробничої активності за рахунок аналізу індексу промислового виробництва, динаміку якого наведено на рис. 2.3.

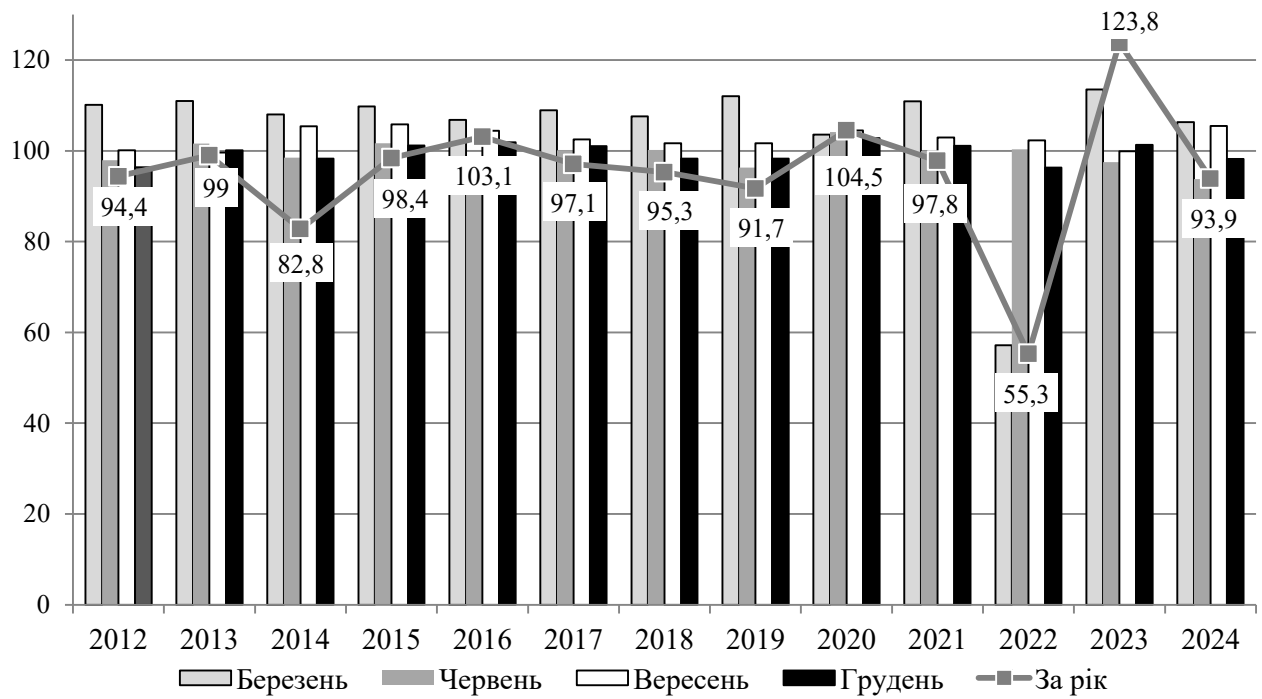


Рисунок 2.3 – Індекс промислового виробництва за 2012 – 2024 рр., %*

*побудовано автором за даними [32]

Аналіз динаміки індексу промислового виробництва за 2012 – 2024 рр. (рис. 2.3) свідчить про високоризиковий характер розвитку промисловості в Україні. Довоєнний період (2012 – 2013 рр.) характеризується відносною стабільністю (річний індекс становив у 2012 р. – 94,4 % та у 2013 р. – 99,0 %), що відповідало помірним темпам промислового розвитку. Найгірші показники індексу промислового виробництва спостерігалися у 2014 р. та 2022 р. (річний індекс становив у 2014 р. – 82,8 % та у 2022 р. – 55,3 %), що пояснюється військовими діями, частковою втратою промислового потенціалу та дестабілізацією ринків збуту. 2015 – 2021 рр. характеризуються поступовим відновленням промислового виробництва з тенденціями до стагнації (річні значення індексу коливаються в межах 91,7 % – 103,1 %), що свідчить про обмежені можливості інвестування в інновації. У 2023 р. спостерігалася різке

зростання індексу промислового виробництва до 123,8 %, що свідчить про відновлення його зростання за рахунок релокації бізнесу, налагодження логістичних зв'язків, активізацію внутрішнього попиту тощо. У 2024 р. зафіксовано падіння індексу до 93,9 %, що підтверджує ризики руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків внаслідок ворожих атак і свідчить про збереження високої турбулентності та нестійкого характеру відновлення.

Водночас, функціонування вітчизняних підприємств визначається не лише виробничими можливостями, а значно залежить від споживчого попиту, що є основним драйвером доходів. Саме тому варто проаналізувати показники, які характеризують споживчий попит населення, і одними з основних індикаторів, що відображають зміни у купівельній спроможності населення, є індекс споживчих цін (інфляції) в Україні, який наведено на рис. 2.4.

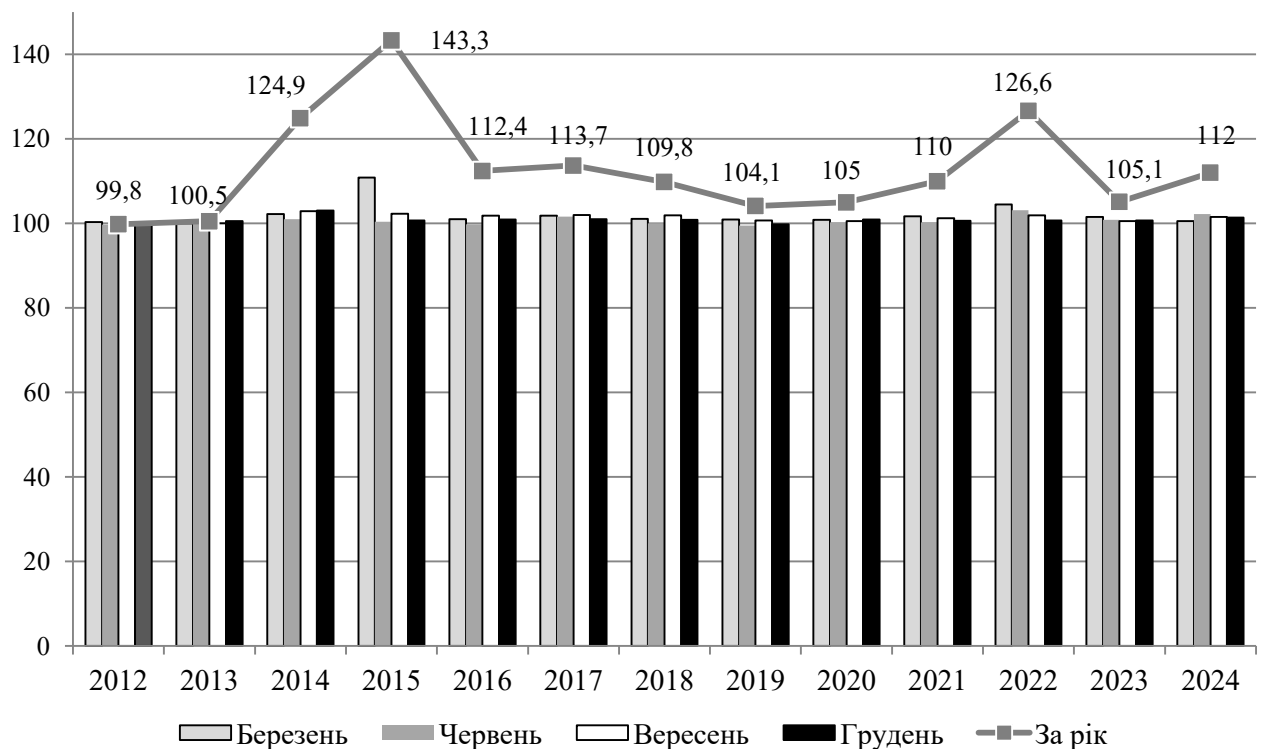


Рисунок 2.4 – Індекс споживчих цін (інфляції) в Україні за 2012 – 2024 рр., %*

*побудовано автором за даними [31]

Індекс споживчих цін (інфляції) (рис. 2.4) свідчить про нестабільний

характер цінових процесів в Україні протягом 2012 – 2024 рр., найбільш критичними стали 2014 – 2015 рр. та 2022 р., які характеризувалися значним скороченням купівельної спроможності споживачів і суттєвим зростанням собівартості виробництва. Саме в такі періоди підприємства змушені оперативно реагувати на цінові стратегії, переглядати товарні позиції, максимально активізувати цифрові канали комунікації та впроваджувати маркетингові інновації, що сприятимуть збереженню ринкових позицій. Однак у кризові періоди фінансові можливості більшості підприємств істотно обмежені, що ускладнює впровадження та реалізацію маркетингових інновацій. У таких умовах пріоритетності набувають відносно недорогі цифрові рішення, що сприяють підвищенню комунікаційної взаємодії із споживачами та не створюють значного фінансового тягаря для підприємства.

У період відносної макроекономічної стабілізації, зокрема після «шоку» нових реалій функціонування (для України – повномасштабної війни у 2022 р.) та поступової адаптації до нових реалій, зростає доцільність реалізації маркетингових інновацій. Це пояснюється більш прогнозованим ціновим середовищем та зниженням невизначеності щодо обсягів витрат виробництва та доходів підприємств, а тому формує передумови для впровадження маркетингових інновацій. Оскільки наведенні дані на рис. 2.4 за 2023 – 2024 рр. свідчать, що відбуваються інфляційні процеси (річний індекс становить у 2023 р. – 105,1 %, у 2024 р. – 112,0 %), це вказує на поступову стабілізацію цінової динаміки порівняно з піковими кризовими періодами. За таких умов вітчизняні підприємства отримують можливість перейти від режиму антикризового виживання до стратегічного розвитку.

Інфляційні процеси безпосередньо впливають не лише на витрати підприємств, а й на рівень добробуту населення країни. Доходи населення впливають на споживчу поведінку, визначають чутливість до цін та зміни у структурі попиту. У зв'язку з цим, наступним етапом дослідження є аналіз середньомісячної заробітної плати, який наведено на рис. 2.5.

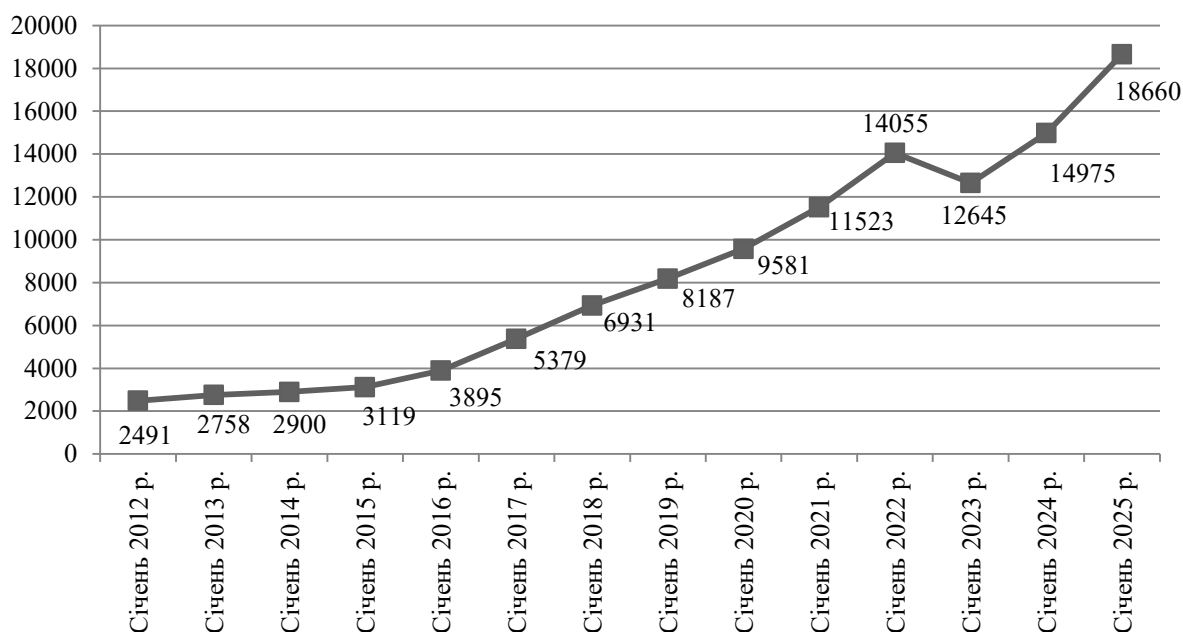


Рисунок 2.5 – Середня заробітна плата за даними пенсійного фонду України за 2012 – 2024 рр., грн [63]

Дані рис. 2.5 свідчать, що протягом 2012 – 2022 рр. спостерігається зростання середньої заробітної плати, з 2491 грн до 14055 грн, що свідчить про поступове зростання платоспроможного попиту населення. Однак у 2023 р. спостерігається порушення позитивної тенденції, і середня заробітна плата скорочується до 12645 грн, що є наслідком воєнних дій в країні, скорочення виробничої діяльності та загального зниження економічної активності. 2024 – 2025 рр. характеризуються відновленням зростання середньої заробітної плати, що свідчить про поступове відновлення ринку праці, посилення конкуренції за трудові ресурси тощо. Разом з тим, ці тенденції свідчать про зростання витрат підприємств на персонал, що актуалізує потребу інвестиційної активності бізнесу.

Одним з ключових показників, що відображає фінансові можливості підприємства щодо модернізації виробництва, у тому числі впровадження маркетингових інновацій та посилення системи економічної безпеки, є динаміка обсягів капітальних інвестицій за видами активів, які представлено на рис. 2.6.

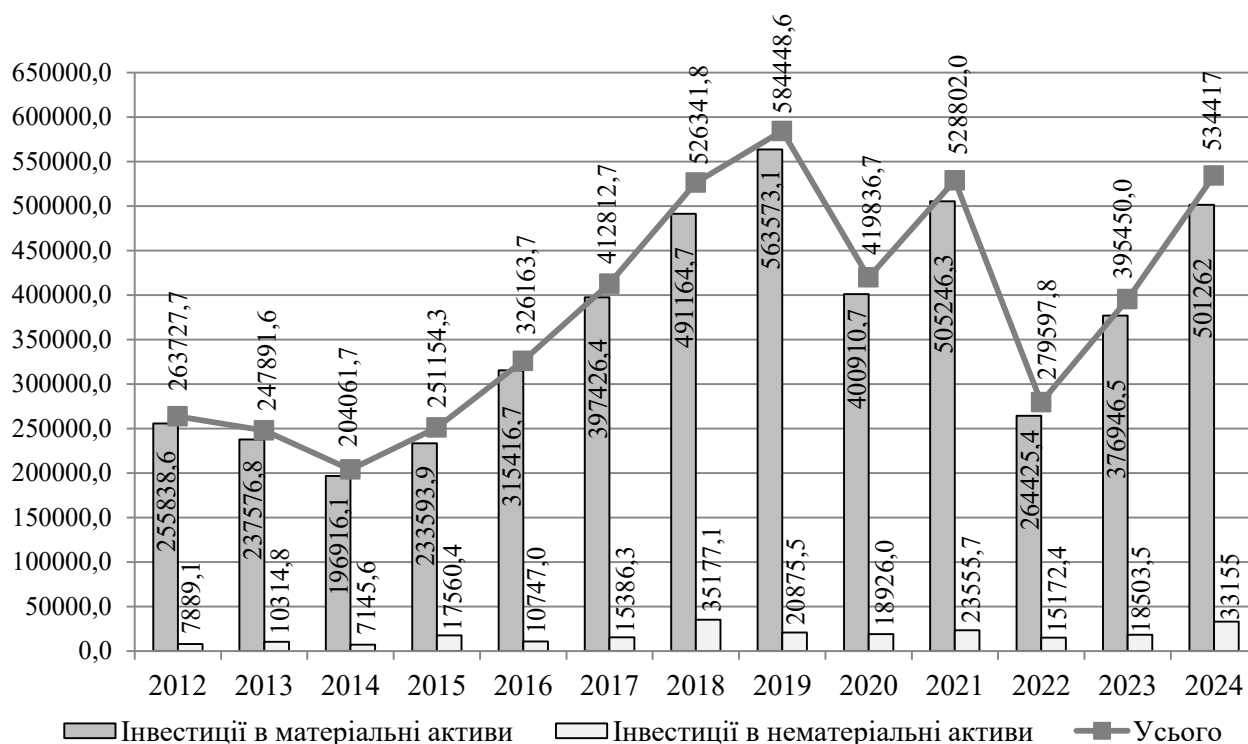


Рисунок 2.6 – Капітальні інвестиції за видами активів у 2012 – 2024 рр.,
млн грн*

*побудовано автором за даними [35]

Динаміка капітальних інвестицій за видами активів у 2012 – 2024 рр. демонструє чутливість інноваційного розвитку підприємств до макроекономічних і політичних змін. Протягом 2012 – 2013 рр., 2015 – 2019 рр. та у 2021 р. спостерігається відносно стабільне інвестування, простежується значне зростання, в 2,4 рази – з 251,1 млрд. грн у 2015 р. до 584,4 млрд. грн у 2019 р. Така позитивна тенденція давала можливість вітчизняним підприємствам здійснювати модернізацію виробництва, зокрема і впровадження маркетингових інновацій.

Разом з тим 2014 р., 2020 р. та 2022 р. були кризовими і негативно позначилися на інноваційній активності суб'єктів господарювання. Саме в такі кризові періоди для підприємств проблематичною є реалізація інноваційних та маркетингових проєктів, обмеженими є їх можливості щодо оновлення основних фондів, у тому числі і інвестування у цифрові комунікації та маркетингові технології.

Помірною позитивною динамікою щодо часткового відновлення інвестиційного процесу простежується у 2023 – 2024 рр. і свідчить про адаптацію підприємств до умов воєнної економіки.

Структуру капітальних інвестицій за видами активів у 2024 р. наведено на рис. 2.7.

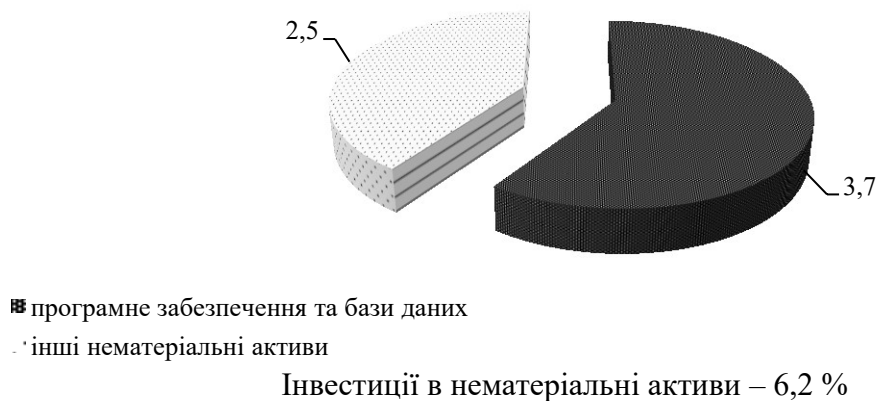
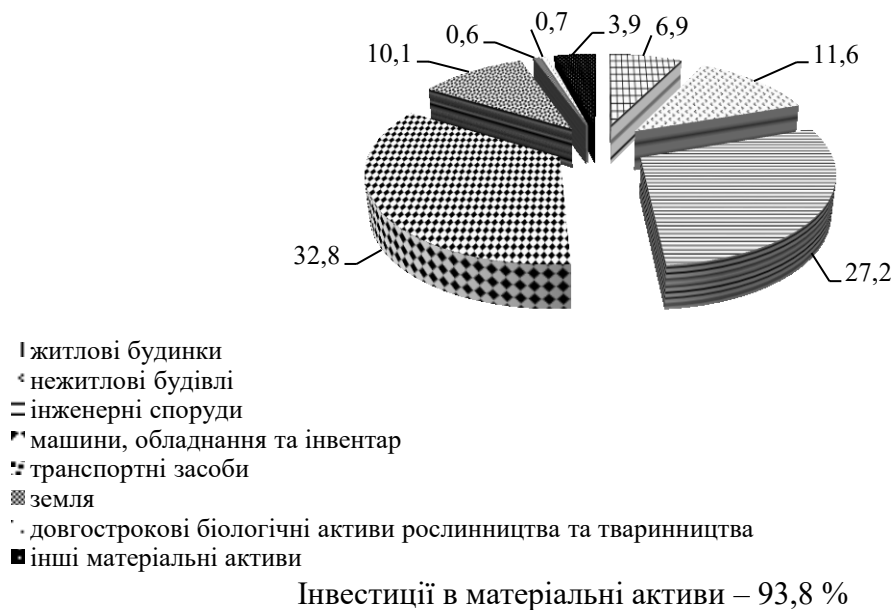


Рисунок 2.7 – Структура капітальних інвестицій за видами активів у 2024 р., %*

*побудовано автором за даними [35]

Аналіз структури капітальних інвестицій у 2024 р. показує, що найбільша частка припадає на інвестиції в матеріальні активи – 93,8 %, а інвестиції в нематеріальні активи становлять 6,2 %. Структура нематеріальних активів свідчить, що підприємства переважно орієнтуються на оновлення матеріально-

технічної бази, яка є необхідною для відновлення виробничих процесів в умовах війни. Водночас інвестиції у нематеріальні активи, які безпосередньо пов'язані з маркетинговими інноваціями, залишаються порівняно низькими, а саме: програмне забезпечення та бази даних – лише 3,7 %, інші нематеріальні активи – 2,5 %. Таке співвідношення свідчить, що вітчизняні підприємства недостатньо інвестують в цифрові рішення та інші інновації, що є критично важливими для забезпечення стійкості функціонування в умовах турбулентного середовища. Водночас зростання інвестицій у нематеріальні активи формує інфраструктурну основу для впровадження маркетингових інновацій.

Інвестиційна активність підприємств залежить від інноваційного потенціалу держави, який характеризує здатність забезпечувати сталий розвиток бізнес-середовища, і може бути проаналізований за допомогою Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index – GII). Варто зазначити, що Україна посідає 66-те місце серед 139 економік, представлених у GII 2025 [57] (рис. 2.8).

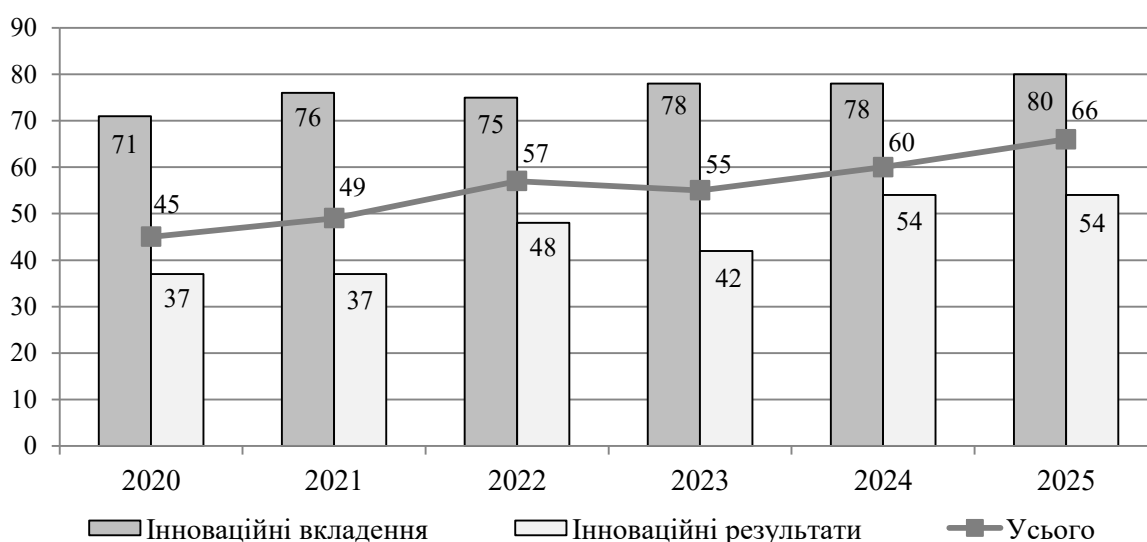


Рисунок 2.8 – Динаміка рейтингу України у Глобальному індексі інновацій (GII) у 2020 – 2025 рр., місце*

*побудовано автором за даними [57]

Рейтинг GII визначає рівень сприйнятливості економіки країн до

інновацій, включно з можливостями підприємств щодо розробки та впровадження маркетингових інновацій, доступністю фінансових ресурсів, інфраструктурою цифрової економіки, якістю бізнес-середовища, розвитком людського капіталу та технологічною готовністю. Погіршення загального рейтингу ГП у 2020–2025 рр. свідчить про зниження інноваційної конкурентоспроможності країни на глобальному рівні. Інвестиційні вкладення зменшуються швидше за інноваційні результати і свідчать, що інноваційна система переважно працює за рахунок людського капіталу, експорту ІКТ-послуг та цифрових компетенцій, а не за рахунок системних інституційних інвестицій, що підтверджується сильними та слабкими сторонами інновацій в Україні, які виділені в межах рейтингу ГП, та представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Сильні та слабкі сторони інновацій в Україні за показниками ГП у 2025 р. [108]

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Ранг	Назва індикатора	Ранг	Назва індикатора
1	Корисні моделі за походженням/млрд. дол. США за ПКС ВВП	130	Зростання продуктивності праці, %
4	Жінки, що працюють з вищою освітою, %	126	Валове нагромадження капіталу, % ВВП
5	Урядова онлайн-служба	126	Операційна стабільність для бізнесу
5	Експорт послуг ІКТ, % від загального обсягу торгівлі	125	Демографічний дивіденд молоді, %
16	Державне фінансування/учень, середня школа, % ВВП/населення	116	ВВП/одиниця споживання енергії
16	Промислові зразки за походженням/млрд. дол. США за ПКС ВВП	94	Університетська промисловість та міжнародна діяльність, топ-5
18	Створення мобільних додатків/млрд. дол. США за ПКС ВВП	79	Ринкова капіталізація, % ВВП
18	Витрати на освіту, % ВВП	59	Кредити від мікрофінансових установ, % ВВП
22	Торгові марки за походженням/млрд. дол. США за ПКС ВВП	53	Оцінка єдинорогів, % ВВП
25	Витрати на програмне забезпечення, % ВВП	44	Глобальні корпоративні інвестиції в дослідження та розробки, трійка провідних, млн дол. США

Сильні та слабкі сторони інновацій в Україні за показниками у 2025 р.

демонструють асиметрію між сильними сторонами, що ґрунтуються на використанні людського капіталу, цифровізації та креативних індустріях, поряд з тим до слабких сторін належать фінансово-інвестиційна, інституційна та технологічно-виробнича бази. Наведені сильні сторони формують підґрунтя для впровадження та розвитку маркетингових інновацій на українських підприємствах, зокрема у таких сферах як діджитал маркетинг, автоматизація взаємовідносин із споживачами, електронна комерція, креативні маркетингові рішення та інше. Поряд з тим, слабкі сторони інновацій в Україні відображають наявний дефіцит фінансових, виробничих та інституційних ресурсів, які є необхідними для масштабування маркетингових інновацій.

Далі варто проаналізувати кількість інноваційно активних підприємств за розробниками інновацій у 2018 – 2020, 2020 – 2022, 2022 – 2024 рр., їх динаміку представлено у табл. 2.2.

Наведенні дані у табл. 2.2 дозволяють зробити висновки, що кількість інноваційно-активних підприємств зменшилася серед підприємств в цілому (з 26904 од. у 2018 – 2020 рр. до 23564 од. у 2022 – 2024 рр.), однак серед промислових підприємств зросла (з 1552 од. у 2018 – 2020 рр. до 2703 од. у 2022 – 2024 рр.), і свідчить про прискорення інноваційних процесів у відповідь на макроекономічну нестабільність. Кількість підприємств, що впроваджували нову або вдосконалену продукцію зростає з 1402 од. у 2018 – 2020 рр. до 2016 од. у 2022 – 2024 рр. серед усіх підприємств, і з 1039 од. у 2018 – 2020 рр. до 1423 од. у 2022 – 2024 рр. серед промислових підприємств. Протягом аналізованого періоду особливо зросла кількість підприємств, що розробляли нові товари для ринку, зокрема на 305 од. серед усіх підприємств та на 204 од. серед промислових підприємств. Наведені тенденції є позитивними, оскільки свідчать про зміцнення інноваційної конкурентоспроможності та перехід вітчизняних підприємств від копіювання до створення унікальних рішень. Що ж стосується маркетингових інновацій, то у цьому контексті вони були дієвим інструментом аналітики поведінки споживачів, запуску нових продуктів через цифрові канали, зміни моделей ціноутворення та застосування нових форм дистрибуції.

Таблиця 2.2 – Кількість інноваційно-активних підприємств за типами інновацій та видами економічної діяльності за періоди 2018 – 2020, 2020 – 2022, 2022 – 2024 рр.*

Показники			Роки		
			2018 – 2020	2020 – 2022	2022 – 2024
1	2	3	4	5	6
Усього підприємств					
Кількість підприємств (інноваційно-активних), од.			26904	24688	23564
Кількість інноваційно-активних підприємств		усього, од.	2283	2589	4136
		у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності	8,5	10,5	17,6
Продуктові	кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)	усього, од.	1402	1168	2016
		у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності	5,2	4,7	8,6
		% до загальної кількості інноваційно-активних підприємств відповідного виду економічної діяльності	61,4	45,1	48,7
	товари	нові для ринку	342	407	647
		нові лише для підприємства	991	727	1441
	послуги	нові для ринку	137	284	341
		нові лише для підприємства	317	299	524
	Процесові	кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси	усього, одиниць	1848	1881
у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності			6,9	7,6	12,3
з них, од.		методи виробництва/поліпшення товарів або надання послуг	1315	1367	1941
		методи логістики, доставки або дистрибуції	360	321	725
		методи комунікацій або обробки інформації	768	788	1559
		методи обліку або адміністративного управління	566	522	1227
		методи ділової практики з організації процедур або зовнішніх зв'язків	446	405	977
		методи організації трудової відповідальності, прийняття рішень або управління людськими ресурсами	412	433	932
		маркетингові методи просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або після продажного обслуговування	732	874	1164
У т.ч. промислових підприємств					
Кількість підприємств (інноваційно-активних, не інноваційних), од.			12072	11459	11162
Кількість інноваційно-активних підприємств	усього, од.		1552	1611	2703
	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності		12,9	14,1	24,2

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Продуктові	кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)	усього, од.	1039	794	1423
		у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності	8,6	6,9	12,7
		% до загальної кількості інноваційно-активних підприємств відповідного виду економічної діяльності	66,9	49,3	52,6
	товари	нові для ринку	264	308	468
		нові лише для підприємства	866	596	1177
	послуги	нові для ринку	57	79	143
		нові лише для підприємства	137	144	324
Процесові	кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси	усього, од.	1236	1165	1820
		у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності	10,2	10,2	16,3
	з них, од.	методи виробництва/поліпшення товарів або надання послуг	1004	943	1419
		методи логістики, доставки або дистрибуції	231	186	422
		методи комунікацій або обробки інформації	426	419	839
		методи обліку або адміністративного управління	336	254	700
		методи ділової практики з організації процедур або зовнішніх зв'язків	254	191	525
		методи організації трудової відповідальності, прийняття рішень або управління людськими ресурсами	249	220	487
		маркетингові методи просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або після продажного обслуговування	481	533	748

*сформовано автором за даними [40]

Кількість підприємств, що впроваджували процесові інновації демонструють стійке зростання, зокрема з 1848 од. у 2018 – 2020 рр. до 2898 од. у 2022 – 2024 рр. серед усіх підприємств, і з 1236 од. у 2018 – 2020 рр. до 1820 од. у 2022 – 2024 рр. серед промислових підприємств. Протягом аналізованого періоду найбільш динамічно зростають методи комунікацій та обробки інформації (серед усіх підприємств – 791 од., серед промислових

підприємств – 413 од.), методи обліку або адміністративного управління (серед усіх підприємств – 661 од., серед промислових підприємств – 364 од.), методи виробництва/поліпшення товарів або надання послуг (серед усіх підприємств – 626 од., серед промислових підприємств – 415 од.). Маркетингові методи просування, пакування, ціноутворення, розміщення продукції або після продажного обслуговування також зростають протягом аналізованого періоду, зокрема на 432 од. серед усіх підприємств та на 267 од. Ці дані підтверджують зростання автоматизації CRM, аналітики даних для прийняття рішень, цифрових маркетингових платформ, омніканального просування, персоналізованих маркетингових стратегій тощо. Зростання кількості інноваційно-активних підприємств, а також досить активне впровадження продуктових та процесових інновацій свідчить про структурну реакцію бізнесу на виклики кризового періоду і формує передумови посилення економічної безпеки, оскільки впровадження інновацій компенсує негативний вплив зовнішніх загроз та ризиків, а також підвищує здатність підприємств до адаптації.

Проведений аналіз трансформаційних процесів макросередовища України дозволяє зробити висновки, що вітчизняні підприємства функціонують у турбулентному середовищі із значними загрозами та ризиками, яке поєднує значні воєнні, економічні, інституційні, технологічні та інші виклики. Водночас наявні тенденції містять низку суперечливих явищ, які формують специфічні умови для інноваційного розвитку підприємств. Зокрема дослідження загального рівня економічного розвитку країни, споживчого попиту та добробуту населення, ділової активності та фінансових можливостей суб'єктів господарювання, а також інноваційного потенціалу держави дає підстави виокремити інноваційний парадокс України. Цей парадокс проявляється у тому, що з однієї сторони Україна має високий рівень розвитку людських ресурсів, цифрових компетенцій, цифровізації та розвитку ІТ та інші сильні сторони, а з іншої – інституційну слабкість і відсутність правової стабільності, низькі інвестиції у НДДКР і промисловість,

недостатність фінансових ресурсів та інші слабкі сторони. Більш детально модель інноваційного парадоксу України та його вплив на розвиток інновацій зображено на рис. 2.9.

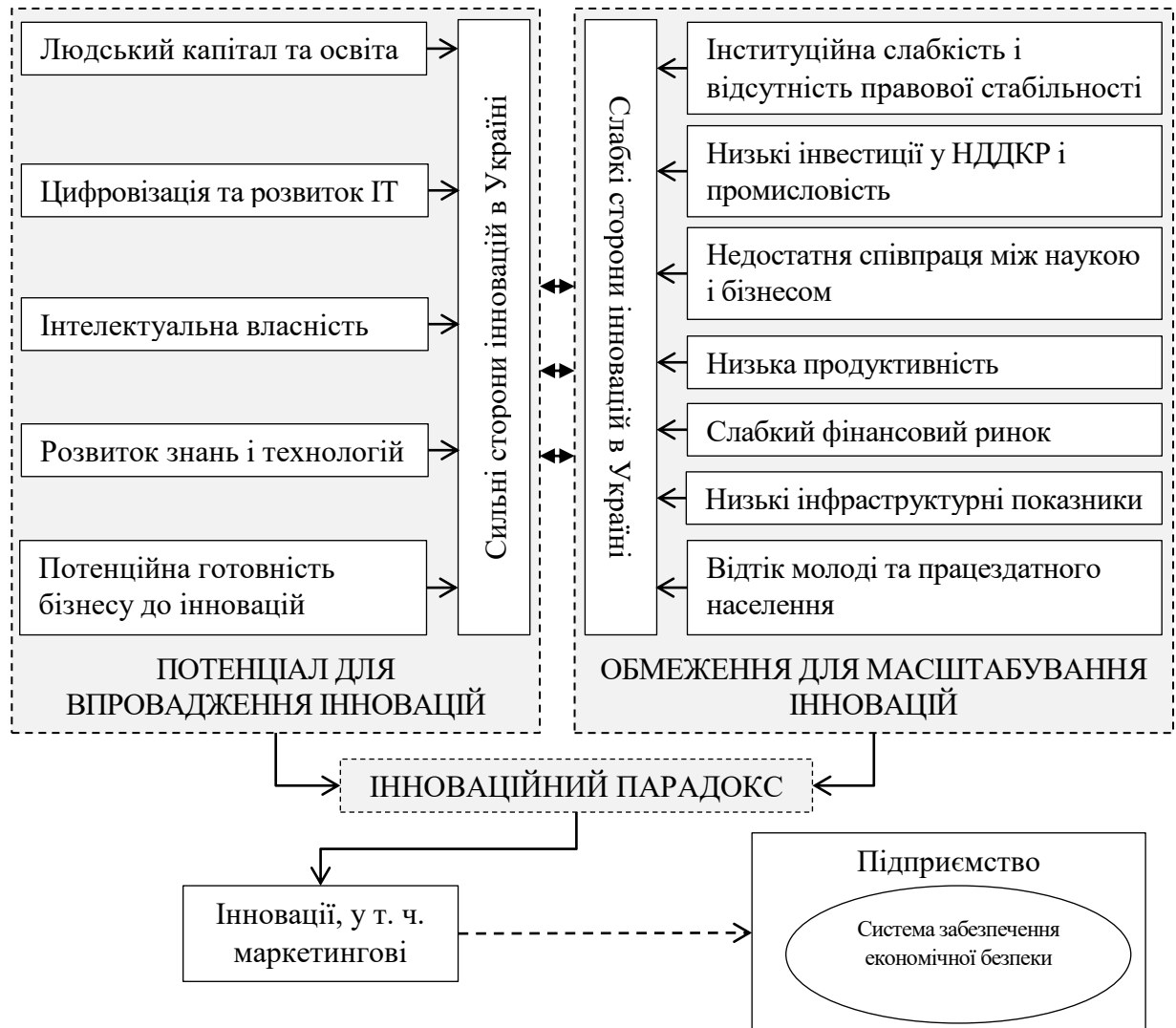


Рисунок 2.9 – Модель інноваційного парадоксу України та його вплив на розвиток інновацій*

*розроблено автором

Наявний інноваційний парадокс України визначає особливу модель розвитку інновацій, у тому числі маркетингових. Він зумовлює високу гнучкість та швидкість упровадження інновацій, що реалізуються переважно за рахунок цифрових рішень, але переважно мало витратного характеру через обмеженість фінансових ресурсів. Варто зазначити, що впровадження та

подальший розвиток маркетингових інновацій є ключовим компенсаторним механізмом, який здатен частково нейтралізувати слабкі сторони інноваційної системи в Україні та підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх викликів.

2.2 Оцінювання ресурсної бази як передумови впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств

Наявна ресурсна база підприємства визначає його здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, реагувати на зміну запитів і потреб споживачів, а також спроможність інвестувати у нові технології та реалізовувати маркетингові інновації.

У сучасних умовах маркетингові інновації дозволяють не лише стимулювати попит на продукцію / послуги підприємств, а й виконують превентивне забезпечення економічної безпеки підприємств з метою реагування на «слабкі» сигнали у ринковому середовищі, формування стійких каналів взаємодії із споживачами тощо. З огляду на це, оцінювання ресурсної бази доцільно здійснювати поетапно – від загальнодержавних тенденцій підприємницького сектору до дослідження особливостей формування та розподілу ресурсів окремих підприємств. Такий підхід дозволяє ідентифікувати обмеження та можливості впровадження маркетингових інновацій, а також визначити системні фактори, що впливають на їх інтеграцію у механізм забезпечення економічної безпеки підприємств.

Отже, з метою проведення оцінювання ресурсної бази для початку проведемо аналіз статистичних даних, що характеризують фінансовий стан та економічну активність вітчизняних підприємств, їх інвестиційну спроможність, ступінь технологічної готовності тощо. Початковим етапом

цього аналізу буде дослідження кількості діючих суб'єктів господарювання у 2012 – 2025 рр. (рис. 2.10), оскільки їх кількість відображає загальний рівень економічної активності та здатності бізнес-середовища адаптуватися до трансформаційних викликів.

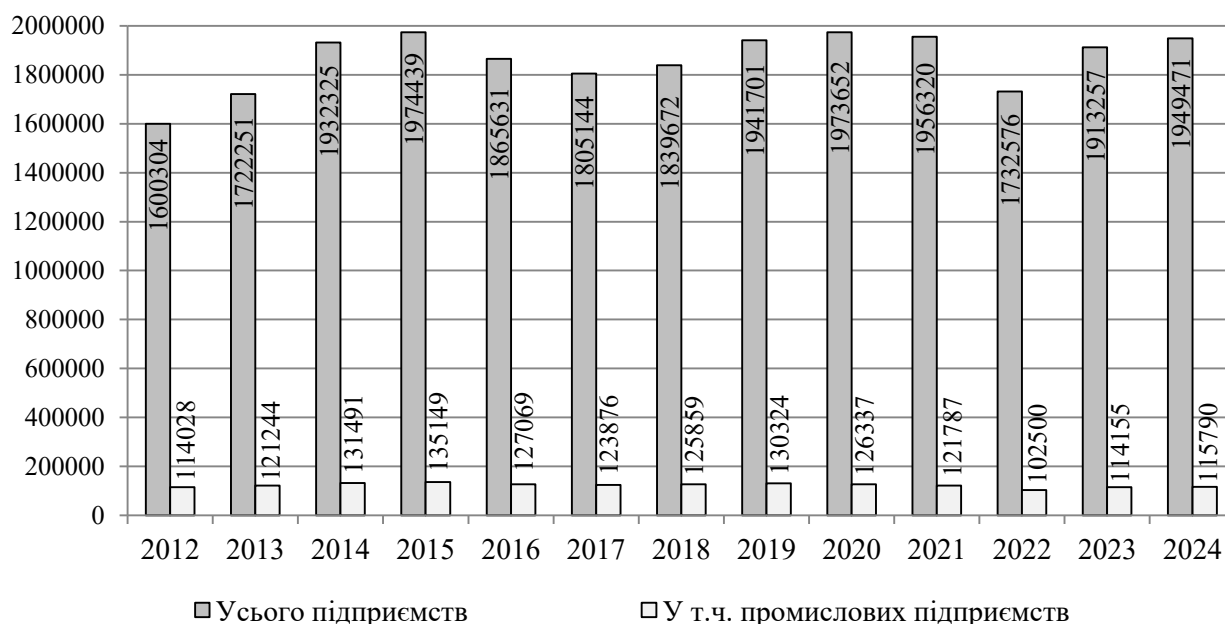


Рисунок 2.10 – Кількість діючих суб'єктів господарювання у 2012 – 2025 рр., од.*

*побудовано автором за даними [39]

Наведені на рис. 2.10 дані щодо кількості діючих суб'єктів господарювання свідчать про нерівномірні тенденції, але відносно стійкий характер розвитку підприємницького сектору в Україні. 2012 – 2015 рр., 2017 – 2020 рр., а також 2023 – 2024 рр. характеризуються планомірним зростанням кількості суб'єктів господарювання. Інші періоди характеризуються коливаннями, що зумовлені економічними кризами, обмеженнями пандемії та повномасштабними воєнними діями. Найбільш відчутне скорочення кількості підприємств спостерігалось у 2022 р., це пов'язано із скороченням ділової активності, релокацією бізнесу, втратою виробничого потенціалу тощо. Хоча 2023 – 2024 рр. характеризуються частковим відновленням кількості діючих підприємств, що вказує на їх адаптацію до умов воєнної економіки. Аналогічні тенденції характерні також і

для промислових підприємств.

Наведена динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання відображає умови функціонування бізнес-середовища, а також формує базові передумови ресурсної спроможності підприємств. Для більш детального дослідження ресурсного забезпечення варто проаналізувати кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання протягом 2012 – 2024 рр., дані наведено на рис. 2.11.

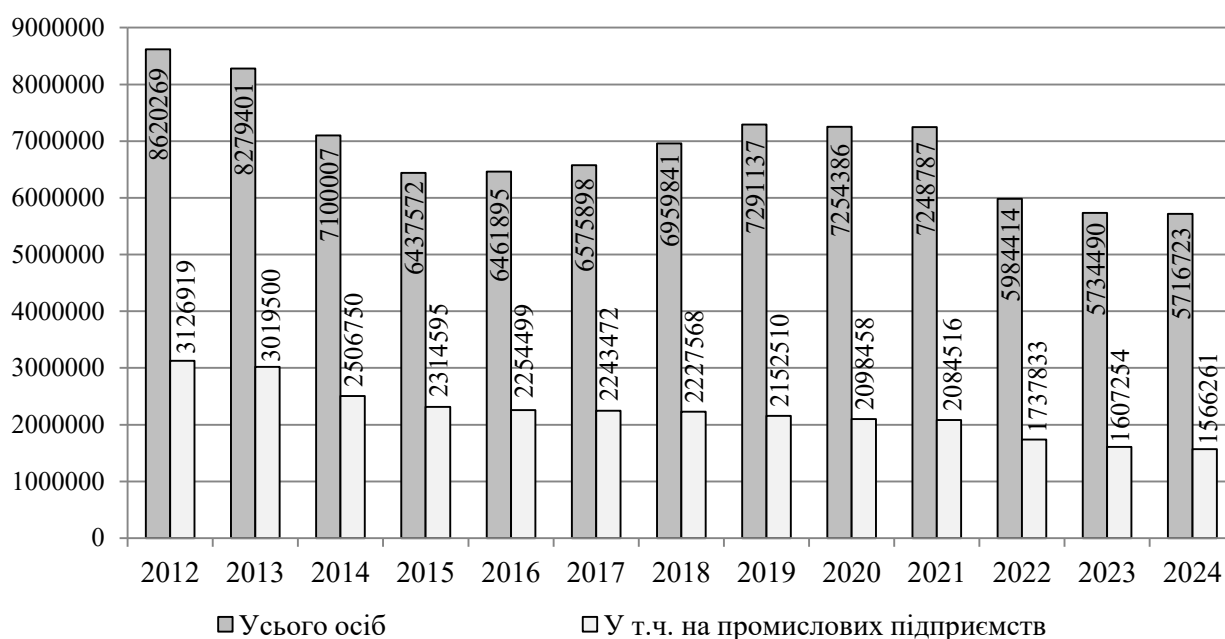


Рисунок 2.11 – Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання протягом 2012 – 2024 рр. (дані наведено без урахування банків), осіб*

*побудовано автором за даними [41]

Наведені дані щодо кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання протягом 2012 – 2024 рр. (без урахування банків) свідчать про структурні та демографічні трансформації на ринку праці. Ці зміни безпосередньо впливають на ресурсну базу вітчизняних підприємств та формують передумови впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств. У 2012 – 2013 рр. та 2018 – 2024 рр. чисельність найманих працівників залишалася відносно стабільною, у т.ч. зайнятих і у промисловості, що забезпечувало достатній кадровий

потенціал для підтримки операційної діяльності й розвитку. У 2014 – 2017 рр. спостерігалось різке скорочення найманих працівників, що було наслідком воєнно-політичної кризи, окупації частини територій, міграційних процесів та деіндустріалізації окремих регіонів.

У 2016 – 2019 рр. відзначається зростання чисельності найманих працівників і незначне скорочення у 2020 – 2021 рр., однак така часткова стабілізація не дозволила повернути їх до докризових значень. Такі дані свідчать про структурну зміну економіки та зростання ролі менш трудомістких секторів. Що ж стосується підприємств, у тому числі промислових, то їм необхідно було підвищити продуктивність праці, а також знаходити нові інструменти для утримання ринкових позицій і серед них дедалі більшого значення набували маркетингові інновації.

Починаючи з періоду повномасштабної війни у 2022 р. відзначається різке падіння зайнятості, зокрема до менше ніж 6 млн осіб у цілому в Україні та близько 1,7 млн осіб у промисловості. У 2023 – 2024 рр. відзначається часткове відновлення зайнятості, хоча чисельність працівників є суттєво нижчою за рівень початку досліджуваного періоду.

Таким чином, людські ресурси стають дефіцитними і є вразливою складовою ресурсної бази підприємств. Скорочення чисельності найманих працівників є не лише соціально-економічною проблемою, а й стимулом для підприємств впроваджувати інновації, у тому числі маркетингові, у систему забезпечення економічної безпеки, що знижує залежність результатів діяльності підприємств від кількісного залучення трудових ресурсів.

Разом із наведеними даними, доцільно розглянути основні показники діяльності підприємств України, що дозволять комплексно оцінити фінансово-економічну основу формування ресурсної бази та можливості впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств. Показники діяльності підприємств України представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники діяльності підприємств України за 2012 – 2024 рр.*

Роки	Показники									
	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн	Витрати за складовими, млн грн					Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %	Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %
		Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві	Амортизація	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Інші витрати				
Усього підприємств										
2012	4563794,8	1544791,7	128330,5	274935,3	99170,2	30676,3	75670,3	35067,3	5,0	1,0
2013	4437326,1	1434694,0	139588,5	278146,4	100076,8	31559,8	11335,7	-22840,0	3,9	-0,7
2014	4608978,1	1419809,0	138120,5	261520,5	92904,4	40228,4	-564376,8	-590066,9	-4,1	-14,2
2015	5716431,0	1805572,5	171416,2	295806,6	96751,5	64756,9	-348471,7	-373516,0	1,0	-7,3
2016	6877077,4	2047986,8	224558,4	360831,3	73958,8	52607,7	69887,8	29705,0	7,4	0,6
2017	8467032,0	2644464,9	247062,4	472764,7	97172,6	63723,3	236952,1	168752,8	8,8	3,0
2018	10148847,2	3165253,1	287080,0	601661,2	125448,9	83520,8	369212,3	288305,5	8,1	4,5
2019	10725443,0	3336960,0	341595,3	746979,8	154265,4	95507,4	613044,4	523779,0	10,2	7,6
2020	11285578,9	3475157,4	402733,5	819958,0	170631,2	120171,3	134734,3	68054,9	6,2	0,9
2021	15240051,1	4484475,9	462417,7	965555,7	204266,0	166138,7	1034012,8	885276,5	12,6	10,1
2022	11485855,3	4132112,3	516821,8	861199,3	177574,1	186681,2	-216594,8	-276277,7	3,3	-3,2
2023	14052751,7	4463377,1	519365,2	998773,4	195135,1	62473,5	563114,7	427672,6	8,0	4,5
2024	16459431,8	5202142,4	721858,0	1197068,3	230235,6	61895,0	819802,1	665011,1	5,7	5,8
У т.ч. промислових підприємств										
2012	1517617,6	905921,0	62509,2	123478,4	47085,7	16365,7	21353,4	2592,4	3,4	0,2
2013	1493850,0	838627,0	68176,9	127880,2	48648,6	22081,8	13698,3	-4181,1	3,0	-0,3
2014	1567714,0	828182,2	71833,9	115242,0	43058,9	26405,1	-166414,0	-178730,9	1,6	-9,4
2015	1917185,6	1058919,9	80332,1	126115,0	43247,1	43369,3	-181360,9	-188267,9	0,9	-7,7
2016	2343000,4	1195143,8	93983,2	150162,0	31903,5	27394,3	-7569,6	-24724,7	4,2	-1,0
2017	2862308,9	1509485,8	100314,9	190349,4	40151,2	39364,8	87461,7	56124,0	6,8	1,9
2018	3302543,7	1780071,4	120166,4	238331,7	50553,6	53527,3	154138,2	109288,8	6,3	3,3
2019	3289388,9	1778600,3	145098,6	282339,1	59401,3	47594,3	166753,2	133701,6	5,5	3,9
2020	3524673,6	1804994,8	173623,0	301031,6	63247,7	62654,1	-22289,6	-47212,0	3,9	-1,3
2021	4999408,3	2534650,2	185274,7	343596,8	72818,8	84816,8	449515,2	361115,3	11,2	7,7
2022	4008465,5	2256950,9	223427,7	294093,5	62031,0	96206,8	-228844,3	-246696,6	0,8	-5,4
2023	4543621,8	2365950,1	189422,8	327737,6	66698,8	30114,8	105343,8	44221,3	4,7	0,9
2024	5592400,4	2898850,3	241692,8	397765,7	80035,3	30388,2	247875,0	183315,8	7,4	3,2

*сформовано автором за даними [10, 52, 58, 79, 80]

Наведені показники діяльності підприємств України за 2012 – 2024 рр.

свідчать про поступове відновлення та адаптацію вітчизняного бізнесу до кризових викликів, що створює передумови для впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств. Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) в Україні загалом та на промислових підприємствах зокрема, свідчить про довгострокову тенденцію до зростання, незважаючи на певні спади у кризові періоди (2014 – 2015 рр., 2020 р., 2022 р.) Такі тенденції характеризують збереження ринкового потенціалу підприємств та їх здатність відновлювати фінансово-господарську активність після серйозних потрясінь.

Структура витрат підприємств характеризується значною часткою матеріальних витрат та витрат на оплату послуг, що використані у виробництві та витрат на оплату праці працівникам, що дещо обмежує гнучкість підприємств та ускладнює масштабне фінансування маркетингових інновацій у кризові періоди. Варто зазначити, що у 2023 – 2024 рр. зростають витрати на оплату праці, що свідчить про наявну конкуренцію серед вітчизняних підприємств за трудові ресурси.

Фінансові результати діяльності підприємств характеризуються циклічністю і змінюють прибуткові періоди значними збитками у кризові періоди (2014 – 2015 рр., 2022 р.), що свідчить про вразливість фінансових ресурсів до зовнішніх викликів. Водночас відновлення прибутковості, зокрема чистого прибутку у 2023 – 2024 рр., формує внутрішні фінансові джерела для інвестування в маркетингові інновації.

Рентабельність всієї діяльності та операційної діяльності підприємств підтверджує, що навіть у періоди зростання, операційна ефективність часто залишається низькою або, навіть, від'ємною. Зокрема, рівень рентабельності всієї діяльності підприємств є від'ємним у 2014 р. – (-14,2 %), а у 2022 р. – (-3,2 %). Такі показники свідчать, що фінансові ресурси підприємств є обмеженими для швидкого інноваційного оновлення (особливо у кризові періоди). У цілому результати аналізу підтверджують, що ресурсна база підприємств України є нестійкою, циклічною та обмеженою за обсягами в кризові періоди, проте

водночас формує потенціал для впровадження маркетингових інновацій у фазах відновлення.

Для більш детального аналізу вітчизняних підприємств проаналізуємо динаміку необоротних активів підприємств за 2013 – 2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Необоротні активи підприємств за 2013 – 2024 рр., млн грн*

Роки	Необоротні активи, усього	У тому числі						
		Основні засоби та нематеріальні активи		Інвестиційна нерухомість залишкова вартість	Довгострокові біологічні активи залишкова вартість	Незавершені капітальні інвестиції	Довгострокові фінансові інвестиції	Інші необоротні активи
		Залишкова вартість	Знос					
Усього підприємств								
2013	2639813,2	1750945,8	7837608,8	32432,6	8583,5	270041,8	447181,1	130628,5
2014	2717620,3	1781483,6	11424680,4	45339,5	7418,5	253147,0	469342,7	160889,1
2015	3960148,9	2661539,5	4598432,6	47840,3	8421,6	271716,4	806295,4	164335,7
2016	4212813,1	2771578,6	4385298,3	48948,3	9419,3	315736,7	889612,9	177517,4
2017	4303282,8	2769964,2	3887643,5	52713,1	10936,4	389531,0	872238,8	207899,2
2018	4584315,6	2986957,3	5117175,8	57675,5	12357,0	481724,2	814802,7	230799,0
2019	4844512,9	3271397,0	4723750,9	76288,7	13811,7	487222,9	755972,2	239820,5
2020	5312301,4	3539012,5	5559590,1	89427,3	14407,6	488413,3	794046,6	386994,2
2021	5650750,3	3818946,9	5597389,5	101232,1	15811,1	518929,9	808462,8	387367,5
2022	5622236,9	3729412,3	4700762,6	99004,0	16337,8	547527,4	812789,5	417165,4
2023	6241270,3	4147533,2	5690054,7	105044,1	17813,8	586658,4	909720,9	474499,9
2024	6924740,8	4523445,4	6033934,1	116223,1	20401,3	700894,0	1029745,9	534031,1
У т.ч. промислових підприємств								
2013	1032951,9	824590,0	1085747,5	3961,6	360,5	119593,9	47715,9	36729,9
2014	1068053,3	841383,2	1255399,2	2621,9	173,9	114435,9	67338,2	42100,3
2015	1154166,1	916730,5	3053695,0	3376,0	207,5	122067,7	67387,1	44397,3
2016	1272826,8	998731,5	2091131,6	3189,2	234,6	146384,3	64061,2	60225,9
2017	1360974,5	1075710,6	1479734,6	2163,1	195,8	173187,0	47843,8	61874,2
2018	1516634,8	1183246,8	2060784,2	3618,6	195,4	226720,5	43127,4	59726,2
2019	1753917,9	1416962,3	2040596,2	4680,8	218,8	225228,2	43461,8	63366,0
2020	1818098,4	1480053,7	2572976,9	4582,6	266,9	207110,5	46664,2	79420,6
2021	2050983,2	1673361,8	2499801,7	5422,0	300,5	239047,4	50750,0	82101,6
2022	1974988,0	1586632,6	1926575,9	4924,0	160,0	231859,7	49648,1	101763,7
2023	2244171,4	1786821,0	2573745,1	6016,5	190,6	250884,3	63701,8	136557,2
2024	2470999,2	1947513,4	2665519,3	6956,9	988,0	325272,0	60123,8	130145,1

*сформовано автором за даними [50]

Наведені дані щодо динаміки необоротних активів за 2013 – 2024 рр. дозволяють оцінити матеріально-інвестиційну складову ресурсної бази підприємств, як однієї з ключових передумов впровадження маркетингових інновацій. У цілому за аналізований період спостерігається зростання необоротних активів, зокрема за усіма підприємствами – з 2639813,2 млн грн у 2013 р. до 6924740,8 млн грн у 2024 р., у т. ч. промислових підприємств – з 1032951,9 млн грн у 2013 р. до 2470999,2 млн грн у 2024 р. Це свідчить про накопичення виробничо-економічного потенціалу та формування бази для відновлення і модернізації бізнесу навіть за умов криз та турбулентності зовнішнього середовища.

Основна частка у структурі необоротних активів підприємства припадає на основні засоби та нематеріальні активи, які протягом аналізованого періоду зростають, зокрема за усіма підприємствами – з 1750945,8 млн грн у 2013 р. до 4523445,4 млн грн у 2024 р., у т. ч. промислових підприємств – з 824590,0 млн грн у 2013 р. до 1947513,4 млн грн у 2024 р. Зростання цього показника свідчить про відновлення матеріально-технічної бази та накопичення активів, які забезпечують підприємства необхідною інфраструктурою для впровадження маркетингових інновацій. Разом з тим, суттєві обсяги зносу основних засобів свідчать про високий рівень старіння активів, що обмежує інноваційний потенціал підприємств, а також підвищує ризики для їх економічної безпеки.

Важливим індикатором інвестиційної спроможності підприємств є динаміка незавершених капітальних інвестицій, обсяг яких протягом аналізованого періоду зріс за усіма підприємствами – з 270041,8 млн грн у 2013 р. до 700894,0 млн грн у 2024 р., у т. ч. промислових підприємств – з 119593,9 млн грн у 2013 р. до 325272,0 млн грн у 2024 р., що свідчить про наявність інвестиційних проєктів, які перебувають у процесі реалізації. Також, зростають і довгострокові фінансові інвестиції (особливо у 2023 – 2024 рр.), а це свідчить про відновлення та спроможність бізнесу до довгострокових стратегій розвитку, що створює потенційні можливості для впровадження маркетингових інновацій. Хоча варто зазначити, що їх питома вага у загальній структурі

необоротних активів підприємств є невеликою, що вказує на обмеженість фінансових ресурсів для масштабування інноваційних маркетингових рішень.

Проведений аналіз необоротних активів підприємств свідчить, що ресурсна база вітчизняних підприємств формується переважно за рахунок матеріальних активів, а от нематеріальна складова, що є важливою для впровадження маркетингових інновацій залишається недостатньо розвиненою у структурі активів. Таким чином, виявлена диспропорція між матеріальною та нематеріальною складовими необоротних активів підприємств підтверджує потребу у інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств як стратегічного напрямку розвитку, що дозволить компенсувати обмеженість традиційних ресурсів.

Враховуючи виявлені тенденції та структурні диспропорції у формуванні ресурсної бази українських підприємств, варто дослідити ресурсну базу окремих підприємств, що дозволить врахувати їх галузеву специфіку, масштаби діяльності, фінансові та інвестиційні можливості, а також дасть можливість виявити готовність до інноваційних трансформацій. В межах дисертаційної роботи для апробації отриманих результатів досліджувалися виробничі підприємства з виробництва будівельних матеріалів та виробів, які характеризуються високою капіталомісткістю, значною залежністю від внутрішнього ринку, а також підвищеною чутливістю до змін у споживчому попиті. Саме ці підприємства поєднують домінуючу матеріальну базу з об'єктивною потребою у впровадженні маркетингових інновацій у систему забезпечення їх економічної безпеки. Підприємства, що будуть проаналізовані в подальшому більш детально охарактеризовані у табл. 2.5.

Далі проведемо оцінювання наведених підприємств у табл. 2.5 щодо наявної ресурсної бази, яке дозволить визначити ресурсне забезпечення і орієнтується на комплексну оцінку матеріально-технічної, фінансово-інвестиційної, інтелектуально-цифрової та кадрової складових ресурсної бази підприємства, що є необхідною передумовою впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення його економічної безпеки.

Таблиця 2.5 – Характеристика підприємств, що є базою для апробації отриманих результатів дослідження*

Назва підприємства	Характеристика
ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький	Промислове підприємство, що спеціалізується на виробництві залізобетонних виробів для житлового, промислового та інфраструктурного будівництва. Характеризується наявністю сформованої виробничої інфраструктури, значного досвіду функціонування на регіональному ринку та стабільними діловими зв'язками з будівельними організаціями. Має сертифіковану систему менеджменту якості ISO 9001, розвинену дилерську мережу та адаптовані сучасні технології (включно з екструдерною технологією). Діяльність підприємства значною мірою залежить від циклічності будівельного ринку та обсягів інфраструктурних проєктів
ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів», м. Хмельницький	Промислове підприємство, основною спеціалізацією якого є виробництво цегли, черепиці та інших будівельних матеріалів із випаленої глини. Орієнтується на задоволення попиту як корпоративних споживачів (будівельні компанії), так і індивідуальних клієнтів. Функціонує в умовах високої конкуренції на регіональному ринку та чутливе до змін кон'юнктури будівельної галузі
ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	Промислове підприємство, що спеціалізується на виробництві будівельних виробів із пластмас, які використовуються у житловому та комерційному будівництві. Характеризується гнучкістю виробничих процесів, можливістю адаптації асортименту до потреб ринку та орієнтацією на впровадження сучасних технологічних і маркетингових рішень. Значною мірою залежить від попиту з боку малого та середнього будівельного бізнесу
ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький	Промислове підприємство, що здійснює виробництво бетонних виробів для будівництва та благоустрою. Орієнтується на забезпечення комплексних рішень для будівельних проєктів, співпрацює з підрядними організаціями та девелоперами. Функціонує в умовах змінної ринкової кон'юнктури, що актуалізує потребу у підвищенні адаптивності та використанні маркетингових інновацій

*сформовано автором за даними [68, 69, 72 – 76]

Варто зазначити, що маркетингові інновації, на відміну від технологічних або виробничих, не потребують масштабних капіталовкладень, і у більшості випадків вони є менш вартісними, більш швидкими та гнучкими у впровадженні. Ключовим у процесі їх упровадження є не стільки наявність значних фінансових чи матеріально-технічних ресурсів, скільки достатній рівень їх збалансованості та готовність конкретного підприємства до їх

упровадження. Саме тому оцінювання ресурсної бази має носити прикладний, діагностичний характер і бути орієнтованим на практичні управлінські потреби підприємства. З урахуванням вищезазначеного, у межах дослідження варто використати (експертно-аналітичну) оцінку ресурсної бази, яка дозволить інтегрувати кількісні та якісні характеристики ресурсних складових без надмірної формалізації розрахунків. Використання такого підходу є більш зрозумілим і доступним для менеджменту підприємств, оскільки не потребує застосування економіко-математичних моделей та дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ресурсного забезпечення з позицій готовності до впровадження маркетингових інновацій.

Для початку проведемо оцінювання ресурсної бази як передумови впровадження маркетингових інновацій за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Основні показники ресурсного забезпечення товариства за 2020 – 2024 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2024 рр., тис. грн*

Показник	Роки					Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріально-технічна складова							
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	134640,0	163368,0	199766,0	171960,0	174264,0	129,4	87,2
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	12355,0	14043,0	2945,0	5018,0	25947,0	210,0	880,6
Запаси, тис. грн	80791,0	121968,0	151054,0	158486,0	202148,0	250,2	133,8
Усього активів, тис. грн	394801,0	517642,0	519560,0	615864,0	725556,0	183,8	139,6
Фінансово-інвестиційна складова							
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	40377,0	42682,0	45435,0	55349,0	65111,0	161,3	143,3
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	16745,0	22411,0	3080,0	36685,0	44981,0	268,6	1460,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	336537,0	410471,0	428090,0	458192,0	542736,0	161,2	126,8

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	581386,0	811393,0	576737,0	849716,0	1146513,0	197,2	198,9
Чистий прибуток, тис. грн	54486,0	77734,0	27429,0	38102,0	96544,0	177,2	351,9
Інтелектуально-цифрова складова							
Нематеріальні активи (залишкова вартість), тис. грн	317,0	286,0	222,0	513,0	400,0	126,2	180,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	99343,0	119839,0	90784,0	120393,0	169841,0	171,0	187,1
Витрати на збут	33561,0	40741,0	30464,0	48767,0	64758,0	193,0	212,6
Кадрова складова							
Чисельність персоналу, осіб	472	509	438	399	443	93,9	101,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	17539,4	19620,0	17272,5	25144,7	31949,0	182,2	185,0
Продуктивність праці працівників, тис. грн	1231,8	1594,1	1316,8	2129,6	2588,1	210,1	196,5

*сформовано та розраховано автором за даними [73]

Враховуючи багатовимірний характер ресурсної бази та різну її чутливість до впровадження маркетингових інновацій, її варто оцінювати на підставі балів, із використанням універсальної п'ятибальної шкали, зокрема:

- 1 бал – критично низький рівень (ресурс обмежує інновації);
- 2 бали – низький рівень;
- 3 бали – середній рівень (достатній для підтримки базових інновацій);
- 4 бали – високий рівень;
- 5 балів – дуже високий рівень (ресурс є драйвером інновацій).

Застосування наведеної шкали забезпечує порівнюваність різних показників, дозволяє провести об'єктивне оцінювання. З метою проведення оцінювання ресурсного забезпечення варто залучати топ-менеджера підприємства, який безпосередньо приймає стратегічні та тактичні управлінські рішення щодо ініціювання, фінансування та впровадження інновацій. Важливим аргументом залучення топ-менеджера є те, що саме на вищому рівні формується воля до інновацій, визначається допустимий рівень ризику, пріоритетність інвестицій, а також ухвалюються рішення щодо трансформації бізнес-моделей, маркетингових стратегій і механізмів взаємодії зі споживачами.

Отже, оцінка ресурсної бази без урахування управлінського бачення та намірів керівництва буде методично неповною. Бальну оцінку ресурсного забезпечення, здійснену топ-менеджером при врахуванні основних показників ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання складових ресурсної бази ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у контексті впровадження маркетингових інновацій*

Складова	Показник	Динаміка 2020–2024	Оцінка (1 – 5)
Матеріально-технічна складова (середня оцінка – 4,25)	Основні засоби (залишкова вартість)	Стабільне зростання	4
	Незавершені капітальні інвестиції	Різке зростання	5
	Запаси	Значне зростання	4
	Усього активів	Стійке зростання	4
Фінансово-інвестиційна складова (середня оцінка – 4,2)	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Помірне зростання	3
	Гроші та їх еквіваленти	Висока волатильність, зростання	4
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Стабільне зростання	5
	Чистий дохід від реалізації	Активне зростання	5
	Чистий прибуток	Значне зростання	4
Інтелектуально-цифрова складова (середня оцінка – 3,67)	Нематеріальні активи (залишкова вартість)	Низька частка, нестабільна	2
	Витрати на оплату праці	Суттєве зростання	4
	Витрати на збут	Активне зростання	5
Кадрова складова (середня оцінка – 4,0)	Чисельність персоналу	Відносна стабілізація	3
	Середньомісячна заробітна плата	Значне зростання	4
	Продуктивність праці працівників	Стійке зростання	5
Загальна середня оцінка – 4,03			

*сформовано автором на основі табл. 2.6

Шкалу інтерпретації простих середніх оцінок ресурсної готовності підприємства представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Інтерпретація середніх оцінок ресурсної готовності підприємства*

Діапазон середньої оцінки	Рівень ресурсної готовності	Характеристика рівня
4,2 – 5,0	Високий	Ресурсна база є сформованою та достатньою для активного впровадження маркетингових інновацій без суттєвих обмежень. Підприємство здатне використовувати маркетингові інновації як інструмент стратегічного розвитку та зміцнення економічної безпеки
3,41 – 4,19	Достатній	Наявні базові ресурси для впровадження маркетингових інновацій. Можливе поетапне впровадження інновацій за умови усунення окремих ресурсних дисбалансів
2,61 – 3,40	Середній	Ресурсна база обмежена. Маркетингові інновації можуть впроваджуватися вибірково та виконувати компенсаторну функцію щодо нівелювання окремих загроз економічній безпеці
1,81 – 2,60	Низький	Недостатність ключових ресурсів. Впровадження маркетингових інновацій обмежене та потребує попередньої реструктуризації ресурсів
1,00 – 1,80	Критичний	Відсутні необхідні ресурсні передумови. Впровадження маркетингових інновацій є економічно та організаційно недоцільним

*сформовано автором

Дані оцінювання ресурсної готовності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчать про достатній рівень сформованості ресурсної бази та фінансової стійкості товариства, що дає можливість впровадити маркетингові інновації у систему забезпечення економічної безпеки. Найбільш розвиненими є матеріально-технічна та фінансово-інвестиційна складові ресурсного забезпечення товариства, хоча інтелектуально-цифрова та кадрова складові відповідають достатньому рівню, що обмежує можливості масштабного впровадження маркетингових інновацій.

Далі проведемо оцінювання ресурсної бази як передумови впровадження маркетингових інновацій за даними ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів». Основні показники ресурсного забезпечення товариства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні показники ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» за 2020 – 2024 рр., тис. грн*

Показник	Роки					Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2022
Матеріально-технічна складова							
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	2053,0	5640,0	25619,0	28184,0	21419,0	10346,8	83,6
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	100,0	100,0
Запаси, тис. грн	28959,0	27294,0	18286,0	28828,0	31853,0	110,0	174,2
Усього активів, тис. грн	38162,0	48931,0	57435,0	68823,0	65888,0	172,7	114,7
Фінансово-інвестиційна складова							
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	218,0	172,0	173,0	100,0	283,0	129,8	163,6
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	1092,0	5993,0	4678,0	1742,0	3463,0	317,1	74,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	8826,0	4365,0	5345,0	8975,0	9747,0	110,4	182,4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	54115,0	60676,0	65762,0	79367,0	70676,0	130,6	107,5
Чистий прибуток, тис. грн	972,0	5410,0	442,0	3628,0	772,0	79,4	174,7
Інтелектуально-цифрова складова							
Нематеріальні активи (залишкова вартість), тис. грн	0	0	0	0	0	–	–
Витрати на оплату праці, тис. грн	15848,0	15609,0	17676,0	17792,0	13675,0	86,3	77,4
Витрати на збут	2054,0	2289,0	2628,0	3328,0	1264,0	61,5	48,1
Кадрова складова							
Чисельність персоналу, осіб	165	157	146	132	98	59,4	67,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	8004,0	8285,0	10089,0	11232,3	11628,4	145,3	115,3
Продуктивність праці працівників, тис. грн	328,0	386,5	450,4	601,3	721,2	219,9	160,1

*сформовано та розраховано автором за даними [74]

Бальну оцінку ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» представлено у табл. 2.10.

Проведене оцінювання ресурсної бази ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» свідчить про наявність достатньої матеріально-технічної та кадрової складових для підтримки власної операційної діяльності, однак має суттєві обмеження щодо впровадження маркетингових інновацій.

Середня оцінка ресурсної бази товариства знаходиться на рівні 3,18 бали, і характеризує товариство як таке, що перебуває у зоні помірної готовності до інноваційних змін, але потребує структурного переформатування ресурсів.

Таблиця 2.10 – Результати оцінювання складових ресурсної бази ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» у контексті впровадження маркетингових інновацій*

Складова	Показник	Динаміка 2020–2024	Оцінка (1 – 5)
Матеріально-технічна складова (середня оцінка – 3,5)	Основні засоби (залишкова вартість)	Різке зростання до 2023 р., спад у 2024 р.	3
	Незавершені капітальні інвестиції	Відсутність змін	3
	Запаси	Помірне зростання	4
	Усього активів	Помірне зростання	4
Фінансово-інвестиційна складова (середня оцінка – 3,2)	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Незначні коливання	3
	Гроші та їх еквіваленти	Висока волатильність	3
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Помірне зростання	3
	Чистий дохід від реалізації	Стабільне зростання	4
	Чистий прибуток	Нестабільний, зниження у 2024 р.	3
Інтелектуально-цифрова складова (середня оцінка – 2,3)	Нематеріальні активи (залишкова вартість)	Відсутні. Обмеження маркетингових інновацій	1
	Витрати на оплату праці	Скорочення у 2024 р.	3
	Витрати на збут	Скорочення	3
Кадрова складова (середня оцінка – 3,7)	Чисельність персоналу	Скорочення	3
	Середньомісячна заробітна плата	Помірне зростання	3
	Продуктивність праці працівників	Суттєве зростання	5
Загальна середня оцінка – 3,18			

*сформовано автором на основі табл. 2.9

Найбільш проблемною у ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» є інтелектуально-цифрова складова, яка становить 2,3 бали, і зумовлена повною відсутністю нематеріальних активів та скороченням витрат на збут у 2024 р. За таких умов товариство орієнтується на традиційну модель

функціонування, що може створювати загрози в умовах коливань ринкового попиту та конкурентного тиску. Водночас зростання продуктивності праці та стабільний чистий дохід від реалізації, формують потенціал для трансформації ресурсної бази шляхом цільового інвестування у маркетингові інновації.

Далі проведемо оцінювання ресурсної бази як передумови впровадження маркетингових інновацій за даними ТОВ «Мрія забудовника», основні показники його ресурсного забезпечення наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні показники ресурсного забезпечення ТОВ «Мрія забудовника» за 2020 – 2024 рр., тис. грн*

Показник	Роки					Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2022
Матеріально-технічна складова							
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	2612,0	16094,8	14771,4	13658,4	16981,8	650,1	115,0
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	3,5	92,9	3,5	3,5	3,5	100,0	100,0
Запаси, тис. грн	2562,1	8355,5	7806,9	9881,8	14838,0	579,1	190,1
Усього активів, тис. грн	13993,4	17530,2	14692,4	38840,1	51811,5	370,3	352,6
Фінансово-інвестиційна складова							
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	4896,0	4442,8	4149,4	7058,5	7037,7	143,7	169,6
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	293,4	663,1	71,3	2230,4	4352,9	1483,6	6105,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	9813,5	10624,1	11258,5	18724,6	24008,0	244,6	213,2
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	23141,0	24003,7	30198,8	48485,7	66838,0	288,8	221,3
Чистий прибуток, тис. грн	1747,2	810,6	634,4	8066,1	6283,4	359,6	990,4
Інтелектуально-цифрова складова							
Нематеріальні активи (залишкова вартість), тис. грн	92,3	72,5	52,7	32,9	13,2	14,3	25,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	6080,0	6539,0	6884,0	6915,2	9732,5	160,1	141,4
Витрати на збут	1117,648	1409,52	968,576	1703,91	2373,875	212,4	245,1
Кадрова складова							
Чисельність персоналу, осіб	25	25	26	26	31	124,0	119,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	20266,7	21796,7	22064,1	22164,1	26162,6	129,1	118,6
Продуктивність праці працівників, тис. грн	925,6	960,1	1161,5	1864,8	2156,1	232,9	185,6

*сформовано та розраховано автором за даними [75]

Бальну оцінку ресурсного забезпечення ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати оцінювання складових ресурсної бази ТОВ «Мрія забудовника» у контексті впровадження маркетингових інновацій*

Складова	Показник	Динаміка 2020–2024	Оцінка (1 – 5)
Матеріально-технічна складова (середня оцінка – 4,0)	Основні засоби (залишкова вартість)	Суттєве зростання з коливаннями	4
	Незавершені капітальні інвестиції	Формально стабільні, фактично мінімальні	3
	Запаси	Стале зростання, підтримка виробничої активності	4
	Усього активів	Різке зростання, розширення масштабів діяльності	5
Фінансово-інвестиційна складова (середня оцінка – 4,4)	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Помірне зростання, контрольована	4
	Гроші та їх еквіваленти	Різке зростання	5
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Стійке зростання	4
	Чистий дохід від реалізації	Стале та прискорене зростання	5
	Чистий прибуток	Висока волатильність, але позитивна динаміка	4
Інтелектуально-цифрова складова (середня оцінка – 3,3)	Нематеріальні активи (залишкова вартість)	Системне скорочення	2
	Витрати на оплату праці	Стабільне зростання	4
	Витрати на збут	Активне зростання, орієнтація на ринок	4
Кадрова складова (середня оцінка – 4,3)	Чисельність персоналу	Розширення штату	4
	Середньомісячна заробітна плата	Помірне зростання	4
	Продуктивність праці працівників	Суттєве зростання	5
Загальна середня оцінка – 4,0			

*сформовано автором на основі табл. 2.11

Проведене оцінювання ресурсної бази ТОВ «Мрія забудовника» свідчить про достатній рівень готовності товариства до впровадження маркетингових інновацій у системі забезпечення його економічної безпеки. Загальна середня

оцінка (4,0 бала) характеризує товариство, як таке, що має достатні матеріальні, фінансові та кадрові передумови для впровадження інновацій і водночас демонструє потенціал подальшого розвитку.

Найбільш розвиненою є фінансово-інвестиційна складова (4,4 бала), яка проявляється у стрімкому зростанні чистого доходу від реалізації, нарощуванні грошових коштів, позитивній динаміці нерозподіленого прибутку та здатності підприємства самостійно фінансувати інноваційні проєкти, і все це створює основу для активного впровадження маркетингових інновацій. Однією з ключових переваг товариства є, також, кадрова складова (4,3 бала), яка характеризується зростанням чисельності персоналу, підвищенням середньомісячної заробітної плати та суттєвим збільшенням продуктивності праці, що формує сприятливі умови для впровадження маркетингових інновацій. Матеріально-технічна складова (4,0 бала) характеризується істотним зростанням активів і запасів, що свідчить про розширення масштабів діяльності, а інтелектуально-цифрова складова (3,3 бала) залишається відносно слабшою ланкою ресурсної бази. Отже, ТОВ «Мрія забудовника» має збалансовану та фінансово стійку ресурсну базу, яка в сукупності формує сприятливі умови для впровадження маркетингових інновацій.

Далі проаналізуємо основні показники ресурсного забезпечення ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2020 – 2024 рр., які наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Основні показники ресурсного забезпечення ТОВ «Центр будівельних рішень» за 2020 – 2024 рр., тис. грн*

Показник	Роки					Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2020	2024 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріально-технічна складова							
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	43336,2	60005,5	58824,7	61334,4	63807,5	147,2	108,5
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	3814,8	258,0	1167,3	55,1	1,0	0	0,1
Запаси, тис. грн	20727,6	28310,4	22378,8	11141,4	15568,9	75,1	69,6

Кінець таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Усього активів, тис. грн	82462,2	109390,7	99773,6	86656,8	92617,9	112,3	92,8
Фінансово-інвестиційна складова							
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	2144,5	2973,2	4287,2	3540,9	5952,9	277,6	138,9
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	178,5	3035,3	0,5	24,0	66,0	37,0	13200,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	-4629,3	-4984,5	-11951,9	-9178,4	-1527,4	33,0	12,8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12466,1	49452,6	22248,1	67091,2	71229,0	571,4	320,2
Чистий прибуток, тис. грн	-3900,7	-355,2	-6967,4	2773,5	7651,0	–	–
Інтелектуально-цифрова складова							
Нематеріальні активи (залишкова вартість), тис. грн	6,1	19,1	10,7	3,9	4,7	77,0	43,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	53128,1	5824,2	6125,2	6525,2	6925,2	13,0	113,1
Витрати на збут	1840,4	2609,2	1882,4	1781,6	2163,2	117,5	114,9
Кадрова складова							
Чисельність персоналу, осіб	23	23	22	23	22	95,7	100,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	19249,3	21102,2	23201,5	23642,0	26231,8	13,6	113,1
Продуктивність праці працівників, тис. грн	542,0	2150,1	1011,3	2917,0	3237,7	597,4	320,2

*сформовано та розраховано автором за даними [76]

Бальну оцінку ресурсного забезпечення ТОВ «Центр будівельних рішень» представлено у табл. 2.14.

Проведене оцінювання ресурсної бази ТОВ «Центр будівельних рішень» засвідчило, що товариство характеризується середнім рівнем ресурсного забезпечення (3,4 бала) та наявністю базових передумов для інноваційного розвитку. Матеріально-технічна складова характеризується суперечливою динамікою, з однієї сторони спостерігається зростання вартості основних засобів, а з іншої – майже повне вилючення незавершених капітальних інвестицій, що свідчить, як про підтримку наявного виробничого потенціалу товариства, так і про обмежені можливості довгострокового оновлення та модернізації. Кадрова складова оцінена у 4,3 бала, і характеризується стабільною чисельністю персоналу, зростанням середньомісячної заробітної

плати та різким підвищення продуктивності праці, що формує сприятливе підґрунтя для впровадження маркетингових інновацій.

Таблиця 2.14 – Результати оцінювання складових ресурсної бази ТОВ «Центр будівельних рішень» у контексті впровадження маркетингових інновацій*

Складова	Показник	Динаміка 2020–2024	Оцінка (1 – 5)
Матеріально-технічна складова (середня оцінка – 2,75)	Основні засоби (залишкова вартість)	Стабільне зростання	4
	Незавершені капітальні інвестиції	Різке скорочення майже до нуля	1
	Запаси	Скорочення, нестабільна динаміка	3
	Усього активів	Помірне зростання з коливаннями	3
Фінансово-інвестиційна складова (середня оцінка – 3,2)	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Суттєве зростання	3
	Гроші та їх еквіваленти	Висока волатильність, низькі обсяги	2
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Від’ємний, часткове покращення	2
	Чистий дохід від реалізації	Значне зростання	5
	Чистий прибуток	Перехід від збитків до прибутку	4
Інтелектуально-цифрова складова (середня оцінка – 3,3)	Нематеріальні активи (залишкова вартість)	Малі обсяги, нестабільність	2
	Витрати на оплату праці	Помірне зростання	4
	Витрати на збут	Помірне зростання	4
Кадрова складова (середня оцінка – 4,3)	Чисельність персоналу	Стабільна	4
	Середньомісячна заробітна плата	Стабільне зростання	4
	Продуктивність праці працівників	Різке зростання	5
Загальна середня оцінка – 3,4			

*сформовано автором на основі табл. 2.13

Фінансово-інвестиційна (3,2 бала) та інтелектуально-цифрова (3,3 бала) складові оцінюються, як задовільні, хоча і є дещо обмеженими та не забезпечують повною мірою фінансової стійкості й цифрової зрілості підприємства для системного впровадження маркетингових інновацій.

Зокрема, нестабільність грошових потоків, обмежені обсяги інвестиційних ресурсів і незначна частка нематеріальних активів знижують можливості масштабування маркетингових інновацій та їх використання для посилення економічної безпеки в довгостроковій перспективі. За таких умов маркетингові інновації у ТОВ «Центр будівельних рішень» мають виконувати компенсаторну та стабілізуючу функцію, сприяти зниженню фінансових ризиків, забезпечувати підвищення ринкової адаптивності та зміцнення економічної безпеки товариства в умовах турбулентного середовища. Такий підхід дозволяє більш виважено формувати процеси прийняття управлінських рішень на підприємствах.

2.3 Оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки

Проведене в попередньому підрозділі оцінювання ресурсної бази як передумови впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємства дає змогу ідентифікувати наявні особливості та обмеження їх упровадження, однак не дозволяє повною мірою оцінити здатність підприємства до системної інтеграції маркетингових інновацій. Саме тому доцільно провести оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки, із урахуванням наступних параметрів:

- стратегічно-безпекової узгодженості – при впровадженні маркетингових інновацій варто визначити, наскільки їх інтеграція відповідає загальній стратегії та цілям забезпечення економічної безпеки підприємства;

- організаційно-управлінської готовності – оцінювання здатності системи управління підприємства забезпечити координацію, контроль та адаптацію маркетингових інновацій у межах системи забезпечення економічної безпеки;

– інфраструктурної готовності – оцінювання здатності підприємства забезпечити інтеграцію маркетингових інновацій за рахунок технологічної, інформаційної та цифрової інфраструктури;

– кадрово-поведінкової готовності – оцінювання наявності у персоналу необхідних компетенцій, готовності до змін, а також потенційного опору змінам.

Враховуючи чотири параметри, що варто використовувати при оцінюванні рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки, сформуємо анкету з питаннями, а в подальшому проведемо опитування серед керівництва та персоналу досліджуваних підприємств. При анкетному опитуванні буде використано універсальну п'ятибальну шкалу, зокрема:

– 1 бал – критично низький рівень (відповідна характеристика практично відсутня, процеси носять фрагментарний або формальний характер);

– 2 бали – низький рівень (окремі елементи відповідної складової наявні, проте вони є несистемними, слабо регламентованими);

– 3 бали – середній рівень (відповідна складова частково сформована, наявні окремі регламентовані процеси та управлінські практики, однак їх застосування є обмеженим);

– 4 бали – високий рівень (відповідна складова є переважно сформованою, функціонує на системній основі та інтегрована у процеси управління);

– 5 балів – дуже високий рівень (відповідна складова повністю сформована та функціонує як цілісний елемент).

Запропоновану анкету наведено у табл. 2.15.

Для забезпечення обґрунтованості оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки необхідно визначити вагомість (коефіцієнт значущості) кожного з чотирьох параметрів. Зазначене завдання буде реалізовано із використанням експертного методу опитування, що дозволяє врахувати галузеву специфіку та особливості функціонування досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.15 – Анкета для оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки*

№	Питання	Експерти (1, ..., n)
1	2	3
1	Оцінювання стратегічно-безпекової узгодженості	
1.1	Оцініть рівень чіткості визначення на підприємстві стратегічних цілей розвитку та цілей забезпечення економічної безпеки	
1.2	Оцініть рівень усвідомлення на підприємстві доцільності використання маркетингових інновацій як інструменту зміцнення економічної безпеки (а не лише засобу збуту або просування)	
1.3	Оцініть рівень узгодженості маркетингових рішень зі стратегічними пріоритетами підприємства (стабільність функціонування, зростання виручки, частка ринку, клієнтська база, асортимент тощо)	
1.4	Оцініть рівень системності оцінювання впливу маркетингових інновацій на ризики економічної безпеки підприємства	
1.5	Оцініть рівень сформованості цільових показників результативності маркетингових інновацій у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства (KPI, OKR тощо).	
1.6	Оцініть рівень готовності підприємства до трансформації бізнес-моделі та/або маркетингової стратегії	
1.7	Оцініть здатність підприємства оперативно коригувати маркетингові стратегії у разі змін попиту, каналів збуту або логістичних умов	
1.8	Оцініть рівень розвитку практик сценарного планування та механізмів раннього виявлення ринкових загроз при прийнятті маркетингових рішень	
2	Оцінювання організаційно-управлінської готовності	
2.1	Оцініть рівень ефективності міжфункціональної координації (маркетинг, збут, фінанси, IT, служба безпеки, HR) на підприємстві	
2.2	Оцініть рівень чіткості визначення відповідальних осіб (власників процесів) за ініціювання та впровадження інновацій (у т. ч. маркетингових)	
2.3	Оцініть рівень оперативності ухвалення управлінських рішень щодо запуску та масштабування інновацій (у т. ч. маркетингових)	
2.4	Оцініть рівень формалізації регламентів і процедур управління змінами при реалізації інноваційних проєктів	
2.5	Оцініть рівень управлінського досвіду підприємства у впровадженні інноваційних маркетингових рішень (CRM-систем, омніканальних моделей взаємодії з клієнтами, інноваційних підходів до ціноутворення тощо)	
2.6	Оцініть рівень ефективності системи контролю виконання та оцінювання результативності впровадження інновацій (у т. ч. маркетингових)	
2.7	Оцініть рівень гнучкості механізмів перерозподілу ресурсів на інновації (у т. ч. маркетингові) в умовах кризових змін зовнішнього середовища	
2.8	Оцініть рівень розвитку системи управління ризиками інноваційних проєктів	
3	Оцінювання інфраструктурної готовності	

Кінець таблиці 2.15

1	2	3
3.1	Оцініть рівень розвитку цифрової маркетингової інфраструктури підприємства (CRM-системи, аналітичні платформи, корпоративний сайт / інтернет-магазин, call-центр, чат-боти)	
3.2	Оцініть рівень доступності та якості даних про клієнтів, продажі та канали збуту	
3.3	Оцініть рівень розвитку інструментів маркетингової аналітики на підприємстві	
3.4	Оцініть рівень автоматизації ключових маркетингових процесів	
3.5	Оцініть рівень використання цифрових каналів продажу та маркетингових комунікацій (соціальні мережі, маркетплейси, контент-маркетинг, email-, SMS-, месенджер-розсилки)	
3.6	Оцініть рівень фінансової доступності інвестицій у нематеріальні активи (програмне забезпечення, бази даних, ліцензії, брендинг тощо)	
3.7	Оцініть рівень стабільності та надійності IT-підтримки інновацій (у т. ч. маркетингових)	
3.8	Оцініть рівень забезпечення захисту даних клієнтів та відповідності вимогам інформаційної й кібербезпеки	
4	Оцінювання кадрово-поведінкової готовності	
4.1	Оцініть рівень цифрових компетентностей персоналу, необхідних для впровадження маркетингових інновацій	
4.2	Оцініть рівень розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, у т. ч. у сфері аналітики, цифрового маркетингу та сучасних маркетингових інструментів	
4.3	Оцініть рівень ефективності внутрішніх комунікацій щодо цілей, змісту та очікуваних результатів маркетингових змін	
4.4	Оцініть рівень кадрового потенціалу, наявності кадрового резерву у сфері цифрового та інноваційного маркетингу	
4.5	Оцініть рівень орієнтації системи мотивації персоналу на підтримку ініціативності, інноваційності та впровадження маркетингових рішень	
4.6	Оцініть рівень відкритості персоналу до змін	
4.7	Оцініть рівень готовності персоналу працювати з даними та приймати управлінські й маркетингові рішення на основі аналітики	
4.8	Оцініть рівень підтримки змін та лідерства з боку керівництва підприємства	

*розроблено автором

Оскільки наведені підприємства у табл. 2.5 орієнтуються на задоволення потреб будівельного ринку, то до експертного опитування буде залучено топменеджмент та керівників структурних підрозділів досліджуваних підприємств. З метою досягнення статистичної узгодженості експертних оцінок при проведенні опитування, доцільно залучити не менше 20 експертів.

З урахуванням суттєвих відмінностей у чисельності, структурі

персоналу та масштабах діяльності, склад експертної групи пропонується сформувати пропорційно наявному управлінському потенціалу діяльності досліджуваних підприємств (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Запропонований склад експертної групи для оцінювання вагомості параметрів*

Підприємство	Чисельність персоналу у 2024 р., осіб	Кількість експертів, осіб	Обґрунтування
ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький	399	8	Найбільше з досліджуваних підприємств, що характеризується складною організаційною структурою та розвинутою системою управління
ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів», м. Хмельницький	98	5	Є середнім за масштабами діяльності підприємство, що характеризується наявністю функціональних підрозділів
ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	26	4	Невелике підприємство з обмеженою чисельністю персоналу та спрощеною організаційною структурою. В межах підприємства управлінські функції поєднуються, а ключові рішення приймаються незначною чисельністю керівників підприємства
ТОВ «Центр будівельних рішень», м. Хмельницький	22	3	Невелике підприємство з мінімальною кількістю працівників та спрощеною системою управління. Основні бізнес-процеси є стандартизованими, а управлінські рішення приймаються оперативно
Разом	—	20	Загальна кількість експертів сформована із урахуванням масштабів, складності діяльності, організаційної структури підприємств

*сформовано автором

Загальна сума оцінок параметра розраховується за формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^n x_{ij}, \quad (2.1)$$

де S_j – загальна сума оцінювання j -го параметра;

x_{ij} – оцінка j -го параметра i -м експертом;

n – кількість експертів.

Розрахунок вагового коефіцієнта параметра проводиться за формулою:

$$k_j = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^m S_j}, \quad (2.2)$$

де k_j – вагомість j -го параметра, $j = 1, \dots, m$;

m – кількість параметрів (у даному випадку маємо чотири параметри).

Завдяки співвідношенню (2.2) сумарний ваговий коефіцієнт параметрів дорівнює одиниці, отримуючи нормування відповідно до умови:

$$\sum_{j=1}^m k_j = 1. \quad (2.3)$$

Оцінювання вагомості виділених параметрів із залученням експертів представлено у табл. 2.17.

Будь-яке експертне опитування потребує оцінювання узгодженості думок експертів, яке буде оцінюватися на основі варіації індивідуальних оцінок навколо середнього значення ваг параметрів. Для початку проведемо обчислення середнього значення параметра за формулою:

$$\bar{w}_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij}, \quad (2.4)$$

де $\bar{w}_j$ – середня оцінка j -го параметра.

Стандартне квадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{w}_j)^2}, \quad (2.5)$$

Таблиця 2.17 – Оцінювання вагомості параметрів*

Експерти	Параметри ¹			
	1. Стратегічно-безпекова узгодженість	2. Організаційно-управлінська готовність	3. Інфраструктурна готовність	4. Кадрово-поведінкова готовність
Е 1	5	5	4	4
Е 2	5	5	4	4
Е 3	4	5	4	5
Е 4	5	4	3	4
Е 5	4	4	4	5
Е 6	5	5	4	4
Е 7	4	4	3	5
Е 8	5	4	4	4
Е 9	4	4	4	5
Е 10	5	5	4	4
Е 11	4	4	3	4
Е 12	5	5	4	5
Е 13	4	4	3	4
Е 14	5	5	4	4
Е 15	4	5	3	5
Е 16	5	5	4	4
Е 17	5	5	4	5
Е 18	4	4	3	4
Е 19	5	4	4	5
Е 20	5	4	3	4
Сума оцінок	92	90	73	88
Вагомість (k_j)	0,268	0,262	0,213	0,257

¹ оцінювання вагомості параметрів здійснюється експертами за п'ятибальною шкалою, де 1 – дуже низька вагомість, 2 – низька вагомість, 3 – середня вагомість, 4 – висока вагомість, 5 – дуже висока вагомість

*сформовано автором

Стандартне квадратичне відхилення (виправлене) відображає розкид експертних оцінок навколо середнього значення.

Для перевірки узгодженості думок експертів використаємо коефіцієнт варіації:

$$V_j = \frac{\sigma_j}{\bar{w}_j}, \quad (2.6)$$

де V_j – показник узгодженості експертних оцінок j -го параметра. Для коефіцієнта варіації рекомендовані наступні порогові значення:

- $0 \leq V_j \leq 0,1$ – висока узгодженість
- $0,1 \leq V_j \leq 0,25$ – узгодженість оцінок є достатньою;
- $V_j > 0,25$ – узгодженість оцінок вважається незадовільною (неузгодженість) і потребує перегляду експертних оцінок.

Проведемо оцінювання узгодженості думок експертів за кожним параметром на підставі оцінок, наведених у табл. 2.17.

Вихідні умови розрахунку: кількість експертів: $n = 20$; шкала оцінювання: 1 – дуже низька вагомість, ..., 5 – дуже висока вагомість; параметри: $j = 1, 2, 3, 4$.

Вихідні оцінки експертів (деталізовані у табл. 2.17):

$$X = \begin{bmatrix} 5 & 5 & 4 & 4 \\ 5 & 5 & 4 & 4 \\ 4 & 5 & 4 & 5 \\ 5 & 4 & 3 & 4 \\ 4 & 4 & 4 & 5 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ 5 & 4 & 3 & 4 \end{bmatrix}_{20 \times 4}$$

Середні значення оцінок, обчислені за формулами (2.1), (2.4), становлять:

$$\sum_{i=1}^{20} x_{i1} = 92, \quad \bar{w}_1 = \frac{1}{20} \cdot 92 = 4,6,$$

$$\sum_{i=1}^{20} x_{i2} = 90, \quad \overline{w_2} = \frac{1}{20} \cdot 90 = 4,5,$$

$$\sum_{i=1}^{20} x_{i3} = 73, \quad \overline{w_3} = \frac{1}{20} \cdot 73 = 3,65,$$

$$\sum_{i=1}^{20} x_{i4} = 88, \quad \overline{w_4} = \frac{1}{20} \cdot 88 = 4,4.$$

Проведемо розрахунок середньоквадратичних відхилень за чотирма параметрами згідно з формулою (2.5):

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{(5-4,6)^2 \cdot 12 + (4-4,6)^2 \cdot 8}{20-1}} = 0,503,$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{(5-4,5)^2 \cdot 10 + (4-4,5)^2 \cdot 10}{20-1}} = 0,513,$$

$$\sigma_3 = \sqrt{\frac{(4-3,65)^2 \cdot 13 + (3-3,65)^2 \cdot 7}{20-1}} = 0,489,$$

$$\sigma_4 = \sqrt{\frac{(5-4,4)^2 \cdot 9 + (4-4,4)^2 \cdot 11}{20-1}} = 0,503.$$

Проведемо розрахунок коефіцієнта варіації згідно з формулою (2.6):

$$V_1 = \frac{0,503}{4,6} = 0,109,$$

$$V_2 = \frac{0,513}{4,5} = 0,114,$$

$$V_3 = \frac{0,489}{3,65} = 0,134,$$

$$V_4 = \frac{0,503}{4,4} = 0,114.$$

Враховуючи розраховані значення коефіцієнтів варіації за чотирма параметрами ($V_1 = 0,109$, $V_2 = 0,114$, $V_3 = 0,134$, $V_4 = 0,114$) можна зробити висновки про достатній рівень узгодженості думок експертів щодо визначення вагомості параметрів готовності підприємств до інтеграції

маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки. Значення коефіцієнта варіації для всіх параметрів не перевищують рівня 0,25, що підтверджує надійність експертного оцінювання та обґрунтованість використання отриманих вагових коефіцієнтів у подальших розрахунках.

Для початку проведемо оцінювання рівня готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки. Варто зазначити, що до оцінювання залучаються працівники підприємства, а їх кількість залежить від загальної чисельності персоналу, і, враховуючи, що вона становить 98 осіб, до анкетного опитування доцільно залучити 20 працівників (приблизно 20 % персоналу), що відповідає рекомендаціям щодо експертних і внутрішньоорганізаційних опитувань та забезпечує належний рівень узгодженості оцінок. До основних категорій працівників, яких варто залучити до експертного опитування, належать: вищий управлінський рівень і керівники середньої ланки – 6 осіб, фахівці функціональних підрозділів – 6 осіб, та представники виробничого персоналу з елементами управлінських функцій – 8 осіб.

Деталізоване оцінювання рівня готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки наведено у додатку Б, табл. Б 1, а узагальнене середнє значення оцінок респондентів наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Середнє значення оцінок респондентів щодо оцінювання рівня готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки*

Експерти	Параметри			
	1. Стратегічно-безпекова узгодженість	2. Організаційно-управлінська готовність	3. Інфраструктурна готовність	4. Кадрово-поведінкова готовність
1	2	3	4	5
Е 1	3,625	3,5	2,5	3,375
Е 2	3,375	3,5	2,5	3,375

Кінець таблиці 2.18

1	2	3	4	5
E 3	3,5	3,125	2,5	3,375
E 4	3,875	3,875	2,875	3,75
E 5	3,38	3,25	2,5	3,38
E 6	3,625	3,5	2,5	3,375
E 7	3,125	3,125	2,25	3,375
E 8	3,875	3,875	3,0	3,625
E 9	3,5	3,5	2,375	3,38
E 10	3,88	3,75	3,0	3,75
E 11	3,38	3,25	2,5	3,38
E 12	3,875	3,625	3,0	3,75
E 13	3,13	3,38	2,125	2,63
E 14	3,88	3,75	3,0	3,63
E 15	3,375	3,375	2,5	3,375
E 16	3,75	3,75	2,75	3,875
E 17	3,75	3,75	3,0	3,875
E 18	3,25	3,5	2,25	3,25
E 19	3,75	3,63	2,875	3,88
E 20	3,625	3,5	2,5	3,375
$\overline{w_j}$	3,575	3,525	2,625	3,4875

*сформовано автором за даними, наведеними у додатку Б, табл. Б. 1

Перевіримо значення оцінок респондентів щодо оцінювання рівня готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки на узгодженість думок експертів із використанням коефіцієнта варіації.

Результати оцінювання узгодженості думок експертів, які визначалися із використанням формул (2.4) – (2.6), щодо готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки згруповані у табл. 2.19.

Результати розрахунку коефіцієнтів варіації підтверджують високу надійність експертних оцінок. Для трьох ($V_1 = 0,071$, $V_2 = 0,065$, $V_4 = 0,084$) із чотирьох параметрів коефіцієнт варіації не перевищує 0,10, що свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів. Дещо вищий рівень варіації за

параметром «інфраструктурна готовність» ($V_3 = 0,109$) є логічно обґрунтованим, оскільки відображає різні судження експертів щодо реального стану інфраструктурних можливостей ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів».

Таблиця 2.19 – Результати оцінювання узгодженості думок експертів щодо готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки*

Показники	Параметри / значення показників			
	1. Стратегічно-безпекова узгодженість	2. Організаційно-управлінська готовність	3. Інфраструктурна готовність	4. Кадрово-поведінкова готовність
Середня оцінка $\bar{w}_j$ згідно з формулою (2.4)	3,575	3,525	2,625	3,4875
Стандартне квадратичне відхилення σ_j згідно з формулою (2.5)	0,25456	0,22798	0,28677	0,29217
Коефіцієнт варіації V_j згідно з формулою (2.6)	0,071	0,065	0,109	0,084
Рівень узгодженості	Високий	Високий	Достатній	Високий

*розроблено автором

Загалом отримані результати (табл. 2.19) свідчать, що експертні оцінки є узгодженими, а сформовані середні значення можуть бути використані для подальших розрахунків інтегрального показника готовності підприємства до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки.

Далі розрахуємо загальне підсумкове значення готовності підприємства до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки (I) за допомогою інтегрального показника, що розраховується за формулою:

$$I = \sum_{j=1}^m k_j \cdot \bar{w}_j. \quad (2.7)$$

Градацію інтегрального індексу готовності підприємства до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Градація інтегрального індексу готовності підприємства до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств

Градація балів	Характеристика	
1,0 – 1,5	Дуже низький	Відсутні системні передумови для інтеграції маркетингових інновацій у систему економічної безпеки підприємства. Їх впровадження можливе лише в обмеженому форматі та супроводжується високими ризиками
1,51 – 2,5	Низький	Окремі елементи готовності для інтеграції маркетингових інновацій у систему економічної безпеки підприємства сформовані, проте їх недостатньо для системної інтеграції. Необхідні суттєві організаційні, інфраструктурні та кадрові зміни на підприємстві
2,51 – 3,5	Середній (достатній)	Підприємство має базові передумови для впровадження маркетингових інновацій у систему економічної безпеки. Їх інтеграція можлива за умови усунення окремих «вузьких місць» та поетапної реалізації
3,51 – 4,5	Високий	Сформовано стійку систему стратегічно-безпекової узгодженості, організаційно-управлінської, інфраструктурної та кадрово-поведінкової готовності, що є передумовами для системного впровадження маркетингових інновацій та їх використання як інструменту посилення економічної безпеки
4,51 – 5,0	Дуже високий	Підприємство готове до повної інтеграції маркетингових інновацій у систему економічної безпеки. Можливе масштабування інновацій та використання найбільш прогресивних маркетингових інструментів

*розроблено автором

Проведемо розрахунок індексу згідно з формулою (2.7) за даними ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів»:

$$I = (0,268 \cdot 3,575) + (0,262 \cdot 3,525) + (0,213 \cdot 2,625) + (0,257 \cdot 3,4875) = 3,3371.$$

Отримане значення інтегрального індексу готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки ($I = 3,3371$) знаходиться на середньому (достатньому) рівні. Це свідчить про наявність у товариства передумов для впровадження маркетингових інновацій як інструменту посилення економічної безпеки – зокрема, сформованої стратегічно-безпекової орієнтації та прийнятного рівня організаційно-управлінської і кадрово-поведінкової готовності. Разом з тим результати розрахунків вказують на нерівномірність розвитку складових, що обмежує можливості товариства до повної та системної інтеграції маркетингових інновацій у короткостроковій перспективі. Найбільш стримувальним фактором є інфраструктурна готовність, рівень якої є нижчим порівняно з іншими параметрами, що підвищує ризик фрагментарного впровадження інновацій та знижує їх ефект для системи забезпечення економічної безпеки. Тому для товариства доцільним є поетапна інтеграція маркетингових інновацій із фокусом на усунення «вузьких місць» – зокрема, цифрової, інформаційної та аналітичної інфраструктури.

У цілому отриманий інтегральний індекс дозволяє зробити висновки про те, що ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» може розглядати маркетингові інновації як інструмент підтримки системи забезпечення економічної безпеки. Однак для системної інтеграції маркетингових інновацій топ менеджменту підприємства необхідно прийняти низку управлінських рішень, спрямованих на посилення інфраструктурної складової та підвищення рівня узгодженості маркетингових інновацій із довгостроковими стратегічними безпековими цілями товариства.

Ще одним підприємством, на прикладі якого проведемо оцінювання рівня готовності до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки є ТОВ «Мрія забудовника». Враховуючи, що це товариство має менші обсяги діяльності (загальна чисельність персоналу у 2024 р. складає 26 осіб) ніж попереднє, то чисельність експертів

буде становити 15 осіб (майже 58 % персоналу). До основних категорій працівників, яких варто залучити до експертного опитування, належать: вищий управлінський рівень і керівники середньої ланки – 5 осіб, фахівці функціональних підрозділів – 5 осіб та представники виробничого персоналу з елементами управлінських функцій – 5 осіб.

Деталізоване оцінювання рівня готовності ТОВ «Мрія забудовника» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки наведено у додатку Б, табл. Б. 2, а узагальнене середнє значення оцінок респондентів наведено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Середнє значення оцінок респондентів щодо оцінювання рівня готовності ТОВ «Мрія забудовника» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки*

Експерти	Параметри			
	1. Стратегічно-безпекова узгодженість	2. Організаційно-управлінська готовність	3. Інфраструктурна готовність	4. Кадрово-поведінкова готовність
Е 1	4,125	4,125	4,125	4,25
Е 2	4,25	4,25	4,0	4,0
Е 3	3,875	4,0	4,125	4,0
Е 4	4,125	4,125	4,0	4,25
Е 5	4,125	4,25	4,125	4,125
Е 6	3,875	4,0	4,125	4,375
Е 7	4,25	4,0	4,0	3,875
Е 8	4,125	4,125	4,125	4,5
Е 9	4,25	4,25	4,0	4,25
Е 10	4,38	4,25	4,0	4,13
Е 11	3,88	4,13	4,13	4,38
Е 12	4,25	4,125	4,0	4,25
Е 13	4,25	4,25	4,0	4,13
Е 14	4,13	3,75	4,0	4,25
Е 15	4,125	4,125	4,0	4,25
$\bar{w}_j$	4,133	4,117	4,05	4,2

*сформовано автором за даними, наведеними у додатку Б, табл. Б. 2

Перевіримо значення оцінок респондентів щодо оцінювання рівня готовності ТОВ «Мрія забудовника» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки на узгодженість думок експертів із використанням коефіцієнтів варіації за формулами (2.4) – (2.6), де результати розрахунків яких наведено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Результати оцінювання узгодженості думок експертів щодо готовності ТОВ «Мрія забудовника» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки*

Показники	Параметри / значення показників			
	1. Стратегічно-безпекова узгодженість	2. Організаційно-управлінська готовність	3. Інфраструктурна готовність	4. Кадрово-поведінкова готовність
Середня оцінка $\bar{w}_j$ згідно з формулою (2.4)	4,133	4,117	4,05	4,2
Стандартне квадратичне відхилення σ_j згідно з формулою (2.5)	0,153	0,138	0,064	0,064
Коефіцієнт варіації V_j згідно з формулою (2.6)	0,037	0,033	0,016	0,039
Рівень узгодженості	Високий	Високий	Дуже високий	Високий

*розроблено автором

Результати розрахунку коефіцієнтів варіації підтверджують високу надійність експертних оцінок. Для всіх параметрів ($V_1 = 0,037$, $V_2 = 0,033$, $V_3 = 0,016$, $V_4 = 0,039$) параметрів коефіцієнт варіації не перевищує 0,04, що свідчить про високий та дуже високий рівень узгодженості думок експертів.

Розрахуємо загальне підсумкове значення готовності ТОВ «Мрія забудовника» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки (I) за допомогою інтегрального показника згідно з формулою (2.7):

$$I = (0,268 \cdot 4,133) + (0,262 \cdot 4,117) + (0,213 \cdot 4,05) + (0,257 \cdot 4,2) = 4,1284.$$

Загальний рівень готовності ТОВ «Мрія забудовника» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки є високим ($I = 4,1284$). Це свідчить про сформовані та взаємоузгоджені передумови для впровадження інновацій як інструменту забезпечення та посилення економічної безпеки підприємства. Зокрема, результати оцінювання свідчать про високий рівень стратегічно-безпекової узгодженості, організаційно-управлінської та кадрово-поведінкової готовності, що створює сприятливі умови для інтеграції маркетингових інновацій у ключові управлінські процеси.

Високі значення інтегрального індексу свідчать, що маркетингові інновації у ТОВ «Мрія забудовника» можуть виконувати не лише функцію підвищення ефективності збуту чи комунікацій із клієнтами, а також бути повноцінним елементом системи забезпечення економічної безпеки – зокрема, при управлінні ринковими ризиками, формуванні стійких конкурентних позицій та підвищенні адаптивності бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища. Варто зазначити, що хоча інтегральний індекс готовності є високим, але простежуються певні дисбаланси між аналізованими параметрами: насамперед, у межах інфраструктурної складової, що потребує подальшого розвитку цифрових, інформаційно-аналітичних та технологічних рішень.

У цілому отриманий інтегральний індекс дозволяє зробити висновки, що ТОВ «Мрія забудовника» готове до системної інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки з орієнтацією на проактивне управління ризиками. Для максимізації ефекту від впровадження маркетингових інновацій топ менеджменту підприємства необхідно прийняти низку управлінських рішень, спрямованих на подальше посилення інфраструктурної складової та розвиток data-driven підходів у маркетингу.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки промислових підприємств дозволили сформулювати такі висновки:

1. Проведений аналіз трансформаційних процесів макросередовища України у 2012–2024 рр. свідчить, що функціонування вітчизняних підприємств відбувається в умовах високої турбулентності, зумовленої поєднанням воєнних, інституційних, економічних та соціально-демографічних чинників. Коливання номінального та реального ВВП, різкі спади виробничої активності у кризові періоди, нестабільність індексу промислового виробництва та інфляційні шоки суттєво посилюють зовнішні загрози економічній безпеці підприємств. Одночасно простежується адаптація економіки до нових умов у 2023–2024 рр., що проявляється у частковому відновленні реального ВВП, промислового виробництва та платоспроможності населення. Такі суперечливі тенденції формують середовище підвищених ризиків і загроз, але разом з тим створюють підґрунтя для перегляду моделей ведення бізнесу та активізації інноваційних підходів.

2. Динаміка позицій України у Глобальному індексі інновацій, а також структура їх сильних та слабких сторін свідчить про наявність інноваційного парадоксу: за відносно високого рівня людського капіталу та освіти, цифрових компетенцій, розвитку ІКТ і креативних індустрій зберігається дефіцит інституційних, фінансово-інвестиційних і виробничо-технологічних передумов інноваційного зростання. Така асиметрія обмежує можливості масштабування інновацій, хоча і стимулює менеджмент підприємств впроваджувати гнучкі, адаптивні та менш капіталомісткі інноваційні рішення, зокрема цифрові та маркетингові. Варто зазначити, що маркетингові інновації у сучасних умовах мають не лише комерційну цінність, а й виконують компенсаторну та безпекову функцію, сприяючи підвищенню адаптивності

підприємств, зниженню впливу зовнішніх загроз і зміцненню економічної безпеки. У контексті інноваційного парадоксу України маркетингові інновації є одним з ключових інструментів трансформації обмежень макросередовища у можливості для розвитку, що зумовлює доцільність їх інтеграції у механізми забезпечення економічної безпеки підприємств.

3. Проведене оцінювання ресурсної бази підприємницького сектору України за 2012 – 2024 рр. підтвердило циклічний характер, із наявністю кризових періодів (2014 – 2015 рр., 2020 р., 2022 р.), що характеризувалися падінням ділової активності та зниженням фінансових результатів, а 2023 – 2024 рр. демонструють зростання обсягів реалізації та повернення прибутковості діяльності підприємств. Однак, структура витрат із високою питомою вагою матеріальних витрат та витрат на оплату праці, а також нестійка динаміка рентабельності у кризові періоди вказують на обмежену гнучкість підприємств і складність масштабування інновацій, що підвищує значущість інструментів, здатних забезпечити адаптивність та превентивне реагування на «слабкі сигнали» ринку.

4. Аналіз необоротних активів за 2013 – 2024 рр. свідчить про довгостроковий тренд їх зростання, що формує матеріально-інвестиційний фундамент для відновлення та модернізації підприємств. Основна частина в структурі необоротних активів підприємств припадає на нематеріальні активи, зокрема основні засоби, які є суттєво зношеними, та відносно невелику питому вагу нематеріальних активів, і свідчить про наявний дисбаланс між матеріальною й нематеріальною складовими ресурсної бази. Це означає, що потенціал інноваційного розвитку вітчизняних підприємств значною мірою складається з матеріальної інфраструктури, тоді як цифрові, інформаційні та клієнтоорієнтовані ресурси, що є критично важливими для маркетингових інновацій залишаються недостатньо розвиненими.

5. За результатами аналізу ресурсного забезпечення підприємств, що слугують базою апробації результатів дисертаційної роботи (ТДВ «Хмельницькзалізобетон», ТДВ «Хмельницький завод будівельних

матеріалів», ТОВ «Мрія забудовника», ТОВ «Центр будівельних рішень») зроблено наступні висновки. Для таких підприємств характерний нерівномірний розвиток ресурсної бази, що проявляється у низькій частці нематеріальних активів, обмеженому обсязі інвестицій у цифрові рішення та недостатній формалізації маркетингово-аналітичних інструментів. Навіть за достатніх фінансових результатів простежується потреба в посиленні цифрових компетентностей і маркетингової аналітики, а для підприємств меншого масштабу характерною є чутливість до коливань ринкового попиту та обмеженість інвестиційних можливостей, що зумовлює вибіркове й поетапне впровадження маркетингових інновацій і фокусування на інструментах, що здатні забезпечити відчутний ефект. Отже, отримані результати формують основу для дослідження оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки.

6. Застосована у дослідженні методика оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки поєднує анкетне опитування, експертне зважування вагомості параметрів, перевірку узгодженості експертних суджень і розрахунок інтегрального показника. Виокремлення чотирьох параметрів – стратегічно-безпекової узгодженості, організаційно-управлінської, інфраструктурної та кадрово-поведінкової готовності – дозволяє всебічно охопити ключові передумови системної інтеграції маркетингових інновацій, а використання вагових коефіцієнтів і коефіцієнтів варіації забезпечує статистичну надійність та порівнюваність результатів. У підсумку запропонована методика не лише фіксує поточний стан готовності, а й дозволяє виявити «вузькі місця» та сформулювати базис для обґрунтування вибору маркетингових інновацій як інструментів посилення економічної безпеки.

7. Отримані результати оцінювання досліджуваних підприємств свідчать про високий рівень їх готовності до інтеграції маркетингових

інновацій у систему забезпечення економічної безпеки. Перевірка узгодженості експертних суджень показала надійність отриманих оцінок, зокрема за всіма параметрами коефіцієнт варіації є низьким, що вказує на високу та дуже високу узгодженість думок експертів, і підтверджує коректність використання середніх значень для інтегральної оцінки.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях: [23, 25].

3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій

Функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання характеризується високим рівнем невизначеності, який зумовлений впливом воєнних дій на території України, посиленням конкуренції, динамічними змінами ринкової кон'юнктури, цифровою трансформацією економіки та іншими загрозами зовнішнього середовища. У таких обставинах зростає потреба у переосмисленні підходів до забезпечення економічної безпеки, яка розглядається не лише як захист від загроз, а як активна система управління стійкістю та розвитком підприємства. Традиційні механізми, побудовані переважно на фінансово-аналітичних методах контролю, сьогодні втрачають ефективність через відсутність гнучкості та недостатню інтеграцію з інноваційними процесами.

Водночас зростання ролі маркетингових інновацій – цифрових технологій управління взаємовідносинами із клієнтами, систем аналітики даних, програм лояльності, ESG-комунікацій – формує нові можливості для посилення економічної безпеки підприємства. Саме вони стають інструментами передбачення ризиків, підтримки ділової репутації, стабілізації фінансових потоків і зміцнення довіри партнерів та споживачів. Маркетингові інновації перетворюють систему безпеки з реактивної на превентивно-адаптивну, що відповідає концепції «Marketing 5.0» [112] і сучасним трендам цифрової економіки.

Для підприємств, які діють одночасно на B2B і B2C ринках, економічна безпека стає результатом синергії управлінських, технологічних і маркетингових рішень. У такому контексті механізм забезпечення економічної безпеки має не лише протидіяти загрозам, а й трансформувати

інноваційний потенціал у джерело стійкого розвитку. Це потребує розроблення концептуально нового підходу, у якому маркетингові інновації виступають центральною віссю механізму, інтегруючи фінансові, інформаційні, комунікаційні й поведінкові підсистеми підприємства в єдине управлінське середовище.

Обґрунтуємо концептуальні засади формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій, що об'єднує стратегічні, функціональні, інформаційно-аналітичні та клієнтоорієнтовані компоненти, спрямовані на підвищення стійкості бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

Формування ефективного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації потребує чіткого визначення його мети, завдань та внутрішньої логіки побудови, структури та ключових компонентів. З огляду на зростаючу складність ринкового середовища, посилення ризиків і появу нових форм конкурентного тиску, економічна безпека підприємства дедалі більше залежить від рівня його маркетингової інноваційності, здатності швидко адаптуватися до змін і використовувати дані для прийняття управлінських рішень.

В умовах інтенсифікації цифрових комунікацій і посилення інтеграційних процесів механізм економічної безпеки має виступати динамічною, багаторівневою системою, яка забезпечує узгодження управлінських, фінансових, інформаційних і маркетингових підсистем підприємства. Ключову роль у цьому процесі відіграють маркетингові інновації, що виконують функцію системоутворюючого елемента механізму, об'єднуючи всі рівні управління та підсистеми безпеки в єдиний адаптивний контур.

Мета механізму полягає у створенні цілісної, адаптивної та інтегрованої системи управління, яка забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і розвиток підприємства за рахунок поєднання управлінських, фінансових, маркетингових та інформаційних інструментів. Центральним чинником досягнення мети є впровадження маркетингових

інновацій, що виступають каталізатором підвищення ефективності, цифрової зрілості й репутаційної стійкості підприємства.

Розроблена у першому розділі функціональна модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1.3) стала методологічною основою для побудови практичного механізму, який представлено у цьому розділі. Вона відображає взаємозв'язок між маркетинговими, управлінськими, інформаційними та фінансовими процесами, що забезпечують стійкість підприємства в умовах цифрової трансформації, і буде надалі розвинута у межах механізму, орієнтованого на впровадження маркетингових інновацій.

Для досягнення поставленої мети механізм має виконувати такі основні завдання:

- ідентифікація, моніторинг і оцінювання ризиків зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на економічну стійкість підприємства;
- формування інноваційної моделі управління безпекою із застосуванням сучасних маркетингових технологій – CRM, Big Data, штучного інтелекту, ESG-комунікацій;
- узгодження діяльності суб'єктів механізму – управлінських, фінансових, маркетингових, аналітичних і технологічних підрозділів – з єдиною стратегією безпеки підприємства;
- оптимізація використання ресурсів (інформаційних, фінансових, кадрових, технологічних), що забезпечують реалізацію маркетингових та безпекових рішень;
- розроблення системи критеріїв та показників (KPI) для оцінювання ефективності дії механізму, у тому числі показників інноваційної активності та клієнтської довіри;
- інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у процеси управління безпекою, що забезпечує довгострокову стабільність і репутаційну привабливість підприємства;

– формування синергійного ефекту між маркетинговими інноваціями, управлінськими процесами та системою економічної безпеки, що перетворює ризики на можливості розвитку.

Послідовність функціонування механізму передбачає:

- вхід – ідентифікація ризиків і викликів середовища (економічних, технологічних, поведінкових, інформаційних);
- центральну частину – взаємодію суб'єктів, об'єктів, інструментів і ресурсів, інтегрованих через маркетингові інновації;
- вихід – досягнення економічної стійкості, стабільності фінансових потоків і зміцнення ринкових позицій підприємства.

При цьому механізм виконує функцію узгодження інтересів суб'єктів, процесів і ресурсів у межах системи економічної безпеки, забезпечуючи реалізацію принципів превентивності, адаптивності та стійкості. Такий підхід дає змогу розглядати економічну безпеку не як статичний стан, а як безперервний процес управління ризиками та розвитком, у якому маркетингові інновації стають ключовим інструментом прогнозування, реагування та створення конкурентних переваг.

Відтак побудова механізму має інтеграційно-процесний характер, що передбачає поєднання стратегічних, функціональних, інформаційно-аналітичних та поведінкових компонентів. Саме така логіка формування створює передумови для подальшої структуризації механізму, визначення його принципів, суб'єктів, об'єктів і функціональних блоків, що буде розкрито нижче. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства має базуватися на чітких концептуальних засадах, що визначають його зміст, логіку дії та функціональні межі. Концептуальний рівень механізму задає орієнтири його розвитку, визначає принципи, структуру, взаємозв'язки елементів і механізми взаємодії суб'єктів у системі управління безпекою.

У науковій літературі поняття механізму забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається багатьма науковцями, кожен з яких

виділяє ті чи інші складові як більш пріоритетні. Так, В. Василега пропонує розглядати механізм забезпечення економічної безпеки підприємства як «сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які спрямовані на створення умов для ефективної діяльності підприємства та захисту його від зовнішніх і внутрішніх загроз» [9, с. 148]. С. Пляцка та співавтори визначають механізм забезпечення економічної безпеки підприємства як «структурно взаємопов'язану сукупність заходів і способів, що підсилюють вплив на фактори, від стану яких залежить результативність економічної безпеки» [55, с. 66]. Інші науковці розглядають механізм економічної безпеки підприємства як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів узгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити прибуток на рівні, достатньому для підтримання безпеки [9, с. 147].

Таким чином, незважаючи на різні підходи до трактування сутності поняття «механізм забезпечення економічної безпеки підприємства» спільним є розуміння його як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, процесів та засобів управління, яка спрямована на захист і забезпечення стійкого функціонування підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз.

Дослідники підкреслюють, що ефективність функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства залежить від дотримання низки принципів. Так, у наукових працях таких дослідників, як І. Штангрет [82], О. Сосновська [66, с. 218–222], В. Дмитренко [12, с. 161], С. Тульчинська та Т. Ткаченко [77, с. 227–228] доведено, що ефективність функціонування такого механізму залежить від дотримання низки принципів, серед яких – системність, комплексність, інноваційність, превентивність, гнучкість, адаптивність, інтегрованість та збалансованість управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації економіки ці принципи зазнають еволюції: до класичних управлінських підходів додаються маркетингові та клієнтоорієнтовані компоненти, що забезпечують не лише стабільність, а й розвиток підприємства. Зокрема, принципи клієнтоорієнтованості, адаптивності

та ESG-відповідальності формують соціально-економічну складову механізму, яка поєднує комерційну результативність із довірою, репутацією та стійким розвитком.

Принципи функціонування механізму визначають його змістову, процесну та управлінську логіку, створюючи основу для інтеграції маркетингових інновацій у систему економічної безпеки підприємства. Їх узагальнення подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні принципи формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства*

Принцип	Змістовна характеристика	Роль у функціонуванні механізму
1	2	3
Системність	Передбачає розгляд економічної безпеки як багаторівневої комплексної системи, у якій взаємодіють фінансова, інформаційна, управлінська та маркетингова підсистеми	Забезпечує цілісність і взаємоузгодженість усіх елементів механізму, формує єдиний контур управління безпекою
Інноваційність	Відображає орієнтацію підприємства на безперервне оновлення процесів, технологій, комунікацій і методів управління на основі маркетингових інновацій	Забезпечує випереджальний розвиток і здатність підприємства реагувати на нові ризики шляхом впровадження інноваційних рішень
Інтегрованість	Передбачає узгодження дій усіх структурних підрозділів підприємства для досягнення синергії управлінських, фінансових та маркетингових рішень	Сприяє формуванню єдиного стратегічного напрямку забезпечення економічної безпеки та уникненню дублювання функцій
Клієнто-орієнтованість	Орієнтація на потреби партнерів (B2B) і кінцевих споживачів (B2C) під час розроблення безпекових стратегій і маркетингових заходів	Підвищує довіру, лояльність і стабільність відносин зі стейкхолдерами, зменшуючи поведінкові ризики
Адаптивність	Визначає здатність механізму до швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни, включаючи технологічні, економічні й поведінкові трансформації	Забезпечує гнучкість системи економічної безпеки, сприяє оперативному оновленню управлінських рішень

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
Превентивність	Спрямованість механізму на запобігання загрозам шляхом раннього виявлення ризиків, прогнозування можливих наслідків і впровадження проактивних заходів	Дозволяє перетворити систему безпеки з реактивної у прогнозно-адаптивну, зменшуючи вплив кризових чинників
ESG-відповідальність	Полягає у включенні соціальних, екологічних та управлінських факторів до процесів стратегічного планування й управління безпекою	Формує позитивну репутацію підприємства, підвищує інвестиційну привабливість і довіру суспільства

*розроблено автором

Аналіз положень, узагальнених у табл. 3.1, свідчить, що принципи формування механізму охоплюють організаційні, управлінські, технологічні, соціальні та комунікаційні аспекти діяльності підприємства. Їх дотримання забезпечує системність, узгодженість і адаптивність механізму, а також створює умови для інтеграції маркетингових інновацій у процеси управління безпекою.

Ефективне функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства потребує чітко визначеної структури, яка поєднує всі елементи управління в єдину систему, спрямовану на досягнення стійкості та конкурентоспроможності. Структурно-функціональна побудова механізму відображає взаємозв'язок його компонентів, розподіл управлінських функцій і логіку інформаційних потоків, що забезпечує узгодженість управлінських, фінансових, маркетингових, інформаційних та інноваційних процесів.

Як показано на рис. 1.4, маркетингові інновації виступають системоутворюючим чинником, що інтегрується у ключові підсистеми економічної безпеки підприємства та визначає їх ефективність у цифрову епоху. У межах розробленого механізму ці взаємозв'язки поглиблюються: маркетингові інновації забезпечують узгодженість управлінських, фінансових, інформаційних і поведінкових процесів, формуючи цілісну систему економічної безпеки.

Механізм має інтеграційний характер, оскільки об'єднує управлінські,

фінансово-аналітичні, маркетингові та технологічні підсистеми в єдину систему управління безпекою. У межах такої системи ключову роль відіграють маркетингові інновації, які забезпечують обмін інформацією, підтримку управлінських рішень і підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Саме вони створюють синергію між елементами механізму, поєднуючи безпекові, аналітичні, комунікаційні та клієнтські компоненти.

До складу суб'єктів механізму належать внутрішні та зовнішні учасники, які безпосередньо або опосередковано впливають на рівень економічної безпеки підприємства. До внутрішніх суб'єктів відносяться:

- керівництво підприємства, яке визначає політику безпеки, затверджує стратегічні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення;
- відділ маркетингу, що забезпечує аналіз ринку, виявлення споживчих ризиків, формування програм лояльності, розроблення інноваційних маркетингових стратегій;
- фінансово-економічний відділ, який здійснює планування витрат, контроль ефективності маркетингових інвестицій, формує систему фінансових показників (KPI);
- аналітичний або інформаційно-аналітичний центр, який проводить оцінювання ризиків, аналізує дані (Big Data), формує інформаційну базу для прийняття рішень;
- науково-технічний відділ, що забезпечує інноваційність виробничих і маркетингових рішень, узгоджуючи їх із стандартами безпеки;
- відділ інформаційної безпеки та ІТ-підтримки, який контролює доступ до корпоративних даних, захищає клієнтські бази, CRM-системи, аналітичні панелі та цифрові маркетингові платформи.

До зовнішніх суб'єктів належать партнери, постачальники, дистриб'ютори, інвестори, клієнти, а також державні та регуляторні органи. Їх взаємодія з підприємством формує периферійний контур безпеки, у межах якого маркетингові інновації виступають інструментом зниження ризиків і підвищення довіри між стейкхолдерами.

Узгоджені дії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів забезпечують формування єдиного управлінського простору економічної безпеки.

До об'єктів механізму належать ключові процеси діяльності підприємства, на які спрямовується управлінський і маркетинговий вплив:

- фінансові процеси – управління доходами, витратами, ліквідністю, капіталом і рентабельністю;
- виробничо-технологічні процеси – підвищення ефективності виробництва, якості продукції, технологічного оновлення;
- інформаційно-комунікаційні процеси – корпоративні комунікації, репутаційний менеджмент, медіа-взаємодія;
- соціально-поведінкові процеси – мотивація персоналу, клієнтська лояльність, формування довіри;
- маркетингові процеси – управління брендом, позиціонування, сегментація, просування товарів і послуг.

Завдяки комплексному охопленню зазначених процесів забезпечується баланс між економічною ефективністю та безпекою діяльності, що є основою стійкого розвитку підприємства.

Механізм реалізується через трирівневу ієрархію управління, яка відображає послідовність стратегічних, тактичних і операційних дій:

- стратегічний рівень – визначення політики економічної безпеки, розроблення стратегії ризик-менеджменту, установлення довгострокових цілей та ключових показників результативності;
- тактичний рівень – реалізація програм безпеки, координація дій підрозділів, інтеграція маркетингових інновацій у систему управління ризиками, оптимізація ресурсів;
- операційний рівень – постійний моніторинг стану безпеки, оцінювання ефективності заходів, виявлення відхилень і оперативна корекція управлінських рішень.

Взаємозв'язок між рівнями управління забезпечується зворотним

зв'язком – дані, отримані на операційному рівні, стають основою для стратегічних і тактичних рішень, що підвищує гнучкість і результативність функціонування механізму.

Реалізація механізму неможлива без належного ресурсного потенціалу, який охоплює такі складові:

- інформаційні ресурси – бази даних, системи аналітики, CRM і BI-платформи;
- фінансові ресурси – бюджети на маркетинг, безпеку, цифровізацію та інновації;
- кадрові ресурси – кваліфіковані фахівці у сфері маркетингу, IT, аналітики, менеджменту;
- технологічні ресурси – автоматизовані системи управління, інструменти кіберзахисту, цифрові сервіси;
- організаційно-правові ресурси – внутрішні регламенти, стандарти безпеки, корпоративна політика, етичні кодекси.

Комплексне поєднання цих ресурсів створює середовище реалізації механізму, що дозволяє підтримувати його стабільність і забезпечує ефективність взаємодії всіх суб'єктів.

Інструментарій механізму охоплює три взаємопов'язані групи:

- маркетингові інструменти – CRM, Big Data, штучний інтелект, програми лояльності, ESG-маркетинг, цифрові комунікації;
- управлінські інструменти – KPI, Balanced Scorecard, контролінг, ризик-менеджмент, комплаєнс;
- аналітичні інструменти – BI-системи, прогнозна аналітика, цифрові панелі моніторингу, методи сценарного моделювання.

Поєднання цих інструментів забезпечує перехід від реактивного контролю до інтегрованого управління ризиками, що дозволяє оперативно адаптувати систему економічної безпеки до викликів ринку. У табл. 3.2 структуровано складові механізму забезпечення економічної безпеки

підприємства на основі маркетингових інновацій, що дає можливість зрозуміти їх роль у механізмі та результат дії.

Таблиця 3.2 – Складові механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій*

Елемент механізму	Склад (структурні компоненти)	Роль у механізмі	Результат дії
Суб'єкти	Керівництво; відділ маркетингу; фінансово-економічний відділ; аналітичний центр; відділ IT і безпеки; науково-технічний відділ; партнери, постачальники, клієнти	Формують і реалізують політику економічної безпеки; координують управлінські рішення; генерують маркетингові інновації	Підвищення узгодженості управлінських дій, оперативне реагування на ризики, синергія внутрішніх і зовнішніх учасників
Об'єкти	Фінансові, виробничо-технологічні, інформаційно-комунікаційні, соціально-поведінкові, маркетингові процеси	Є напрямками управлінського та маркетингового впливу, через які реалізуються інноваційні заходи	Підвищення ефективності діяльності, стабільність функціонування, мінімізація втрат від ризиків
Ресурси	Інформаційні (дані, CRM, BI-системи); фінансові (бюджети, інвестиції); кадрові (кваліфікований персонал); технологічні (цифрові рішення, IT-інфраструктура); правові (регламенти, політики безпеки)	Забезпечують функціонування механізму, створюють умови для впровадження маркетингових інновацій	Ресурсна стійкість підприємства, цифрова зрілість, готовність до адаптації
Інструменти	Маркетингові (CRM, AI, Big Data, програми лояльності, ESG-комунікації); управлінські (KPI, BSC, ризик-менеджмент, контролінг); аналітичні (BI, прогнозна аналітика, моніторинг)	Забезпечують реалізацію процесів управління безпекою, моніторинг ризиків, оцінювання результатів	Інтегроване управління ризиками, інформаційна прозорість, підвищення ефективності прийняття рішень
Процеси	Ідентифікація ризиків; аналіз; планування заходів; впровадження маркетингових інновацій; моніторинг; оцінка результатів; корекція стратегій	Визначають логіку функціонування механізму на всіх рівнях управління	Безперервність процесів управління безпекою, адаптивність системи, забезпечення економічної стійкості підприємства

*розроблено автором

Узагальнення складових механізму дає змогу розглядати його як інтегровану багаторівневу систему, у якій кожен елемент виконує власну функцію, але водночас є частиною цілісного процесу забезпечення економічної безпеки.

Завдяки взаємодії суб'єктів, об'єктів, ресурсів, інструментів і процесів формується адаптивна модель управління, що дозволяє підприємствам підтримувати стабільність діяльності, ефективно реагувати на ризики та використовувати маркетингові інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, структурно-функціональна побудова механізму має синергійний характер, у межах якого маркетингові інновації виконують інтеграційну функцію, поєднуючи управлінські, фінансові, інформаційні та клієнтські підсистеми. Це забезпечує узгодженість управлінських процесів, інформаційних потоків і стратегічних рішень, що перетворює механізм на активний інструмент підвищення економічної стійкості підприємства в умовах цифрової економіки.

Відповідно до функціональної моделі маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства, розробленої у розділі 1 (рис. 1.3), структурно-функціональна побудова механізму конкретизує практичну реалізацію її положень. У запропонованій структурі узгоджуються суб'єкти, об'єкти, ресурси, інструменти й процеси, що утворюють єдиний управлінський контур безпеки. Подальша деталізація механізму передбачає виокремлення його функціональних блоків, які забезпечують цілісність системи та реалізують основні напрями взаємодії елементів.

У межах механізму виокремлюються три взаємопов'язані блоки – технологічно-цифровий, стратегічно-управлінський та поведінково-клієнтський, – які утворюють цілісну систему взаємодії інструментів, процесів і ресурсів. Їх взаємодія забезпечує цілісність механізму, а реалізація функцій кожного – стабільність і результативність системи економічної безпеки. Ключовим інтеграційним чинником виступають маркетингові

інновації, що забезпечують узгодженість інформаційних, управлінських і комунікаційних процесів, формуючи синергетичний ефект для підвищення стійкості підприємства. Як було показано у розділі 1 (табл. 1.6), саме ці три маркетингові інновації формують основу системи забезпечення економічної безпеки підприємства. У подальшому вони конкретизуються у межах запропонованого механізму як функціональні блоки, що визначають напрям дії та інструментальний зміст процесів забезпечення безпеки.

Технологічно-цифровий блок виконує функцію інформаційного та технологічного ядра механізму. Його завдання полягає у створенні цифрової інфраструктури, яка забезпечує збір, обробку, аналітику та використання маркетингових даних для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація маркетингових процесів визначає рівень інформаційної та аналітичної безпеки підприємства.

Основні складові цього блоку:

- CRM-системи (Customer Relationship Management) – інтегровані бази клієнтів і партнерів, які забезпечують контроль взаємодії на ринках B2B і B2C, запобігають втраті даних та оптимізують процеси обслуговування;
- Big Data і Predictive Analytics – аналітичні інструменти прогнозування змін попиту, поведінки споживачів і ринкових ризиків;
- BI-платформи (Business Intelligence) – системи візуалізації та моніторингу показників діяльності, що дозволяють оперативно реагувати на відхилення;
- інструменти автоматизації маркетингу – чат-боти, скрипти продажів, системи таргетованої реклами, які підвищують швидкість і точність рішень;
- засоби кібербезпеки – системи шифрування, багаторівневої аутентифікації та контролю доступу до даних.

У B2B-сегменті технологічно-цифровий блок забезпечує цифровізацію ланцюгів постачання, інтеграцію партнерських платформ, автоматизацію документообігу, що підвищує прозорість і зменшує операційні ризики. У B2C-середовищі він формує цифровий простір взаємодії зі споживачем –

мобільні додатки, електронні кабінети, онлайн-сервіси – які забезпечують збір поведінкових даних і створення персоналізованих пропозицій.

Таким чином, технологічно-цифровий блок виступає основою інформаційної стабільності механізму, підвищує точність управлінських рішень і мінімізує ризики суб'єктивності.

Стратегічно-управлінський блок відповідає за узгодження маркетингових інновацій із загальною стратегією безпеки підприємства, забезпечуючи баланс між розвитком і захищеністю. Його функціонування спрямоване на формування системи управлінських рішень, що перетворюють інновації на інструмент стратегічного ризик-менеджменту.

До основних елементів цього блоку належать:

- система стратегічного планування – визначає напрями маркетингових інновацій, інтегрує їх у стратегію економічної безпеки;
- ризик-менеджмент маркетингової діяльності – охоплює процедури ідентифікації, ранжування та мінімізації ризиків, пов'язаних із ринковими коливаннями, поведінковими змінами клієнтів і репутаційними загрозами;
- ESG-маркетинг – орієнтує комунікації підприємства на екологічну, соціальну та управлінську відповідальність, формуючи довіру партнерів і суспільства;
- система комплаєнсу та корпоративного управління – забезпечує дотримання законодавчих, етичних і галузевих стандартів, що знижує правові ризики;
- Balanced Scorecard і KPI – інструменти оцінювання ефективності маркетингових інновацій у контексті забезпечення безпеки.

У B2B-напрямі цей блок спрямований на розвиток партнерської довіри, стабільність контрактних відносин і спільне планування (co-marketing), що зменшує фінансові ризики. У B2C-сегменті він забезпечує стабільність бренду, репутаційну стійкість і клієнтську лояльність через узгодженість комунікацій і соціально орієнтовану політику.

Взаємодія стратегічно-управлінського блоку з технологічно-цифровим дозволяє перетворювати аналітичні дані на стратегічні рішення, що зміцнюють стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Поведінково-клієнтський блок є гуманітарною складовою механізму, зосередженою на управлінні клієнтським досвідом, довірою та лояльністю. Його діяльність забезпечує репутаційну, соціальну та ринкову безпеку підприємства. Основні напрями функціонування блоку:

- Customer Experience Management (CEM) – управління досвідом клієнтів, аналіз шляху взаємодії та запобігання сервісним ризикам;
- програми лояльності та персоналізовані комунікації – формування стабільної клієнтської бази, зменшення ризику переходу до конкурентів;
- репутаційний менеджмент – моніторинг відгуків, управління кризовими інформаційними ситуаціями;
- нейромаркетингові технології – дослідження емоційних реакцій споживачів, створення позитивного іміджу бренду;
- co-creation (спільне з клієнтами створення цінності) – залучення споживачів до процесу розроблення продуктів і комунікацій.

У B2B-сфері поведінково-клієнтський блок сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, заснованих на взаємній довірі та передбачуваності співпраці. У B2C-середовищі він забезпечує емоційний зв'язок бренду зі споживачами, що створює репутаційне підґрунтя економічної стабільності підприємства.

Таким чином, поведінково-клієнтський блок виступає зовнішнім контуром механізму безпеки, що трансформує лояльність і довіру клієнтів у чинник стійкості.

Функціональні блоки механізму забезпечення економічної безпеки підприємства мають різну функціональну спрямованість, але діють у межах єдиної системи, де маркетингові інновації виконують інтеграційну роль. Їх сутність, основні інструменти реалізації та вплив на підсистеми економічної безпеки узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Функціональні блоки механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій*

Блок механізму	Сутність	Інструменти	Очікувані ефекти
Технологічно-цифровий	Виконує функцію інформаційного та технологічного ядра механізму; забезпечує цифровізацію маркетингових і управлінських процесів, підвищує рівень аналітичної та інформаційної безпеки	CRM-системи; Big Data; AI/ML-аналітика; BI-платформи; автоматизація маркетингу; засоби кібербезпеки	Зміцнення інформаційної та фінансової безпеки. Підвищення точності управлінських рішень. Прозорість бізнес-процесів. Зниження ризику втрат даних
Стратегічно-управлінський	Формує управлінську логіку механізму, узгоджує маркетингові інновації зі стратегією економічної безпеки, забезпечує баланс між розвитком і ризиками	ESG-маркетинг; Balanced Scorecard; KPI; ризик-менеджмент; комплаєнс; стратегічне планування; інноваційна політика	Посилення фінансової, організаційної та правової безпеки. Стабільність корпоративного управління. Зниження стратегічних ризиків. Підвищення інвестиційної привабливості
Поведінково-клієнтський	Зосереджується на управлінні клієнтським досвідом і лояльністю, формує репутаційне підґрунтя економічної безпеки через довіру, емоційний зв'язок і стабільні відносини зі споживачами	Customer Experience Management (CEM); програми лояльності; нейромаркетинг; UX / UI; емоційний маркетинг; co-creation; репутаційний менеджмент	Зміцнення репутаційної та соціальної безпеки. Зростання лояльності клієнтів і партнерів. Стабільність ринкової позиції. Зменшення поведінкових ризиків

*розроблено автором

Таким чином, структура механізму ґрунтується на трьох базових компонентах маркетингових інновацій, визначених у таблиці 1.6, які забезпечують інформаційну, стратегічну та поведінкову стабільність системи економічної безпеки підприємства.

Три функціональні блоки утворюють єдину інтеграційну систему, у якій кожен компонент має власну спеціалізацію, але водночас доповнює інші.

– технологічно-цифровий блок забезпечує інформаційно-аналітичну основу управління;

- стратегічно-управлінський блок визначає напрями розвитку, координує ресурси та формує політику безпеки;
- поведінково-клієнтський блок стабілізує зовнішні відносини, формує довіру і позитивну репутацію підприємства.

Їх узгоджена дія створює синергійний ефект – маркетингові інновації одночасно виступають засобом розвитку і механізмом захисту підприємства від загроз, забезпечуючи адаптивність, стійкість і стратегічну рівновагу системи економічної безпеки.

Функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій передбачає послідовне проходження низки етапів, що забезпечують його ефективну реалізацію. Запропонований алгоритм відображає системно-процесний підхід, який поєднує аналітичну, управлінську, комунікаційну та контрольну складові в єдину логіку дій. В його основі – циклічність управління, яка включає чотири взаємопов'язані етапи: діагностично-аналітичний, проєктно-планувальний, інтеграційно-організаційний та моніторингово-коригувальний. Таке поетапне впровадження дозволяє не лише реагувати на ризики, а й прогнозувати їх виникнення, перетворюючи механізм із реактивного на проактивний.

Першим кроком реалізації механізму є діагностично-аналітичний етап, який передбачає комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі здійснюється ідентифікація ключових ризиків, оцінюється рівень їх впливу на фінансову, інформаційну, ринкову та репутаційну безпеку, визначаються зони уразливості та резерви зростання. Здійснюється аналіз кон'юнктури ринку, поведінки споживачів, технологічних трендів і діяльності конкурентів. Результатом діагностичного етапу є формування аналітичної бази даних, карти ризиків та оцінка рівня поточної економічної безпеки підприємства, що створює основу для розроблення управлінських рішень.

Наступним кроком є проєктно-планувальний етап, на якому формується архітектура механізму, визначаються суб'єкти, об'єкти, ресурси

й інструменти його реалізації. На цьому етапі розробляється концепція інтеграції маркетингових інновацій у систему економічної безпеки, визначаються стратегічні цілі, пріоритетні напрями та критерії ефективності. Формується набір інноваційних інструментів, які використовуються для підвищення стійкості підприємства: CRM-системи, Big Data, AI/ML-аналітика, програми лояльності, ESG-комунікації тощо. Окрему увагу приділяють формуванню системи показників ефективності (KPI, ROI, індекс цифрової зрілості), що дозволяє об'єктивно оцінювати результати реалізації механізму. В результаті цього етапу підприємство отримує цілісний план дій, який визначає логіку впровадження маркетингових інновацій та інтеграції їх у систему управління безпекою.

Інтеграційно-організаційний етап є центральною фазою впровадження механізму, коли розроблені рішення переходять у практичну площину. Його сутність полягає у налагодженні взаємодії між функціональними блоками механізму, синхронізації процесів управління, маркетингу, фінансів, ІТ та клієнтських комунікацій. У цей період впроваджуються цифрові технології, автоматизуються управлінські та маркетингові процеси, забезпечується ефективна комунікація між підрозділами. Важливим аспектом стає підвищення рівня компетентності персоналу, розвиток аналітичного мислення та цифрових навичок працівників. Інтеграційна фаза також передбачає впровадження корпоративних політик безпеки, комплаєнсу та ESG-підходів, що формують культуру відповідального управління. Результатом цього етапу є створення узгодженої системи взаємодії всіх учасників процесу, що забезпечує синергію між маркетинговими інноваціями та економічною безпекою.

Завершальним етапом алгоритму виступає моніторингово-коригувальна фаза, у межах якої здійснюється оцінювання ефективності функціонування механізму, контроль за досягненням запланованих результатів і коригування управлінських дій. На цьому етапі відстежуються динаміка показників економічної безпеки, ефективність маркетингових інновацій, фінансова стійкість, репутаційна стабільність та інформаційна

захищеність підприємства. Аналіз відхилень від цільових параметрів дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця системи й розробляти заходи з її вдосконалення. Таким чином, моніторингово-коригувальний етап формує механізм зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи, її здатність до саморегуляції та розвитку в умовах мінливого середовища.

Серед ключових загроз, які актуалізують потребу в побудові механізму забезпечення економічної безпеки, варто виокремити ринкові (нестабільність попиту, посилення конкуренції, скорочення частки ринку), фінансові (дефіцит обігових коштів, зниження платоспроможності контрагентів), інформаційні (витоки даних, кібератаки, збої цифрових систем), технологічні (уповільнення інноваційного розвитку, застарілі ІТ-рішення) та поведінкові ризики (втрата довіри клієнтів, зниження лояльності, репутаційні втрати). Їхня своєчасна ідентифікація та прогнозування виступають вихідною передумовою дії механізму. Саме діагностика цих ризиків формує основу першого етапу алгоритму реалізації механізму, орієнтованого на побудову адаптивної системи управління економічною безпекою.

Для систематизації етапів реалізації механізму та визначення логіки їх взаємодії узагальнимо зміст процесу у вигляді аналітичної таблиці, яка відображає основні завдання, результати та показники ефективності кожного етапу (табл. 3.4).

Реалізація запропонованого алгоритму створює умови для перетворення механізму забезпечення економічної безпеки з інструменту реагування на загрози у проактивну систему стратегічного управління. Кожен із етапів алгоритму спрямований на забезпечення стабільності системи безпеки через інтеграцію маркетингових інновацій у процес управління ризиками. Таким чином, реалізація механізму має не лише техніко-управлінський, а й стратегічно-адаптаційний характер. Це забезпечує досягнення низки очікуваних результатів: підвищення рівня економічної стійкості підприємства, зниження впливу ризиків, зміцнення репутаційного капіталу, оптимізацію ресурсів, удосконалення процесів прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій*

Етап реалізації	Основні завдання	Очікувані результати	Показники ефективності (KPI)
Етап 1. Діагностично-аналітичний	– аналіз зовнішніх і внутрішніх ризиків; – оцінювання поточного рівня економічної безпеки; – моніторинг конкурентного середовища; – побудова карти ризиків і визначення пріоритетів	– сформована інформаційно-аналітична база для прийняття управлінських рішень; – визначено ключові ризики, фактори впливу та зони уразливості	– індекс ризиковості (Risk Index); – частка прогнозованих ризиків (%); – рівень інформаційної забезпеченості
Етап 2. Проектно-планувальний	– формування структури механізму; – визначення суб'єктів, ресурсів і інструментів реалізації; – розроблення програми впровадження маркетингових інновацій; – встановлення KPI та системи оцінювання результатів	– розроблено план реалізації механізму; – визначено стратегічні напрями та інноваційні рішення для підвищення безпеки підприємства	– кількість запроваджених інноваційних інструментів; – відповідність плану стратегічним цілям (%); – ROI маркетингових інновацій
Етап 3. Інтеграційно-організаційний	– впровадження цифрових і управлінських інновацій; – координація дій підрозділів; – автоматизація маркетингових процесів; – розвиток компетенцій персоналу; – формування ESG-комунікацій і політик безпеки	– забезпечено узгодженість дій усіх підсистем підприємства; – досягнуто функціональної інтеграції маркетингових, фінансових і інформаційних процесів	– індекс цифрової інтеграції (Digital Integration Index); – рівень узгодженості управлінських рішень; – рівень залучення персоналу (%)
Етап 4. Моніторингово-коригувальний	– оцінювання ефективності механізму; – контроль виконання запланованих заходів; – аналіз відхилень і коригування рішень; – вдосконалення інструментів та процедур безпеки	– реалізовано механізм зворотного зв'язку; – сформовано адаптивну систему управління, здатну до саморегуляції та вдосконалення	– динаміка рівня економічної безпеки (% зміни); – частка скоригованих ризиків; – загальний індекс ефективності механізму

*розроблено автором

Впровадження алгоритму дозволяє сформувати систему безперервного

вдосконалення, у якій маркетингові інновації виступають засобом інтеграції між різними підсистемами підприємства, забезпечуючи їх узгодженість, гнучкість і довгострокову стабільність. У підсумку запропонований механізм трансформується у стратегічну модель адаптивного розвитку, що підвищує конкурентоспроможність і забезпечує сталу економічну безпеку підприємства. Впровадження механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій зумовлює формування комплексних результатів:

1. Економічний результат:

- зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат;
- скорочення фінансових втрат від неефективних рішень;
- підвищення прогнозованості попиту та стабільності грошових потоків.

2. Інноваційно-технологічний результат:

- автоматизація ключових маркетингових і управлінських процесів;
- розвиток системи цифрової аналітики й контролю;
- зниження технологічних ризиків і людського фактора.

3. Репутаційний та соціальний результат:

- підвищення довіри з боку партнерів і клієнтів;
- формування позитивного іміджу бренду як відповідального виробника;
- розвиток клієнтської лояльності на ринках B2B і B2C.

4. Стратегічний результат:

- посилення конкурентних позицій підприємства;
- формування стійких партнерських зв'язків і вихід на нові ринки;
- підвищення інвестиційної привабливості через демонстрацію інноваційної зрілості.

Реалізація механізму створює передумови для синергії між економічною безпекою та маркетинговими інноваціями. Останні стають не лише інструментом розвитку, а й фактором стабілізації внутрішніх процесів підприємства, зменшення вразливості до зовнішніх коливань і зміцнення довіри до бренду. Розроблений механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій представлено на рис. 3.1.

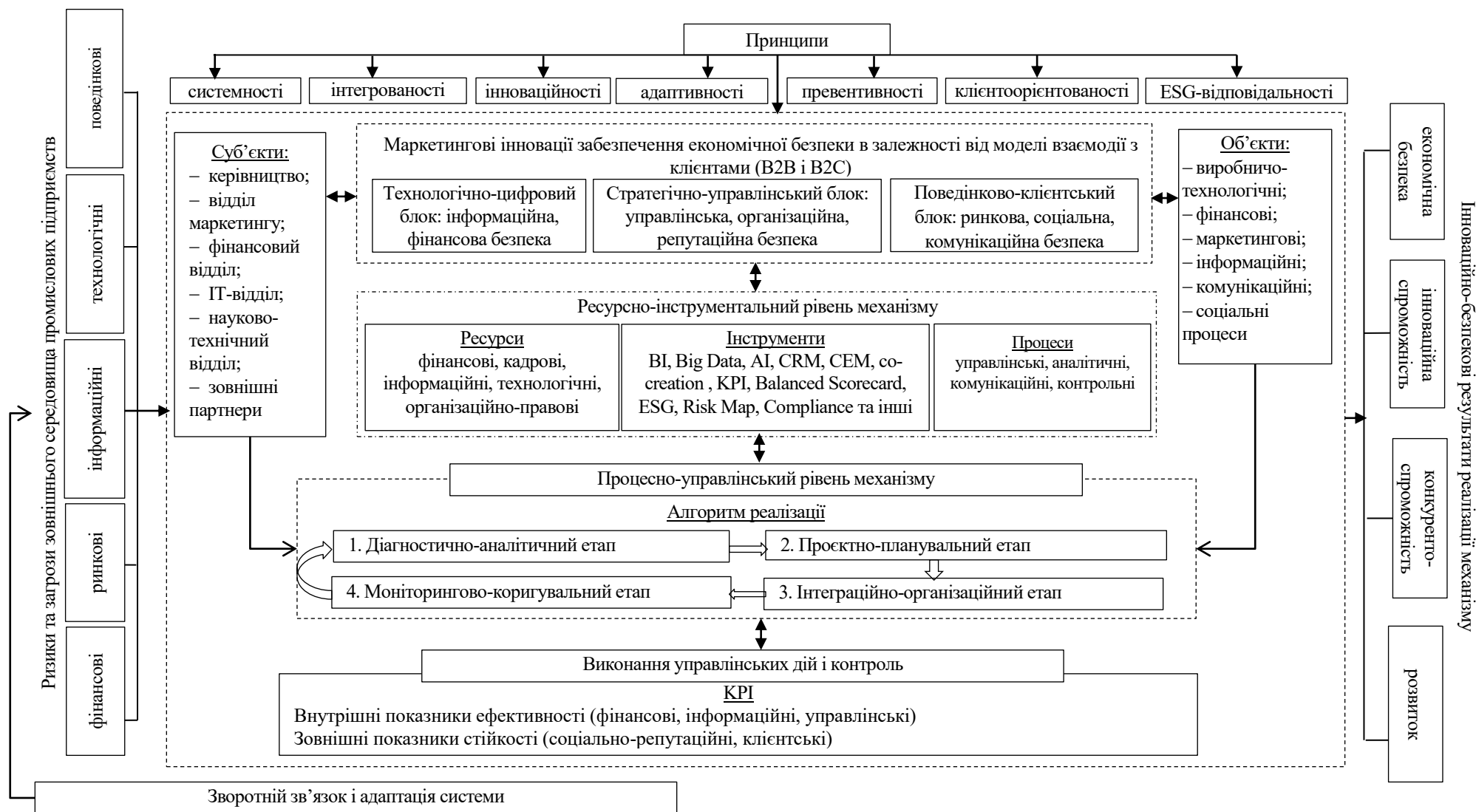


Рисунок 3.1 – Модель функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств на основі імплементації маркетингових інновацій*

*розроблено автором

Таким чином, розроблений механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі імплементації маркетингових інновацій є комплексною системою, що поєднує управлінські, інформаційні, технологічні та поведінкові елементи. Його структура передбачає взаємодію трьох ключових блоків – технологічно-цифрового, стратегічно-управлінського та поведінково-клієнтського – у межах єдиної логічної моделі, орієнтованої на результативність і адаптивність.

Інноваційний підхід до побудови механізму дозволяє розглядати маркетинг не лише як засіб просування продукції, а й як стратегічний компонент економічної безпеки, що формує інформаційну прозорість, фінансову стабільність, ринкову гнучкість і репутаційну довіру. У контексті подвійної орієнтації підприємств на ринки B2B та B2C, механізм виступає інтегратором двох стратегічних напрямів: стабільності партнерських зв'язків і формування клієнтської лояльності.

Результатом його впровадження є створення інноваційно-безпечного середовища, у якому підприємство здатне не лише протистояти економічним ризикам, але й перетворювати їх на можливості для розвитку. Таким чином, запропонований механізм забезпечує системну основу для підвищення рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Отже, розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій є ключовим етапом формування сучасної системи управління стійкістю бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Здійснене дослідження дозволило обґрунтувати концептуальні, структурні та функціональні засади механізму, визначити його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та сформулювати практичний алгоритм реалізації.

Механізм розглядається як цілісна багаторівнева система, що поєднує управлінські, фінансові, інформаційні, маркетингові та поведінкові підсистеми, узгоджені спільною метою – забезпеченням економічної стійкості та безпеки

підприємства. Його ефективність ґрунтується на принципах системності, інтегрованості, інноваційності, клієнтоорієнтованості, адаптивності, превентивності та ESG-відповідальності. Застосування цих принципів створює підґрунтя для формування узгодженої архітектури механізму, у межах якої маркетингові інновації виступають інтеграційним ядром.

Запропонована структурно-функціональна модель механізму базується на взаємодії суб'єктів, об'єктів, ресурсів, інструментів і процесів, що утворюють синергетичне середовище управління. Ключовими елементами виступають три функціональні блоки: технологічно-цифровий, який забезпечує інформаційно-аналітичну основу управлінських рішень; стратегічно-управлінський, що узгоджує інноваційні дії зі стратегічними цілями підприємства; та поведінково-клієнтський, який формує репутаційний захист і соціальну стійкість організації. Їх взаємодія забезпечує баланс між розвитком і безпекою, сприяє формуванню довгострокової стабільності та зміцненню довіри з боку партнерів і клієнтів.

Практична реалізація механізму відбувається за алгоритмом поетапного впровадження, що включає діагностично-аналітичний, проєктно-планувальний, інтеграційно-організаційний та моніторингово-коригувальний етапи. Така логіка забезпечує циклічність управління – від ідентифікації ризиків до оцінювання результатів і вдосконалення процесів. Алгоритм орієнтований на формування адаптивної системи, здатної до саморегуляції та безперервного розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Реалізація механізму дає змогу досягти низки очікуваних результатів, серед яких: підвищення рівня економічної стійкості підприємства, зниження впливу ризиків, оптимізація ресурсного забезпечення, посилення інформаційної та репутаційної безпеки, зростання ефективності маркетингових інновацій. У результаті механізм перетворюється на інтеграційний інструмент стратегічного управління, який поєднує функції розвитку та захисту, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги, фінансову стабільність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Практична значущість розробленого механізму полягає в тому, що його використання дає змогу підприємствам підвищити ефективність управління ризиками та забезпечити сталий розвиток у динамічному конкурентному середовищі. Запропонований підхід може бути застосований для розроблення корпоративних систем безпеки, моніторингу ринкових і поведінкових ризиків, а також у процесах цифрової трансформації бізнес-моделей. Його адаптивність забезпечує можливість використання в різних галузях промисловості, зокрема машинобудівній, харчовій, енергетичній та логістичній сферах.

Отже, розроблений механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій є науково обґрунтованою моделлю, здатною забезпечити гармонійне поєднання інноваційного розвитку та безпечного функціонування підприємства. Його впровадження формує нову управлінську парадигму, у межах якої маркетингові інновації виступають не лише каталізатором зростання, а й ключовим фактором економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки.

3.2 Оцінювання ризиків маркетингової діяльності у системі забезпечення економічної безпеки підприємств

У сучасних умовах конкурентного ринку та нестабільності раціональний вибір маркетингових інновацій відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності промислових підприємств. Сукупність вдало підібраних маркетингових інновацій формує ефективну маркетингову стратегію. Ефективна маркетингова стратегія дає змогу не лише формувати попит, але й адаптувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи, зокрема, економічну безпеку підприємства та підвищуючи її рівень з плином часу. Проте маркетингова діяльність завжди пов'язана з певними ризиками, які можуть негативно вплинути на досягнення запланованих цілей. Особливо

це актуально для будівельної сфери в Україні, де висока капіталоємність проєктів, довготривалий цикл реалізації та залежність від зовнішніх факторів посилюють ймовірність настання негативних наслідків не тільки для підрядників-забудовників, а й для промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів. Виконаймо аналіз основних ризиків, які супроводжують маркетингову діяльність підприємств, їх класифікацію, взаємозв'язки та взаємовпливи, та виявимо шляхи мінімізації таких ризиків. На цій основі і буде будуватися модель оцінювання рівня загального ризику маркетингової діяльності промислових підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів.

Маркетингові ризики можна формалізувати як імовірність виникнення несприятливих ситуацій у процесі планування, реалізації та контролю маркетингової стратегії підприємства. У контексті промислових підприємств, що виготовляють продукцію для забезпечення потреб будівельного ринку ці ризики є особливо важливими, оскільки будівельні проєкти мають тривалий життєвий цикл, потребують значних фінансових ресурсів і залежать від державної політики, зміни вартості матеріалів, інфраструктурних тенденцій тощо. Крім того, виробники будівельної продукції та матеріалів останніми роками мають враховувати більш непередбачувані та нестабільні погодні умови, які суттєво порушують межі усталених протягом 2000–2020 рр. холодного і теплого сезонів, де останній, наприклад, тепер настає на кілька тижнів пізніше. Це, звісно, також коригує плани забудовників.

Умовно маркетингові ризики поділяють на зовнішні та внутрішні, що відображає різну природу їх виникнення. Деталізований перелік зовнішніх та внутрішніх маркетингових ризиків зображено на рис. 3.2.

Зовнішні маркетингові ризики формуються поза межами безпосереднього контролю підприємств та пов'язані з динамікою й нестабільністю зовнішнього середовища. До них належать ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку, зміною поведінки споживачів, посиленням конкурентного тиску, а також впливом низки факторів, зокрема політичних,

економічних, соціальних, технологічних і кліматичних. У сучасних умовах ці ризики посилюються повномасштабною війною на території країни, порушенням логістичних ланцюгів, волатильністю попиту та швидкого поширення цифрових маркетингових інновацій, що змінюють правила конкурентної боротьби. Зовнішні маркетингові ризики безпосередньо впливають на дохідність підприємства, ефективність ринкових стратегій та рівень його економічної безпеки за рахунок зниження прогнозованості результатів маркетингової діяльності.



Рисунок 3.2 – Зовнішні та внутрішні маркетингові ризики*

*розроблено автором

Внутрішні маркетингові ризики виникають в межах підприємства та значною мірою керовані. Їх джерелами є помилки у маркетинговому плануванні та використання недосконалої аналітики, низький рівень цифрової

зрілості маркетингових процесів та неефективне управління маркетинговими комунікаціями. До цієї групи ризиків належать також ризики, що пов'язані із неузгодженістю маркетингових інновацій зі стратегією економічної безпеки, відсутністю data-driven підходів до прийняття управлінських рішень, кадровими обмеженнями та опором персоналу у процесі реалізації управлінських змін. Саме внутрішні маркетингові ризики найчастіше трансформуються у системні загрози економічній безпеці підприємства, оскільки можуть призводити до втрати ринкових позицій та зниження конкурентоспроможності.

Основні види ризиків маркетингової діяльності підприємств, що спрямовані на задоволення потреб будівельного ринку, без уточнення сфери діяльності (виробництво чи власне будівництво), можна розділити на такі шість груп (рис. 3.3):

1. Ризики неправильного визначення цільового ринку. Невірна ідентифікація потреб споживачів або географічного сегмента ринку може призвести до втрати часу та ресурсів. Наприклад, рекламна кампанія преміального житла в регіоні з низькою купівельною спроможністю приречена на провал.

2. Ризики некоректного позиціонування. У разі, коли підприємство позиціонує себе невідповідно до очікувань ринку, виникає ризик зниження довіри споживачів. Це стосується як брендингу, так і презентації переваг будівельних матеріалів або об'єктів будівництва.

3. Ризики цінової стратегії. Невірне ціноутворення – занадто висока чи занадто низька ціна – може спричинити втрату конкурентної переваги або формування негативного сприйняття продукту (наприклад, підозра на неякісні будівельні матеріали або неякісне будівництво при занадто низькій ціні).

4. Ризики репутаційних втрат. У сфері будівництва репутація є критично важливою. Несвоєчасне постачання будівельних матеріалів, або несвоєчасна здача об'єкта, або ж невиконання обіцянок за умовами попереднього продажу (будівельних матеріалів, нерухомості) може негативно вплинути на подальші маркетингові зусилля.



Рисунок 3.3 – Основні види ризиків маркетингової діяльності підприємств, що спрямовані на задоволення потреб будівельного ринку, без уточнення сфери діяльності (виробництво чи власне будівництво)*

*розроблено автором

5. Ризики комунікаційного характеру. Неякісна реклама, неточна інформація або відсутність чіткої маркетингової комунікації можуть викликати нерозуміння у потенційних клієнтів. В епоху цифрових технологій невідлі SMM-кампанії (маркетинг у соціальних мережах) чи негативні відгуки швидко поширюються та формують поганий імідж.

6. Внутрішні організаційні ризики. Неякісний підбір кадрів на підприємстві, відсутність мотивації, непрозорість у посадових призначеннях та преміюванні, мобінг та інші негативні сторони внутрішньої організації роботи підприємства викликають дестабілізацію та зневіру, спонукають до пошуку іншої роботи чи форм зайнятості.

Для того, щоб краще зрозуміти, який ризик може негативно вплинути на ту чи іншу характеристику діяльності підприємства, наведені шість груп ризиків маркетингової діяльності суб'єктів господарювання, що орієнтовані на забезпечення потреб будівельної галузі, необхідно співставити з конкретними практичними питаннями.

Наведемо покроковий опис і пояснення до цих питань, у дужках зазначаючи номер групи ризиків відповідно до наведеного вище переліку; групи ризиків подаємо в порядку зростання негативного впливу (якщо це очевидно), а за відсутності достатніх підстав для такого ранжування — за зростанням номера групи.

1. Наскільки стабільно функціонує підприємство? Пов'язані ризики:

- 1.1) ризики цінової стратегії (група 3);
- 1.2) ризики неправильного визначення цільового ринку (група 1);
- 1.3) ризики некоректного позиціонування (група 2);
- 1.4) ризики репутаційних втрат (група 4).

Включення цих чотирьох груп ризиків, останні три з яких є рівними за загрозами, пояснюється тим, що якщо підприємство неправильно обрало ринок, погано позиціонується або втрачає довіру клієнтів, воно стає менш стабільним, вразливим до коливань попиту й фінансових труднощів.

2. Чи є зростання обсягу виручки? Пов'язані ризики:

- 2.1) ризики комунікаційного характеру (група 5);
- 2.2) ризики неправильного визначення цільового ринку (група 1);
- 2.3) ризики цінової стратегії (група 3).

Включення цих трьох груп ризиків саме у поданому переліку пояснюється тим, що недостатнє розуміння споживача, неправильна ціна або слабке просування – усе це знижує виручку.

3. Чи зростає частка ринку? Пов'язані ризики:

- 3.1) ризики некоректного позиціонування (група 2);
- 3.2) ризики комунікаційного характеру (група 5);
- 3.3) ризики неправильного визначення цільового ринку (група 1).

Включення цих трьох груп ризиків пояснюється тим, що якщо підприємство не «знаходить себе» в очах споживачів або не комунікує переваги ефективно, конкуренти швидко перехоплюють частку ринку. Неправильне визначення цільового ринку матиме тут найбільш інертні негативні наслідки.

4. Чи відбувається зменшення клієнтської бази? Пов'язані ризики:

- 4.1) ризики комунікаційного характеру (група 5);
- 4.2) ризики некоректного позиціонування (група 2);
- 4.3) ризики репутаційних втрат (група 4);

Включення цих трьох груп ризиків, останні два з яких є рівними за загрозами, пояснюється тим, що втрата довіри, слабка присутність у цифровому просторі або невідповідність очікуванням веде до втрати клієнтів. Втрата репутації є найбільш загрозливою з усіх сторін – в тому числі, і зі сторони економічної безпеки.

5. Чи відбувається розширення асортименту продукції? Пов'язані ризики:

- 5.1) ризики некоректного позиціонування (група 2);
- 5.2) ризики цінової стратегії (група 3);
- 5.3) ризики неправильного визначення цільового ринку (група 1).

Включення цих трьох груп ризиків пояснюється тим, що неправильна оцінка ринку або позиціонування може завадити ефективному впровадженню

нових продуктів. Неправильне визначення цільового ринку є найбільш загрозливим, тоді як наслідки некоректного позиціонування все ще можуть бути виправлені у відносно короткий проміжок часу.

6. Чи існує платоспроможний попит на продукцію? Пов'язані ризики:

6.1) ризики неправильного визначення цільового ринку (група 1);

6.2) ризики цінової стратегії (група 3);

6.3) ризики репутаційних втрат (група 4).

Включення цих трьох груп ризиків, які є приблизно рівними за загрозами, пояснюється тим, що якщо обрано не той сегмент або ціна перевищує очікування споживачів, попит знижується.

7. Чи достатньо ефективно представлена компанія у мережі Інтернет?

Пов'язані ризики:

7.1) ризики некоректного позиціонування (група 2);

7.2) ризики комунікаційного характеру (група 5).

Включення цих двох груп ризиків пояснюється тим, що слабка або хаотична онлайн-присутність формує негативний імідж і знижує охоплення потенційних клієнтів. Очевидно, мережа Інтернет – це насамперед комунікація, тому ризики комунікаційного характеру тут є більш загрозливими.

8. Наскільки якісно клієнти отримують інформацію про нові продукти і акційні товари? Пов'язані ризики:

8.1) ризики комунікаційного характеру (група 5);

8.2) ризики неправильного визначення цільового ринку (група 1).

Включення цих двох груп ризиків пояснюється тим, що неефективна рекламна кампанія чи невідповідний канал просування можуть залишити клієнтів непроінформованими. Втім, неправильне визначення цільового ринку тут є більш вагомим – навіть за безризикових комунікацій (наприклад, добре організовані та підтримувані SMM-кампанії) забудовникам-підприємцям або приватним особам не буде цікавою відповідна інформація, якщо вона не відповідає їх потребам.

9. Чи існують проблеми у системі збуту продукції і наскільки вони критичні? Пов'язані ризики:

- 9.1) ризики цінової стратегії (група 3);
- 9.2) ризики репутаційних втрат (група 4);
- 9.3) ризики комунікаційного характеру (група 5);

Включення цих трьох груп ризиків, які є приблизно рівними за загрозами, пояснюється тим, що якщо ціна не відповідає ринку, клієнти не отримують вчасно достовірну інформацію, або виникають скарги – збут зазнає труднощів.

10. Чи існує у компанії спротив нововведенням? Пов'язані ризики:

- 10.1) ризики некоректного позиціонування (група 2);
- 10.2) внутрішні організаційні ризики (група 6).

Очевидно, що тут левову частку займають внутрішні організаційні ризики. Але взагалі слабка готовність до змін знижує гнучкість у маркетингу, заважає адаптації до нових трендів і каналів комунікації, де некоректне позиціонування також спричиняє слабку адаптованість до нововведень.

Ми маємо надати вичерпну оцінку рівня ризику маркетингової діяльності підприємств, що орієнтуються на забезпечення потреб промислових підприємств, з метою прийняття подальших рішень щодо вибору маркетингових інновацій для мінімізації ризиків. Оцінювання рівня ризику може бути виконано за допомогою експертних опитувань.

Звичайно, напряду запитувати експерта про рівень ризику маркетингової діяльності того чи іншого промислового підприємства з виробництва будівельних матеріалів та виробів, використовуючи певну шкалу, було б занадто прямолінійно й необачно. У таких випадках, коли запитання є достатньо складним, хоча й передбачає спрощену відповідь, необхідно залучати багато фахових експертів, інакше їх відповіді у середньому виявляться зі значними відхиленнями від реального стану речей. Більш гнучким підходом тут є розбиття складного питання на сукупність менш складних, але натомість – більш акцентованих. Зокрема, можна використати перелічені вище 10 питань та

їх співвідношення з шістьма групами ризиків. Для цього кожному експерту пропонуватимемо розглянути табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Співвідношення практичних питань і шести груп ризиків маркетингової діяльності для подання експертних суджень щодо локальних рівнів ризику по кожному питанню*

Номер питання	Зміст практичного питання	Групи пов'язаних маркетингових ризиків у порядку зростання негативного впливу	Локальний рівень ризику за цим питанням
1	Стабільність функціонування	3, 1, 2, 4	
2	Зростання виручки	5, 1, 3	
3	Частка ринку	2, 5, 1	
4	Клієнтська база	5, 2, 4	
5	Асортимент	2, 3, 1	
6	Попит	1, 3, 4	
7	Онлайн-присутність	2, 5	
8	Інформування клієнтів	5, 1	
9	Збут	3, 4, 5	
10	Спротив змінам	2, 6	

*розроблено автором

У табл. 3.5 наведено 10 питань, які подані за їх нумерацією й коротким описом змісту, а навпроти кожного питання перелічені групи пов'язаних маркетингових ризиків у порядку зростання негативного впливу. В останній колонці експерт має проставити локальний рівень ризику по кожному з 10 питань. Судження експерта має бути подане в рамках відповідної шкали, де буде декілька варіантів (градацій) локального рівня ризику від мінімального до максимального.

Як відомо, груба шкала (з мінімально можливою кількістю градацій) є вигідною з тієї точки зору, що за такою шкалою простіше оцінювати. У граничному випадку судження експерта за найгрубішою шкалою зводиться до вибору між «так» і «ні», або між «високий» і «низький», або між «сильний» і «несильний» і тому подібне. Груба шкала вимагає відносно більшої кількості

експертів задля уникнення неузгодженості експертних оцінок (суджень, які потім будуть переведені в оцінки). З іншого боку, дрібна шкала вимагає відносно меншої кількості експертів, але за нею складніше оцінювати.

За дрібних шкал експерти, дивлячись на дуже багато варіантів відповідей часто губляться, дають неточні відповіді, а також швидше втомлюються, що зрештою призводить до слабкої узгодженості експертних оцінок. Тому ми обираємо помірно детальну шкалу з чотирма градаціями рівня ризику – катастрофічний, високий, середній, низький. Ці градації позначатимемо відповідно числами 4, 3, 2, 1. Експерти мають вказувати одне з цих чисел.

Отже, нехай M експертів через форму табл. 3.5 подають свої оцінки (судження), для i -го експерта, що ми представимо у формі 10-вимірного вектора:

$$\mathbf{V}_i = [v_{ik}]_{1 \times 10} = [v_{i1} \quad v_{i2} \quad \dots \quad v_{i10}], \quad i = 1, 2, \dots, M, \quad (3.1)$$

у якому його k -й елемент:

$$v_{ik} \in \{1, 2, 3, 4\}, \quad i = 1, 2, \dots, M, \quad k = 1, 2, \dots, 10. \quad (3.2)$$

Цілком очевидним узагальненням M векторних оцінок (3.1) був би звичайний усереднений вектор:

$$\bar{\mathbf{V}} = [\bar{v}_k]_{1 \times 10} = [\bar{v}_1 \quad \bar{v}_2 \quad \dots \quad \bar{v}_{10}], \quad (3.3)$$

де:

$$\bar{\mathbf{V}} = \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M \mathbf{V}_i, \quad (3.4)$$

причому k -й елемент усередненого за (3.4) вектора (3.3) обчислювався б як середнє арифметичне:

$$\bar{v}_k = \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M v_{ik}, \quad k = 1, 2, \dots \quad (3.5)$$

Значення, обчислене за формулою (3.5), є усередненою оцінкою ризику за k -м питанням у табл. 3.5. Рівень загального ризику має бути, у свою чергу, усередненням 10 оцінок (3.5):

$$\bar{v} = \frac{1}{10} \cdot \sum_{k=1}^{10} \bar{v}_k \quad (3.6)$$

Однак формула (3.6) натякає на те, що у нас немає додаткових підстав вважати те чи інше питання із табл. 3.5 важливішим за інші. Це, м'яко кажучи, не зовсім так.

Зокрема, питання стабільності функціонування є важливішим за проблеми, де фігурує спротив змінам чи низька онлайн-присутність. На це вказує і різна кількість груп пов'язаних маркетингових ризиків. Цю кількість якраз і можна використати як вагу важливості питання. Загальна сума таких ваг дорівнює:

$$4 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 3 + 2 = 28.$$

Таким чином, оцінку рівня загального ризику слід обчислювати не за спрощеною формулою (3.6), а як зважене усереднення 10 оцінок (3.5):

$$\bar{v} = \frac{4\bar{v}_1 + 3\bar{v}_2 + 3\bar{v}_3 + 3\bar{v}_4 + 3\bar{v}_5 + 3\bar{v}_6 + 2\bar{v}_7 + 2\bar{v}_8 + 3\bar{v}_9 + 2\bar{v}_{10}}{28} \quad (3.7)$$

Звісно, використання рівнів локальних ризиків (3.5) та загального

ризик (3.7) є виправданим тільки за умови узгодженості експертних оцінок (3.1). Питання узгодженості тут еквівалентне питанню надійності. Зрозуміло, що необхідно вивчати, як вектори (3.1) розташовані навколо вектора усереднених рівнів локальних ризиків (3.3), що обчислюється за формулою (3.4) у 10-вимірному просторі R^{10} . Вірніше, для узгодженості необхідно, щоб вектори (3.1) були розташовані «правильно» по відношенню до вектора (3.3) у додатному ортанті R_+^{10} 10-вимірного простору R^{10} .

Здавалося б, тут ми могли би застосувати підхід з вивченням розкиду відстаней M векторів (3.1) до вектора (3.3), де застосовний критерій максимально допустимого розкиду [131]. Якщо відстані у середньому не перевищують максимальне порогове значення, то тоді можна вважати експертні оцінки (3.1) узгодженими.

Проте нам невідоме це порогове значення, і це практично унеможливляє ефективне застосування цього підходу. І тут спадає на думку наступна ідея, яка не вимагає знання порогового або будь-яких інших додаткових значень, окрім M векторів (3.1).

Якщо експертні оцінки (3.1) неузгоджені, то можна припускати, що їх можливо розділили щонайменше на дві групи (два кластери), в межах кожної з яких відповідні оцінки стають або узгодженими, або, принаймні, менш неузгодженими, ніж в межах першопочаткової групи з M векторів (3.1). Ця ідея може легко бути реалізованою за допомогою кластеризації векторів (3.1) на два кластери і порівняння результату з розкидом відстаней M векторів (3.1) до вектора (3.3), який є центроїдом для випадку формальної кластеризації вектора (3.1) на один кластер. При цьому доцільно використати метод k -means [132].

Так, на початку (на першому кроці алгоритму кластеризації на два кластери) два центроїди:

$$C_1(1) = [c_{1k}^{(1)}]_{1 \times 10} = [c_{11}^{(1)} \quad c_{12}^{(1)} \quad \dots \quad c_{110}^{(1)}], \quad (3.8)$$

$$\mathbf{C}_2(1) = [\mathbf{c}_{2k}^{(1)}]_{1 \times 10} = [\mathbf{c}_{21}^{(1)} \quad \mathbf{c}_{22}^{(1)} \quad \dots \quad \mathbf{c}^{(1)}] \quad (3.9)$$

призначаються випадково з групи M векторів (3.1):

$$\mathbf{C}_1(1) \in \{\mathbf{V}_i\}_{i=1}^M, \quad \mathbf{C}_2(1) \in \{\mathbf{V}_i\}_{i=1}^M, \quad \mathbf{C}_1(1) \neq \mathbf{C}_2(1). \quad (3.10)$$

На s -му кроці алгоритму ($s=1, 2, \dots$) вмісти першого та другого кластерів оновлюються відповідно наступним чином [132]:

$$K_1(s) = \left\{ [\mathbf{v}_{ik}]_{1 \times 10} \in \{\mathbf{V}_i\}_{i=1}^M : \sum_{k=1}^{10} (\mathbf{v}_{ik} - \mathbf{c}_{1k}^{(s)})^2 \leq \sum_{k=1}^{10} (\mathbf{v}_{ik} - \mathbf{c}_{2k}^{(s)})^2 \right\}, \quad (3.11)$$

$$K_2(s) = \left\{ [\mathbf{v}_{ik}]_{1 \times 10} \in \{\mathbf{V}_i\}_{i=1}^M : \sum_{k=1}^{10} (\mathbf{v}_{ik} - \mathbf{c}_{2k}^{(s)})^2 \leq \sum_{k=1}^{10} (\mathbf{v}_{ik} - \mathbf{c}_{1k}^{(s)})^2 \right\}, \quad (3.12)$$

де:

$$\mathbf{C}_1(s) = [\mathbf{c}_{1k}^{(s)}]_{1 \times 10} = [\mathbf{c}_{11}^{(s)} \quad \mathbf{c}_{12}^{(s)} \quad \dots \quad \mathbf{c}^{(s)}], \quad (3.13)$$

$$\mathbf{C}_2(s) = [\mathbf{c}_{2k}^{(s)}]_{1 \times 10} = [\mathbf{c}_{21}^{(s)} \quad \mathbf{c}_{22}^{(s)} \quad \dots \quad \mathbf{c}^{(s)}] \quad (3.14)$$

є центроїдами кластерів (3.11) і (3.12) на цьому кроці. При формуванні підмножин (3.11) і (3.12) кожен вектор із множини $\{\mathbf{V}_i\}_{i=1}^M$ приписується тільки до одного кластеру, навіть якщо також може бути включений до іншого (єдиний кластер у такому спеціальному випадку вибирається випадково – подібно до жеребкування).

Якщо виконуються нерівності:

$$\sqrt{\sum_{k=1}^{10} (\mathbf{c}_{1k}^{(s)} - \mathbf{c}_{1k}^{(s-1)})^2} < \varepsilon \quad \text{та} \quad \sqrt{\sum_{k=1}^{10} (\mathbf{c}_{2k}^{(s)} - \mathbf{c}_{2k}^{(s-1)})^2} < \varepsilon \quad (3.15)$$

для деякого достатньо малого значення $\varepsilon > 0$ на s -му кроці алгоритму ($s \geq 2$), то алгоритм зупиняється, остаточно повертаючи вже сформовані кластери (3.11) і (3.12) як K_1 та K_2 відповідно з відповідними центроїдами:

$$\mathbf{C}_1 = [c_{1k}]_{1 \times 10} = [c_{11} \quad c_{12} \quad \dots \quad c_{110}], \quad (3.16)$$

$$\mathbf{C}_2 = [c_{2k}]_{1 \times 10} = [c_{21} \quad c_{22} \quad \dots \quad c_{210}]. \quad (3.17)$$

Зупинка виконується й у випадку, коли досягнута максимальна кількість кроків (ітерацій). У протилежному випадку, коли хоча б одна з нерівностей (3.15) не виконується, і при цьому не досягнута максимальна кількість ітерацій, центроїди (3.13) і (3.14) оновлюються так [132]:

$$\mathbf{C}_1(s+1) = [c_{1k}^{(s+1)}]_{1 \times 10} = \frac{1}{|K_1(s)|} \cdot \sum_{\mathbf{v}_i \in K_1(s)} \mathbf{v}_i, \quad (3.18)$$

$$\mathbf{C}_2(s+1) = [c_{2k}^{(s+1)}]_{1 \times 10} = \frac{1}{|K_2(s)|} \cdot \sum_{\mathbf{v}_i \in K_2(s)} \mathbf{v}_i, \quad (3.19)$$

де $s=1, 2, \dots$

Нехай до першого кластеру потрапило M_1 векторів, а до другого – M_2 векторів, де $M_1 + M_2 = M$. Позначимо через:

$$\mathbf{V}_{i_m}^{(1)} = [v_{i_m k}^{(1)}]_{1 \times 10} = [v_{i_m 1}^{(1)} \quad v_{i_m 2}^{(1)} \quad \dots \quad v_{i_m 10}^{(1)}], \quad (3.20)$$

$$i_m \in \{1, 2, \dots, M\}, \quad m=1, 2, \dots, M,$$

та:

$$\mathbf{V}_{i_n}^{(2)} = [v_{i_n k}^{(2)}]_{1 \times 10} = [v_{i_n 1}^{(2)} \quad v_{i_n 2}^{(2)} \quad \dots \quad v_{i_n 10}^{(2)}], \quad (3.21)$$

$$i_n \in \{1, 2, \dots, M\}, \quad n=1, 2, \dots, M,$$

представників першого та другого кластерів відповідно, де підмножини векторів (3.20) і (3.21) не перетинаються, тобто:

$$\{\mathbf{V}_{i_m}^{(1)}\}_{m=1}^{M_1} \cap \mathbf{V}_{i_n}^{(2)} = \emptyset,$$

а натомість разом вони утворюють початкову групу з M векторів (3.1):

$$\{\mathbf{V}_{i_m}^{(1)}\}_{m=1}^{M_1} \cup \mathbf{V}_{i_n}^{(2)} = \{\mathbf{V}_i\}_{i=1}^M.$$

Тоді, якщо виконана нерівність [141]:

$$\begin{aligned} & \max_{i=1,2,\dots,M} \sqrt{\sum_{k=1}^{10} (v_{ik} - \bar{v}_k)^2} < \\ & < \max_{\substack{m=1,2,\dots,M \\ i_m \in \{1,2,\dots,M\}}} \sqrt{\sum_k (v_{i_m k}^{(1)} - c_{\gamma k})^2} + \max_{\substack{n \\ i_n \dots M}} \sqrt{\sum_k (v_{i_n k}^{(2)} - c_{\gamma k})^2}, \end{aligned} \quad (3.22)$$

то це означає, що група з M векторів (3.1) розкидана навколо усередненого за (3.4) вектора (3.3) менше, ніж розкиди у групах векторів (3.20) і (3.21) навколо їх відповідних центроїдів (3.16) і (3.17). При цьому наголосимо, що критерієм розкиду тут є максимальна відстань між оцінкою експерта у межах відповідної групи і центроїдом цієї групи.

Таким чином, якщо після кластеризації за (3.8) – (3.21) умова (3.22) виконується, то M оцінок експертів (3.1) є узгодженими, і рівень загального ризику маркетингової діяльності промислового підприємства з виробництва будівельних матеріалів та виробів можна оцінити за формулою (3.7).

3.3 Моделювання вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації впливу ризиків на систему забезпечення економічної безпеки підприємств

Тепер наша задача полягає у раціональному виборі тих маркетингових інновацій, які сприятимуть мінімізації впливу ризиків на діяльність промислового підприємства з виробництва будівельних матеріалів та виробів. Однак, перед тим, як перейти до моделювання вибору маркетингових інновацій, варто більш детально розглянути, яким чином вони впливають на економічну безпеку підприємства (рис. 3.4).

На рисунку проставлено вплив маркетингових інновацій, зокрема чотирнадцять їх видів, на економічну безпеку підприємства, яка відображає логіку їх трансформації у безпекові результати через механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Особливу увагу на рис. 3.4 приділено блоку впливу маркетингових інновацій на економічну безпеку підприємства, який конкретизує результати їх впровадження. Цей блок наочно демонструє, що маркетингові інновації забезпечують не лише комерційний ефект, пов'язаний із зростанням обсягів реалізації та прибутковості, розширення клієнтської бази тощо, а й виконують безпекову функцію. Зокрема, їх застосування сприяє зниженню ризиків, які деталізовано у попередньому підрозділі.

Таким чином, маркетингові інновації в межах запропонованої моделі (рис. 3.4) розглядаються як активний інструмент, що забезпечує досягнення бажаного (оптимального) стану економічної безпеки підприємства як кінцевого результату функціонування системи забезпечення економічної безпеки.

З огляду на це, для більшого обґрунтування вибору маркетингових інновацій доцільно деталізувати їх зміст та інструментарій реалізації, за допомогою яких вони впроваджуються у практичну діяльність підприємств, що дозволяє оцінити їх з позиції мінімізації ризиків та зміцнення економічної безпеки.

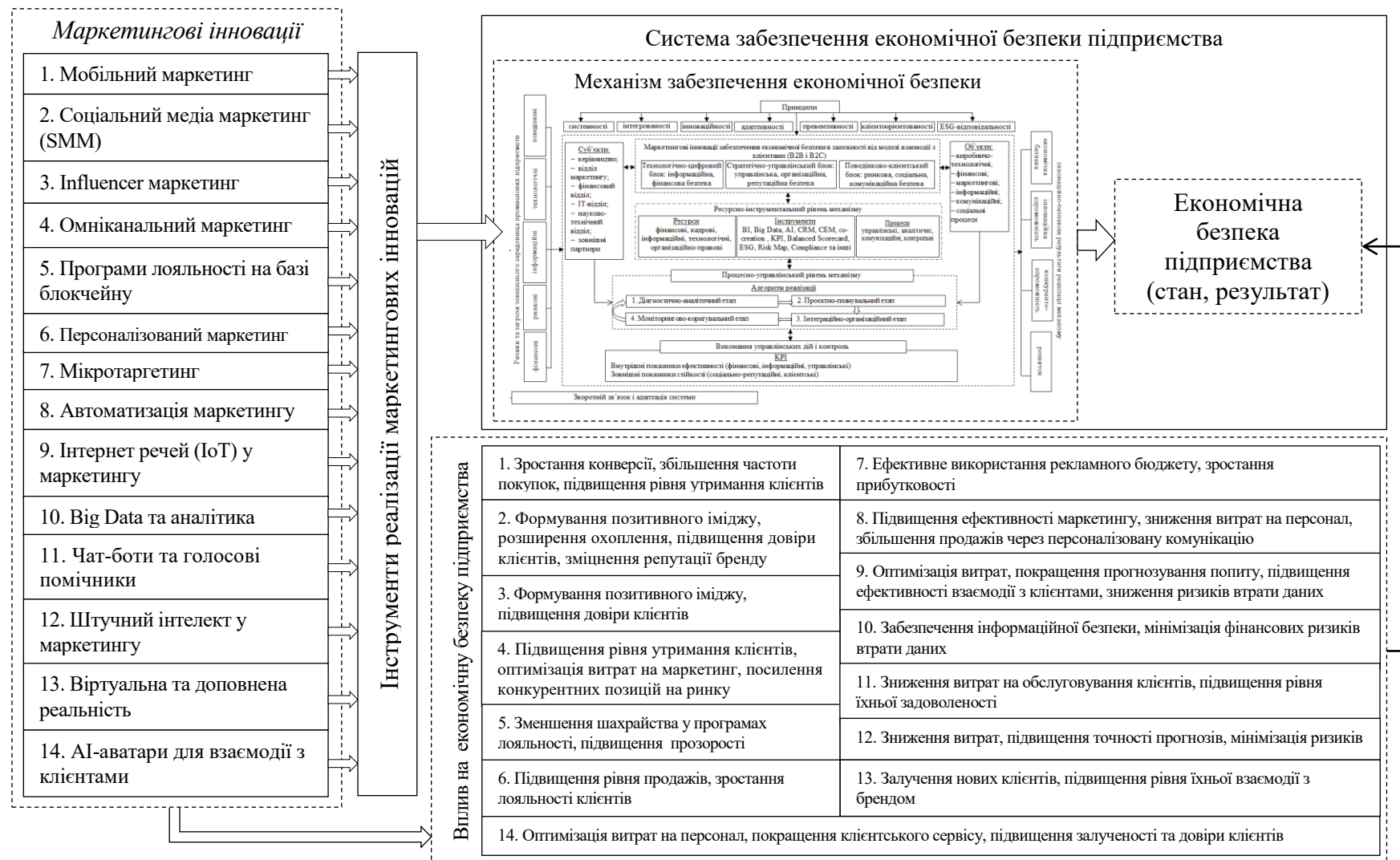


Рисунок 3.4 – Модель впливу маркетингових інновацій на економічну безпеку підприємства*

*розроблено автором

Узагальнену характеристику маркетингових інновацій та інструментів їх реалізації представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Узагальнена характеристика маркетингових інновацій та інструментів їх реалізації*

№	Маркетингова інновація	Опис інновації	Інструменти	Опис інструментів
1	2	3	4	5
1	Мобільний маркетинг	Оптимізація контенту під мобільні пристрої, push-сповіщення, мобільні додатки, геолокаційний маркетинг	Push-сповіщення, геолокаційний маркетинг, мобільні додатки	Дозволяють швидко доносити інформацію до клієнтів, персоналізувати маркетингові кампанії та покращувати залученість
2	Соціальний медіа маркетинг (SMM)	Використання соціальних мереж для просування бренду, взаємодії з аудиторією та підвищення впізнаваності	Influencer маркетинг, таргетована реклама, контент-маркетинг, ком'юніті-менеджмент	Залучає аудиторію через створення вірусного контенту, персоналізовані рекламні кампанії та роботу з лідерами думок
3	Influencer маркетинг	Співпраця з популярними блогерами та лідерами думок для просування бренду	Платформи для колаборацій (Instagram, TikTok, YouTube)	Підвищують довіру до бренду, залучають нових клієнтів
4	Оmnіканальний маркетинг	Інтеграція всіх каналів комунікації (онлайн та офлайн) для забезпечення безперервного та зручного клієнтського досвіду	CRM-системи, чат-боти, мобільні додатки, соціальні мережі, email-маркетинг, офлайн-точки взаємодії	Забезпечує синхронізовану комунікацію між брендом і клієнтом через різні платформи, мінімізує розрив між онлайн- та офлайн-досвідом
5	Програми лояльності на базі блокчейну	Використання блокчейну для створення прозорих та безпечних програм лояльності	Смарт-контракти, децентралізовані платформи	Забезпечують прозорість та безпеку транзакцій у програмах лояльності
6	Персоналізований маркетинг	Створення унікального користувацького досвіду через персоналізовані пропозиції та рекламу	Big Data, AI, динамічний контент	Налаштовують рекламу під кожного клієнта, підвищують рівень конверсій
7	Мікротаргетинг	Точкове таргетування рекламних кампаній з використанням детальних демографічних та поведінкових даних	Соціальні мережі, платформи для збору даних	Забезпечують точне налаштування рекламних кампаній, підвищують ефективність витрат

Кінець таблиці 3.6

1	2	3	4	5
8	Автоматизація маркетингу	Автоматизація маркетингових процесів, таких як email-розсилки, контент-менеджмент, CRM	CRM-системи, email-автоматизація, чат-боти, AI-аналітика	Оптимізують комунікацію з клієнтами, підвищують ефективність маркетингових кампаній, дозволяють налаштовувати email-кампанії відповідно до поведінки користувача, підвищують конверсію
9	Інтернет речей (IoT) у маркетингу	Використання розумних пристроїв для збору даних про споживачів, персоналізацію маркетингових пропозицій та покращення взаємодії з клієнтами	Смарт-сенсори, RFID-технології, розумні пристрої (розумні полиці, носимі гаджети), аналітичні платформи IoT	Дозволяє збирати дані про поведінку користувачів у реальному часі, аналізувати їх для персоналізації пропозицій та покращення клієнтського досвіду
10	Big Data та аналітика	Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних для розуміння трендів та поведінки споживачів	Аналітичні платформи (Google Analytics, Power BI), штучний інтелект	Допомагають розуміти тренди, прогнозувати поведінку споживачів
11	Чат-боти та голосові помічники	Автоматизовані помічники для комунікації з клієнтами 24/7, підвищення рівня сервісу	AI-боти, голосові помічники (Alexa, Google Assistant)	Оптимізують роботу служби підтримки, покращують користувацький досвід
12	Штучний інтелект у маркетингу	Використання AI для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування попиту, персоналізації контенту	Машинне навчання, AI-аналітика, когнітивні обчислення	Аналізують поведінку клієнтів, прогнозують тенденції, автоматизують прийняття рішень
13	Віртуальна та доповнена реальність	Використання VR/AR для інтерактивного досвіду споживачів, презентацій товарів	Окуляри VR/AR, інтерактивний контент	Створюють інтерактивний досвід для клієнтів, що підвищує їхню залученість
14	AI-аватари для взаємодії з клієнтами	Віртуальні персонажі, які використовуються для комунікації з клієнтами, персоналізованих презентацій, підтримки та навчання	AI-генеровані 3D-аватари, нейромережі для аналізу голосу, GPT-чат-боти, цифрові двійники	Дозволяють створити гуманістичний клієнтський досвід у цифровому просторі, працюють 24/7, імітують реальні емоції та поведінку

*розроблено автором

У дослідженні ми пропонуємо здійснювати раціональний вибір маркетингових інструментів, які сприятимуть мінімізації впливу ризиків на

діяльність промислового підприємства з виробництва будівельних матеріалів та виробів, за допомогою другого етапу експертних досліджень на основі даних табл. 3.7, яка буде своєрідним дороговказом експертам щодо того, чи рекомендувати ту чи іншу маркетингову інновацію до використання.

Таблиця 3.7 – Розподіл середніх рівнів ризику за практичними питаннями і відповідними шістьма групами ризиків маркетингової діяльності (остання колонка заповнюється після першого етапу експертного оцінювання)

Номер питання	Зміст практичного питання	Групи пов'язаних маркетингових ризиків у порядку зростання негативного впливу	Середній локальний рівень ризику за цим питанням
1	Стабільність функціонування	3, 1, 2, 4	$\bar{v}_1$
2	Зростання виручки	5, 1, 3	$\bar{v}_2$
3	Частка ринку	2, 5, 1	$\bar{v}_3$
4	Клієнтська база	5, 2, 4	$\bar{v}_4$
5	Асортимент	2, 3, 1	$\bar{v}_5$
6	Попит	1, 3, 4	$\bar{v}_6$
7	Онлайн-присутність	2, 5	$\bar{v}_7$
8	Інформування клієнтів	5, 1	$\bar{v}_8$
9	Збут	3, 4, 5	$\bar{v}_9$
10	Спротив змінам	2, 6	$\bar{v}_{10}$

*розроблено автором

За допомогою табл. 3.7 експерти бачать, як співвідношення практичних питань і шести груп ризиків маркетингової діяльності пов'язане з середніми локальними ризиками за цим підприємством.

Шаблон опитувальної анкети для збору експертних суджень (рекомендацій) щодо релевантності маркетингових інновацій на основі даних табл. 3.7 і значення (3.7) поданий у табл. 3.8.

У табл. 3.8 експерту необхідно за допомогою позначок «1» вказати, які маркетингові інновації здатні мінімізувати вплив ризиків, і за допомогою позначок «0» вказати на ті маркетингові інновації, які для цього є

нерелевантними.

Таблиця 3.8 – Опитувальна анкета для збору експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій на основі даних табл. 3.7 і значення (3.7)*

Рівень загального ризику – вказується значення, обчислене за формулою (3.7)	Релевантність маркетингових інновацій для мінімізації впливу ризиків (вказувати значення 1 або 0, але не більше 12 одиниць)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
$\bar{v}$														

*розроблено автором

Ці позначки називатимемо вказівниками релевантності, де рекомендації i -го експерта представимо у формі 14-вимірної вектора:

$$\mathbf{R}_i = [r_{iq}]_{1 \times 14} = [r_{i1} \ r_{i2} \ \dots \ r_{i14}], \ i=1, 2, \dots, M, \quad (3.23)$$

для всіх його елементів:

$$r_{iq} \in \{0, 1\}, \ q=1, 2, \dots, 14, \ i=1, 2, \dots, M. \quad (3.24)$$

Для того, щоб уникнути легковажних відповідей на кшталт «1» у кожній клітинці, такий випадок заборонений. Крім того, задля уникнення випадку з 13 одиницями, де буде одна інновація у якості «аутсайдера», експерти можуть проставити не більше 12 одиниць.

В результаті опитування отримуємо дані у формі табл. 3.9, де в останньому рядку отримуємо суму вказівників релевантності по кожній інновації:

$$r_q = \sum_{i=1}^M r_{iq}, \quad q=1, 2, \dots \quad (3.25)$$

Таблиця 3.9 – Приклад зібраних експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій на основі даних табл. 3.7 і значення (3.7)*

Порядковий номер експерта (i)	Релевантність маркетингових інновацій для мінімізації впливу ризиків													
	r_{i1}	r_{i2}	r_{i3}	r_{i4}	r_{i5}	r_{i6}	r_{i7}	r_{i8}	r_{i9}	r_{i10}	r_{i11}	r_{i12}	r_{i13}	r_{i14}
1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
2	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
M	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Сума вказівників релевантності r_q	24	25	5	20	6	21	6	24	25	21	4	19	9	23

*розроблено автором

З поданого прикладу видно, що деякі інновації матимуть більші суми, а деякі – менші. Останні можна буде ігнорувати, якщо їх суми будуть надто незначними по відношенню до загальної суми $\sum_{q=1}^{14} r_q$. В загальному ж випадку можна оперувати вагою q -ї інновації, обчисленої як:

$$w_q = \sum_{i=1}^M r_{iq} / \sum_{q=1}^{14} r_q, \quad q=1, 2, \dots \quad (3.26)$$

З формули (3.26) випливає, що $0 \leq w_q \leq 1$, причому $\sum_{q=1}^{14} w_q = 1$, тому ваги (3.26) вказують на частку інноваційних ресурсів, що витрачається на q -ту інновацію. Для того, щоб отримати надійні оцінки ваг (3.26), необхідно спершу впевнитись в узгодженості даних (3.23). Це виконуватимемо за тим же методом, що і на першому етапі. Обчислюємо середній вектор релевантностей:

$$\bar{\mathbf{R}} = [\bar{r}_q]_{1 \times 14} = [\bar{r}_1 \quad \bar{r}_2 \quad \dots \quad r] , \quad (3.27)$$

де:

$$\bar{\mathbf{R}} = \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M \mathbf{R}_i , \quad \bar{r}_q = \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M r_{iq} , \quad q = 1, 2, \dots . \quad (3.28)$$

Далі кластеризуємо вектори (3.23) на два кластери:

$$\begin{aligned} \mathbf{R}_{i_m}^{(1)} &= [r_{i_m q}^{(1)}]_{1 \times 14} = [r_{i_m 1}^{(1)} \quad r_{i_m 2}^{(1)} \quad \dots \quad r_{i_m}^{(1)}] , \\ i_m &\in \{1, 2, \dots M\} , \quad m = 1, 2, \dots M , \end{aligned} \quad (3.29)$$

$$\begin{aligned} \mathbf{R}_{i_n}^{(2)} &= [r_{i_n q}^{(2)}]_{1 \times 14} = [r_{i_n 1}^{(2)} \quad r_{i_n 2}^{(2)} \quad \dots \quad r_{i_n}^{(2)}] , \\ i_n &\in \{1, 2, \dots M\} , \quad n = 1, 2, \dots M , \end{aligned} \quad (3.30)$$

з центроїдами:

$$\mathbf{D}_1 = [d_{1q}]_{1 \times 14} = [d_{11} \quad d_{12} \quad \dots \quad d] , \quad \mathbf{D}_2 = [d_{2q}]_{1 \times 14} = [d_{21} \quad d_{22} \quad \dots \quad d] ,$$

використовуючи (3.8) – (3.21), де $M_3 + M_4 = M$, а також:

$$\begin{aligned} \left\{ \mathbf{R}_{i_m}^{(1)} \right\}_{m=1}^{M_3} \cap \mathbf{R}_{i_n}^{(2)} = \emptyset , \\ \left\{ \mathbf{R}_{i_m}^{(1)} \right\}_{m=1}^{M_3} \cup \mathbf{R}_{i_n}^{(2)} = \left\{ \mathbf{R}_i \right\}_{i=1}^M . \end{aligned}$$

Тоді якщо у 14-вимірному просторі $\mathbf{R}^{14}$ виконана нерівність [99]:

$$\max_{i=1, 2, \dots M} \sqrt{\sum_{q=1}^{14} (r_{iq} - \bar{r}_q)^2} <$$

$$< \max \left\{ \max_{\substack{m=1, 2, \dots, M \\ i_m \in \{1, 2, \dots, M\}}} \sqrt[14]{(r_{i_m q}^{(1)} - d_{\cdot q})^2} \cdot \max_{\substack{n=1, 2, \dots, M \\ i_n \in \{1, 2, \dots, M\}}} \sqrt[14]{(r_{i_n q}^{(2)} - d_{2q})^2} \right\}, \quad (3.31)$$

то M оцінок експертів (3.23) є узгодженими, і частки ресурсів на маркетингові інновації обчислюються за формулою (3.26) з використанням (3.25). Тут ми використовуємо формулу (3.31) тому, що вектори (3.23) мають специфіку (3.24), тобто вони є фактично бінаризованими (0 або 1), тоді як вектори (3.1) мають вдвічі ширшу «палітру» (1, 2, 3, 4) своїх значень.

У зв'язку з цим на наступному етапі дослідження проведено апробацію запропонованого підходу на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон», де до експертного оцінювання нам вдалося залучити 29 осіб з достатнім рівнем фаховості. Результати першого етапу оцінювання подані у табл. 3.10. Фактично це є редукованою версією табл. 3.7 для цього підприємства, до якої долучено інформацію про рівень загального ризику за формулою (3.7), де 29 експертних оцінок (3.1) виявилися одразу узгодженими завдяки виконаній умові (3.22):

$$2,0172 < 3,5981.$$

Таблиця 3.10 – Середні локальні рівні ризику за практичними питаннями (табл. 3.7) на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$\bar{v}_k$	1,1034	2,0345	2,1034	2,931	2	3,1034	1,1034	1,1034	2,931	2,069
Рівень загального ризику: $\bar{v} = 2,0813$										

*розроблено автором

Як бачимо з результатів у табл. 3.10, рівень загального ризику на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є близьким до середнього, хоча й дещо вище цього. Щоправда, слід звернути увагу на те, що локальні ризики щодо клієнтської бази, попиту та збуту знаходяться на межі високого ризику. Хоча це достатньо типова ситуація сьогодення.

Фрагмент набору експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Фрагмент набору експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Порядковий номер експерта (i)	Релевантність маркетингових інновацій для мінімізації впливу ризиків													
	r_{i1}	r_{i2}	r_{i3}	r_{i4}	r_{i5}	r_{i6}	r_{i7}	r_{i8}	r_{i9}	r_{i10}	r_{i11}	r_{i12}	r_{i13}	r_{i14}
1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0
2	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1
3	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
4	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
5	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
27	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1
28	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
29	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Сума вказівників релевантності r_q	24	25	5	20	6	21	6	24	25	21	4	19	9	23

*розроблено автором

Результати другого етапу, фрагмент яких показаний у табл. 3.11, теж виявилися узгодженими, хоча там нерівність (3.31) ледь дотримана:

$$2,0629 < 2,072.$$

Виходячи з суми вказівників релевантності (3.25) в останньому рядку табл. 3.11, ваги (3.26) тут коливаються в межах від 0,0172 (r_{11}) до 0,1078 (r_2 й r_9). При цьому за вагами дев'ять маркетингових інновацій практично домінують інші п'ять так, що частки їх ресурсів складають близько 10 %.

Таким чином, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендовано рівномірно спрямовувати 90 % своїх маркетингових ресурсів на мобільний

маркетинг, SMM, омніканальний маркетинг, персоналізований маркетинг, автоматизацію маркетингу, IoT у маркетингу, Big Data та аналітику, штучний інтелект у маркетингу, AI-аватари для взаємодії з клієнтами.

Для ТОВ «Центр будівельних рішень» нам було складніше сформувати групу експертів. До першого етапу ми залучили 22 особи з різним рівнем фаховості. Незважаючи на це, судження експертів (3.1) тут виявилися узгодженими, хоча і достатньо розкиданими, де умова (3.22) набула виду:

$$4,5995 < 7,5658.$$

Середні локальні рівні ризику за практичними питаннями (табл. 3.7) на ТОВ «Центр будівельних рішень» наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Середні локальні рівні ризику за практичними питаннями (табл. 3.7) на ТОВ «Центр будівельних рішень»*

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$\bar{v}_k$	3,2273	3,0455	3,5455	3,2273	2,4091	3,0909	2,5455	2,4091	3,0455	2,8636
Рівень загального ризику: $\bar{v} = 2,987$										

*розроблено автором

Результати першого етапу оцінювання, подані у табл. 3.12, свідчать про досить високий рівень загального ризику, особливо у частці ринку, де локальний ризик вже починає прямувати до катастрофічного. Насторогу викликають також і стабільність функціонування, і зростання виручки, і клієнтська база разом з попитом, а також і збут продукції. Найменш ризиковими практичними питаннями є асортимент й інформування клієнтів, але вони й так мало залежать від дій конкурентів на ринку.

Фрагмент набору експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій на ТОВ «Центр будівельних рішень» представлено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Фрагмент набору експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій на ТОВ «Центр будівельних рішень»*

Порядковий номер експерта (i)	Релевантність маркетингових інновацій для мінімізації впливу ризиків													
	r_{i1}	r_{i2}	r_{i3}	r_{i4}	r_{i5}	r_{i6}	r_{i7}	r_{i8}	r_{i9}	r_{i10}	r_{i11}	r_{i12}	r_{i13}	r_{i14}
1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1
2	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1
3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
4	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1
5	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
20	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1
21	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
22	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
Сума вказівників релевантності r_q	2	16	4	15	3	17	6	6	4	19	7	19	4	19

*розроблено автором

Узгоджені результати другого етапу, фрагмент яких показаний у табл. 3.13, вдалося отримати лише після четвертого раунду, після якого нарешті нерівність (3.31) була виконана:

$$1,9598 < 1,9607.$$

Як бачимо з табл. 3.13, мобільний маркетинг на ТОВ «Центр будівельних рішень» не є наразі актуальним. Виходячи з суми вказівників релевантності (3.25) в останньому рядку табл. 3.13, ваги (3.26) тут коливаються в межах від 0,0142 (r_1) до 0,1348 (r_{10} , r_{12} , r_{14}). Тобто, на противагу мобільному маркетингу, аналітика великих обсягів даних та штучний інтелект є більш прогресивними. У цю ж групу включаємо SMM, омніканальний маркетинг (який у певних практичних реалізаціях може включати різні види маркетингу, включно і з мобільним), а також персоналізований маркетинг, ваги яких складають 0,1135, 0,1064 та 0,1206 відповідно.

Таким чином, ТОВ «Центр будівельних рішень», зважаючи на його високий рівень загального ризику маркетингової діяльності, рекомендовано рівномірно спрямовувати 40 % своїх маркетингових ресурсів на аналітику великих обсягів даних та штучний інтелект, 34 % – на SMM, омніканальний та персоналізований маркетинг, а решту – приблизно порівну розподілити між іншими маркетинговими інноваціями, окрім мобільного маркетингу (у кожному з чотирьох раундів мобільний маркетинг рекомендували не більше двох експертів – відповідно 1, 1, 2, 2).

Ще одну апробацію ми виконали на ТОВ «Мрія забудовника», де ми залучили 24 експерти. Судження експертів (3.1) і тут виявилися узгодженими, де умова (3.22) набула виду:

$$3,898 < 4,374.$$

Результати першого етапу оцінювання, подані у табл. 3.14, свідчать про досить низький рівень загального ризику (особливо у порівнянні з ТОВ «Центр будівельних рішень»), що найбільш виразно проявляється в онлайн-присутності, інформуванні клієнтів та збуті продукції. Питання спротиву змінам також не стоїть гостро. Щоправда, деяку насторогу викликають частка ринку і клієнтська база, де локальні ризики перебувають на середньому рівні.

Таблиця 3.14 – Середні локальні рівні ризику за практичними питаннями (табл. 3.7) на ТОВ «Мрія забудовника»*

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$\bar{v}_k$	1,4167	1,3333	2,0417	1,9167	1,4167	1,375	1,25	1,2083	1,25	1,2917
Рівень загального ризику: $\bar{v} = 1,4702$										

*розроблено автором

Фрагмент набору експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій на ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Фрагмент набору експертних суджень щодо релевантності маркетингових інновацій на ТОВ «Мрія забудовника»*

Порядковий номер експерта (i)	Релевантність маркетингових інновацій для мінімізації впливу ризиків													
	r_{i1}	r_{i2}	r_{i3}	r_{i4}	r_{i5}	r_{i6}	r_{i7}	r_{i8}	r_{i9}	r_{i10}	r_{i11}	r_{i12}	r_{i13}	r_{i14}
1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
2	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0
4	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1
5	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
22	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
23	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
24	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0
Сума вказівників релевантності r_q	5	5	4	18	3	21	6	2	22	22	3	19	8	18

*розроблено автором

На другому етапі узгоджені результати, фрагмент яких показаний у табл. 3.15, вдалося отримати лише після шостого раунду, після якого нарешті нерівність (3.31) була виконана:

$$1,7628 < 1,7733.$$

На ТОВ «Мрія забудовника» найменш релевантною, як бачимо з табл. 3.15, є маркетингова інновація, пов'язана з автоматизацією. Також поки що неактуальними є мобільний маркетинг, SMM, співпраця з блогерами, програми лояльності на базі блокчейну, мікротаргетинг, чат-боти. Частка VR/AR для інтерактивного досвіду споживачів складає менше 6 %. Натомість майже однакові високі частки (від 12 до 14 %) мають омніканальний маркетинг, персоналізований маркетинг, IoT-маркетинг, Big Data та аналітика, штучний інтелект та AI-аватари для взаємодії з клієнтами. Сумарна частка цих маркетингових інновацій складає 78 %.

Таким чином, ТОВ «Мрія забудовника», зважаючи на його низький рівень загального ризику маркетингової діяльності, рекомендовано рівномірно спрямовувати 78 % своїх маркетингових ресурсів на вище перелічені маркетингові інновації, а решту – приблизно порівну розподілити між іншими маркетинговими інноваціями, окрім автоматизації маркетингу (у кожному з шести раундів автоматизацію маркетингу рекомендували не більше двох експертів – відповідно 1, 2, 2, 1, 1, 2). Це передусім пов'язано з тим, що email-розсилки, контент-менеджмент, CRM вже проявляють себе гірше з настанням і розвитком епохи аналітики великих даних, штучного інтелекту та IoT-маркетингу.

Загалом, після детального вивчення цих трьох підприємств, безумовними лідерами є наступні маркетингові інновації: омніканальний маркетинг, персоналізований маркетинг (де, знову ж таки, інструментами є аналітика великих даних та штучний інтелект), Big Data та аналітика, штучний інтелект та AI-аватари для взаємодії з клієнтами. Ці маркетингові інновації у кожній з табл. 3.11, 3.13, 3.15 набирали найбільше голосів експертів (від 15 до 23). Серед явних «аутсайдерів» – співпраця з блогерами, блокчейн-маркетинг, мікротаргетинг, чат-боти, які набирали від 3 до 7 голосів. Нерелевантність цих маркетингових інновацій пояснюється, найімовірніше, нефаховістю блогерів, слабкою обізнаністю з технологією блокчейн, нездатністю мікротаргетингу (принаймні для досліджених підприємств) зібрати актуальні демографічні та поведінкові дані, недостатньо переконлива робота AI-ботів та голосових помічників. Щодо причин лідерства омніканального та персоналізованого маркетингу, то воно пояснюється гнучкістю побудови клієнтського досвіду на рівні з приділенням окремому клієнту індивідуальної, особливої, персональної уваги, для чого також використовуються аналітика великих даних та штучний інтелект, що сприймається дуже позитивно на психоемоційному рівні, добре запам'ятовується завдяки позитивним асоціаціям, формуючи таким чином об'єкт привабливості для клієнта. У свою чергу, аналітика

великих даних та штучний інтелект поодиноці та разом допомагають отримати важливу інформацію про схильності, тренди, уподобання, асоціативне мислення клієнтської бази, а також підказати, як можна ефективно привабити клієнтів.

Висновки до розділу 3

Розроблені у третьому розділі дисертації пропозиції щодо імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств дозволили сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтовано доцільність розробки механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій, основою якого є відповідна функціональна модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства. Доведено, що такий механізм виконує функцію узгодження інтересів суб'єктів, процесів і ресурсів у межах системи економічної безпеки, забезпечуючи реалізацію принципів превентивності, адаптивності та стійкості, при цьому маркетингові інновації стають ключовим інструментом прогнозування, реагування та створення конкурентних переваг підприємства. Безпосередньо сама побудова механізму має інтеграційно-процесний характер, що передбачає поєднання стратегічних, функціональних, інформаційно-аналітичних та поведінкових компонентів.

2. Встановлено, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій має інтеграційний характер і об'єднує управлінські, фінансово-аналітичні, маркетингові та технологічні підсистеми в єдину систему безпекоорієнтованого управління. Такий підхід забезпечує загальну узгодженість управлінських процесів, інформаційних потоків і стратегічних рішень, що дозволяє забезпечити стійкість системи

економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації та дестабілізації середовища його функціонування.

3. Структура розробленого механізму передбачає наявність трьох взаємопов'язаних блоків: технологічно-цифрового, стратегічно-управлінського та поведінково-клієнтського. Слід зазначити, що технологічно-цифровий блок виконує функцію інформаційного та технологічного ядра механізму, а його основне завдання полягає у створенні цифрової інфраструктури, яка забезпечує збір, обробку, аналітику та використання маркетингових даних для прийняття управлінських рішень. Стратегічно-управлінський блок відповідає за узгодження маркетингових інновацій із загальною стратегією безпеки підприємства, забезпечуючи баланс між розвитком і захищеністю. Його функціонування спрямоване на формування системи управлінських рішень, що перетворюють інновації на інструмент стратегічного ризик-менеджменту. Поведінково-клієнтський блок є гуманітарною складовою механізму, зосередженою на управлінні клієнтським досвідом, довірою та лояльністю. Його діяльність забезпечує репутаційну, соціальну та ринкову безпеку підприємства. Загалом така структура дозволяє забезпечити впровадження маркетингових інновацій та їх інтеграцію у систему економічної безпеки підприємства.

4. Розроблено модель функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств на основі використання маркетингових інновацій, яка дозволяє деталізувати процеси його запуску та взаємозв'язок елементів, а також зосереджує увагу на подвійній орієнтації підприємства на ринки B2B та B2C з акцентуванням уваги на стабільності партнерських зв'язків і формуванні клієнтської лояльності. У результаті забезпечується формування інноваційно-безпечного середовища, у якому підприємство здатне не лише протистояти ризикам, але й перетворювати їх на можливості для розвитку.

5. Побудовано модель вибору маркетингових інновацій з урахуванням основних видів ризику, який запропоновано оцінювати з метою визначення інтенсивності впливу на систему економічної безпеки підприємства та вибору

маркетингових інновацій, які б нівелювали такий вплив. При цьому маркетингові інновації розглядаються як активний інструмент, що забезпечує досягнення оптимального стану економічної безпеки підприємства як кінцевого результату функціонування системи забезпечення економічної безпеки.

6. Проведено апробацію моделі на підприємствах з виробництва будівельних матеріалів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», ТОВ «Центр будівельних рішень», ТОВ «Мрія забудовника». Встановлено, що кожне з підприємств має свою специфіку діяльності, що впливає на використання маркетингових інновацій та їх вибір. При цьому найбільш популярними є такі маркетингові інновації, як: омніканальний маркетинг, персоналізований маркетинг, Big Data та аналітика, штучний інтелект та AI-аватари для взаємодії з клієнтами. Розроблена модель дозволяє обґрунтувати вибір маркетингових інновацій та забезпечити ефективне прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях: [18, 19, 21].

ВИСНОВКИ

Отримані у дисертаційній роботі результати вирішують науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні нових і поглибленні існуючих теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій з імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств.

1. Маркетингові інновації системно впроваджуються на багатьох підприємствах незалежно від галузі та особливостей їх діяльності. Такий підхід забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості за рахунок просування бренду, більшої прихильності потенційних споживачів та їх готовності витратити більше саме на товар або послугу відповідної компанії. Це позитивно впливає не лише на репутацію підприємства, а й на його економічну безпеку, що є запорукою його довгострокового розвитку в умовах високої турбулентності бізнес-середовища.

2. Забезпечення економічної безпеки ґрунтується на ефективному функціонуванні системи економічної безпеки. Відповідно, у роботі розроблено нове бачення такої системи з виділенням маркетингового забезпечення, яке розглядається у якості інтеграційної та системоутворюючої складової, що забезпечує узгоджену взаємодію фінансової, інформаційної, ринкової, репутаційної, інституційно-правової, техніко-технологічної та організаційно-управлінської підсистем. Це дозволяє поєднувати превентивні та проактивні механізми управління ризиками з подальшою ідентифікацією загроз, формуванням управлінських рішень та узгодженням цілей розвитку підприємства у розрізі всіх складових.

3. У дисертації досліджено категоріальний апарат маркетингу та економічної безпеки, а також уточнено поняття «маркетингові інновації», під якими запропоновано розуміти інтегровану систему стратегічних, проактивних і реактивних маркетингово-орієнтованих управлінських рішень, які

ґрунтуються на наукових знаннях, методах та інструментах, спрямованих на формування споживчої цінності та цінності для підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої турбулентності ринкового середовища.

4. З метою реалізації комплексного управління ризиками, підвищення адаптивності, стійкості бізнесу та стратегічної узгодженості маркетингово-орієнтованих рішень із підсистемами економічної безпеки, у роботі розроблено функціональну модель маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства. Така модель ґрунтується на системному поєднанні восьми взаємопов'язаних функцій, а саме: інформаційної, аналітичної, репутаційної, комунікаційної, клієнтської, правової, інноваційно-адаптаційної та стратегічно-координаційної. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни маркетингового середовища та забезпечує менеджмент підприємств необхідною маркетинговою інформацією.

5. На основі аналізу трансформаційних процесів макросередовища та їх впливу на впровадження маркетингових інновацій, у дисертації сформовано модель інноваційного парадоксу України. Її зміст полягає у ідентифікації сильних та слабких сторін національної інноваційної системи та відображає їх взаємозв'язок із потенціалом і обмеженнями масштабування інновацій на рівні підприємств. Такий підхід дозволяє обґрунтувати роль маркетингових інновацій як системного елемента безпекоорієнтованого розвитку, що реалізується через компенсаторний механізм, здатний частково нейтралізувати інституційні, фінансові та інфраструктурні обмеження.

6. Проаналізовано наявну ресурсну базу промислових підприємств як передумову впровадження маркетингових інновацій. Розроблено науково-методичний підхід оцінювання рівня готовності підприємств до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення їх економічної безпеки. Він передбачає розрахунок інтегрального індексу готовності інтеграції маркетингових інновацій із урахуванням стратегічно-безпекової

узгодженості, організаційно-управлінської, інфраструктурної та кадрової готовності, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення у сфері маркетингу та економічної безпеки.

7. Побудовано механізм забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій, який дозволяє значно посилити безпекову складову функціонування підприємства в умовах цифровізації та високої турбулентності зовнішнього середовища. Такий механізм передбачає наявність ієрархічно організованої системи взаємопов'язаних управлінських, інформаційно-аналітичних, технологічних і комунікаційних елементів, що функціонують у межах єдиної безпекової логіки управління та забезпечують трансформацію клієнтоорієнтованої моделі взаємодії B2B і B2C у безпекові результати.

8. З метою мінімізації негативного впливу ризиків на систему забезпечення економічної безпеки підприємства, у роботі розроблено модель вибору маркетингових інновацій. Зміст такої моделі полягає у поетапному оцінюванні локальних і системних ризиків, а також релевантності маркетингових інновацій у формі бінаризованих векторів рішень, що дозволяє диференціювати структуру маркетингових інновацій залежно від ризик-профілю підприємства та обґрунтувати пріоритетний розподіл ресурсів між маркетинговими інноваціями, що відповідає економіко-організаційній логіці функціонування управлінської системи.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Асамоах-Черемех Дж. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дж. Асамоах-Черемех ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2023. – 258 с.
2. Барабанова В. В. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. / В. В. Барабанова, Г. А. Богатирьова. – Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. – 145 с.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський. – Київ : Фенікс, 1999. – 338 с.
4. Безпекове управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно-орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації [Електронний ресурс] / О. Виноградова, Л. Шендерівська, А. Кулик, В. Закусило // Ефективна економіка. – 2023. – № 10. – Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2311> (дата звернення 25.12.2025).
5. Білоус О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики і перспективи / О. Білоус // Економічний простір. – 2024. – № 195. – С. 154–158.
6. Бойко І. В. Маркетингове забезпечення економічної безпеки підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02 / І. В. Бойко; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК». – Київ, 2021. – 259 с.
7. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні [Електронний ресурс] // Офіційний сайт фінансового порталу «Мінфін». – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 10.11.2025).
8. Варналій З. С. Економічна безпека : навч. посіб. / З. С. Варналій. – Київ : Знання, 2009. – 647 с.
9. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища / В. Є. Василега // Бізнес Інформ. – 2024. – № 2. – С. 146–153.

10. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2012–2024 роках [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 12.11.2025).
11. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О. С. Власюк. – Київ : Нац. ін-т проблем міжнародної безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. – 48 с.
12. Гарафонов О. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства : виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів / О. Гарафонов, Р. Янковой, І. Дворник // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – № 1(338). – С. 35–42.
13. Дмитренко В. І. Система економічної безпеки підприємств будівельної галузі / В. І. Дмитренко // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – №4 (56). – С. 156–164.
14. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. / Є. М. Рудніченко, О. С. Яремчук, О. О. Гайдук, А. М. Петяк // Development of Service Industry Management. – 2024. – № 4 (8). – С. 316–320.
15. Жегус О. В. Маркетингові інновації як необхідна умова розвитку підприємства / О. В. Жегус // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2015. – Вип. 2. – С. 227–238.
16. Завербний А. С. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни / А. С. Завербний, П. В. Налутка // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. – С. 665–670.
17. Закусило В. Еволюція та стратегічне значення маркетингових інновацій у системі економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації / В. Закусило, Н. Гавловська // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – Т. 342, № 3(2). – С. 366–372.

18. Закусило В. Ідентифікація груп ризиків маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі / В. Закусило // Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : збірник матеріалів V Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 256–257.

19. Закусило В. Маркетингова складова стратегічного управління підприємствами / В. Закусило, Д. Балабус, Н. Гавловська // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XVIII міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 78–81.

20. Закусило В. Маркетингова складова стратегування розвитку підприємницьких структур / В. Закусило, Н. Гавловська // Development Service Industry Management. – 2023. – № 3. – С. 121–126.

21. Закусило В. Механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі маркетингових інновацій / В. Закусило, Н. Гавловська // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – Т. 348, № 6. – С. 33–38.

22. Закусило В. Системні маркетингові інновації та їх вплив на економічну безпеку підприємства / В. Закусило, Н. Гавловська // Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 23–25.

23. Закусило В. Трансформаційні процеси макросередовища та їх вплив на впровадження маркетингових інновацій : аналіз наявного потенціалу / В. Закусило // Modeling the Development of Economic Systems. – 2025. – № 4. – С. 357–363.

24. Закусило В. Функціональні аспекти маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в цифрову епоху / В. Закусило //

Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2025. – Т. 10, № 2. – С. 250–253.

25. Закусило В. Цифрова економіка та її вплив на управління підприємствами / В. Закусило, Н. Гавловська, І. Власюк // Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : збірник матеріалів IV Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 5–7 груд. 2024 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 94–97.

26. Ілляшенко С. М. Модель оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства / С. М. Ілляшенко // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 301–308.

27. Ілляшенко С. М. Особливості класифікації маркетингових інновацій / С. М. Ілляшенко, М. П. Рудь // Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2018. – Том 3. – № 30. – С. 114–120.

28. Ілляшенко С. М. Підходи до створення маркетингових інновацій у системі комплексу маркетингу 4Р / С. М. Ілляшенко, М. П. Рудь // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2020. – Т. 25, Вип. 1 (8). – С. 121–129.

29. Ілляшенко С. М. Ризики у маркетингу інновацій / С. М. Ілляшенко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доп. XXXII Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2024 (22–25 травня 2024 р.) / За ред. Є. І. Сокола. – Харків : НТУ «ХП», 2024. – С. 773–774.

30. Ілляшенко С. М. Управління маркетинговими ризиками комерціалізації радикальних інновацій на етапі формування первинного попиту / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко // Маркетинг і цифрові технології. – 2024. – Т. 8, № 2. – С. 17–29.

31. Індекс інфляції в Україні [Електронний ресурс] // Офіційний сайт фінансового порталу «Мінфін». – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 12.11.2025).

32. Індекс промислового виробництва [Електронний ресурс] // Офіційний сайт фінансового порталу «Мінфін». – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/> (дата звернення 12.11.2025).

33. Калугіна Н. А. Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній / Н. А. Калугіна, Л. В. Галан, О. А. Івасенко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – С. 170–185.

34. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. / М. І. Камлик. – Київ : Атіка, 2005. – 432 с.

35. Капітальні інвестиції за видами активів [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kinv/arh_kinv2021_u.htm (дата звернення 10.11.2025).

36. Карпенко В. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу [Електронний ресурс] / В. Карпенко, С. Костинюк, Б. Шейнер // Академічні візії : академічний електронний журнал із відкритим доступом. – Львів : Вид-во ЛУБП, березень 2024. – №29. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/967> (дата звернення 10.12.2024).

37. Карпенко В. Л. Маркетингова складова економічної безпеки підприємства: сутність, особливості, підходи до оцінювання / В. Л. Карпенко, І. І. Чайковська, І. В. Закрижевська // Modeling the development of the economic systems, листопад 2024. – №4. – С. 346–353.

38. Карчева Г. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Карчева, Д. Огородня, В. Опенько // Фінансовий простір. – 2017. – № 3(27). – С. 13–21.

39. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010 – 2024) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу:

https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 05.11.2025).

40. Кількість інноваційно активних підприємств за розробниками інновацій за видами економічної діяльності за періоди 2018 – 2020, 2020 – 2022, 2022 – 2024 років [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/kiar_ved_u.html (дата звернення 14.11.2025).

41. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010 – 2024) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 10.11.2025).

42. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов // Теорія та практика управління у трансформаційний період. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – Т. 3. – С. 3–7.

43. Копитко М. І. Маркетингові інструменти формування інноваційно-безпекового потенціалу підприємства / М. І. Копитко, Т. В. Мойса // Актуальні питання в сучасній науці. – 2023. – № 9(15). – С. 25–33.

44. Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку / С. Король, Є. Польовик // Modern Economics. – 2019. – № 18. – С. 67–73.

45. Кримчак Л. Цифровізація адміністративних послуг: законодавчі та теоретичні аспекти їх реалізації / Л. Кримчак, Л. Віхтюк, Є. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 55–59.

46. Кузьминчук Н. В. Маркетингове забезпечення державного регулювання економічної безпеки машинобудування [Електронний ресурс] / Н. В. Кузьминчук // Економіка та інновації. – 2024. – № 2. – Режим доступу:

<https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/651> (дата звернення 15.12.2024).

47. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління [Електронний ресурс] / І. І. Кульчицький // Актуальні питання економічних наук. – 2024. – № 6. – Режим доступу: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/123> (дата звернення 12.12.2024).

48. Малюта Л. Я. Інноваційно-цифрові перспективи розвитку економіки України / Л. Я. Малюта, Л. В. Дерманська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2019. – Т. 30 (69), № 2. – С. 55–60.

49. Механізми інноваційного розвитку систем маркетингу: сутність, структура та напрями трансформації / О. Гарафонова, В. Дворський, М. Пономаренко, О. Верхуша // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. – № 3 (1). – С. 286–292.

50. Необоротні активи підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013 – 2024) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2025/news/new2025_u/new_u_10.html (дата звернення 10.11.2025).

51. Нянько В. М. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складова їх успішного розвитку / В. М. Нянько, О. В. Нездоровін // Інноваційна економіка. – 2017. – № 11. – С. 190–194.

52. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010 – 2024) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 15.11.2025).

53. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін. – Київ : Правова єдність, 2009. – 544 с.

54. Паянок Т. Нормативно-правове забезпечення маркетингової діяльності України / Т. Паянок, Н. Параниця, А. Савченко // Український економічний часопис. – 2025. – № 9. – С. 95–102.

55. Пляцка С. Т. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства / С. Т. Пляцка, Т. Ю. Коритько, Н. М. Кравчук // Вісник економічної науки України. – 2022. – № 1 (42). – С. 64–69.

56. Пуцентейло П. Р. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки / П. Р. Пуцентейло, О. О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2018. – № 5–6 (75). – С. 131–143.

57. Рейтинг України у Глобальному індексі інновацій 2025 року [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO). – Режим доступу: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення 18.11.2025).

58. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010 – 2024) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 18.11.2025).

59. Руда М. В. Ефективний маркетинг як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства / М. В. Руда, М. І. Копитко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2023. – № 3. – С. 119–125.

60. Савченко О. Маркетингові аспекти в системі забезпечення економічної безпеки бізнесу / О. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – №1 (338). – С. 296–303.

61. Садченко О. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу / О. Садченко, І. Гайворонська, В. Шмагіна // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 1 (52). – С. 262–268.

62. Саух І. В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку / І. В. Саух, В. В. Шиманська, Т. В. Момонт // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 230–236.
63. Середня заробітна плата за даними ПФУ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт фінансового порталу «Мінфін». – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/> (дата звернення 17.11.2025).
64. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) / Г. П. Ситник. – Київ : НАДУ, 2012. – 544 с.
65. Ситнік Є. Теоретичні основи впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства / Є. Ситнік // Вчені записки Університету «КРОК». – 2025. – Вип. 1 (77). – С. 371–378.
66. Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку : монографія / О. О. Сосновська. – Київ: «Центр учбової літератури», 2019. – 440 с.
67. Струнгар А. В. Автоматизація маркетингу: ефективність використання CRM-систем та маркетингових платформ для малого та середнього бізнесу / А. В. Струнгар // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 13. – С. 147–153.
68. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hzb.com.ua/> (дата звернення 02.11.2025).
69. ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kirpich.km.ua/> (дата звернення 04.11.2025).
70. Тельнов А. Інноваційні маркетингові технології інформаційного забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / А. Тельнов, А. Жумела, О. Зозуля // Економіка та суспільство. 2025. –

№ 73. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5792> (дата звернення 10.12.2025).

71. Тельнов А. Маркетингове забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства на засадах стандартів якості в умовах цифрової економіки / А. Тельнов // Економічний аналіз. – 2023. – Т. 33, № 4. – С. 291–299.

72. ТОВ «Мрія забудовника» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mz.km.ua/> (дата звернення 10.11.2025).

73. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт правової системи «ЛІГА : ЗАКОН». – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/81e8ade1-67e7-4010-abba-0c766edde8f2/dashboard> (дата звернення 02.11.2025).

74. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницький завод будівельних матеріалів» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт правової системи «ЛІГА : ЗАКОН». – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/14a4288d-09d7-4f1d-a482-0d70cab5bf9c/dashboard> (дата звернення 04.11.2025).

75. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія забудовника» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт правової системи «ЛІГА : ЗАКОН». – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/49e15f16-6bdb-4fe5-9093-a864b98db944/dashboard> (дата звернення 10.11.2025).

76. Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр будівельних рішень» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт правової системи «ЛІГА : ЗАКОН». – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/f1b21464-8d87-4e0a-81ba-60d1bded5fd4/dashboard> (дата звернення 12.11.2025).

77. Тульчинська С. Принципи системи економічної безпеки промислових підприємств в умовах конкуренції / С. Тульчинська, Т. Ткаченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 3 (318). – С. 226–230.

78. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку / Л. Федулова // Економіка природокористування і сталий розвиток. – 2020. – № 7. – С. 6–14.

79. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) за 2010 – 2024 роки [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 10.11.2025).

80. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) за 2010 – 2024 роки [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 10.11.2025).

81. Штангрет І. А. Розвиток системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент. / І. А. Штангрет ; Львів. Держ. Ун-т внутрішніх справ. – Львів, 2024. – 249 с.

82. Штангрет І. А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства / І. А. Штангрет // Ефективна економіка. – 2022. – №4. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10173> (дата звернення 01.11.2023).

83. Шуміло О. С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства»/ О. С. Шуміло // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 339–344.

84. Яшкіна О. І. Класифікація маркетингових досліджень інновацій машинобудівних підприємств / О. І. Яшкіна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2(7). – С. 111–117.

85. Aaker D. Branding: too often overlooked in disruptive innovation and

social purpose arenas / D. Aaker // *Journal of Brand Management*. – 2023. – Vol. 30, No. 2. – P. 185–189.

86. Al Khaldy M. The Impact of Predictive Analytics and AI on Digital Marketing Strategy and ROI / M. Al Khaldy, B. A. A. Al-Obaydi, A. J. Shari // *Cutting-Edge Business Technologies in the Big Data Era*. – 2023. – P. 367–379.

87. Alenazi S. A. Predictive modelling of omni-channel customer behavior using big data analytics for retail marketing / S. A. Alenazi // *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. – 2025. – Vol. 8, No. 5. – P. 1350–1359.

88. Baptista, C. S. Digital ecosystems and their influence on business relationships [Electronic resource] / C. S. Baptista, D. Nunes // *Review of Managerial Science*. – 2025. – Mode of access: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00865-2> (date of access: 10.12.2025).

89. Bazhal Iu. The Theory of Economic Development of J. A. Schumpeter: Key Features [Electronic resource] / Iurii Bazhal // National University of «Kyiv-Mohyla Academy» (25 February 2016). – Mode of access: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69883/1/MPRA_paper_69883.pdf (date of access: 01.12.2024).

90. Berry L. L. Marketing Services: Competing Through Quality / L. L. Berry, A. Parasuraman. – New York: Free Press, 1991. – 212 p.

91. Bie Z. ESG and Investment Efficiency: The Role of Marketing Capability / Z. Bie, T. Liu, Q. Wang // *Sustainability*. – 2023. – Vol. 15, No. 24. – P. 16676.

92. Big data and predictive analytics: A systematic review of applications [Electronic resource] / A. Jamarani, S. Haddadi, R. Sarvizadeh, M. H. Kashani, M. Akbari, S. Moradi // *Artificial Intelligence Review*. – 2024. – Vol. 57. – Mode of access: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10462-024-10811-5> (date of access: 12.01.2025).

93. Borzenko O. The theoretical approaches to researching digitalization processes in the global economy / O. Borzenko, A. Hlazova // *Journal of European Economy*. – 2022. – Vol. 21, No. 3. – P. 307–322.

94. Buzoianu C. Using Social Media Listening in Crisis Communication and Management: New Methods and Practices for Looking into Crises [Electronic resource] / C. Buzoianu, M. Bira // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 23. – Mode of access: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13015> (date of access: 09.09.2024).

95. Byun Hak-Kyu. Qualitative Literature Analysis: ESG Plans and its Relationship with Corporate Marketing / Hak-Kyu Byun, Min-Kyung Choy // Journal of Industrial Distribution & Business. – 2025. – Vol. 16, No. 1. – P. 19–25.

96. Cabaleiro-Cerviño G. ESG-driven innovation strategy and firm performance / G. Cabaleiro-Cerviño, P. Mendi // Journal of Sustainable Finance & Investment. – 2024. – Vol. 14. – P. 137–185.

97. Chala N. Digital Economy: Impact on the Socio-economic Transformation in Ukraine / N. Chala, O. Poplavska // Наукові записки НАУКМА. Економічні науки. – 2020. – Т. 5, Вип. 1. – С. 124–130.

98. Civelek M. E. The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management / M. E. Civelek, M. Çemberci, E. Eralp // International Journal of Research in Business and Social Science. – 2016. – Vol. 5, No. 3. – P. 111–120.

99. Cook W. D. A general framework for distance-based consensus in ordinal ranking models / W. D. Cook, M. Kress, L. M. Seiford // European Journal of Operational Research. – 1997. – Vol. 96, Iss. 2. – P. 392 – 397.

100. Data Privacy Concerns and their Impact on Consumer Trust in Digital Marketing [Electronic resource] / T. C. Yadav, K. Kala, R. I. R. Kolachina, M. C. Kanneganti, S. S. Pasupuleti // International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM). – 2024. – No. 8 (11). – Mode of access: <https://ijsrem.com/download/data-privacy-concerns-and-their-impact-on-consumer-trust-in-digital-marketing> (date of access: 10.02.2025).

101. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community / C. Legner, T. Eymann, T. Hess, C. Matt, T. Böhm, P. Drews, A. Mädche, N. Urbach, F. Ahlemann // Business & Information Systems Engineering. – 2017. – Vol. 59 (4). – P. 301–308.

102. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century / P. F. Drucker. – Harper Business, 2021. – 224 p.

103. Economic security of the enterprise within the conditions of digital transformation / Yu. Samoilenko, I. Britchenko, Ia. Levchenko, P. Lošonczi, O. Bilichenko, O. Bodnar // Economic Affairs. – 2022. – Vol. 67. No. 04. – P. 619–629.

104. Ghorbanzadeh D. Emotional brand attachment and brand love: the emotional bridges in the process of transition from satisfaction to loyalty / D. Ghorbanzadeh, A. Rahehagh // Rajagiri Management Journal. – 2021. – Vol. 15, Iss. 1. – P. 16–38.

105. Harbar Zh. Strategic marketing management of innovative activities in ensuring enterprise economic security / Zh. Harbar, O. Selezneva, O. Litvinov, S. Kaptalan // REICE Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. – 2020. – Vol. 8, No. 15. – P. 298–313.

106. How Technology is Changing Retail / V. Shankar, K. Kalyanam, P. Setia, A. Golmohammadi, S. Tirunillai, T. Douglass, J. Hennessey, J. S. Bull, R. Waddoups // Journal of Retailing. – 2021. – Vol. 97, No. 1. – P. 13–27.

107. Illiashenko S. Opportunities, threats and risks of implementation the innovative business management technologies in the post-pandemic period COVID-19 / S. Illiashenko, O. Bilovodska, T. Tsalko, O. Tomchuk, S. Nevmerzhytska, N. Buhas // WSEAS Transactions on Business and Economics. – 2022. – Vol. 19. – P. 1215–1229.

108. Innovation strengths and weaknesses in Ukraine [Electronic resource] // Official website of the World Intellectual Property Organization (WIPO). – Mode of access: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/strengths-weaknesses> (date of access: 02.11.2025).

109. Jo H. Affordance, usefulness, enjoyment, and aesthetics in sustaining virtual reality engagement [Electronic resource] / H. Jo, S. Kim, J. Lee, J. Lee // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 2. – Mode of access: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/897> (date of access: 23.10.2023).

110. Kopec A. Innovative approaches to crisis management within the context of balanced economic security / A. Kopec // Expert: International Interdisciplinary Scientific Journal. – 2024. – Vol. 1, No. 5. – P. 28–41.
111. Kotler P. Digital Marketing Management and Transformation by Innovation: How to Win in a World of Digitalization and Create a Sustainable Business / P. Kotler, M. O. Opresnik, K. Takaoka. – Independently Published (USA), 2020. – 140 p.
112. Kotler P. Marketing 5.0: Technology for Humanity / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2021. – 224 c.
113. Kotler P. Marketing 6.0: The Future Is Immersive / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2023. – 304 p.
114. Kotler P. Marketing Management – 15th ed. / P. Kotler, K. Keller. – Harlow: Pearson Education, 2016. – 832 p.
115. Kotler P. Principles of Marketing. – 18th ed. / P. Kotler, G. Armstrong. – Harlow, United Kingdom : Pearson Education Limited, 2020. – 736 p.
116. Kukhar O. Digital Transformation as a Factor in Ensuring Economic Security of Enterprises / O. Kukhar, Yu. Kravchyk, O. Brechko // Baltic Journal of Economic Studies. – 2023. – Vol. 9, No. 5. – P. 143–152.
117. Lee J. The Impact of ESG Participation on Firm Innovation: Empirical Findings from International Data [Electronic resource] / J. Lee, J. Kim, J. Cho // SAGE Open. – 2024. – Vol. 14, No. 2. – Mode of access: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440241253424> (date of access: 04.12.2023).
118. Levitt T. Innovation in Marketing: New Perspectives for Profits and Growth / T. Levitt. – New York : McGraw Hill, 1962. – 253 p.
119. Loebbecke C. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda / C. Loebbecke, A. Picot // The Journal of Strategic Information Systems. – 2015. – Vol. 24, Iss. 3. – P. 149–157.
120. Luo S. E-commerce supply chains with considerations of cyber-

security: Should governments play a role? / S. Luo, T.-M. Choi // *Production and Operations Management*. – 2022. – Vol. 31, Iss. 5. – P. 2107–2126.

121. Malarvizhi S. Services Marketing Mix – The 7 P's Framework of Booms and Bitner / S. Malarvizhi, Dr. V. Raman // *International Journal of Research and Analytical Reviews*. – 2019. – Vol. 6, Iss. 2. – C. 248–251.

122. Moore G. A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers / G. A. Moore. – New York : HarperBusiness, 1991. – 227 p.

123. Nianko V. Digitalisation of marketing activities and its regulatory and legal support in the context of economic security of enterprises / V. Nianko, Z. Andrushkevych, V. Nianko // *Economics and Region*. – 2025. – No 1 (96). – P. 240–247.

124. Nianko V. Innovative Approaches To Digital Marketing: Using Artificial Intelligence To Achieve Sustainable Development Of Enterprises / V. Nianko, Z. Andrushkevych // *Economic Sustainability and Business Practices*. – 2025. – № 2 (1). P. 36–46.

125. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy / T. Hess, C. Matt, A. Benlian, F. Wiesböck // *MIS Quarterly Executive*. – 2016. – № 15 (2). – P. 123–139.

126. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD/Eurostat, 2005 [Electronic resource] // Official website of the European Union. – Mode of access: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/oslo> (date of access: 11.01.2024).

127. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – Hoboken: Wiley, 2010. – 288 p.

128. Oualid C. The impact of content personalization on customer engagement and market risks of e-stores / C. Oualid, D. Selma, B. Soufyane // *Financial Markets, Institutions and Risks*. – 2024. – Vol. 8, Iss. 3. – P. 37–56.

129. Pereira M. d. S. Factors of Customer Loyalty and Retention in the Digital

Environment [Electronic resource] / M. d. S. Pereira, R. Costa, F. Ferreira // Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. – 2025. – Vol. 20, Iss. 2. – Mode of access: <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/2/71> (date of access: 02.12.2025).

130. Reketty G. The regularities of innovation – a marketing perspective / G. Reketty // *Acta Oeconomica*. – 2003. – Vol. 53, Iss. 1. – P. 45–59.

131. Romanuke V. V. Expert databases and expert estimations in building mathematical interpretations and models for development of entrepreneurship subjects / V. V. Romanuke, L. P. Husak // Proceedings of the International Scientific Conference «Digitalization of the Economy as a Factor in the Sustainable Development of the State», September 23 – 24, 2022, Kielce, Poland. – Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. – P. 219–222.

132. Romanuke V. V. Speedup of the k-means algorithm for partitioning large datasets of flat points by a preliminary partition and selecting initial centroids / V. V. Romanuke // *Applied Computer Systems*. – 2023. – Vol. 28, No. 1. – P. 1– 12.

133. Rutkauskas A. V. Integrated Management of Marketing Risk and Efficiency / A. V. Rutkauskas, A. Ginevičius // *Journal of Business Economics and Management*. – 2011. – Vol. 12, No. 1. – P. 1–23.

134. Spence M. Government and economics in the digital economy / M. Spence [Electronic resource] // *Journal of Government and Economics*. – 2021. – Vol. 3. – Mode of access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667319321000203?via%3Dihub> (date of access: 12.09.2023).

135. Stroiko T. Transformation of economic processes on the basis of digitalisation / T. Stroiko, L. Nazarova, N. Danik // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2022. – Vol. 7, No. 1. – P. 102–106.

136. Teubner R. A. Literature review: Understanding the strategy of information systems in the digital age / R. A. Teubner, J. Stockhinger // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2020. – Vol. 29, Iss. 4. – P. 101–642.

137. The Employer and Employee Reputation in the Ukrainian Cyberspace

and Social Internet-Services [Electronic resource] / O. Rudnitska, S. Kondakova, A. Kondakova, Y. Khlaponin, V. Ternavska, Y. Vasiliu // CEUR Workshop Proceedings. – 2020. – Vol. 2588. – Mode of access: <http://ceur-ws.org/Vol-2588/paper17.pdf> (date of access: 08.02.2024).

138. The Global Competitiveness Report 2019 [Electronic resource] // Official website of the World Economic Forum – 2019. – 666 p. – Mode of access: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (date of access: 20.09.2024).

139. Theodorakopoulos L. Interactive viral marketing through big data analytics, influencer networks, AI integration, and ethical dimensions [Electronic resource] / L. Theodorakopoulos, A. Theodoropoulou, C. Klavdianos // Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. – 2025. – Vol. 20, No. 2. – Mode of access: <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/2/115> (date of access: 01.01.2024).

140. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda / G. Vial // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28, Iss. 2. – P. 118–144.

141. Zuylen A. Deterministic algorithms for rank aggregation and other ranking and clustering problems / A. Zuylen, D. P. Williamson // Proceedings of the 5th International Workshop WAOA 2007, October 11 – 12, 2007, Eilat, Israel. – Springer Berlin Heidelberg, 2007. – P. 260 – 273.

ДОДАТКИ

Додаток А

Товариство з додатковою відповідальністю
«ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»
29008, м. Хмельницький тел./факс(0382)67-17-56, 67-16-62
вул. Камм'янецька,161 тел.(бухгалтерія) 67-17-66
р/р UA613223130000026008000005446 філія «Укресімбанк» код 05518871
e-mail: zavod.budmat@gmail.com

✓ 5125 від 14.12.2025р

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Закусило Вадима Володимировича

«Маркетингові інновації у системі забезпечення економічної безпеки
підприємств»

Результати дослідження Закусило Вадима Володимировича щодо впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств, знайшли практичне застосування у діяльності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів».

Особливу практичну цінність має розроблений у дисертації науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу впровадження маркетингових інновацій у систему економічної безпеки підприємства, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси підприємства для удосконалення маркетингової складової його діяльності.

Директор



Кривдик О.І.

Україна

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Мрія забудовника»

29010 м.Хмельницький, вул.Чорновола, 31/1

UA833052990000026004046004898 в АТ КБ "ПРИВАТБАНК", м.Київ,

Код 31021937 Тел.+38(067)3111980

05.12.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Закусило Вадима Володимировича

«Маркетингові інновації у системі забезпечення економічної безпеки
підприємств»

на здобуття ступеня доктора філософії

Довідка видана Закусило Вадиму Володимировичу про те, що розроблені ним науково-методичні і практичні рекомендації щодо моделювання вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації впливу ризиків на систему забезпечення економічної безпеки підприємства були враховані при удосконаленні системи маркетингу ТОВ «Мрія забудовника». Такі рекомендації дозволяють більш оперативно приймати управлінські рішення у сфері маркетингу та формувати безпекові механізми діяльності підприємства.

Директор



Наталія Корбут

УКРАЇНА
 ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ
 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»
 29010, м.Хмельницький, вул. Чорновола,31
 п/р UA303003350000000026004424345
 в АТ "Райффайзен Банк"
 код ЄДРПОУ 01267076,
 ст. Хмельницький, код 330704
 Код заводу 0632
 тел: (0382) 618-380
 e-mail: xmbeton@gmail.com

Ukraine
 Additional Liability Company
«Khmelnitskzhelzobeton»
 29010 Khmelnytsky, Chornovola Str., 31
 Acc. No. UA303003350000000026004424345
 at PJSC «Raiffeisen Bank»,
 ID: 01267076,
 St.Khmelnytsky, code 330704
 Plant code 0632
 тел: (0382) 618-380
 e-mail: xmbeton@gmail.com

15.12.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Закусило Вадима Володимировича «Маркетингові інновації у системі
 забезпечення економічної безпеки підприємств»
 на здобуття ступеня доктора філософії

Використання науково-методичного підходу щодо оцінювання ризиків маркетингової діяльності у системі забезпечення економічної безпеки підприємств, який розроблений у дисертації Закусило Вадима Володимировича, готовий до практичного використання і дозволяє ідентифікувати основні типи ризиків та у подальшому на основі визначення вагомості таких ризиків моделювати різні варіанти впровадження маркетингових інновацій з метою підвищення рівня економічної безпеки.

Апробація результатів дисертації Закусило Вадима Володимировича свідчить про доцільність використання отриманих науково-методичних підходів та рекомендацій у діяльності промислових підприємств.

Директор фінансовий



Сергій Зерчанінов



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

03.12.25 № 006.1/1524

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Закусило Вадима Володимировича «Маркетингові інновації у системі
 забезпечення економічної безпеки підприємств» у навчальний процес

Результати наукового дослідження Закусило Вадима Володимировича
 знайшли теоретичне та практичне застосування у освітньому процесі
 Хмельницького національного університету при підготовці навчально-
 методичних матеріалів та викладанні освітніх компонент «Інноваційний
 маркетинг» та «Маркетинг».

Використання результатів дисертаційної роботи Закусило Вадима
 Володимировича є доцільним, сприяє якісній підготовці здобувачів вищої освіти
 спеціальностей 075 «Маркетинг» та 073 «Менеджмент», а також поглибленому
 оволодінню ними знань з маркетингу.

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Хмельницького національного
 університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

03.12.25 № 006.2/1524

На № _____ від _____

Довідка

Видана здобувачу кафедри маркетингу Закусило Вадиму Володимировичу про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Маркетингові інновації у системі забезпечення економічної безпеки підприємств» приймав участь у виконанні науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350).

Керівник наукової розробки – д.е.н., професор Рудніченко Є.М.

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного університету

Олег СИНЮК



Завідувач сектору науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДЮК

Таблиця Б 1 – Оцінювання рівня готовності ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки*

№	Питання	Експерти																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Оцінювання стратегічно-безпекової узгодженості																				
1.1	Оцініть рівень чіткості визначення на підприємстві стратегічних цілей розвитку та цілей забезпечення економічної безпеки	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
1.2	Оцініть рівень усвідомлення на підприємстві доцільності використання маркетингових інновацій як інструменту зміцнення економічної безпеки (а не лише засобу збуту або просування)	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
1.3	Оцініть рівень узгодженості маркетингових рішень зі стратегічними пріоритетами підприємства (стабільність функціонування, зростання виручки, частка ринку, клієнтська база, асортимент тощо)	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
1.4	Оцініть рівень системності оцінювання впливу маркетингових інновацій на ризики економічної безпеки підприємства	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
1.5	Оцініть рівень сформованості цільових показників результативності маркетингових інновацій у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства (KPI, OKR тощо).	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
1.6	Оцініть рівень готовності підприємства до трансформації бізнес-моделі та/або маркетингової стратегії	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
1.7	Оцініть здатність підприємства оперативно коригувати маркетингові стратегії у разі змін попиту, каналів збуту або логістичних умов	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4

Продовження таблиці Б 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.8	Оцініть рівень розвитку практик сценарного планування та механізмів раннього виявлення ринкових загроз при прийнятті маркетингових рішень	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
Середня оцінка		3,625	3,375	3,5	3,875	3,38	3,625	3,125	3,875	3,5	3,88	3,38	3,875	3,13	3,88	3,375	3,75	3,75	3,25	3,75	3,625
2	Оцінювання організаційно-управлінської готовності																				
2.1	Оцініть рівень ефективності міжфункціональної координації (маркетинг, збут, фінанси, IT, служба безпеки, HR) на підприємстві	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
2.2	Оцініть рівень чіткості визначення відповідальних осіб (власників процесів) за ініціювання та впровадження інновацій (у т. ч. маркетингових)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2.3	Оцініть рівень оперативності ухвалення управлінських рішень щодо запуску та масштабування інновацій (у т. ч. маркетингових)	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
2.4	Оцініть рівень формалізації регламентів і процедур управління змінами при реалізації інноваційних проєктів	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
2.5	Оцініть рівень управлінського досвіду підприємства у впровадженні інноваційних маркетингових рішень (CRM-систем, омніканальних моделей взаємодії з клієнтами, інноваційних підходів до ціноутворення тощо)	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
2.6	Оцініть рівень ефективності системи контролю виконання та оцінювання результативності впровадження інновацій (у т. ч. маркетингових)	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
2.7	Оцініть рівень гнучкості механізмів перерозподілу ресурсів на інновації (у т. ч. маркетингових) в умовах кризових змін зовнішнього середовища	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3

Продовження таблиці Б 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
2.8	Оцініть рівень розвитку системи управління ризиками інноваційних проєктів	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3
Середня оцінка		3,5	3,5	3,125	3,875	3,25	3,5	3,125	3,875	3,5	3,75	3,25	3,625	3,38	3,75	3,375	3,75	3,75	3,0	3,63	3,5
3	Оцінювання інфраструктурної готовності																				
3.1	Оцініть рівень розвитку цифрової маркетингової інфраструктури підприємства (CRM-системи, аналітичні платформи, корпоративний сайт / інтернет-магазин, call-центр, чат-боти)	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2
3.2	Оцініть рівень доступності та якості даних про клієнтів, продажі та канали збуту	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
3.3	Оцініть рівень розвитку інструментів маркетингової аналітики на підприємстві	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2
3.4	Оцініть рівень автоматизації ключових маркетингових процесів	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2
3.5	Оцініть рівень використання цифрових каналів продажу та маркетингових комунікацій (соціальні мережі, маркетинг, контент-маркетинг, email-, SMS-, месенджер-розсилки)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3.6	Оцініть рівень фінансової доступності інвестицій у нематеріальні активи (програмне забезпечення, бази даних, ліцензії, брендинг тощо)	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
3.7	Оцініть рівень стабільності та надійності IT-підтримки інновацій (у т. ч. маркетингових)	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
3.8	Оцініть рівень забезпечення захисту даних клієнтів та відповідності вимогам інформаційної й кібербезпеки	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
Середня оцінка		2,5	2,5	2,5	2,875	2,5	2,5	2,25	3,0	2,38	3,0	2,5	3,0	2,13	3,0	2,5	2,75	3,0	2,25	2,88	2,5
4	Оцінювання кадрово-поведінкової готовності																				
4.1	Оцініть рівень цифрових компетентностей персоналу, необхідних для впровадження маркетингових інновацій	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3

Кінець таблиці Б 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
4.2	Оцініть рівень розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, у т. ч. у сфері аналітики, цифрового маркетингу та сучасних маркетингових інструментів	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3
4.3	Оцініть рівень ефективності внутрішніх комунікацій щодо цілей, змісту та очікуваних результатів маркетингових змін	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4
4.4	Оцініть рівень кадрового потенціалу, наявності кадрового резерву у сфері цифрового та інноваційного маркетингу	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3
4.5	Оцініть рівень орієнтації системи мотивації персоналу на підтримку ініціативності, інноваційності та впровадження маркетингових рішень	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4.6	Оцініть рівень відкритості персоналу до змін	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4.7	Оцініть рівень готовності персоналу працювати з даними та приймати управлінські й маркетингові рішення на основі аналітики	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3
4.8	Оцініть рівень підтримки змін та лідерства з боку керівництва підприємства	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
Середня оцінка		3,375	3,375	3,375	3,75	3,38	3,375	3,375	3,625	3,38	3,75	3,38	3,75	2,63	3,63	3,375	3,875	3,875	3,25	3,88	3,375

*оцінювання проводиться за п'ятибальною шкалою, де – 1 бал – критично низький рівень, 2 бали – низький рівень, 3 бали – середній рівень, 4 бали – високий рівень, 5 балів – дуже високий рівень

Таблиця Б 2 – Оцінювання рівня готовності ТОВ «Мрія забудовника» до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки*

№	Питання	Експерти														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Оцінювання стратегічно-безпекової узгодженості															
1.1	Оцініть рівень чіткості визначення на підприємстві стратегічних цілей розвитку та цілей забезпечення економічної безпеки	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
1.2	Оцініть рівень усвідомлення на підприємстві доцільності використання маркетингових інновацій як інструменту зміцнення економічної безпеки (а не лише засобу збуту або просування)	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
1.3	Оцініть рівень узгодженості маркетингових рішень зі стратегічними пріоритетами підприємства (стабільність функціонування, зростання виручки, частка ринку, клієнтська база, асортимент тощо)	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
1.4	Оцініть рівень системності оцінювання впливу маркетингових інновацій на ризики економічної безпеки підприємства	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
1.5	Оцініть рівень сформованості цільових показників результативності маркетингових інновацій у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства (KPI, OKR тощо).	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
1.6	Оцініть рівень готовності підприємства до трансформації бізнес-моделі та/або маркетингової стратегії	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
1.7	Оцініть здатність підприємства оперативно коригувати маркетингові стратегії у разі змін попиту, каналів збуту або логістичних умов	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
1.8	Оцініть рівень розвитку практик сценарного планування та механізмів раннього виявлення ринкових загроз при прийнятті маркетингових рішень	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Середня оцінка		4,125	4,25	3,875	4,125	4,125	3,875	4,25	4,125	4,25	4,38	3,88	4,25	4,25	4,13	4,125
2	Оцінювання організаційно-управлінської готовності															
2.1	Оцініть рівень ефективності міжфункціональної координації (маркетинг, збут, фінанси, IT, служба безпеки, HR) на підприємстві	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5

Продовження таблиці Б 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2.2	Оцініть рівень чіткості визначення відповідальних осіб (власників процесів) за ініціювання та впровадження інновацій (у т. ч. маркетингових)	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
2.3	Оцініть рівень оперативності ухвалення управлінських рішень щодо запуску та масштабування інновацій (у т. ч. маркетингових)	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
2.4	Оцініть рівень формалізації регламентів і процедур управління змінами при реалізації інноваційних проєктів	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
2.5	Оцініть рівень управлінського досвіду підприємства у впровадженні інноваційних маркетингових рішень (CRM-систем, омніканальних моделей взаємодії з клієнтами, інноваційних підходів до ціноутворення тощо)	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
2.6	Оцініть рівень ефективності системи контролю виконання та оцінювання результативності впровадження інновацій (у т. ч. маркетингових)	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
2.7	Оцініть рівень гнучкості механізмів перерозподілу ресурсів на інновації (у т. ч. маркетингових) в умовах кризових змін зовнішнього середовища	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
2.8	Оцініть рівень розвитку системи управління ризиками інноваційних проєктів	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Середня оцінка		4,125	4,25	4,0	4,125	4,25	4,0	4,0	4,125	4,25	4,25	4,13	4,125	4,25	3,75	4,125
3	Оцінювання інфраструктурної готовності															
3.1	Оцініть рівень розвитку цифрової маркетингової інфраструктури підприємства (CRM-системи, аналітичні платформи, корпоративний сайт / інтернет-магазин, call-центр, чат-боти)	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3.2	Оцініть рівень доступності та якості даних про клієнтів, продажі та канали збуту	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
3.3	Оцініть рівень розвитку інструментів маркетингової аналітики на підприємстві	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3.4	Оцініть рівень автоматизації ключових маркетингових процесів	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3.5	Оцініть рівень використання цифрових каналів продажу та маркетингових комунікацій (соціальні мережі, маркетплейси, контент-маркетинг, email-, SMS-, месенджер-розсилки)	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
3.6	Оцініть рівень фінансової доступності інвестицій у нематеріальні активи (програмне забезпечення, бази даних, ліцензії, брендинг тощо)	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4

Кінець таблиці Б 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
3.7	Оцініть рівень стабільності та надійності IT-підтримки інновацій (у т. ч. маркетингових)	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3.8	Оцініть рівень забезпечення захисту даних клієнтів та відповідності вимогам інформаційної й кібербезпеки	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
Середня оцінка		4,125	4,0	4,125	4,0	4,125	4,125	4,0	4,125	4,0	4,0	4,13	4,0	4,0	4,0	4,0
4	Оцінювання кадрово-поведінкової готовності															
4.1	Оцініть рівень цифрових компетентностей персоналу, необхідних для впровадження маркетингових інновацій	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
4.2	Оцініть рівень розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, у т. ч. у сфері аналітики, цифрового маркетингу та сучасних маркетингових інструментів	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
4.3	Оцініть рівень ефективності внутрішніх комунікацій щодо цілей, змісту та очікуваних результатів маркетингових змін	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
4.4	Оцініть рівень кадрового потенціалу, наявності кадрового резерву у сфері цифрового та інноваційного маркетингу	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
4.5	Оцініть рівень орієнтації системи мотивації персоналу на підтримку ініціативності, інноваційності та впровадження маркетингових рішень	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4.6	Оцініть рівень відкритості персоналу до змін	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4.7	Оцініть рівень готовності персоналу працювати з даними та приймати управлінські й маркетингові рішення на основі аналітики	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4.8	Оцініть рівень підтримки змін та лідерства з боку керівництва підприємства	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
Середня оцінка		4,25	4,0	4,0	4,25	4,125	4,375	3,875	4,5	4,25	4,13	4,38	4,25	4,13	4,25	4,25

*оцінювання проводиться за п'ятибальною шкалою, де – 1 бал – критично низький рівень, 2 бали – низький рівень, 3 бали – середній рівень, 4 бали – високий рівень, 5 балів – дуже високий рівень

Додаток В

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Закусило В. Трансформаційні процеси макросередовища та їх вплив на впровадження маркетингових інновацій : аналіз наявного потенціалу. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2025. № 4. С. 357–363. (0,55 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Закусило В., Гавловська Н. Механізм забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі маркетингових інновацій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 348, № 6. С. 33–38. (0,75 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у теоретичному обґрунтуванні маркетингових інновацій як системоутворюючого чинника механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, а також у розробленні наукової моделі механізму, що інтегрує технологічно-цифрові, стратегічно-управлінські та поведінково-клієнтські компоненти в єдину логіку управління – 0,45 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Закусило В., Гавловська Н. Еволюція та стратегічне значення маркетингових інновацій у системі економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342, № 3(2). С. 366–372. (0,9 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні еволюції маркетингових інновацій та обґрунтуванні їх стратегічного значення як багатофакторного інструмента управління ризиками і забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації, а також у систематизації етапів розвитку маркетингових інновацій і визначенні ролі

цифрових інструментів (Big Data, CRM, омніканальні стратегії) у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємств – 0,6 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Закусило В. Функціональні аспекти маркетингового забезпечення економічної безпеки підприємства в цифрову епоху. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 250–253. (0,64 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

5. Виноградова О., Шендерівська Л., Кулик А., Закусило В. Безпекове управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно-орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2311>. (0,74 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у теоретичному обґрунтуванні маркетингових процесів як ключового елементу безпекового управління інноваційно орієнтованими підприємствами в умовах діджиталізації, а також акцентовано роль маркетингових інновацій у зниженні ринкових і бізнес-ризиків, підвищенні адаптивності та формуванні стійкого розвитку підприємств, що створює теоретико-методичне підґрунтя для їх інтеграції у систему забезпечення економічної безпеки підприємств – 0,2 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar.

6. Закусило В., Гавловська Н. Маркетингова складова стратегування розвитку підприємницьких структур. Development Service Industry Management. 2023. № 3. С. 121–126. (0,7 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні стратегічного маркетингу як інструмента забезпечення стабільного та безпечного довгострокового розвитку підприємницьких структур, а також у ідентифікації компонентів поєднання маркетингу і стратегічного планування розвитку з позицій їх впливу на адаптивність, конкурентоспроможність і

ринкову стійкість підприємств. Автором визначено вектори стратегічного розвитку та відповідні маркетингові інструменти, що дозволяє використовувати маркетингові інновації для зниження ринкових ризиків, посилення конкурентних переваг і формування економічної безпеки підприємств – 0,5 умов. друк. арк.). Індукується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Закусило В. Ідентифікація груп ризиків маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі // Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : збірник матеріалів V Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 256–257 (0,12 умов. друк. арк.).

8. Закусило В., Гавловська Н. Системні маркетингові інновації та їх вплив на економічну безпеку підприємства // Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 23–25 (0,14 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації еволюції маркетингових інновацій у контексті концепцій маркетингу 1.0 – 6.0 та обґрунтуванні їх ролі як інтегрованого інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації – 0,1 умов. друк. арк.).

9. Закусило В., Гавловська Н., Власюк І. Цифрова економіка та її вплив на управління підприємствами // Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : збірник матеріалів IV Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – С. 94–

97. (0,19 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні ролі маркетингових інновацій як системного чинника забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації, а також у розвитку положень щодо їх впливу на управлінські процеси та стійкість бізнесу – 0,07 умов. друк. арк.).

10. Закусило В., Балабус Д., Гавловська Н. Маркетингова складова стратегічного управління підприємствами // Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XVIII міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 78–81. (0,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні маркетингової складової в стратегічному розвитку підприємств – 0,08 умов. друк. арк.).

Додаток Г

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. V Міжнародний науково-практичний економічний форум «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).
2. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 29 травня 2025 р.).
3. IV Міжнародний науково-практичний економічний форум «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.).
4. XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.).