

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD 12005  
Хмельницького національного університету  
д.е.н., професору Анатолію ТЕЛЬНОВУ  
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016

## **РЕЦЕНЗІЯ**

рецензента – кандидата економічних наук, доцента,  
декана факультету економіки і управління  
Хмельницького національного університету

**Карпенка Віталія Леонідовича**

на дисертаційну роботу **Закусило Вадима Володимировича**  
на тему: «Маркетингові інновації у системі забезпечення економічної  
безпеки підприємств», подану до разової спеціалізованої вченої ради  
Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за  
спеціальністю 075 «Маркетинг»

### **Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково- дослідних робіт**

У сучасному економічному середовищі, що характеризується зростанням невизначеності, посиленням конкуренції та трансформацією ринкових умов, підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення власної економічної безпеки. За таких умов традиційні управлінські механізми втрачають ефективність, що зумовлює необхідність інтеграції маркетингових інновацій у систему управління економічною безпекою підприємств. Активний розвиток маркетингових технологій та інструментів розширює можливості підприємств щодо формування стійких конкурентних позицій, підвищення адаптивності до зовнішніх загроз і забезпечення стабільного фінансово-економічного розвитку.

Особливої актуальності набуває використання інноваційних, зокрема цифрових, маркетингових інструментів, які забезпечують оперативний моніторинг ринкового середовища, прогнозування змін попиту та своєчасне реагування на потенційні ризики. Застосування маркетингових інновацій у системі економічної безпеки сприяє не лише збереженню конкурентних переваг підприємства, а й підвищенню рівня його захищеності за рахунок комплексного впливу на ключові ризики, що виникають у процесі господарської діяльності. Це обумовлює наукову та практичну значущість дослідження маркетингових інновацій як складової забезпечення

економічної безпеки підприємств.

Вище сказане обґрунтовує актуальність та своєчасність дисертаційної роботи **Закусило Вадима Володимировича**, яка спрямована на обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Результати дослідження **Закусило Вадима Володимировича** знайшли відображення при виконанні 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.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукові положення, узагальнення та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, характеризуються високим рівнем наукової обґрунтованості, що зумовлено опрацюванням і критичним аналізом значного масиву наукових праць, присвячених проблематиці сталого функціонування підприємств у ринковому середовищі в аспекті забезпечення їх економічної безпеки із використанням маркетингового інноваційного інструментарію.

Наукові результати, висновки та практичні пропозиції, отримані в межах дисертаційного дослідження, є достовірними й аргументованими, що забезпечується застосуванням комплексу сучасних методів наукового пізнання. Зокрема, у роботі використано методи логічного аналізу та синтезу, індукції й дедукції, порівняння та систематизації, абстрактно-логічного узагальнення, економіко-статистичного та порівняльного аналізу, анкетування й експертного оцінювання, моделювання, морфологічного та графічного аналізу, що дало змогу всебічно дослідити роль інноваційних маркетингових інструментів у системі забезпечення економічної безпеки підприємств.

Дослідження виконано на основі репрезентативної сукупності вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, перелік яких налічує 141 найменування, що свідчить про ґрунтовність опрацювання проблематики дисертації. Це знайшло відображення у науковому обґрунтуванні висунутих положень та формуванні логічно виважених висновків роботи.

Високий рівень достовірності отриманих наукових результатів підтверджується використанням у процесі дослідження актуальних інформаційних джерел, зокрема чинних нормативно-правових актів Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій, офіційних статистичних матеріалів, фінансової звітності та первинної документації досліджуваних підприємств, результатів опитувань фахівців і управлінського персоналу, а також матеріалів власних досліджень автора. Наукові положення та результати дисертації апробовані у публікаціях у фахових наукових виданнях і представлені на науково-практичних конференціях, а їх обґрунтованість підтверджена практичним упровадженням.

Аргументація автора є послідовною та переконливою, а логіка викладу матеріалу відповідає поставленим цілям і завданням дослідження.

Загалом, наукова достовірність і обґрунтованість положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи підтверджується коректністю формулювання наукового завдання та ефективністю його розв'язання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо використання маркетингових інструментів у системі забезпечення економічної безпеки підприємств.

### **Зміст дисертаційної роботи**

Робота надана в рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 250 сторінок. Робота містить 43 таблиць, 19 рисунків, анотацію, список використаних джерел із 141 найменування.

Дисертаційна робота вирізняється цілісною, логічно вибудованою структурою та послідовністю викладу матеріалу, що забезпечує повне розкриття змісту кожного з визначених розділів. Зміст дисертації повністю узгоджується з поставленою метою та завданнями дослідження. Роботу викладено в науковому стилі, вона належним чином ілюстрована рисунками і таблицями.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету і завдання дослідження, окреслено об'єкт і предмет, розкрито наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, а також наведено інформацію щодо їх апробації та впровадження.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методичні засади дослідження маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств» проаналізовано основні наукові підходи до інтерпретації поняття «маркетингові інновації» в умовах цифрової

трансформації економіки, визначено місце та значення маркетингових інновацій у системі забезпечення економічної безпеки підприємств, а також охарактеризовано напрями їх впливу на рівень економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Другий розділ дисертаційної роботи «Аналіз передумов впровадження маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств» присвячено дослідженню трансформаційних змін макросередовища та оцінюванню їх впливу на процеси впровадження маркетингових інновацій. У межах розділу здійснено аналіз ресурсного забезпечення підприємств і визначено рівень їх готовності до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки.

У третьому розділі дисертації «Інтеграція маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств» розроблено механізм забезпечення економічної безпеки підприємства з використанням маркетингових інновацій, здійснено оцінювання ризиків маркетингової діяльності в межах системи економічної безпеки, а також реалізовано моделювання процесу вибору маркетингових інновацій з метою мінімізації негативного впливу відповідних ризиків. Запропоновано структуру механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі маркетингових інновацій, розроблено модель вибору маркетингових інновацій з урахуванням основних видів ризиків та проведено її апробацію на промислових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів.

Сформульовані у роботі висновки та рекомендації є логічним результатом проведених досліджень і підтверджуються відповідними довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

Наукові положення дисертації сформульовані самостійно **Закусило Вадимом Володимировичем** та відображають особистий внесок дисертанта в розвиток маркетингової науки. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно. Найважливішими науковими результатами, отриманими здобувачем, є такі:

*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;

*удосконалено* 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;

*удосконалено* категорійний апарат маркетингу щодо сутності поняття «маркетингові інновації» – це інтегрована система стратегічних, проактивних та реактивних маркетингово-орієнтованих управлінських рішень, що ґрунтується на наукових знаннях, методах та інструментах, спрямованих на формування споживчої цінності, підвищення конкурентоспроможності й забезпечення 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;

*набули подальшого розвитку* 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.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Викладені в цьому дослідженні наукові положення є основою для подальших наукових досліджень та вдосконалення практики використання інноваційних маркетингових інструментів у системі економічної безпеки на промислових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів.

Теоретичну та практичну цінність мають отримані в процесі дослідження такі наукові результати:

– 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;

– розроблено модель вибору маркетингових інновацій з урахуванням основних видів ризику та проведено її апробацію на промислових підприємствах з виробництва будівельних матеріалів.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження від 15.12.2025 р.), ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» (довідка про впровадження № 5/25 від 11.12.2025 р.), ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький (довідка про впровадження від 5.12.2025 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.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств.

## **Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах**

За результатами дослідження 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.).

Опубліковані наукові праці у повній мірі відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень його дисертаційної роботи у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

## **Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

## **Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації**

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації **Закусило Вадима Володимировича** засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

## **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи **Закусило Вадима Володимировича**.

1. На с. 55 автор наводить структурно-логічну схему взаємозв'язку складових системи економічної безпеки підприємства (рис. 1.2) і доводить,

що маркетингова складова виконує інтеграційну функцію, поєднуючи фінансову, інформаційну, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, інноваційну, інвестиційну, інституційно-правову, ресурсну, фізичну та екологічну складові. Така позиція є достатньо дискусійною і потребує додаткового обґрунтування.

2. У першому розділі роботи автор доводить доцільність впровадження принципів ESG у маркетингову діяльність, однак теоретично не обґрунтовує такі принципи і не наводить їх деталізацію безпосередньо з інтеграцією у систему забезпечення економічної безпеки, що певним чином ускладнює сприйняття і аргументацію деяких теоретичних положень.

3. На с. 110 автор представляє модель інноваційного парадоксу України та його вплив на розвиток інновацій, що безумовно заслуговує на увагу та подальші ґрунтовні дослідження. Доцільно було б більш детально зупинитись на висвітленні передумов його виникнення, наслідків та важливості у контексті впровадження маркетингових інновацій.

4. При розробленні науково-методичного підходу щодо оцінювання готовності підприємства до інтеграції маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки, автор наводить градацію інтегрального індексу готовності підприємства до інтеграції маркетингових інновацій (табл. 2.20). Такий підхід є цілком доречним, однак потребує додаткової аргументації вибір саме такої шкали градації балів.

5. У третьому розділі роботи запропоновано модель вибору маркетингових інновацій з урахуванням ризиків маркетингової діяльності та здійснено її апробацію на промислових підприємствах. Водночас дискусійним залишається питання можливості адаптації запропонованої моделі до підприємств інших галузей.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність підходів до її вирішення. Вони не змінюють загальну позитивну оцінку дослідження проведеного **Закусилом Вадимом Володимировичем**.

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК**

Дисертаційна робота **Закусила Вадима Володимировича** на тему: «Маркетингові інновації у системі забезпечення економічної безпеки підприємств» є завершеною, самостійно виконаною працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані основні положення та прикладні рекомендації з імплементації маркетингових інновацій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств.

Дослідження є цілісним, логічно структурованим, носить завершений характер. Обрану тему дисертації розкрито, поставлену мету досягнуто, задачі дисертаційної роботи вирішено. Основні наукові положення роботи обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Дисертацію виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація **Закусило Вадима Володимировича** на тему «Маркетингові інновації у системі забезпечення економічної безпеки підприємств», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, відповідає вимогам 6-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор **Закусило Вадим Володимирович** заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

Рецензент:

канд. екон. наук, доц.,  
декан факультету економіки і управління  
Хмельницького національного  
університету

Віталій КАРПЕНКО

Підпис Віталія КАРПЕНКО засвідчую:

проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного  
університету



Олег СИНЮК