

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 10.

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.20>
УДК 351.863:005.7]:338.246.8(477)**

О. В. Виноградова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7250-5089>

Л. П. Шендерівська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України, «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3104-9803>

А. А. Кулик,

викладач другої кваліфікаційної категорії кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Київський кооперативний інститут бізнесу і права, Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5045-6404>

В. В. Закусило,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6879-3913>

**БЕЗПЕКОВЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА
СТАРТАПАМИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

O. Vynogradova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, Ukraine*

L. Shenderivska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine "Igor
Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine*

A. Kulyk,

*Lecturer of the Second Qualification Category of the Department Enterprise,
Trade and Stock Exchange Department, Kyiv Cooperative
Institute of Business and Law, Kyiv, Ukraine*

V. Zakusilo,

Postgraduate student, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

SECURITY MANAGEMENT OF MARKETING PROCESSES AND STARTUPS OF INNOVATIVELY ORIENTED ENTERPRISES IN THE FIELD OF SERVICES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Дослідження безпекового управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації обумовлюється відсутністю науково обґрунтованого розуміння даного процесу у військовий час. У цілому ряді випадків маркетингова діяльність розглядається як елемент діяльності інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг, який існує окремо і є самостійним об'єктом управління. В умовах діджиталізації виникає необхідність розгляду і вирішення безпекових питань розробки стратегій переходу інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг до ринкових методів, зокрема таких, як системне управління маркетингом. За мету дослідження прийнято дослідити безпекове управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно орієнтованих підприємств сфери

послуг в умовах діджиталізації. В статті використано наступні методи: монографічний, графічний, абстрактно-логічний, аналізу і синтезу, систематизації. Для того щоб прискорити своє зростання, збільшити свій потенціал розвитку, зменшити бізнесові та інші ризики, інноваційно орієнтовані підприємства сфери послуг повинні постійно шукати нові, стратегічно важливі напрямки діяльності. Актуалізовано той факт, що теорія і практика стартап-стратегії інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг виділяють такі найбільш відомі напрямки стратегічного зростання, як спеціалізація та диверсифікація в різних формах. Ці напрями можуть здійснюватися шляхом внутрішнього та зовнішнього зростання. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності інноваційно орієнтованих підприємств для безпечного управління маркетинговими процесами та стартапами в умовах діджиталізації. Доведено, що за основу групування основних напрямків стратегічного зростання доцільно брати сполучення «послуга – ринок». Таким чином, технологія, призначення послуги та група споживачів являють собою три критерії, за якими встановлюється певне сполучення «послуга-ринок» і визначаються потенційно можливі еволюції. Ці самі критерії дозволяють окреслити можливі напрямки стратегічного розвитку інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації.

The study of security management of marketing processes and start-ups of innovatively oriented enterprises in the field of services in the conditions of digitalization is conditioned by the lack of a scientifically based understanding of this process in wartime. In a number of cases, marketing activity is considered as an element of the activity of an innovation-oriented enterprise in the service sector, which exists separately and is an independent object of management. In the conditions of digitalization, there is a need to consider and solve security issues of developing strategies for the transition of innovation-oriented enterprises in the service sector to market methods, in particular, such as systematic marketing management. Setting the purpose and objectives of the study – to investigate the security management of marketing processes and startups of innovatively oriented

enterprises in the field of services in the conditions of digitalization. The article uses the following methods: monographic, graphic, abstract-logical, analysis and synthesis, systematization. Therefore, in order to accelerate their growth, increase their development potential, and reduce business and other risks, innovatively oriented enterprises in the service sector must constantly look for new, strategically important areas of activity. The fact that the theory and practice of the start-up strategy of innovatively oriented enterprises in the service sector highlight the most well-known directions of strategic growth, such as specialization and diversification in various forms, has been updated. These directions can be implemented through internal and external growth. The results of the research can be used in the practical activities of innovatively oriented enterprises for the safe management of marketing processes and startups in the conditions of digitalization. It has been proven that it is advisable to take the combination "service - market" as a basis for grouping the main directions of strategic growth. Thus, the technology, the purpose of the service and the group of consumers represent three criteria by which a certain combination of "service-market" is established and potentially possible evolutions are determined. These same criteria make it possible to outline the possible directions of strategic development of innovatively oriented enterprises in the field of services in the conditions of digitalization.

Ключові слова: безпека, управління, маркетингові процеси, стартапи, інноваційно орієнтовані підприємства, сфера послуг, діджиталізації.

Keywords: security, management, marketing processes, startups, innovation-oriented enterprises, service sector, digitization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Маркетингові процеси, що передують розробці стартапів, або є етапом їх реалізації, важливі як для теорії, так і для практики підприємницької діяльності. Їх застосування сприяє ефективному функціонуванню інноваційно орієнтованих підприємств, зокрема сфери послуг, зростаючій ролі споживача

у формуванні попиту на послуги, активне включення вітчизняних підприємств сфери послуг у міжнародний поділ праці. Це висуває нові вимоги до системи управління підприємствами сфери послуг. Необхідність систематизації теоретичного та науково-практичного вирішення питання вдосконалення безпекового управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації, що і визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Управлінню маркетинговими процесами та стартапами присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних учених: Кулик А. А., Лишенко М. О., Макаренко Н. О., Поливода В. В., Шевченко І. Б., Шендерівська Л. П., Harbusiuk V., Havlovska N., Karpenko Y., Krymchak L., Radchenko O., Rudnichenko Y., Semenyshena N., Shenderivska L., Stolyarov V., Yevtushenko N. та ін. [1-11]. Часто маркетингова діяльність розглядається як елемент діяльності інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг, що є самостійним об’єктом управління. Але ринкові економічні трансформації формують необхідність розгляду діяльності підприємства сфери послуг через призму маркетингу та управління стартапами. Через це система управління діяльністю підприємства сфери послуг повинна мати маркетингову орієнтацію з безпековою орієнтацією. В умовах діджиталізації виникає необхідність розгляду та вирішення безпекових питань стратегій переходу інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг від неактуальних форм і методів управління до нових, науково-обґрунтованих ринкових методів, зокрема таких, як системне управління маркетингом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – дослідити безпекове управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Менеджери вітчизняних інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг приймають господарські рішення в умовах невизначеності їх наслідків. Це пояснюється недосконалістю господарського механізму та законодавства, недостатністю знань і практичного досвіду роботи в умовах діджиталізації. Це призводить до роботи в умовах підвищеного ризику вітчизняних інноваційно орієнтованих підприємств внаслідок відсутності аналітичної інформації щодо зміни факторів зовнішнього ринкового середовища постійно.

Маркетинг як елемент системи менеджменту в умовах діджиталізації дає змогу пристосовувати виробництво до умов зовнішнього середовища та вимог споживачів. Щоб використовувати маркетинг як інструмент досягнення ринкової позиції, треба оволодіти його методологією, вміти творчо застосовувати її до конкретної ситуації. На основі узагальнення літературних джерел із технології реформування та реструктуризації інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг [8-10] розроблено алгоритм вдосконалення організації маркетингової діяльності для інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, що складається із 10 етапів. В змісті кожного етапу враховуються фактори, які впливають на проектування організації маркетингової діяльності та стартапів на інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг.

На першому етапі виконуються підготовчі роботи, у результаті яких формується план об'єкту обстеження та цілей дослідження; перелік робіт та методика їх проведення; графік робіт. За ним вивчається і комплексно аналізується діюча організація маркетингової діяльності, виявляються недоліки та визначаються шляхи їх усунення. Основним критерієм оцінки раціональності організаційної структури підрозділу маркетингу є ступінь досягнення ринкових цілей інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг за заданими обмеженнями та ресурсами. Другим важливим критерієм

є повнота й ефективність виконання функцій маркетингу. На основі результатів оцінювання діючої організації маркетингової діяльності виявляються сильні й слабкі сторони системи маркетингу інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг та визначаються прогресивні напрями її вдосконалення.

На четвертому етапі обґрунтовуються вимоги до організації маркетингової діяльності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. В умовах діджиталізації основні вимоги є такі: спрямованість і досягнення цілей маркетингу, комплексність, перспективність, здатність розвитку, узгодженість інтересів, індивідуалізація й економічність.

Велика різноманітність організаційно-технічних умов діяльності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, можливостей отримання інформації, кваліфікації розробників обумовили різні методики виконання робіт із вдосконалення організації маркетингової діяльності.

На п'ятому етапі алгоритму розробляються структурно-функціональні моделі системи маркетингу, що відображують об'єкти, елементи, функції, суб'єкти маркетингової діяльності й взаємозв'язки між ними із урахуванням відповідних змін та доповнень. На основі сформованої моделі проектується вдосконалена структура управління підрозділу маркетингу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг, що і складає зміст шостого етапу алгоритму. В цей етап входить виконання комплексу робіт, а саме – уточнення цілей, завдань, функцій підрозділу, складу й ієрархії його ланок та документальне оформлення проекту. Останнє стосується удосконаленої організаційної структури управління підрозділу маркетингу інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг і передбачає внесення відповідних змін та доповнень до організаційно-структурної схеми, штатного розпису, положень щодо ланки, системи оцінки і стимулювання праці маркетологів, посадових інструкцій виконавців тощо.

На сьомому етапі для визначених по ланкам і виконавцям підрозділу

маркетингу функцій розробляються актуальні методичні вказівки щодо їх оптимального виконання. Через те, що основною умовою ефективності маркетингової діяльності на інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг є своєчасний збір, обробка, аналіз і розповсюдження в певні терміни достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, на восьмому етапі алгоритму необхідно розробити маркетингову інформаційну систему (МІС). Доцільність виконання цього етапу обумовлена тим, що сучасна практика управління маркетингом на вітчизняних інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг характеризується застосуванням традиційних іноді неактуальних інформаційних технологій. Із сукупності складових МІС на інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг розроблена й використовується підсистема внутрішніх даних, що побудована за традиційними методами збору й обробки первинної й вторинної інформації.

Системний комплексний підхід проектування МІС передбачає визначення й розробку складових системи і взаємозв'язків між ними, маркетинговим середовищем й системою управління маркетингом. За таким підходом МІС трансформує дані зовнішніх і внутрішніх джерел в інформацію, необхідну для керівників та співробітників маркетингових відділів. Вона розподіляє маркетингову інформацію серед посадових осіб, що приймають відповідні управлінські рішення.

На останньому етапі алгоритму виконуються апробаційні роботи впровадження стартапу в практику організації маркетингової діяльності на інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг.

Отже, запропонований алгоритм доцільно застосувати в умовах господарювання для вдосконалення організації маркетингової діяльності в інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Маркетинг передбачає управління процесами надання послуг, що охоплюють майже всі сфери діяльності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Мета кожного заходу полягає в задоволенні попиту споживачів. Раціонально

сплановане маркетингове управління комерційної структури забезпечує досягнення прибутковості на кожному етапі надання послуги, пристосування до змін навколишнього середовища. На вітчизняних інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг майже не проводиться оцінка стану маркетингової служби, тому із метою вдосконалення маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг необхідно оцінювати стан та тенденції розвитку маркетингу. У зв'язку із цим актуальним є питання вибору найефективнішого інструментарію оцінювання функціонування маркетингової системи, що дозволяв би оперативно визначати внутрішні можливості, сильні та слабкі сторони інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, а також виявляти резерви їх розвитку. Наразі інтенсивно розвиваються методи функціональної діагностики, що недостатньо широко використовуються вітчизняними інноваційно орієнтованими підприємствами сфери послуг для дослідження стану реалізації функцій маркетингу. В даний час трансформуються основи інтегральної оцінки ефективності маркетингу, доступні для використання в аналітичній роботі інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Прогресивний методичний підхід дає відповіді на питання: для чого розробляється методика, яким чином можна використати її результати та кому вона потрібна? Запропонований метод оцінювання ефективності маркетингу відповідає зазначеним умовам:

1. Ціль діагностики – оперативний аудит маркетингу, моніторинг ефективності, порівняльний аналіз маркетингу інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, комплексна оцінка маркетингу як фактору конкурентних переваг.

2. Призначення результатів – для планування маркетингу й конкурентоспроможності, удосконалення організації маркетингу на інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг.

3. Методика призначена – для фахівців служб маркетингу на інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг, дослідників у галузі маркетингу та конкурентоспроможності [6].

Всі дані засоби не можливо впровадити із належним ступенем якості, якщо управління інноваційно орієнтованими підприємствами сфери послуг буде здійснюватися за допомогою лінійно-функціональної структури управління. Вона не гнучка, існує на принципах ієрархії, майже не розвиває творчу ініціативу, відповідальність не завжди відповідає рішенню. Актуальним є зміна структури на адаптивно-матричну, яка орієнтована на продукт і негайне поступове впровадження елементів її структури, як основного інструменту управління інноваційно орієнтованими підприємствами сфери послуг.

Стає очевидним той факт, що в умовах діджиталізації інноваційно орієнтованим підприємствам сфери послуг необхідно застосувати діагностику маркетингової діяльності, тому що цей метод дозволить визначити та коригувати ефективність бізнес-процесів стартап-діяльності на ринку. Розробка та формування стратегій є центральним у процесі стратегічного управління інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Серед існуючих різновидів функціональних стратегій інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг маркетингова формує перспективні орієнтири ринкової діяльності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Тому ефективна маркетингова стратегія забезпечує інноваційно орієнтованим підприємствам сфери послуг успішне ринкове та безпекове функціонування і прибутковий стабільний розвиток.

На інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг маркетингова стратегія розглядається як складова частина функціональних стратегій інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Але маркетинг бере участь в розробці всіх різновидів стратегій інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, що пов'язані із ринковими

орієнтирами діяльності. Тому до різновидів маркетингових стратегій інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг необхідно віднести корпоративні стратегії, бізнес-стратегії, пов'язані зі споживачами та ринками збуту інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. Тому мають право на існування такі різновиди стратегій інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, як маркетингові корпоративні стратегії, маркетингові стратегії стратегічних господарських підрозділів.

По-перше, маркетингова стратегія інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг пов'язана із довгостроковим стартап-аспектом її ринкової діяльності.

По-друге, маркетингова стратегія є засобом реалізації маркетингових стартап-цілей інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг.

По-третє, маркетингова стратегія пов'язана із дослідженням маркетингового середовища, тому основою та необхідною стартап-передумовою маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний аналіз.

По-четверте, маркетингова стратегія є складовою часткою загальнофірмового стратегічного планування, має бути узгодженою з місією інноваційно орієнтованого підприємства сфери послуг, так із загальнокорпоративною стратегіями, а також – зі стратегіями нижчих рівнів.

По-п'яте, основна мета маркетингової стратегії полягає в пошуці відповідей на два базові питання: де має конкурувати інноваційно орієнтоване підприємство сфери послуг? Відповіді передбачають визначення цільових ринків інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, тобто ринкових позицій по відношенню до споживачів; як повинні конкурувати інноваційно орієнтовані підприємства сфери послуг на цільовому ринку? Відповіді на ці питання передбачають визначення ринкових позицій інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг по відношенню до конкурентів.

По-шосте, процес маркетингової стратегії має логіку, послідовність і

циклічність. При розгляді стратегії розрізняють стратегічні рівні інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг. У залежності від стратегічних сфер діяльності на інноваційно орієнтованих підприємствах сфери послуг виділяють три стратегічні рівні: корпоративний; стратегічних господарських підрозділів; функціональний. Ці рівні відтворені в так званій стратегічній піраміді інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг.

Маркетинг відіграє важливу роль в стратегічному плануванні на всіх рівнях стратегічної піраміди, що пояснюється необхідністю дослідження ринкового середовища на корпоративному, бізнес-рівні та функціональному рівні. Маркетинг займає найближчу функціональну позицію до споживачів, посередників і конкурентів інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг, і навантаження маркетингової діяльності пов'язане саме із дослідженням та прогнозуванням всіх складових зовнішнього середовища [11].

Відзначаючи місце маркетингової стратегії в структурі загального стратегічного планування інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг можна сформулювати певну підпорядкованість маркетингових стратегій. Напрями стратегічного розвитку для інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг представлені в табл.1.

Таблиця 1. Актуальні напрями стратегічного розвитку інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації

Категорії споживачів	Технологія незмінна		Технологія нова	
	стандартна послуга	нова послуга	стандартна послуга	нова послуга
Постійні	спеціалізація	товарна диверсифікація	проста технічна диверсифікація	диверсифікація виробництва
Нові	географічна диверсифікація	ринкова диверсифікація	розширена технологічна диверсифікація	загальна диверсифікація діяльності

Дане сполучення відповідає певній технології, що використовується для виготовлення даного продукту, що, в свою чергу, призначений для задоволення конкретної потреби певної групи споживачів. Як тільки технологія змінюється, як тільки починає задовольнятися нова потреба, сполучення «послуга-ринок» також стає іншим.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Щоб прискорити власне зростання, збільшити свій потенціал розвитку, зменшити бізнесові й інші ризики, ефективніше використовувати наявні ресурси й ті, що будуть придбані й накопичені, інноваційно орієнтовані підприємства сфери послуг мають постійно шукати нові, стратегічно важливі напрями діяльності. Теорія та практика стартап-стратегії інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг виділяють такі напрями стратегічного зростання: спеціалізація та диверсифікація у різних формах. Ці напрями можуть здійснюватися через внутрішнє та зовнішнє зростання. За основу групування даних напрямів стратегічного зростання можна взяти сполучення «послуга – ринок». Таким чином, технологія, призначення послуги й група споживачів є трьома критеріями, за якими встановлюється певне сполучення «послуга-ринок» та визначаються потенційно можливі еволюції. Ці ж критерії дозволяють окреслити можливі напрями стратегічного розвитку інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації.

Література

1. Лищенко М. О., Макаренко Н. О., Кулик А. А., Поливода В. В. Управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в умовах сталого розвитку, діджиталізації, глобалізації та активізації системи адаптивного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 1 (260). 2023. С. 105-112.

2. Шевченко І. Б., Шендерівська Л. П. Експериментальна балансова

модель для діагностики кризового стану підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 68-73.

3. Havlovska N., Matiukh S., Mykhalchyshyna L., Stavska Y., Rudnichenko Y., Prytys V. Innovative approach to assessing safety culture in enterprise personnel management system. *TEM Journal*. 2022. Vol. 11, Issue 3. pp. 1083-1092.

4. Pysar N., Vynogradova O., Fediunin S., Chornii V. Assessment of the consequences of military conflicts and hybrid warfare for the socio-economic development of Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 181(1-2). pp. 18–27.

5. Radchenko O., Semenyshena N., Sadovska I., Nahirska K., Pokotylska N. Foresight development strategy of the financial capacity: comparative study of the ukrainian agricultural sector. *Engineering Economics*. 2020. No. 31(2). pp. 178–187.

6. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative approach for assessing management system flexibility for determining mechanism functioning mode for ensuring economic security of organizations. *TEM Journal*. 2022. Vol. 11, Issue 4. pp. 1569-1576.

7. Shenderivska L., Guk O. Enterprises development: management model. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. No. 1. Vol. 4. pp. 334-344.

8. Sokolov M.O., Mykhailov A.M., Stoyanets N.V., Klymchuk A.O. Management of Innovation and Investment Development of Agricultural Economy of Ukraine in the Context of Globalization and Sustainable Development. *International Journal of Ecological Economics & Statistics*. 2019. Vol. 40. No. 3. pp. 1-15.

9. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. No.

3(189). pp. 163-167.

10. Vynogradova O., Drokina N., Yevtushenko N., Darchuk V., Irtlach M. Theoretical approaches to the definition of Internet marketing: Ukrainian dimension. *Innovative Marketing*. 2020. No. 16(1). pp. 89–103.

11. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259-269.

References

1. Lyshenko, M. O., Makarenko, N. O., Kulyk, A. A., and Polivoda, V. V. (2023), “Management of the economic security of an innovatively oriented enterprise in the conditions of sustainable development, digitalization, globalization and activation of the adaptive marketing system”, *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 1 (260), pp. 105-112.

2. Shevchenko, I. B., and Shenderivska, L. P. (2021), “Experimental balance model for diagnosing the crisis state of enterprises in the publishing and printing industry”, *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, vol. 2 (61), pp. 68-73.

3. Havlovska, N., Matiukh, S., Mykhalchyshyna, L., Stavska, Y., Rudnichenko, Y., and Prytys, V. (2022), “Innovative approach to assessing safety culture in enterprise personnel management system”, *TEM Journal*, vol. 11.3, pp. 1083-1092.

4. Pysar, N., Vynogradova, O., Fediunin, S., and Chornii, V. (2020), “Assessment of the consequences of military conflicts and hybrid warfare for the socio-economic development of Ukraine”, *Economic Annals-XXI*, vol. 181(1-2), pp. 18–27.

5. Radchenko, O., Semenyshena, N., Sadovska, I., Nahirska, K., and

Pokotylska, N. (2020), “Foresight development strategy of the financial capacity: comparative study of the ukrainian agricultural sector”, *Engineering Economics*, vol. 31(2), pp. 178–187.

6. Rudnichenko, Y., Liubokhynets, L., Havlovska, N., Nazarchuk, T., Krymchak, L., and Harbusiuk, V. (2022), “Innovative approach for assessing management system flexibility for determining mechanism functioning mode for ensuring economic security of organizations”, *TEM Journal*, vol. 11.4, pp. 1569-1576.

7. Shenderivska, L., and Guk, O. (2018), “Enterprises development: management model”, *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 1.4, pp. 334-344.

8. Sokolov, M. O., Mykhailov, A. M., Stoyanets, N. V., and Klymchuk, A. O. (2019), “Management of Innovation and Investment Development of Agricultural Economy of Ukraine in the Context of Globalization and Sustainable Development”, *International Journal of Ecological Economics & Statistics*, vol. 40.3, pp. 1-15.

9. Stolyarov, V., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., and Petchenko, M. (2022), “Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises”, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 3(189), pp. 163-167.

10. Vynogradova, O., Drokina, N., Yevtushenko, N., Darchuk, V., and Irtlach, M. (2020), “Theoretical approaches to the definition of Internet marketing: Ukrainian dimension”, *Innovative Marketing*, vol. 16(1), pp. 89–103.

11. Zhyvko, Z., Nikolashyn, A., Semenets, I., Karpenko, Y., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Klymenchukova, N., and Krakhmalova, N. (2022), “Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization”, *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 39, pp. 259-269.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2023 р.