

Т. О. Гусаковська

ORCID 0000-0002-9094-3613

Л. А. Рибалко-Рак

ORCID 0000-0002-2269-9209

О. П. Білінська

ORCID 0000-0002-4769-4586

ФОРСАЙТ-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретико-методичні засади інтеграції форсайт-підходу, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в системі забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах зростаючої невизначеності, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску. Обґрунтовано, що форсайт у сучасних умовах виходить за межі інструменту стратегічного прогнозування та набуває значення інтеграційного механізму узгодження маркетингових, кадрових та інноваційних управлінських рішень. Проаналізовано взаємозв'язок інноваційного маркетингу та HRM як взаємодоповнюючих підсистем формування конкурентних переваг підприємства, де маркетинг забезпечує трансформацію інновацій у ринкову цінність, а система управління людськими ресурсами формує компетентнісний та інноваційний потенціал організації. Визначено ключові напрями впливу форсайт-аналізу на процеси стратегічного управління, зокрема через ідентифікацію трендів, слабких сигналів змін, сценарне моделювання та адаптацію управлінських стратегій до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено обґрунтуванню ролі «зелених» HR-практик, цифровізації HR-процесів та інноваційного маркетингу у формуванні стійких моделей розвитку підприємств. Запропоновано форсайт-орієнтовану модель інтеграції інноваційного маркетингу та HRM, у межах якої форсайт виступає координаційним ядром стратегічного управління. Розроблено економічний механізм реалізації такої інтеграції, що включає ресурсний, процесний та результативний блоки, а також систему зворотного зв'язку для адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що використання запропонованого підходу сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств, ефективності використання людського капіталу, адаптивності управління та формуванню довгострокових конкурентних переваг у контексті забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: форсайт, форсайт-методи, інноваційний маркетинг, управління людськими ресурсами, економічний механізм, система управління, сталий розвиток.

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-100-109

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічних систем традиційні управлінські моделі, що базуються на функціональній відокремленості підсистем підприємства, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, технологічних змін та динамічних ринкових трансформацій.

Водночас інноваційний маркетинг та управління людськими ресурсами відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Перший забезпечує орієнтацію на споживача, розвиток нових ринків і створення інноваційної цінності, тоді

як другий формує людський капітал, здатний генерувати та реалізовувати інновації. Проте на практиці ці підсистеми часто функціонують фрагментарно, без належної стратегічної узгодженості, що знижує їх синергетичний потенціал.

Додатковим викликом є необхідність врахування принципів сталого розвитку, які передбачають збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства. Це потребує переходу від короткострокових рішень до довгострокового стратегічного бачення, заснованого на прогнозуванні майбутніх змін та формуванні адаптивних управлінських механізмів.

У цьому контексті особливого значення набувають форсайт-методи як інструмент стратегічного прогнозування, що дозволяє ідентифікувати можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища, визначати перспективні напрями інноваційної діяльності та формувати узгоджену політику розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження демонструють зростаючий інтерес до проблем інтеграції форсайт-підходів, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в контексті забезпечення сталого розвитку. Водночас ці напрями здебільшого розглядаються фрагментарно, що зумовлює необхідність їх системного узгодження.

Значний пласт зарубіжних досліджень присвячений ролі стратегічного форсайту у забезпеченні інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності організацій. Зокрема, доведено, що форсайт позитивно впливає на формування сталих інновацій через стратегічне бачення, аналіз середовища та інтеграційні спроможності, забезпечуючи основу для ефективних управлінських рішень (Khalaf, Ahmed and Abdulqader, 2025). Розвиток цього підходу пов'язується з цифровізацією управління персоналом, де інтеграція форсайт-методів у систему управління людськими ресурсами (HRM) дозволяє прогнозувати потреби у компетенціях та підвищувати адаптивність організацій (Banga and Gaile-Sarkane, 2025).

Паралельно активно розвивається концепція сталого HRM, де «зелені» практики розглядаються як чинник екологічної та соціальної ефективності підприємств. Дослідження підтверджують, що «зелений» HRM підсилює інноваційну активність, екологічну поведінку працівників і конкурентні переваги організацій, хоча на практиці такі підходи часто залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими в систему управління (Fasnacht and Schlosser, 2025; Matti, Bontoux and Jensen, 2025; Modrzyńska, Sadkowska and Leszczewska, 2024).

Окремий напрям досліджень акцентує взаємозв'язок маркетингу та HRM, де їхня інтеграція позитивно впливає на інноваційний потенціал і ринкову результативність підприємств (Babu, Babu and Rajeswari, 2025).

В українській науковій літературі ці питання розглядаються через призму цифровізації HR-процесів, розвитку інноваційного маркетингу та ролі людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності, однак переважно фрагментарно (Григор'єв, 2025; Кустрич та Гоменюк, 2026; Ларіна, Гальчинська та Діченко, 2023).

Додатково підкреслюється значення переходу до концепції сталого маркетингу та розвитку HR-маркетингу як інструменту узгодження ринку праці зі стратегічними цілями підприємства (Ларіна та Нагорна, 2024; Тельнов та Решміділова, 2022). У цьому контексті форсайт-підходи розглядаються як перспективний, але ще недостатньо розроблений інструмент стратегічного маркетингового планування (Мехович, 2024).

Таким чином, сучасні дослідження формують теоретичне підґрунтя для інтеграції форсайту, інноваційного маркетингу та HRM у контексті сталого розвитку, однак залишаються фрагментарними та недостатньо системними. Найбільш проблемним

питанням є відсутність цілісних моделей, які б поєднували ці підходи в єдину управлінську систему.

Мета статті полягає у розробленні та теоретико-методичному обґрунтуванні форсайт-орієнтованої моделі інтеграції інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами, а також економічного механізму її реалізації в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах високої невизначеності та прискорених структурних змін у зовнішньому середовищі форсайт-підхід набуває значення одного з ключових стратегічних інструментів управління розвитком підприємств. Його сутність полягає не лише у прогнозуванні майбутніх тенденцій, а й у формуванні системного бачення можливих сценаріїв розвитку, що дозволяє підприємствам завчасно адаптуватися до змін та формувати проактивні управлінські рішення. На відміну від традиційного прогнозування, форсайт базується на поєднанні аналітичних, експертних і сценарних методів, що забезпечує більш комплексне охоплення факторів невизначеності (Matti, Bontoux та Jensen 2025).

Форсайт-аналіз відіграє важливу роль у формуванні довгострокових управлінських рішень, оскільки дозволяє ідентифікувати як слабкі сигнали змін, так і потенційні «точки зламу» у розвитку ринкового середовища, технологій та соціально-економічних процесів. Це створює основу для стратегічного прогнозування ризиків і можливостей, а також для обґрунтування пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства. У результаті управлінські рішення набувають більш випереджального характеру, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність організації.

Інтеграційна функція форсайт-підходу в системі управління підприємством полягає у забезпеченні узгодженості між різними функціональними підсистемами, зокрема інноваційним маркетингом та управлінням людськими ресурсами. Форсайт виступає сполучною ланкою між зовнішнім середовищем і внутрішніми управлінськими процесами, забезпечуючи трансформацію прогнозованої інформації у стратегічні орієнтири розвитку. Таким чином, він сприяє формуванню цілісної системи управління, орієнтованої на довгострокову стійкість, інноваційність та створення доданої вартості.

Інноваційний маркетинг і управління людськими ресурсами традиційно розглядаються як окремі функціональні підсистеми підприємства, однак у сучасних умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції їх роль поступово змінюється у напрямі взаємної інтеграції. Інноваційний маркетинг виступає як система формування, просування та комерціалізації інноваційної цінності на ринку, тоді як управління людськими ресурсами забезпечує розвиток внутрішнього потенціалу підприємства через формування компетенцій, мотивацію та залучення персоналу до інноваційної діяльності.

У цьому контексті маркетинг і управління людськими ресурсами доцільно розглядати не як ізольовані функції, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи створення цінності. Як зазначають R.J.K. Babu, S. Babu та P.S. Rajeswari (2025), інтеграція HR-практик (розвиток компетенцій, мотивація, управління ефективністю) та маркетингових стратегій безпосередньо підсилює інноваційний потенціал підприємств і сприяє розширенню їх ринкових можливостей. Це підтверджує, що людський капітал виступає ключовим джерелом інноваційних рішень, які трансформуються у маркетингову цінність.

Додатково, у дослідженні A. Priyono та ін. (2025) доведено, що розвиток динамічних організаційних спроможностей є критичним чинником інноваційної стійкості підприємств, оскільки дозволяє ефективно поєднувати внутрішні ресурси (зокрема людський потенціал) із зовнішніми ринковими можливостями. Це створює

підґрунтя для узгодження маркетингових і HR-функцій у межах єдиної стратегічної логіки розвитку.

Інтеграція інноваційного маркетингу та HRM проявляється у спільних процесах створення та реалізації інновацій, де відбувається взаємне підсилення їх функцій. Зокрема, HR-політика, орієнтована на розвиток інноваційної культури, безпосередньо впливає на здатність підприємства генерувати маркетингові інновації, тоді як маркетингова орієнтація підприємства визначає напрям розвитку людських ресурсів через формування попиту на нові компетенції.

Узгодження цих підсистем набуває особливої значущості в умовах сталого розвитку, оскільки дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та інноваційною активністю підприємства. Таким чином, інноваційний маркетинг і HRM формують взаємодоповнюючу систему створення цінності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Формування ефективної системи управління підприємством в умовах сталого розвитку потребує переходу від фрагментарного використання управлінських інструментів до створення інтегрованих моделей, що забезпечують узгодження стратегічних, тактичних і операційних рішень. У цьому контексті форсайт-орієнтований підхід виступає методологічною основою для поєднання інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в єдину систему створення цінності.

Запропонована модель базується на припущенні, що форсайт виконує роль інтеграційного ядра, яке забезпечує трансформацію зовнішніх сигналів змін (технологічних, ринкових, соціальних) у стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Ці орієнтири, у свою чергу, визначають як маркетингову політику підприємства, так і напрями розвитку людського капіталу, забезпечуючи їх взаємну узгодженість (рис. 1).

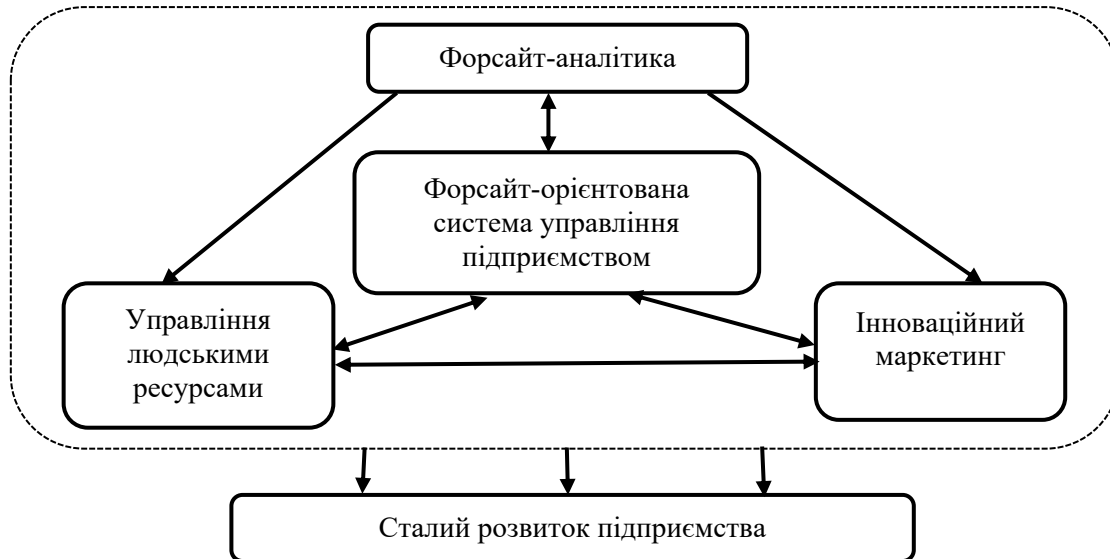


Рисунок 1. Форсайт-орієнтована модель інтеграції маркетингу та управління людськими ресурсами

Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель базується на виділенні трьох взаємопов'язаних контурів, інтегрованих через форсайт-ядро. Контур форсайт-аналізу забезпечує ідентифікацію ключових трендів, слабких сигналів змін та формування сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, виступаючи інформаційною основою стратегічного управління.

Маркетинговий контур відповідає за трансформацію отриманих стратегічних орієнтирів у ринково орієнтовані рішення, інноваційні продукти та ціннісні пропозиції

для споживачів, забезпечуючи зовнішню реалізацію інноваційного потенціалу підприємства.

Контур управління людськими ресурсами спрямований на формування, підтримку та нарощування необхідних компетенцій персоналу, які забезпечують ефективну реалізацію інноваційних і маркетингових стратегій.

Взаємодія зазначених контурів забезпечує їхню синергію та узгодженість, тоді як форсайт-ядро виконує координаційну функцію, інтегруючи стратегічні орієнтири розвитку підприємства в єдину систему управління, орієнтовану на сталий розвиток.

Таким чином, форсайт-орієнтована модель інтеграції маркетингу та управління людськими ресурсами дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління розвитком підприємства, забезпечуючи не лише адаптацію до змін, але й формування цих змін через інноваційну діяльність. Це створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності та реалізації принципів сталого розвитку.

Ефективна реалізація форсайт-орієнтованої моделі інтеграції інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами потребує формування цілісного економічного механізму, який забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з його ресурсним потенціалом і ринковими можливостями. Такий механізм виступає інструментом перетворення форсайт-орієнтованих управлінських рішень у конкретні економічні результати діяльності підприємства.

Структурно економічний механізм включає три взаємопов'язані блоки: ресурсний, процесний та результативний (рис. 2).

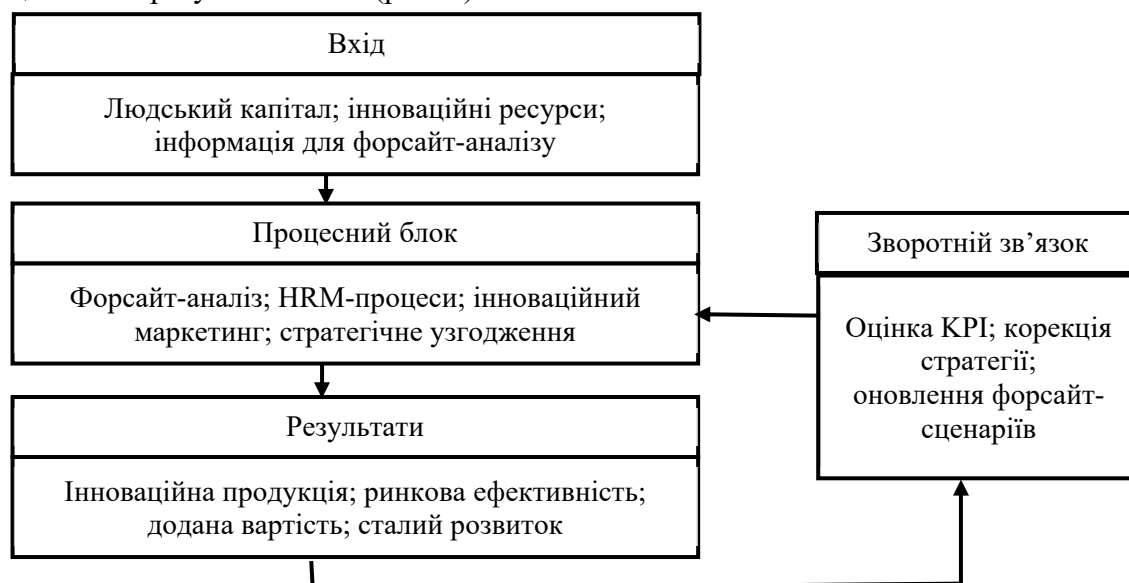


Рисунок 2. Економічний механізм інтеграції інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами на основі форсайт-підходу
Джерело: розроблено авторами

Ресурсний блок охоплює людський капітал, інформаційно-аналітичні ресурси та інноваційний потенціал підприємства, які формують базу для реалізації стратегічних змін. Процесний блок визначає сукупність управлінських процедур, пов'язаних із застосуванням форсайт-методів, розробкою маркетингових стратегій та розвитком HR-політики, орієнтованої на інновації. Результативний блок відображає економічні, соціальні та інноваційні ефекти, що виникають унаслідок інтеграції зазначених підсистем.

Ключовою особливістю запропонованого механізму є його циклічний характер, який передбачає постійне оновлення управлінських рішень на основі результатів форсайт-аналізу. Це забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволяє своєчасно коригувати маркетингові та кадрові стратегії.

Важливим елементом економічного механізму є система зворотного зв'язку, яка забезпечує оцінювання ефективності прийнятих рішень через показники інноваційної активності, продуктивності персоналу, ринкової результативності та рівня створеної доданої вартості. Таким чином, формується замкнений контур управління, в якому форсайт виступає не лише інструментом прогнозування, а й механізмом постійного вдосконалення управлінської системи.

Запропонований економічний механізм забезпечує не лише координацію маркетингових і HR-процесів на основі форсайт-підходу, але й створює підґрунтя для формування довгострокової стійкості підприємства. Саме інтеграція стратегічного передбачення, інноваційної орієнтації та розвитку людського капіталу дозволяє перейти до більш комплексної моделі управління, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку.

У сучасних умовах сталий розвиток підприємства визначається не лише його здатністю забезпечувати економічну ефективність, а й можливістю адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, підтримувати соціальну відповідальність та впроваджувати екологічно орієнтовані управлінські практики. У цьому контексті інтеграція форсайт-підходу, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами формує основу для переходу до більш гнучкої та проактивної моделі управління розвитком підприємства.

Застосування форсайт-методів дозволяє своєчасно ідентифікувати стратегічні виклики та перспективні напрями розвитку ринку, технологій і людського капіталу, що створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас інноваційний маркетинг забезпечує трансформацію результатів стратегічного передбачення у нові продукти, ринкові рішення та механізми створення цінності для споживачів, тоді як HRM забезпечує розвиток компетенцій персоналу, необхідних для реалізації інноваційних змін.

Синергія зазначених підсистем сприяє формуванню адаптивної організаційної системи, здатної швидко реагувати на зміни середовища та підтримувати баланс між економічними, соціальними й екологічними цілями розвитку. Зокрема, інтеграція «зелених» HR-практик, цифрових маркетингових інструментів і форсайт-аналітики дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів, рівень інноваційної активності та стійкість до кризових явищ.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність інтеграції форсайт-підходу, інноваційного маркетингу та управління людськими ресурсами в єдину систему управління підприємством, орієнтовану на сталий розвиток. Встановлено, що форсайт виступає не лише інструментом стратегічного передбачення, а й механізмом узгодження маркетингових і HR-рішень в умовах зростаючої невизначеності.

Доведено, що ефективність інноваційного маркетингу значною мірою залежить від розвитку людського капіталу, інноваційної культури та адаптивності персоналу, тоді як HRM має орієнтуватися на стратегічні ринкові зміни й довгострокові тенденції розвитку. Це дозволило сформулювати форсайт-орієнтовану модель інтеграції маркетингу та HRM, а також запропонувати економічний механізм її реалізації, що включає ресурсний, процесний і результативний блоки та систему зворотного зв'язку.

Обґрунтовано, що використання запропонованого механізму сприяє підвищенню інноваційної активності, ефективності використання ресурсів і формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання ефективності форсайт-орієнтованої інтеграції маркетингу та HRM, формування системи відповідних KPI та адаптацією моделі до умов цифрової трансформації підприємств.

Бібліографічний список

- Григор'єв, О., 2025. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд, *Сталий розвиток економіки*, 2(53), pp. 502–510. DOI:10.32782/2308-1988/2025-53-71.
- Кустріч, Л. та Гоменюк, М., 2026. Інноваційний розвиток системи управління персоналом як чинник організаційної результативності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 350(1), pp. 406–414. DOI:10.31891/2307-5740-2026-350-54.
- Ларіна, Я. та Нагорна, О., 2024. Сталий маркетинг: сутність та можливості у розвитку ринку органічних добрив в Україні. *Київський економічний науковий журнал*, (7), pp. 83–89. DOI:10.32782/2786-765X/2024-7-12.
- Ларіна, Я., Гальчинська, Ю. та Діченко, А., 2023. Інноваційний маркетинг в системі маркетингового менеджменту підприємств: умови та ключові вектори розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), pp. 176–182. DOI:10.31891/2307-5740-2023-320-4-26.
- Мехович, К.С., 2024. Теоретико-методичні засади використання технології маркетингового форсайту в IT-сфері. *Економічні перетворення, бізнес та адміністрування*, 11(202). DOI:10.20998/2313-8890.2024.11.04.
- Тельнов, А. та Решміділова, С., 2022. Тенденції розвитку маркетингового менеджменту персоналу в умовах четвертої промислової революції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), pp. 7–12. DOI:10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-1.
- Babu, R.J.K., Babu, S. and Rajeswari, P.S., 2025. Leveraging HR and marketing practices to foster innovation in the Indian handloom sector. *Academy of Marketing Studies Journal*, 29(4), pp. 1–20. Available at: <<https://www.abacademies.org/articles/leveraging-hr-and-marketing-practices-to-foster-innovation-in-the-indian-handloom-sector-17483.html>> (Accessed: 5 May 2026).
- Banga, K. and Gaile-Sarkane, E., 2025. Adaptive open innovation systems: Bridging strategic foresight and resilience in innovation ecosystems. *Proceedings of the World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. DOI: 10.54808/WMSCI2025.01.166.
- Fasnacht, D. and Schlosser, J., 2025. The role of foresight in bridging the gap between trends and customer experiences. *European Journal of Futures Research*, 13(1). DOI: 10.1186/s40309-025-00256-6.
- Khalaf, M.J.A., Ahmed, F.N.M. and Abdulqader, A.A. 2025. The role of strategic foresight in promoting sustainable innovation: An analytical study of the perspectives of administrative leaders at Northern Technical University. *The Middle International Journal for Social Sciences*, 7(1), pp.20-34. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/399856813> (Accessed: 5 May 2026).
- Matti, C., Bontoux, L. and Jensen, K., 2025. Strategic foresight framework for addressing agency in sustainability transitions: A co-creation approach. *Frontiers in Sustainability*, 6. DOI: 10.3389/frsus.2025.1507708.
- Moczyłowska, J., Sadkowska, J. and Leszczewska, K., 2024. Exploring Green HR Practices in the Construction Industry: Evidence from Poland, *Sustainability*, 16(22). doi:10.3390/su16229886.

Priyono, A., Nordin, S.N., Utami, T.L.W., Salikin, N.H., Abdullah, M. and Abd Aziz, S., 2025. *Mapping the journey path for sustainable innovation: How a start-up pursues growth through leveraging dynamic capabilities. Discover Sustainability*, 6, Article 467. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01324-4>.

References

- Grygoriev, O. 2025, Innovatsiini tekhnolohii HR-menedzhmentu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad. [Innovative technologies of HR-management in the crisis period: a theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(53), pp. 502-510. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-71. (in Ukrainian)
- Kustrich, L. and Gomeniuk, M., 2026. Innovatsiyni rozvytok systemy upravlinnia personalom yak chynnyk orhanizatsiinoi rezultatyvnosti. [Innovative development of the human resource management system as a factor of organizational performance]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 350(1), pp. 406-414. DOI:10.31891/2307-5740-2026-350-54. (in Ukrainian)
- Larina, Y. and Nahorna, O., 2024. Stalyi marketynh: sutnist ta mozhlyvosti u rozvytku rynku orhanichnykh dobryv v Ukraini. [Sustainable marketing: essence and opportunities in the development of the organic fertilizer market in Ukraine]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (7), pp. 83-89. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-7-12. (in Ukrainian)
- Larina, Y., Galchynska, J. and Dichenko, A., 2023. Innovatsiyni marketynh v systemi marketynhovoho menedzhmentu pidpriemstv: umovy ta kliuchovi vektory rozvytku. [Innovative marketing in marketing management system of enterprises: reasons and key vectors of development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 320(4), pp. 176-182. DOI:10.31891/2307-5740-2023-320-4-26. (in Ukrainian)
- Mekhovich, K., 2024. Teoretyko-metodychni zasady vykorystannia tekhnolohii market-forsaitu v IT-sferi. [Theoretical and methodological foundations of the use of market foresight technology in the IT sphere]. *Ekonomichni peretvorennia, biznes ta administruvannia*, 11(202). DOI:10.20998/2313-8890.2024.11.04. (in Ukrainian)
- Telnov, A. and Reshmidilova, S., 2022. Tendentsii rozvytku marketynhovoho menedzhmentu personalu v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii. [Development tendencies of marketing personnel management under the fourth industrial revolution]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 312(6(2)), pp. 7-12. DOI:10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-1. (in Ukrainian)
- Babu, R.J.K., Babu, S. and Rajeswari, P.S., 2025. Leveraging HR and marketing practices to foster innovation in the Indian handloom sector. *Academy of Marketing Studies Journal*, 29(4), pp. 1-20. Available at: <<https://www.abacademies.org/articles/leveraging-hr-and-marketing-practices-to-foster-innovation-in-the-indian-handloom-sector-17483.html>> (Accessed: 5 May 2026).
- Banga, K. and Gaile-Sarkane, E., 2025. *Adaptive open innovation systems: Bridging strategic foresight and resilience in innovation ecosystems. Proceedings of the World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. DOI: 10.54808/WMSCI2025.01.166.
- Fasnacht, D. and Schlosser, J., 2025. *The role of foresight in bridging the gap between trends and customer experiences. European Journal of Futures Research*, 13(1). DOI: 10.1186/s40309-025-00256-6.
- Khalaf, M.J.A., Ahmed, F.N.M. and Abdulqader, A.A. 2025. *The role of strategic foresight in promoting sustainable innovation: An analytical study of the perspectives of administrative leaders at Northern Technical University. The Middle International*

- Journal for Social Sciences*, 7(1), pp.20-34. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/399856813> (Accessed: 5 May 2026).
- Matti, C., Bontoux, L. and Jensen, K., 2025. Strategic foresight framework for addressing agency in sustainability transitions: A co-creation approach. *Frontiers in Sustainability*, 6. DOI: 10.3389/frsus.2025.1507708.
- Moczyłowska, J., Sadkowska, J. and Leszczewska, K., 2024. Exploring Green HR Practices in the Construction Industry: Evidence from Poland, *Sustainability*, 16(22). doi:10.3390/su16229886.
- Priyono, A., Nordin, S.N., Utami, T.L.W., Salikin, N.H., Abdullah, M. and Abd Aziz, S., 2025. *Mapping the journey path for sustainable innovation: How a start-up pursues growth through leveraging dynamic capabilities*. *Discover Sustainability*, 6, Article 467. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01324-4>.

Husakovska T.
Rybalko-Rak L.
Bilinska O.

FORESIGHT-ORIENTED MODEL OF INTEGRATING INNOVATION MARKETING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEM

This article explores the theoretical and methodological foundations for integrating foresight approaches, innovation marketing, and human resource management (HRM) into a unified framework for ensuring sustainable enterprise development under conditions of increasing uncertainty, digital transformation, and intensifying global competition. It argues that modern foresight extends beyond traditional strategic forecasting and evolves into an integrative governance mechanism that aligns marketing strategies, human capital development, and innovation processes within a single adaptive system. The study demonstrates that innovation marketing and HRM should no longer be considered isolated functional domains. Instead, they operate as interdependent subsystems of value creation. Innovation marketing ensures the transformation of foresight-driven insights into market-oriented solutions, innovative products, and customer value propositions, while HRM builds and develops the internal intellectual and competency-based capacity necessary for implementing these innovations effectively. Their integration is therefore essential for strengthening organizational adaptability and long-term competitiveness. A particular focus is placed on the role of foresight analysis as a coordinating mechanism that enables organizations to identify weak signals of change, emerging technological and market trends, and alternative development scenarios. This analytical function provides the basis for strategic alignment between external environmental dynamics and internal organizational capabilities, ensuring that managerial decisions are forward-looking and resilient. Based on this conceptual foundation, a foresight-driven model for integrating innovation marketing and HRM is proposed. The model consists of three interconnected analytical contours: (1) foresight analysis, which generates strategic intelligence; (2) innovation marketing, which translates this intelligence into market value; and (3) HRM, which ensures the development of human capital required for innovation implementation. The interaction between these components creates a synergistic effect, where each subsystem reinforces the effectiveness of the others under the coordination of the foresight core. In addition, the article develops an economic mechanism for implementing this integration, structured into resource, process, and outcome blocks. The resource block includes human capital, innovation resources, and analytical information. The process block encompasses foresight methods, HRM practices, and innovation marketing

activities. The outcome block reflects enterprise performance in terms of innovation output, competitiveness, value creation, and sustainable development indicators. A feedback loop ensures continuous adaptation of managerial decisions based on performance evaluation and updated foresight scenarios. The findings confirm that the proposed integrated approach enhances innovation capacity, improves resource utilization efficiency, and strengthens the strategic flexibility of enterprises. It also supports the transition toward sustainable development by balancing economic performance with social and organizational adaptability objectives. The study contributes to the theoretical advancement of foresight-based management integration and provides a conceptual foundation for future empirical validation and sector-specific adaptation, particularly in the context of digital transformation and evolving sustainability requirements.

Key words: *foresight; foresight methods; innovation marketing; human resource management; economic mechanism; management system; sustainable development.*

Стаття надійшла до редакції: 04.03.2026.

Прийнято до публікації: 23.03.2026 р.