

УДК 339.138:005
DOI: 10.60022/3(5)-83S

Бондаренко Валерій Михайлович

доктор економічних наук
професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Bondarenko Valerii

Doctor of Economic Sciences
Professor of the Department of Marketing and International Trade
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5929-7158

Коваленко Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук
доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Kovalenko Nataliia

PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Administrative Management and International Activity
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0621-8214

Барилевич Олена Михайлівна

кандидат економічних наук
доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Barylovych Olena

PhD in Economics
Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1732-3637

ХОЛІСТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РИНКОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню трансформацій глобального бізнес-простору під впливом цифровізації та конкурентного тиску, через які класичні розрізнені інструменти просування втрачають дієвість. Обґрунтовано, що такі тенденції змушують компанії переходити до стратегічного планування, що суттєво актуалізує значущість холистичного маркетингу.

Метою статті є комплексне обґрунтування засад інтеграції холистичного маркетингу в систему стратегічного управління підприємств з моделюванням такої архітектури впровадження, що враховує ринкову орієнтацію та двоїсту результативність бізнесу.

Інформаційну базу дослідження становлять праці провідних фахівців у галузях менеджменту та маркетингу. Методика роботи базується на використанні методів системного, логічного та порівняльного аналізу, аналізу та синтезу, узагальнення, а також структурного моделювання бізнес-процесів.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність переходу від окремих комерційних функцій до наскрізної філософії бізнесу, що об'єднує всі ланки підприємства навколо створення цінності. Визначено характер впливу елементів холистичного маркетингу на стадії ринкової орієнтації підприємств.

Доведено, що комплексне розгортання холистичного підходу забезпечує амбідекстерну результативність, дозволяючи компаніям утримувати баланс між експлуатацією наявних ресурсів та розвідкою інноваційних ніш. Наукова новизна роботи полягає у формуванні оригінальної трирівневої моделі інтеграції холистичного маркетингу.

Ключові слова: холистичний маркетинг, маркетинг взаємовідносин, внутрішній маркетинг, інтегрований маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг, модель інтеграції, міжфункціональна координація.



HOLISTIC MARKETING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT AND MARKET ORIENTATION OF MODERN ENTERPRISES

Abstract. *The article is devoted to the study of global business space transformations under the influence of digitalization and competitive pressure, due to which traditional fragmented promotion tools lose their effectiveness. It is substantiated that such trends force companies to transition to strategic planning, which significantly actualizes the importance of holistic marketing as an integrated management concept capable of ensuring the long-term sustainability of modern organizations.*

The purpose of the article is a comprehensive substantiation of the principles of integrating holistic marketing into the strategic management system of enterprises, along with modeling an implementation architecture that takes into account market orientation and ambidextrous business performance.

The information base of the study comprises the works of leading experts in the fields of management and marketing. The research methodology is based on the use of methods of systemic, logical, and comparative analysis, analysis and synthesis, generalization, as well as structural modeling of business processes.

The study substantiates the expediency of transitioning from isolated commercial functions to an end-to-end business philosophy that unites all organizational units around value creation. The nature of the impact of holistic marketing on the stages of market orientation is determined: relationship marketing stimulates data collection, internal marketing ensures its distribution between departments, integrated marketing drives a collaborative response to environmental demands, and socially responsible marketing acts as a general ethical and legal regulator of the cycle.

It is proved that the comprehensive deployment of holistic approach ensures ambidextrous performance, allowing the company to maintain a stable balance between the exploitation of existing resources and the exploration of innovative niches. The scientific novelty of the work lies in developing an original three-level stack integration model that sequentially coordinates internal culture, the interaction of key departments of the enterprise, and external partner networks under a single socio-ethical contour to completely eliminate information barriers.

Keywords: *holistic marketing, relationship marketing, internal marketing, integrated marketing, socially responsible marketing, integration model, cross-functional coordination.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку глобальної економіки традиційні підходи до формування конкурентних переваг підприємств все більше зазнають корінних трансформацій. Стрімка цифровізація, посилення конкуренції та постійна динамічність ринкового середовища зміщують акценти з управління матеріальними ресурсами компанії на капіталізацію її нематеріальних активів. Ринкова вартість сучасних бізнес-суб'єктів дедалі більше залежить від стратегічних складових елементів, зокрема: від глибини та довгостроковості взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами, емоційного та ціннісного капіталу бренду, що формує лояльність споживачів, та рівня інтеграції соціальної та екологічної відповідальності у загальну бізнес-модель.

У цих умовах класична концепція маркетингу, яка розглядає його як ізольовану функцію окремого структурного підрозділу, демонструє свою обмеженість та неефективність. Маркетингова активність більше не може зводитися виключно до операційного інструментарію збуту чи локальних рекламних кампаній – вона потребує трансформації у наскрізну управлінську філософію, що пронизує всі рівні організації та об'єднує зусилля різних функціональних ланок підприємств.

Суть наукової проблеми полягає в об'єктивному протиріччі між необхідністю формування цілісного, швидкого та адаптивного реагування бізнесу на виклики ринку як єдиного організму та наявністю внутрішніх міжфункціональних бар'єрів. Це обумовлює гостру практичну та теоретичну потребу в переосмисленні традиційного конструкту ринкової орієнтації підприємств на засадах холистичного маркетингу, що дозволить забезпечити їм довгострокову стійкість та стратегічну гнучкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям інтеграції холистичного маркетингу в систему управління та його впливу на ринкову орієнтацію і амбідекстерну (двоїсту) результативність бізнесу є праці таких вчених, як Б. Ковач [8], З.Х. Фадхіл [5], М. Шмелцерович [4], Р. Бурбулеа [2], С. Ганган [2], С. Міхіч [4], Т. Дашич [4], Я.А.М. Аль-Хафаджі [1], Я.К.А. Аль-Дурі [5] тощо. Водночас питання міжфункціональної координації, побудови стійкої маркетингової мережі та забезпечення стійкості підприємств у динамічному середовищі активно досліджувалися у наукових розвідках наступних діячів: А.А. Салау [9], Дж. Дараша [3], І.Г.К.А. Віната [10], М. Гузовські [6], Р.І.В. Хусейн [7], С.К. Мюнешвор [3] тощо. Проте, попри вагомий внесок зазначених авторів, проблема

формування цілісного механізму стратегічної адаптації залишається відкритою через фрагментарність висвітлення взаємозв'язків між внутрішньою холістичною перебудовою маркетингової діяльності підприємств та їх зовнішньою ринковою активністю.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальної моделі інтеграції холістичного маркетингу в систему стратегічного управління підприємством для активації елементів його поведінкової ринкової орієнтації та формування стійких амбідекстерних конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу. Розвиток сучасної глобальної архітектури ринку супроводжується кардинальною зміною моделей конкурентної боротьби, де тривала диверсифікація пропозиції та стрімке заповнення традиційних ніш вимагають від діючих підприємств розробки більш гнучких управлінських рішень. В умовах формування жорсткого ринкового середовища підприємства змушені відмовлятися від локального проектування своєї поведінки та перейти до системного і цілісного бачення власних бізнес-процесів.

Наукові дослідження останніх років засвідчують, що з розвитком інформаційних технологій, включаючи мережу Інтернет, а також під впливом факторів гіперконкуренції, глобалізації та зростання вимог до корпоративної соціальної відповідальності, традиційні маркетингові підходи остаточно втрачають свою колишню ефективність [2]. У новітній бізнес-практиці вибір хибної стратегії просування коштує підприємствам значних фінансових втрат, що актуалізує відомий аристотелівський принцип, згідно з яким ціле є більшим за суму його окремих частин [3]. На цьому методологічному підґрунті сформувався концепт холістичного маркетингу, який базується на розробці, проектуванні та реалізації таких маркетингових програм, процесів і заходів, які повною мірою визнають масштабність, обсяг та взаємозалежність сучасного ринкового оточення [4]. Це означає, що успішна адаптація суб'єкта бізнесу в теперішній час більше не може будуватися як сукупність ізольованих операційних рішень – холістична філософія передбачає, що маркетингова діяльність сягає межі одного спеціалізованого відділу підприємства і стає наскрізним завданням для абсолютно всіх інших відділів [1].

Для досягнення реального синергетичного ефекту підприємства сьогодні мають забезпечувати чітку міжфункціональну взаємодію між такими сферами, як дослідження і розробки, маркетинг, продажі, фінанси, бухгалтерський облік та управління персоналом, тому що при такій тісній внутрішній координації з'являється можливість отримати правильний продукт за правильною ціною з належним рівнем прибутку [3]. При цьому, паралельно з перебудовою внутрішньої структури також відбувається фундаментальний зсув і у сприйнятті зовнішнього середовища компанії.

Так, на сучасному етапі спостерігається суттєве зростання доступу населення до освітніх послуг, через що споживачі стають більш зрілими, досвідченими та вимогливими до якості отриманого сервісу. Споживачі активно шукають різноманітності, можливості реального вибору, індивідуальний підхід, а також прагнуть отримати непідроблені враження та персоналізовану комунікацію з брендом [2]. У відповідь на це холістичний підхід пропонує підприємствам будувати взаємодію на рівні глибокої психологічної синергії – найвищий рівень маркетингової переваги в даному контексті досягається тоді, коли стратегія підприємства забезпечує цілісну єдність когнітивних (інтелектуальних), функціональних (практичних) та ціннісних орієнтирів як самого розробника маркетингової програми, так і кінцевого споживача [1].

Такий наскрізний зв'язок підтверджує тезу про те, що будь-яка внутрішня дія компанії здатна викликати серйозний маркетинговий резонанс на ринку. Дослідження доводять, що високий рівень заробітної плати працівників, взаємна повага та здоровий клімат між менеджментом і підлеглими дзеркально відбиваються на репутації компанії та безпосередньо формують її позитивний імідж в очах клієнтів [1]. Таким чином, корпоративне середовище та внутрішня етика трансформуються у дієвий важіль ринкового впливу.

Зрештою, холістична модель вимагає гармонізації суто комерційних цілей із ширшими соціокультурними запитами ринку: охорона довкілля, безпека продуктів, використання «чистих» технологій та дотримання соціально-етичних норм ведення бізнесу перетворюються у практичний маркетинговий інструментарій, який захищає компанію від репутаційних ризиків та закладає міцний фундамент для довгострокової стійкості всього ланцюга створення цінності [4].

Перенесення принципів холістичного маркетингу в практичну площину управління вимагає глибокого розуміння його взаємозв'язку з ринковою поведінкою компанії. Науковці підкреслюють, що ринкова орієнтація підприємства безпосередньо базується на трьох взаємопов'язаних діях: зборі інформації про ринок, її внутрішньому поширенні та своєчасному реагуванні на отримані сигнали [1]. Завдяки успішному впровадженню холістичного підходу підприємства отримують можливість зробити ці процеси більш гнучкими, чіткими та скоординованими, а розгляд холістичних інструментів крізь призму збору й обробки даних дозволяє побудувати ефективну систему взаємодії компанії із

зовнішнім світом.

Отже, першим важливим етапом ринкової орієнтації є генерація ринкової інформації, яка передбачає постійний аналіз поточних і перспективних запитів клієнтів [1]. Для якісного виконання цього завдання компанії недостатньо проводити періодичні поверхневі опитування, а тому тут у дію вступає маркетинг взаємовідносин, спрямований на встановлення міцних інтерактивних зв'язків із покупцями, постачальниками та іншими стейкхолдерами задля формування високої лояльності до бренду компанії [2]. Завдяки такому постійному й тісному діалогу підприємства не просто можуть збирати первинні дані, а й отримують унікальну можливість прогнозувати приховані потреби аудиторії ще до моменту їх чіткого прояву на ринку.

Наступний крок – поширення інформації, що визначає, як саме зібрані дані передаються між різними відділами підприємства для їх детального вивчення та аналізу [1]. Дуже часто в корпоративних структурах цінна ринкова інформація залишається ізольованою всередині комерційного підрозділу, що заважає іншим відділам діяти синхронно. Ця проблема успішно розв'язується при реалізації внутрішнього маркетингу, який передбачає навчання, мотивацію та надання необхідних повноважень співробітникам усіх рівнів управління для покращення клієнтського досвіду [2]. Коли кожен працівник розуміє ринкові цілі компанії як власні орієнтири, це не лише забезпечує ефективний обмін знаннями всередині компанії, а й допомагає уникати внутрішніх конфліктів та непорозумінь [3].

Завершальним елементом цього ланцюга є стратегічне реагування, яке відображає здатність підприємства швидко й адекватно відповідати на динамічні ринкові зміни [1]. Ефективність такої відповіді забезпечується за допомогою інтегрованого маркетингу, який вимагає координації багатьох рекламних каналів для надсилання клієнтам єдиного, чіткого та послідовного повідомлення про продукт чи послугу [2]. Більше того, одночасне застосування комплексу маркетингових інструментів дозволяє суттєво підвищити споживчий попит і гарантує, що зусилля компанії із вивчення ринку не будуть втрачені марно [2; 3].

Особливе місце в цій системі посідає соціально-відповідальний маркетинг, який виступає надійним регулятором усього стратегічного циклу. Сучасне підприємство не повинно обмежуватися виключно місією максимізації поточного прибутку, воно зобов'язано оцінювати довгострокові етичні, правові та екологічні наслідки своєї діяльності для всього суспільства [2; 3]. Орієнтація на довгострокові інтереси громад та захист довкілля дозволяє формувати солідну ділову репутацію та імідж, а також нарощувати ринковий капітал бренду [3].

Для кращої візуалізації описаних зв'язків представимо взаємодію холістичних інструментів та етапів ринкової орієнтації у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок компонентів холістичного маркетингу та етапів ринкової орієнтації

Компонент холістичного маркетингу	Етап ринкової орієнтації	Зміст стратегічної взаємодії	Організаційний результат та практичні наслідки
Інтегрований маркетинг	Стратегічне реагування	Одночасне використання різних каналів комунікації для формування чіткого повідомлення про товар чи послугу [2; 3]	Висока швидкість відповіді на ринкові зміни, зростання споживчого попиту
Внутрішній маркетинг	Поширення інформації	Навчання та мотивація персоналу, обмін ринковими даними між усіма підрозділами підприємства [1; 2]	Ліквідація бар'єрів між відділами, попередження конфліктів всередині компанії [3]
Маркетинг взаємовідносин	Генерація ринкової інформації	Встановлення тривалих інтерактивних зв'язків із клієнтами, постачальниками та партнерами для вивчення попиту [1; 2]	Отримання надійних даних, точне визначення майбутніх і прихованих потреб споживачів
Соціально-відповідальний маркетинг	Оптимізація та контроль діяльності	Врахування довгострокових інтересів суспільства, дотримання екологічних та правових норм тощо [2; 3]	Зростання репутації, формування міцного й позитивного іміджу бренду [3]

Джерело: складено авторами на основі [1-3]

Таким чином, представлена вище візуалізація наочно демонструє, що високий рівень ринкової орієнтації підприємства не може бути результатом ізольованих операційних дій. Тільки за умови комплексного впровадження всіх чотирьох складових холістичного маркетингу організація набуває здатності не просто пасивно адаптуватися до ринкових коливань, а й проактивно трансформувати бізнес-середовище під власні стратегічні орієнтири.

Отже, як нами було підкреслено раніше, сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств не просто короткострокового виживання, а й здатності підтримувати стійкий баланс між отриманням

поточного прибутку та формуванням фундаменту для майбутнього розвитку. У науковій літературі така здатність визначається як двоїста або амбідекстерна результативність, яка відображає вміння компанії одночасно реалізовувати дві протилежні стратегії – експлуатацію наявних можливостей та розвідку нових ринкових горизонтів [5]. Успішне поєднання цих векторів дозволяє компаніям впевнено управляти поточними ринковими вимогами й паралельно відкривати перспективні напрями зростання.

Процес експлуатації наявних можливостей насамперед спрямований на оптимізацію внутрішніх ресурсів, підвищення ефективності поточних операцій та зниження можливих бізнес-ризиків. У межах цієї стратегії підприємство намагається розширювати поточні знання та навички своїх співробітників, а також пропонувати ширший асортимент продукції для вже сформованого, перевіреного кола клієнтів [5]. Такий підхід дозволяє компанії мінімізувати витрати на пошук нових контрагентів та отримувати гарантований фінансовий результат завдяки високому рівню довіри у вже сформованих партнерських відносинах.

На противагу цьому, стратегія розвідки орієнтована на довгострокову перспективу і пов'язана з інноваціями, змінами та постійними експериментами. Вона передбачає регулярний пошук нових бізнес-можливостей, залучення раніше не охоплених сегментів покупців та активний вихід на нові географічні ринки [5]. Підприємство у цьому випадку свідомо йде на певні ризики та капіталовкладення, оскільки результати від розвідки нових ніш мають тривалий період окупності. Поєднання цих двох суперечливих процесів є надзвичайно складним управлінським завданням для менеджменту будь-якого підприємства.

Тому саме холистичний маркетинг стає тією надійною інтегруючою основою, яка дозволяє збалансувати процеси експлуатації та розвідки всередині компанії. Спеціальні аналітичні дослідження доводять наявність прямого позитивного впливу холистичного маркетингу на досягнення амбідекстерної результативності підприємства [5]. При цьому максимальна ефективність досягається тоді, коли всі складові холистичного підходу впроваджуються одночасно, оскільки їхній спільний взаємозв'язок дає значно кращий результат, ніж ізольоване використання окремих інструментів [5].

Таким чином, підкреслимо, що комплексне розгортання холистичного маркетингу може дозволити підприємствам подолати стратегічний розрив між теперішнім і майбутнім. Завдяки цілісному ринковому баченню менеджмент компаній отримує спроможність надійно утримувати позиції на освоєних сегментах і водночас безпечно експериментувати з інноваціями. Такий підхід захищає компанії від небезпечних крайнощів – надмірної зацикленості на отриманні миттєвої вигоди або, навпаки, невиправданого ризику під час освоєння нових ніш, що створює міцну основу для тривалої життєздатності бізнесу.

Практичне досягнення високої ринкової орієнтації та збалансованої результативності неможливе без кардинальної перебудови внутрішніх зв'язків підприємства. Як було зазначено, традиційний підхід, за якого кожен підрозділ компанії діє автономно, у сучасних умовах може призвести до втрати конкурентоспроможності. Холистична парадигма, зі свого боку, вимагає рішучого переходу від ізольованих відділів до багатовимірної стратегії управління, де всі внутрішні процеси об'єднані навколо створення цінності для споживача. Це означає, що маркетингова філософія повинна проникати в роботу відділів, які раніше вважалися далекими від ринкової діяльності, а моделювання такої взаємодії дозволяє сформулювати єдиний внутрішній ланцюг доданої вартості, де кожен крок підсилює загальну позицію компанії.

Для детального розуміння того, як саме холистичний маркетинг змінює роботу підрозділів підприємства, доцільно розглянути авторську матрицю їхньої міжфункціональної взаємодії (табл. 2), у якій наочно представлені організаційні зміни та синергетичні ефекти на внутрішньому рівні компанії.

Як видно з табл. 2, холистичний підхід допомагає зв'язати довгострокові цілі компанії з щоденною роботою кожного окремого співробітника. Це дозволяє сформулювати міцну внутрішню основу, на базі якої будуються подальша зовнішня активність підприємства.

Таблиця 2

Матриця міжфункціонального синергетичного ефекту в холистичній системі управління підприємством

Традиційний підрозділ підприємства	Перехід до холистичного режиму діяльності	Стратегічний результат для ринкової орієнтації
Дослідження та розробки (R&D)	Проектування нових товарів на основі прихованих потреб клієнтів, виявлених через довгострокові партнерські зв'язки [3]	Орієнтація на екологічні інновації та створення нових способів генерування додаткової цінності для споживача [7]

Продовження таблиці 2

Фінанси та бухгалтерський облік	Оцінка маркетингової та комерційної діяльності через метрики рентабельності інвестицій, оптимізацію витрат підприємства та гнучке ціноутворення [6]	Безпосереднє інтегрування критеріїв прибутковості у процес прийняття стратегічних рішень, постійний контроль грошових потоків та обґрунтування фінансової ефективності інвестицій у капітал бренду. [6-8]
Департамент управління персоналом	Навчання та мотивація працівників усіх рівнів, формування клієнтоорієнтованої культури та сприйняття персоналу як внутрішнього клієнта [1]	Ліквідація інформаційних бар'єрів між функціональними відділами та попередження конфліктів [3]

Джерело: складено авторами

Для наочної візуалізації цієї оновленої системи управління ми пропонуємо таку модель, яка графічно відображає компанію як трирівневу вертикальну структуру, де кожен вищий рівень органічно спирається на попередній, а вся система утримується в стабільному стані завдяки єдиному регулятору (рис. 1).

Графічна схема запропонованої на рис. 1 моделі включає три послідовні шари, зокрема:

1. Нижній рівень – фундамент системи, який є базовим блоком, що відображає внутрішню культуру компанії, де персонал залучається до активної маркетингової діяльності та усуваються бар'єри між відділами; на цьому рівні здійснюється мотивація, навчання та згуртування команди навколо цінностей;

2. Середній рівень – інтеграційне ядро, яке розташоване безпосередньо над фундаментом і поєднує сектори R&D, фінансів та операційного менеджменту; двосторонні горизонтальні стрілки між ними демонструють безперервний і вільний обмін необхідною інформацією;



Рис. 1. Архітектура інтеграції холістичного маркетингу в систему стратегічного управління підприємством

Джерело: сформовано авторами

3. Верхній рівень – ринковий інтерфейс, що є вершиною платформи, і що охоплює інтегрований маркетинг та маркетинг взаємовідносин; звідси виходять прямі стрілки до зовнішніх учасників ринків, демонструючи тим самим спрямування активностей на постачальників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів.

Усю цю трирівневу вертикальну платформу з обох боків охоплює загальний контур соціально-

відповідального маркетингу. Це наочно демонструє, що екологічні, етичні та правові норми пронизують діяльність підприємства на кожному рівні – від навчання рядового працівника до підписання угод з міжнародними партнерами.

Таким чином, запропонована модель наочно доводить, що внутрішня координація ланок підприємства та його зовнішня ринкова активність є нерозривними елементами єдиної системи. Завдяки чіткому розподілу рівнів управління та наявності наскрізного соціально-етичного регулятора, підприємства отримують можливість ліквідувати інформаційні бар'єри та трансформувати внутрішній потенціал у реальні ринкові переваги. Це перетворює холистичний підхід з абстрактної теорії на практичний і високоефективний інструмент стратегічного менеджменту.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що холистичний маркетинг є еволюційною відповіддю на виклики гіперконкуренції XXI століття, яка трансформує маркетингову діяльність із ізольованої функції у наскрізну управлінську філософію. Базуючись на принципі цілісності, цей підхід вимагає міжфункціонального об'єднання зусиль усіх ланок організації задля створення вищої цінності для споживачів.

Встановлено системно-логічний характер впливу холистичного інструментарію на поведінкові елементи ринкової орієнтації підприємств. Доведено, що маркетинг взаємовідносин виступає драйвером генерації ринкових даних, внутрішній маркетинг забезпечує їхнє поширення між відділами, інтегрований маркетинг активує швидке стратегічне реагування, а соціально-відповідальний маркетинг виступає надійним регулятором усього циклу, що мінімізує репутаційні ризики та нарощує корпоративний імідж.

Синхронне розгортання холистичних компонентів дозволяє компаніям досягати амбідекстерної результативності, успішно балансує між експлуатацією наявних можливостей та розвідкою нових ринкових ніш. Запропонована у роботі оригінальна трирівнева модель інтеграції холистичного маркетингу створює передумови для мінімізації існуючих або можливих інформаційних бар'єрів та трансформування внутрішнього потенціалу підприємств у стійку зовнішню маркетингову мережу.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі вбачаємо у розширенні розробленої моделі через призму цифрової трансформації бізнесу, зокрема шляхом інтеграції інструментів штучного інтелекту, великих даних та предиктивної аналітики в шари архітектури. Це дозволить алгоритмізувати процеси генерації та поширення ринкової інформації, забезпечуючи автоматичне й надшвидке реагування всієї маркетингової системи на динамічні зміни у цифровому економічному середовищі.

Література

1. Al-Khafajy Y.A.M. The impact of holistic marketing on market orientation. *Economics and Administrative Studies Journal*. 2024. Vol. 3. No. 3. P. 35-50. URL: <https://easj.aliraqia.edu.iq/index.php/easj/article/view/118> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Burbulea R., Gangan S. Modern visions and approaches of holistic marketing. *Competitiveness and sustainable development* : Proceedings of 4th economic intern. conf., Chişinău, Nov. 3-4, 2022. P. 151-155. DOI: <https://doi.org/10.52326/csd2022.26> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Darasha J., Muneshwar S.K. Adoption of holistic marketing in corporates. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*. 2021. Vol. 13. No. 5. P. 1272-1289. URL: <https://nwimsr.mespune.org/wp-content/uploads/2022/02/holistic-JND.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Dašić T., Mihić S., Šmelcerović M. Application of holistic marketing in the formulation of a business concept of agricultural producers from south Serbia. *Economics of Agriculture*. 2022. Vol. 69. No. 4. P. 1109-1124. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2204109D> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Fadhil Z.H., Al Doori Y.K.A. The effect of holistic marketing on brilliant performance: an analytical research in the general company for food products/the headquarters. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. 2024. Vol. 30. No. 140. P. 291-307. DOI: <https://doi.org/10.33095/7xc06w91> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Guzovski M., Smoljić M., Martinčević I. Creating value for clients using a holistic approach in banking marketing. *ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION JOURNAL*. 2022. Vol. 8. No. 1. P. 80-90. DOI: <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0008> (дата звернення: 11.04.2026).
7. Hussein R.Y.W. The role of holistic marketing in achieving marketing sustainability an exploratory study of a selected sample of dairy factories in the northern region. *Journal of Digital Innovation in Financial and Administrative Studies*. 2026. Vol. 2. No. 1. P. 37-49. URL: https://jdifas.alnoor.edu.iq/article_190950.html (дата звернення: 11.04.2026).
8. Kovács B., Szakály Z., Kontor E. The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct – validation of a new measurement tool. *Acta academica karviniensia*. 2021. Vol. 21. No. 1. P. 29-41. URL: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2021/01/03.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

9. Salau A.A., Ajeibge M.B., Toluyemi S.T. Assessment of holistic marketing practices and customer satisfaction in Nigerian banking industry. *African Journal of Management and Business Research*. 2023. Vol. 12. No. 1. P. 61-72. URL: <https://publications.afropolitanjournals.com/index.php/ajmbr/article/view/597>

10. Winata I.G.K.A., Sanjaya N.M.W.S., Astana I.G.M.O. Entrepreneurship orientation and holistic marketing mix in creating competitive advantages bumdes. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*. 2020. Vol. 6. No. 2. P. 237-246. DOI: <https://doi.org/10.22334/jbhost.v6i2.232>

References

1. Al-Khafajy, Y.A.M. (2024). The impact of holistic marketing on market orientation. *Economics and Administrative Studies Journal*, 3, 3, 35-50. <https://easj.aliraqia.edu.iq/index.php/easj/article/view/118> (accessed April 10, 2026).

2. Burbulea, R., & Gangan, S. (2022). Modern visions and approaches of holistic marketing. *Competitiveness and sustainable development : Proceedings of 4th economic intern. conf.*, Chişinău, 151-155. <https://doi.org/10.52326/csd2022.26> (accessed April 10, 2026).

3. Darasha, J., & Muneshwar, S.K. (2021). Adoption of holistic marketing in corporates. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 13, 5, 1272-1289. <https://nwimsr.mespune.org/wp-content/uploads/2022/02/holistic-JND.pdf> (accessed April 10, 2026).

4. Dašić, T., Mihić, S., & Šmelcerović, M. (2022). Application of holistic marketing in the formulation of a business concept of agricultural producers from south Serbia. *Economics of Agriculture*, 69, 4, 1109-1124. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2204109D> (accessed April 10, 2026).

5. Fadhil, Z.H., & Al Doori, Y.K.A. (2024). The effect of holistic marketing on brilliant performance: an analytical research in the general company for food products/the headquarters. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30, 140, 291-307. <https://doi.org/10.33095/7xc06w91> (accessed April 10, 2026).

6. Guzovski, M., Smoljić, M., & Martinčević, I. (2022). Creating value for clients using a holistic approach in banking marketing. *ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION JOURNAL*, 8, 1, 80-90. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0008> (accessed April 11, 2026).

7. Hussein, R.Y.W. (2026). The role of holistic marketing in achieving marketing sustainability an exploratory study of a selected sample of dairy factories in the northern region. *Journal of Digital Innovation in Financial and Administrative Studies*, 2, 1, 37-49. https://jdifas.alnoor.edu.iq/article_190950.html (accessed April 11, 2026).

8. Kovács, B., Szakály, Z., & Kontor, E. (2021). The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct – validation of a new measurement tool. *Acta academica karviniensia*, 21, 1, 29-41. <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2021/01/03.pdf> (accessed April 11, 2026).

9. Salau, A.A., Ajeibge, M.B., & Toluyemi, S.T. (2023). Assessment of holistic marketing practices and customer satisfaction in Nigerian banking industry. *African Journal of Management and Business Research*, 12, 1, 61-72. <https://publications.afropolitanjournals.com/index.php/ajmbr/article/view/597>

10. Winata, I.G.K.A., Sanjaya, N.M.W.S., & Astana, I.G.M.O. (2020). Entrepreneurship orientation and holistic marketing mix in creating competitive advantages bumdes. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 6, 2, 237-246. <https://doi.org/10.22334/jbhost.v6i2.232>

Отримано: 12.04.2026

Прийнято до публікації: 13.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026