

УДК 339.138

Бондаренко Валерій Михайлович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
та міжнародної торгівлі
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID: 0000-0002-5929-7158

Коваленко Наталія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID: 0000-0003-0621-8214

Лазебник Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
та міжнародної торгівлі
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
ORCID: 0000-0003-1581-5088

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-76>

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Вступ. Статтю присвячено вивченню особливостей функціонування холистичного маркетингу підприємств за умов глибоких ринкових зрушень та підвищеної невизначеності. Зауважено, що традиційні комерційні інструменти та лінійні управлінські рішення втрачають свою дієвість через ускладнення поведінкових патернів покупців та масштабне поширення цифрових рішень. Доведено доцільність практичного роззортання холистичного маркетингу, в межах якого внутрішні, зовнішні та комунікаційні потоки бізнес-процесів перебувають у нерозривному взаємозв'язку як єдиний організм, що дозволяє компаніям оперативного реагувати на виклики середовища.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування виникнення кумулятивного синергетичного ефекту від впровадження холистичного маркетингу та розробка прикладного інструментарію для підвищення підсумкової маркетингової результативності суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. Базою дослідження виступили наукові праці провідних вітчизняних та іноземних фахівців у сфері стратегічного менеджменту і маркетингу. Для досягнення поставлених завдань використано такі наукові методи: аналіз та синтез, узагальнення та порівняння, абстрактно-логічний метод та моделювання тощо.

Результати. У ході вивчення наявного світового та локального досвіду розкрито природу виникнення аномалій, коли точкові інвестиції у розрізнені комерційні інструменти не приносять бажаного економічного результату підприємствам. Обґрунтовано, що подолання цієї проблеми можливе завдяки інтеграції внутрішніх, комунікаційних та соціальних методів управління компанією.

Головним науковим здобутком є сформована матриця системної синергії холистичного маркетингу, що описує механізми подолання управлінських протиріч. Додатково представлена модель синергетичного контуру холистичного маркетингу, яка візуалізує функціональні вузли координації бізнесу, включаючи специфіку та антикризовий досвід вітчизняної практики.

Перспективи. Напрямами подальших пошуків у окресленій сфері визначено вивчення закономірностей формування сумарних ефектів від впровадження холистичного маркетингу у діяльність підприємств. Акцент пропонується зробити на оцінюванні можливостей залучення сучасних технологічних рішень, насамперед алгоритмів штучного інтелекту, задля створення гнучких моделей розвитку бізнесу.

Ключові слова: холистичний маркетинг, синергетичний ефект, маркетингова результативність, матриця системної синергії, модель синергетичного контуру, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин, соціально-відповідальний маркетинг.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Сучасний глобальний ринок функціонує в умовах безпрецедентної динамічності, високої турбулентності та масштабної цифровізації, що зумовлює тривалу трансформацію ринків та загострення конкурентної боротьби. Формування умов так званого VUCA-світу (Volatility — нестабільність, Uncertainty — невизначеність, Complexity — складність, Ambiguity — двозначність) [6] вимагає від суб'єктів господарювання кардинального перегляду традиційних управлінських парадигм. Класичні інструменти маркетингу, орієнтовані переважно на транзакційні продажі та лінійне управління елементами комплексу «4Р» (продукт, ціна, місце, просування), у сучасних реаліях стрімко втрачають свою ефективність, так як не здатні повною мірою врахувати складну архітектуру взаємовідносин між бізнесом та його стейкхолдерами.

Еволюція ринкових відносин та зміна споживчої поведінки зумовили перехід до епохи Маркетингу 4.0, де ключовим фактором успіху стає перетин онлайн- та офлайн-взаємодії, а також трансформація класичного маркетинг-міксу у цифроцентричну модель «4С» (co-creation — спільне створення, currency — динамічне ціноутворення, communal activation — громадянська активація, conversation — бесіда/обговорення) [6]. За таких обставин виникає об'єктивна потреба у впровадженні цілісного підходу, яким є холістичний маркетинг. Дана концепція розглядає підприємство як єдиний живий організм, де внутрішні бізнес-процеси, інтегровані маркетингові комунікації, партнерські зв'язки та соціально-етична відповідальність перебувають у стані постійної взаємозалежності.

Головна прикладна проблема полягає в тому, що деякі сучасні підприємства намагаються впроваджувати окремі маркетингові інструменти ізольовано один від одного. Стає все більш помітно, що точечне фінансування лише цифрових каналів просування або фрагментарне підвищення кваліфікації персоналу без загальної стратегічної координації не призводить до довгострокового зростання ринкової вартості бізнесу. Тому виникає управлінський парадокс: витрати на маркетинг зростають, тоді як інтегральна маркетингова результативність підприємств залишається незадовільною.

Таким чином, об'єктивною науковою та практичною проблемою є необхідність деконструкції ізольованого впливу маркетингових інструментів та розробка цілісного механізму, який дозволить активувати синергетичний ефект холістичного маркетингу. Об'єднання внутрішнього, інтегрованого, взаємовідносин та соціально-відповідального компонентів маркетингу у єдину систему потенційно здатне трансформувати маркетингову діяльність підприємств з джерела витрат на сильний стратегічний драйвер їх довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різноманітних аспектів холістичного маркетингу та його безпосереднього впливу на ринкові показники присвячено праці багатьох сучасних зарубіжних науковців, серед яких особливої уваги заслуговують фундаментальні емпіричні дослідження А. Кункоро [5], А. Муксіна [8], А. Салау [9], В. Мухамада [7], Д. Курніанінгрум [6], Дж. Картера [2], Е. Харрінгтон [2], Р. Батта [1] тощо. Специфіку та особливості практичного розгортання холістичних інструментів на вітчизняному ринку в сегменті середнього бізнесу детально розглянуто в наукових працях українських дослідників В. Войнілович та Н. Ільченко [4].

Проте, попри накопичений значний масив фактологічних даних, поза увагою дослідників досі залишається комплексне оцінювання нелінійного синергетичного ефекту, що виникає лише за умови системної та скоординованої взаємодії всіх складових холістичного підходу. Зокрема, у сучасній науковій літературі практично не розкритим є механізм, який дозволяє трансформувати суперечливі або статистично слабкі ізольовані результати окремих маркетингових елементів у єдину інтегральну здатність підприємства генерувати високу маркетингову результативність.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування засад формування кумулятивного синергетичного ефекту холістичного маркетингу та розробка прикладного матричного інструментарію для системного підвищення маркетингової результативності підприємств в умовах сучасного турбулентного ринкового середовища.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) фундаментальні та прикладні праці провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері стратегічного менеджменту, холістичного маркетингу та економічних наук; 2) наукові публікації, аналітичні огляди та емпіричні дані щодо практичного досвіду функціонування сучасних суб'єктів господарювання.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз та синтез (для детального вивчення специфіки окремих складників маркетингового міксу та їхньої ролі в загальній системі управління); узагальнення та порівняння (для ідентифікації природи виникнення управлінських аномалій та систематизації маркетингових парадоксів); абстрактно-логічний метод (для теоретичного обґрунтування передумов формування кумулятивного синергетичного ефекту); структурне моделювання (для розробки прикладної матриці вирівнювання та безпосередньої візуалізації взаємозв'язків усередині замкнутого контуру бізнес-процесів).

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційний підхід до управління підприємством тривалий час базувався на лінійній логіці, згідно з якою збільшення фінансових інвестицій у будь-який

окремий елемент маркетингової системи має автоматично призводити до пропорційного зростання ринкових показників. Проте сучасні глобальні трансформації та розрив між базовою цифровізацією бізнесу та реальними стратегіями сталого розвитку дедалі частіше провокують появу «маркетингового парадоксу» [7]. Суть цього феномену полягає в тому, що точечне, ізольоване використання навіть найбільш прогресивних маркетингових інструментів без їхньої системної інтеграції демонструє або нульову, або навіть негативну динаміку у контексті формування загальної маркетингової результативності підприємства. Для глибокого розуміння цієї проблеми проведемо деконструкцію прямих ефектів окремих компонентів холістичного маркетингу, до яких традиційно відносять інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин та соціально-відповідальний маркетинг [4; 7].

Сучасні іноземні дослідження, побудовані на застосуванні методології моделювання структурних рівнянь, наочно підтверджують небезпеку фрагментарного впровадження цих інструментів [5; 8]. Так, яскравим прикладом є емпіричне дослідження ринку продуктів та послуг, у якому за умов ізольованого розгляду інтегрований маркетинг продемонстрував негативний і статистично незначущий вплив на загальну ефективність суб'єктів господарювання [8]. Крім того, внутрішній маркетинг у цій же ізольованій моделі хоч і показав позитивний вектор, але виявився статистично невалідним та незначущим для підвищення ринкової ефективності [8]. Це може свідчити про те, що витрати на внутрішні програми мотивації та навчання персоналу, які здійснюються відірвано від логістики, дистрибуції та зовнішніх комунікацій, не конвертуються у ринковий успіх підприємства.

Аналогічні системні аномалії лінійного сприйняття маркетингової діяльності фіксуються у виробничому секторі при дослідженні текстильної промисловості та сфери виробництва напоїв і снєків тощо [1]. В ході даного дослідження було виявлено парадоксальний зв'язок, відповідно до якого прямий ізольований вплив загальної філософії холістичного маркетингу на показники маркетингової результативності підприємств є негативним [1]. Цей факт підтверджує, що декларативне прийняття холістичної концепції топ-менеджментом підприємств або спроба впровадити всі інструменти одночасно без чіткого операційного вирівнювання окремих стратегічних вузлів лише перевантажує організаційну структуру підприємства, створює внутрішні конфлікти та дезорієнтує персонал, що може негативно вплинути на ефективність діяльності.

Підкреслимо, що додатковим фактором, який посилює дію зазначеного парадоксу, може бути дезорієнтація споживачів. Коли підприємства в гонитві за ринковими показниками одночасно впроваджують безліч нескоординованих комунікаційних та збутових стратегій, це може викликати у споживачів когнітивний дисонанс і, як наслідок, руйнувати репутаційний капітал компанії. Традиційні лінійні моделі управління не здатні розв'язати цей парадокс, оскільки вони ігнорують складні внутрішні та зовнішні взаємозв'язки. Це підводить нас до об'єктивного проміжного висновку: у сучасних турбулентних ринкових умовах жоден маркетинговий інструмент не спроможний забезпечити стійке підвищення маркетингової результативності самостійно. Позитивний ефект є продуктом виключно нелінійної взаємодії, тобто синергії, яка потребує детального методологічного аналізу та детермінації специфічних механізмів.

Розуміння природи синергетичного ефекту вимагає виходу за рамки простого опису маркетингових інструментів та детермінації їхнього взаємозв'язку. Зокрема, методологічним фундаментом для цього може виступати теорія динамічних спроможностей (ТДС), яка розглядає холістичний підхід як здатність підприємства реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції в умовах швидких ринкових змін [2]. На нашу думку, саме цей підхід дозволяє трансформувати маркетинг зі статичного набору функцій у гнучку стратегічну систему. Крім цього, деякі практичні дослідження доводять, що, наприклад, інтеграція внутрішнього маркетингу та партнерських комунікацій у межах єдиного контуру усуває організаційну неузгодженість і забезпечує стійку довгострокову працездатність усієї компанії [1].

Практична реалізація описаних процесів має виражену галузеву специфіку, що вимагає диференційованого підходу до управління різними типами бізнесу. Так, у банківській сфері координуючі механізми зміщуються в площину рішень, що базуються на поєднанні ресурсного та знанневого підходів: формування лояльності споживачів безпосередньо залежить від здатності менеджменту підприємств конвертувати технологічну інфраструктуру в якість сервісу [9]. Ми вважаємо, що для ринку послуг загалом цей зв'язок є визначальним.

Водночас, у секторі цифрових платформ (кейс компанії Gojek) синергія досягається шляхом краудсорсингу (залучення широкого кола людей до вирішення завдань) та об'єднання всіх операційних процесів всередині єдиного цифрового простору, що забезпечує максимальну швидкість взаємодії [6].

Для наочності представимо організаційно-методологічні особливості формування синергії в різних секторах економіки у вигляді табл. 1.

Таким чином, архітектура синергетичного ефекту доводить, що холістична стратегія виконує таку роль, при якій трансформує внутрішній потенціал підприємства та його технологічні ресурси у стійкі ринкові конкурентні переваги.

Окремо варто розглянути такий критично важливий елемент холістичного маркетингу як соціально-відповідальний маркетинг, який у теперішній час дедалі частіше інтегрується із глобальною концепцією

Таблиця 1

Організаційні механізми та галузева специфіка інтеграції хо­лістичного маркетингу

Галузевий сектор	Теоретичний базис координації	Ключові координуючі вузли	Направленість синергетичного ефекту	Характер впливу на маркетингову результативність
Виробнича сфера [1–2]	Теорія динамічних спроможностей	Узгодження внутрішніх мотиваційних програм із партнерськими мережами дистрибуторів	Оптимізація операційних витрат, ліквідація дублювання функцій, підвищення обсягів продажів	Опосередкований позитивний вплив (холістичний каркас активує приховану віддачу локальних стратегій)
Банківський сектор [9]	Теорія, що базується на ресурсах, і теорія, що базується на знаннях	Трансформація цифрової інфраструктури та знань у якість сервісу та клієнтські зв'язки	Мінімізація когнітивного дисонансу клієнтів, підвищення довіри до бренду, захист даних	Прямий синергетичний ефект (якість обслуговування забезпечує утримання, а відносини — лояльність)
Цифрові платформи [6]	Концепція маркетингу 4.0 (модель «4С»)	Синхронізація краудсорсингових рішень та інтегрованих комунікацій в одному застосунку	Забезпечення максимальної швидкості надання послуг, безперервність інновацій, масштабний соціальний ефект	Кумулятивний ефект (інтеграція платіжних та інформаційних сервісів максимізує ринкову вартість)

Джерело: сформовано авторами на основі [1–2; 6; 9]

ESG (Environmental, Social, and Governance — екологічні, соціальні та управлінські стандарти) [7]. На наше переконання, впровадження цих принципів сигналізує про перехід від класичного су­спільного позиціонування бізнесу до формування його довгострокової нематеріальної цінності. Дотримання екологічних та соціальних стандартів не повинно розглядатися менеджментом підприємств як виключно витратна стаття чи інструмент примусової доброчесності, навпаки — хо­лістичний погляд на ринок може допомогти трансформувати соціальну відповідальність суб'єктів господарювання на стратегічний актив, що суттєво зміцнює ринкову репутацію та максимізує фінансово-операційну стійкість компанії [7].

Особливий інтерес для формування ефективних стратегій розвитку вітчизняних підприємств становить дослідження специфіки сприйняття цих процесів безпосередньо українськими споживачами. Локальний досвід середнього бізнесу наочно демонструє, що для українського суспільства базовою та найбільш вагомою характеристикою корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) торгової компанії є саме висока якість товарів та належний рівень сервісу, які в сукупності й формують стабільну ділову репутацію [4]. Більше того, вітчизняні підприємства часто змушені впроваджувати елементи соціально-відповідального маркетингу як реакцію на гострі кризи та періоди ринкової турбулентності. Яскравим прикладом такої трансформації є кейси відомих українських брендів (зокрема, Bevza, Lake Studio, Lukis тощо), які під час кризових явищ оперативно переформатували свої швейні виробництва задля виготовлення засобів індивідуального захисту та спецодягу для медичних установ [4]. Цей досвід підтверджує, що щира соціальна орієнтація бізнесу в часи потрясінь сприймається суспільством як найвищий прояв чесності маркетингової стратегії суб'єкта господарювання.

Важливість екологічних та етичних аспектів у структурі маркетингу результатів також підтверджується ширшим міжнародним досвідом виробничих компаній. Емпірично доведено, що турбота про збереження довкілля, справедливе ціноутворення та прозорість бізнес-процесів мають значний позитивний вплив на загальну ефективність підприємств, особливо коли вони діють узгоджено з побудовою довгострокових зв'язків [8]. Натомість спроби штучного використання партнерських каналів або маніпулювання інтересами громад заради отримання миттєвого результату у регіонах присутності можуть призвести до репутаційних втрат [5].

Отже, соціально-етичний вектор хо­лістичного маркетингу доводить, що сучасна ринкова результативність є похідною не лише від комерційної досконалості бізнесу, а й від рівня його інтегрованості в систему цінностей суспільства.

Узагальнення та системний аналіз передових міжнародних напрацювань і вітчизняної практики спонукають нас до висновку, що розв'язання виявлених маркетингових парадоксів неможливе в межах класичного лінійного підходу. Спроби підприємств інвестувати у розрізнені інструменти призводять до розпорошення капіталу та деградації загальної системи управління. Як результат нашої систематизації, ми пропонуємо авторське рішення — цілісну архітектуру синергетичного ефекту хо­лістичного маркетингу, яка трансформувє розрізнені операційні компоненти у стійку динамічну спроможність компанії.

Для графічної візуалізації цієї архітектури нами розроблено концептуальну структурно-логічну схему, яка базується на принципі замкнутого синергетичного контуру (рис. 1).



Рис. 1. Синергетичний контур холістичного маркетингу
Джерело: авторська розробка

В основі схеми лежить блок «вхідні маркетингові ресурси», що охоплює внутрішній потенціал персоналу, цифрову інфраструктуру та знання про ринок. Ці ресурси спрямовуються у центральний блок — «ядро холістичної трансформації», де під впливом стратегічних і тактичних важелів відбувається подолання лінійних парадоксів. Де-факто, центральне ядро пов'язане із чотирма базовими компонентами холістичного маркетингу, які зациклюються у єдину систему, утворюючи кумулятивний ефект. Вихідним вектором моделі є блок «інтегральна маркетингова результативність», що відображає якісне покращення як фінансово-операційних показників, так і репутаційного капіталу в екологічному та соціальному середовищах.

Для детального практичного впровадження запропонованої моделі в систему менеджменту сучасних підприємств нами було сформовано прикладну матрицю, яка деталізує логіку переходу від ізольованих аномалій до кумулятивного ефекту (табл. 2).

Представлена у табл. 2 матриця унаочнює наш ключовий теоретичний висновок — холістичний маркетинг має функціонувати як складний інтегральний посередник. Його завдання полягає не в заміні існуючих тактичних інструментів просування чи збуту, а в їхній докорінній реконфігурації. Об'єднання потенціалу співробітників, прозорості інтегрованих комунікацій, глибини партнерських зв'язків та етичності бізнесу в єдиний синергетичний вузол дозволяє нейтралізувати локальні управлінські аномалії. Саме така системна капіталізація маркетингової діяльності може забезпечити перехід підприємства на вищий рівень конкурентоспроможності та гарантує стабільне зростання його інтегральної маркетингової результативності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений теоретико-методологічний аналіз підтвердив, що фрагментарна активація розрізнених маркетингових інструментів у сучасному нестабільно-

Таблиця 2

Матриця системної синергії холістичного маркетингу в забезпеченні результативності підприємств

Компонент холістичного маркетингу	Маркетинговий парадокс	Синергетичний важіль інтеграції	Інтегральний ефект та кінцева вигода для маркетингової результативності
Інтегрований маркетинг	Пряме об'єднання каналів просування без узгодження з партнерами викликає дисонанс і знижує віддачу [8]	Концепція маркетингу 4.0: перехід від реклами до цифрових платформ взаємодії на основі моделі «4С» [6]	Максимальна швидкість комунікації, забезпечення монолітності та несуперечливості іміджу бренду в усіх точках контакту [9]
Внутрішній маркетинг	Фінансові витрати на навчання та мотивацію кадрів не впливають на збут через відірваність від логістики та інновацій [8]	Теорія динамічних спроможностей: синхронізація розвитку персоналу із запуском нових цифрових продуктів [2]	Формування клієнт-центричної культури, перетворення працівників на активних провідників цінності бренду [1]
Маркетинг взаємовідносин	Спроби монополізації каналів збуту чи маніпулювання партнерами ведуть до зростання локальних соціальних ризиків [5]	Знанневий підхід: акумуляція унікальної інформації про споживачів та побудова партнерських мереж дистрибуції [8–9]	Формування високого рівня лояльності споживачів, захист клієнтської бази від експансії конкурентів [9]
Соціально-відповідальний маркетинг	Сприйняття КСВ як додаткового фінансового тягаря чи витрат на формальну екологічну відповідність [7]	Ресурсний підхід: капіталізація етичної поведінки бізнесу як унікального нематеріального репутаційного активу [4; 9]	Забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу, конвертація репутації (через сервіс та якість) у стійке утримання клієнтів [4; 9]

Джерело: складено авторами

му бізнес-середовищі є малоефективною та веде до деградації загальної системи маркетинг-менеджменту. Доведено, що реальне зміцнення ринкових позицій компанії досягається не нарощуванням точкових фінансових інвестицій, а завдяки розгортанню комплексних координаційних механізмів на основі холістичного маркетингу.

Запропоновані нами матриця системної синергії та концептуальна модель замкнутого синергетичного контуру забезпечують топ-менеджмент підприємств прикладним алгоритмом усунення організаційних аномалій. Даний інструментарій дозволяє трансформувати ізольовані функції підприємства в цілісну стратегічну систему, яка безпосередньо впливає на підвищення маркетингової результативності.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у необхідності безперервного та глибокого вивчення природи синергетичного ефекту, який виникає внаслідок системного впровадження холістичного маркетингу в діяльність суб'єктів господарювання.

Особливої актуальності у майбутніх дослідженнях має набути аналіз можливостей інтеграції в архітектуру холізму передових сучасних технологій, зокрема інструментів, що базуються на використанні штучного інтелекту. Оцінювання кумулятивного впливу цих інноваційних рішень на внутрішні та зовнішні бізнес-процеси дозволить створювати більш адаптивні маркетингові моделі для вітчизняних підприємств різних галузей економіки.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Butt R. K., Adabesah C., Bukhari S. M. B. R. Unlocking the power of holistic marketing: how integrated and relationship marketing drive superior marketing performance. *Interdisciplinary Journal of Emerging and Social Sciences*. 2025. Vol. 2, No. 3. P. 273–283. DOI: <https://doi.org/10.62460/ijeass/2025.47>

2. Carter J. A., Harrington E. R. Enhancing sales performance through holistic marketing: evidence from the Nigerian brewery industry. *Global Multidisciplinary Journal of Entrepreneurship, Marketing and Innovation Management*. 2026. Vol. 12, No. 1. P. 26–40. URL: <https://owenpublishing.org/ojs/index.php/OP27/article/view/268/261> (дата звернення: 30.04.2026).

3. 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>
4. Ilchenko N., Voynilovych V. Holistic marketing in the fashion industry of Ukraine. *Herald Kyiv National University of Trade and Economics*. 2020. No. 5. P. 68–76. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)06)
5. Kuncoro A., Ristanto H., Suroso I., Elfaz M. A. Holistic marketing: integrated marketing and relationship marketing impact to marketing performance. *International Journal of Health Sciences*. 2022. Vol. 6. No. S4. P. 421–430. DOI: <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS4.5526>
6. Kurnianingrum D., Karmagatri M., Utama I. D., Karim N. A. Utilization of holistic marketing concepts on Gojek. *IOEM Society International: Proceedings of the International Conference on Industrial & Mechanical Engineering and Operations Management Dhaka, Bangladesh, Dec. 26–27, 2021*. P. 258–266. URL: <https://ieomsociety.org/proceedings/2021dhaka/332.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).
7. Muchamad W., Hurriyati R., Dirgantari P. D. Driving sustainable competitiveness through holistic marketing and ESG: an empirical study on MSMEs in Sukabumi Regency, Indonesia. *Sinergi International Journal of Management and Business*. 2026. Vol. 4, No. 1. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.61194/ijmb.v4i1.913>
8. Muksin A. The improve small and medium enterprises performance with holistic marketing models. *Dinasti International Journal of Management Science*. 2021. Vol. 2, No. 5. P. 703–712. DOI: <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i5.840>
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> (дата звернення: 30.04.2026).
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. Butt, R. K., Adabesah, C., & Bukhari, S. M. B. R. (2025). Unlocking the power of holistic marketing: How integrated and relationship marketing drive superior marketing performance. *Interdisciplinary Journal of Emerging and Social Sciences*, 2(3), 273–283. Retrieved from <https://ijeass.com/IJESSadminpanel/upload/273–283.pdf>
2. Carter, J. A., & Harrington, E. R. (2026). Enhancing sales performance through holistic marketing: Evidence from the Nigerian brewery industry. *Global Multidisciplinary Journal of Entrepreneurship, Marketing and Innovation Management*, 12(1), 26–40. Retrieved from <https://owenpublishing.org/ojs/index.php/OP27/article/view/268/261>
3. 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>
4. Ilchenko, N., & Voynilovych, V. (2020). Holistic marketing in the fashion industry of Ukraine. *Herald Kyiv National University of Trade and Economics*, 5, 68–76. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)06)
5. Kuncoro, A., Ristanto, H., Suroso, I., & Elfaz, M. A. (2022). Holistic marketing: Integrated marketing and relationship marketing impact to marketing performance. *International Journal of Health Sciences*, 6(S4), 421–430. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS4.5526>
6. Kurnianingrum, D., Karmagatri, M., Utama, I. D., & Karim, N. A. (2021). Utilization of holistic marketing concepts on Gojek. In *Proceedings of the International Conference on Industrial & Mechanical Engineering and Operations Management, Dhaka, Bangladesh* (pp. 258–266). Retrieved from <https://ieomsociety.org/proceedings/2021dhaka/332.pdf>
7. Muchamad, W., Hurriyati, R., & Dirgantari, P. D. (2026). Driving sustainable competitiveness through holistic marketing and ESG: An empirical study on MSMEs in Sukabumi Regency, Indonesia. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 4(1), 1–7. <https://doi.org/10.61194/ijmb.v4i1.913>
8. Muksin, A. (2021). The improve small and medium enterprises performance with holistic marketing models. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(5), 703–712. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i5.840>
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. Retrieved from <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>

Дата першого надходження статті до видання: 01.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026

Bondarenko Valerii

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Marketing and International
Trade
National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine*

Kovalenko Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of Administrative Management
and International Activity
National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine*

Lazebnyk Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing and International
Trade
National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine*

SYNERGISTIC EFFECT OF HOLISTIC MARKETING AS A DRIVER FOR ENHANCING ENTERPRISE MARKETING PERFORMANCE

Summary. Introduction. The article is devoted to studying the specific features of holistic marketing functioning in enterprises under conditions of profound market shifts and increased uncertainty. It is noted that traditional commercial tools and linear management decisions lose their effectiveness due to the complication of consumer behavioral patterns and the large-scale expansion of digital solutions. The expediency of practical deployment of holistic marketing is substantiated, within which internal, external, and communication flows of business processes are inextricably linked as a single organism, allowing companies to respond promptly to environmental challenges.

Purpose. The objective of the article is the theoretical substantiation of the cumulative synergetic effect emergence from holistic marketing implementation and the development of applied tools to enhance the ultimate marketing performance of business entities.

Materials and methods. The research baseline consists of scientific works by leading domestic and foreign experts in the field of strategic management and marketing. To achieve the set objectives, the following scientific methods were applied: analysis and synthesis, generalization and comparison, the abstract-logical method and modeling, etc.

Results. In the course of examining the current global and local experience, the nature of anomalies has been revealed, where targeted investments in scattered commercial tools fail to deliver the desired economic outcome for enterprises. It is substantiated that overcoming this problem is possible through the integration of internal, communication, and social management methods within a company.

The main scientific contribution is the developed systemic synergy matrix of holistic marketing, which describes the mechanisms for neutralizing management contradictions. Additionally, a closed synergetic loop model is presented, which visualizes the functional nodes of business coordination, including the specifics and anti-crisis experience of domestic practice.

Discussion. Future research directions in the outlined area are identified as the study of regularities in the formation of cumulative effects from the implementation of holistic marketing in the activities of enterprises. It is proposed to focus on assessing the potential of involving advanced technological solutions, primarily artificial intelligence algorithms, in order to create flexible business development models.

Key words: holistic marketing, synergetic effect, marketing performance, systemic synergy matrix, synergetic loop model, integrated marketing, internal marketing, relationship marketing, socially responsible marketing.