

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.85>

УДК 339.138

*Н. О. Коваленко,
к. е. н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та
зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0621-8214>
М. Є. Дунін,
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4745-3852>*

АДАПТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ХОЛІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*N. Kovalenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative
Management and Foreign Economic Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
M. Dunin,
Postgraduate student,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

AN ADAPTED APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF THE HOLISTIC MARKETING CONCEPT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Стаття присвячена актуальному питанню застосування принципів холістичного маркетингу на малих і середніх підприємствах (МСП). Описано маркетингові виклики, з якими стикаються МСП при веденні власної діяльності на різних географічних ринках. Серед структурних та операційних обмежень, з якими стикаються МСП, виокремлено обмежені бюджети, слабка присутність у цифровому середовищі, відсутність єдиного позиціонування бренду та відсутність довгострокового стратегічного планування тощо.

Досліджено вигоди, які отримують великі компанії з достатніми фінансовими та людськими ресурсами від використання холістичної концепції маркетингу у своїй діяльності. Підкреслено, що за умови належної адаптації холістичного маркетингу підприємства малого та середнього бізнесу можуть вирішити проблему фрагментарності та реактивності їх маркетингових рішень.

Запропоновано адаптований підхід до впровадження холістичної концепції маркетингу для МСП. Визначено конкретні дії, що можуть бути використані підприємствами малого та середнього бізнесу у власній маркетинговій діяльності без суттєвих витрат внутрішніх ресурсів.

The article is devoted to the topical issue of applying the principles of holistic marketing in small and medium-sized enterprises (SMEs). It describes the marketing challenges that SMEs face when conducting their activities in different geographical markets, such as South Africa, Morocco, Indonesia, Sweden, etc. Among the structural and operational constraints that SMEs face, limited budgets, weak presence in the digital environment, lack of a single brand positioning and lack of long-term strategic planning, etc. It is emphasized that for SMEs, marketing remains chaotic, not strategic, which forces enterprises to seek broader approaches aimed at integration, sustainability and customer orientation.

The benefits that large companies with sufficient financial and human resources receive from using the holistic marketing concept in their activities are

investigated using examples of enterprises operating in regions such as Southeast Asia, Nigeria, etc. Among the key benefits are increased brand awareness, improved cross-functional teamwork, creating higher customer value, strengthening consumer trust, etc. It is emphasized that, provided that holistic marketing is properly adapted to their activities, small and medium-sized enterprises can solve the problem of fragmentation and reactivity of their marketing decisions.

An adapted approach to implementing a holistic marketing concept for SMEs is proposed, which provides for a simplified model for implementing holistic marketing components and is based on the management principles of priority over completeness, process integration and gradual scaling. Specific actions are identified that can be used by small and medium-sized enterprises in their own marketing activities without significant expenditure of internal resources. The phases of implementing holistic marketing in SMEs are graphically presented.

It is noted that taking into account the dynamism of the modern market environment in which small and medium-sized enterprises operate, future research can be focused on improving this model based on practical results of its use.

Ключові слова: *холістичний маркетинг, малі та середні підприємства (МСП), маркетингові виклики, стратегічна адаптація маркетингу, модель маркетингу.*

Keywords: *holistic marketing, small and medium-sized enterprises (SMEs), marketing challenges, strategic marketing adaptation, marketing model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний маркетинговий ландшафт зазнав значних змін, зумовлених діджиталізацією, підвищенням очікувань споживачів, зростаючою складністю ринку тощо. У відповідь на ці зміни фіксується популяризиція концепції холістичного маркетингу, запропонована Котлером і Келлером, в якій завдяки

комплексному підходу охоплюється інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин та соціально-відповідальний маркетинг. Незважаючи на той факт, що концепція була широко прийнята корпораціями з великими фінансовими та організаційними ресурсами, її застосування в контексті малих і середніх підприємств (МСП) залишається обмеженим і недостатньо вивченим.

МСП є життєво важливою частиною більшості національних економік, проте вони часто стикаються з різними бар'єрами, які перешкоджають ефективності їх маркетингових стратегій. Серед проблем можна виокремити обмежені фінансові ресурси, брак маркетингової експертизи, слабе позиціонування бренду та недостатній доступ до сучасних цифрових інструментів. В результаті, багато МСП покладаються на базові, короткострокові тактики, як наприклад таргетування реклами, і не впроваджують систематичні маркетингові стратегії, орієнтовані на створення цінності.

Зазначені бар'єри у впровадженні не лише обмежують потенційне зростання МСП, але й знижують їх конкурентоспроможність на ринку. Незважаючи на доведені переваги холістичного маркетингового підходу, існує явна нестача адаптаційних підходів та методичних рекомендацій для малих підприємств, що заважає їм використовувати холістичні принципи для підвищення ефективності своєї діяльності. Таким чином, актуальність даної статі полягає у розробці масштабованої і адаптованої моделі для впровадження холістичного маркетингу у діяльність МСП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існуючі дослідження таких авторів як З.Л. Мбата, М. Мудлі, Н. Фарадж, С. Філалі та ін. підкреслюють, що МСП стикаються з постійними маркетинговими проблемами, такими як обмежене фінансування, слабе стратегічне планування та погане позиціонування бренду. Водночас холістичний маркетинг, що поєднує інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг відносин та соціально-відповідальний маркетинг, довів свою ефективність у підвищенні

продуктивності великих підприємств, що відображено в роботах таких дослідників як А. Кункоро, І. Суросо, М.А. Ельфаз, Х. Рістанто тощо. Однак мало досліджень присвячено тому, як зазначений підхід може бути застосований у діяльності малих та середніх підприємств, враховуючи їхні обмежені ресурси та структурні обмеження, і тому дана проблема є актуальною та потребує детального розгляду.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Враховуючи актуальність проблеми, метою даної статі є розробка адаптивного підходу до впровадження концепції холістичного маркетингу у діяльність малих та середніх підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб оцінити потенційну цінність холістичного маркетингу для малих і середніх підприємств (МСП), необхідно спочатку зрозуміти середовище, в якому вони працюють. На відміну від корпорацій та інших великих підприємств, МСП часто функціонують з обмеженим персоналом, мінімальним бюджетом та без спеціальних відділів маркетингу. Їх підходи до просування, залучення клієнтів та розвитку бренду, як правило, є реактивними та фрагментарними, орієнтованими більше на короткострокову вигоду, ніж на довгострокову стратегію.

У цьому контексті визначення та узагальнення ключових маркетингових викликів, з якими стикаються МСП в теперішній час, створює основу для оцінки того, чи можна адаптувати холістичну концепцію маркетингу, яка традиційно застосовується у великих компаніях, до менших підприємств з обмеженими ресурсами.

Малі та середні підприємства по всьому світу, зазвичай, стикаються з певними маркетинговими проблемами. Звісно, конкретні кейси можуть відрізнятися залежно від регіону та інших факторів, але основні обмеження залишаються постійними – обмежені ресурси, недостатній доступ до професійних маркетингових інструментів і брак стратегічного планування.

Наприклад, підприємства малого та середнього бізнесу, що діють у Південній Африці, і були опитані в ході дослідження Мбата та ін. (2024), намагалися перейти на цифрові платформи під час карантину, спричиненого COVID-19. Багатьом з них бракувало базових стратегій брендингу або спроможності інвестувати в рекламні кампанії з просування в мережі Internet [8].

Аналогічним чином, дослідники Філалі та Фарадж (2022) виявили, що хоча МСП, які функціонують у Марокко, визнають потенціал маркетингу в соціальних мережах, вони часто не можуть інтегрувати його у свою діяльність на стратегічному рівні. Їх маркетингові зусилля залишаються фрагментарними та реактивними, а не спланованими та сталими [5].

Приклад традиційних індонезійських МСП з виробництва батику демонструє нам, що даним підприємствам важко масштабуватися як через власну маркетингову недосвідченість з одного боку, так і через недосконалі стратегії залучення клієнтів з іншого. Їх рекламні заходи, зазвичай, відірвані від позиціонування бренду чи довгострокових цілей [3].

Дослідження, проведене у Швеції на основі діяльності малих та середніх підприємств, підкреслило, що хоча компанії зазначеного типу мали сильні траєкторії зростання на ринку, їх маркетингові зусилля часто були імпровізованими, значною мірою залежали від інтуїції засновників і рідко ґрунтувалися на структурованому плануванні або сегментації цільової аудиторії [6].

На основі даних прикладів, представимо основні виклики, з якими стикаються МСП, у вигляді табл.1.

Приклади, наведені у табл. 1, демонструють, що незалежно від географії, підприємства малого та середнього бізнесу, як правило, підходять до маркетингу хаотично, а не стратегічно, що обмежує їх потенціал для сталого зростання та посилення власної конкурентоспроможності.

Таблиця 1. Виклики, з якими стикаються МСП у своїй діяльності

Проблема	Опис	Приклад
Обмежені фінансові ресурси	Бюджетні ліміти обмежують рекламу, розвиток бренду та інвестиції в цифрові інструменти	Південноафриканським МСП бракує коштів на діджиталізацію
Низький рівень стратегічного маркетингу	Маркетинг часто керується інтуїтивно, а не структурованим плануванням чи таргетингом	Шведським та марокканським МСП бракує сегментації споживачів та довгострокової стратегії брендингу
Слабка цифрова інтеграція	МСП не вдається ефективно використовувати соціальні мережі або CRM-системи	Марокканські компанії недостатньо використовують соціальні мережі для залучення клієнтів
Відсутність позиціонування бренду	Слабка візуальна ідентичність та непослідовність повідомлень у різних каналах комунікації	Індонезійські МСП не можуть узгодити візуальний стиль та повідомлення, спрямовані на споживачів
Експлуатаційні перенавантаження	Підприємці працюють у режимі багатозадачності, не залишаючи часу на структуровану маркетингову роботу	Шведські МСП повністю покладаються на засновників у прийнятті тактичних комунікаційних рішень
Відсутність довгострокового маркетингового бачення	Зосередження на швидких продажах, а не на лояльності споживачів, розбудові клієнтської спільноти тощо	Марокканські МСП розглядають маркетинг як короткострокові витрати на просування

Джерело: сформовано на основі [3; 5-6; 8].

Таким чином, ці бар'єри відображають глибшу структурну проблему – відсутність у більшості МСП інтегрованої та довгострокової маркетингової філософії. Хоча деякі підприємства досягають успіху у використанні цифрових інструментів або побудові відносин зі споживачами, такі зусилля часто є ізольованими, а не скоординованими. Як наслідок, маркетинг залишається тактичною функцією, відірваною від прийняття стратегічних рішень та адаптації існуючих бізнес-моделей.

Такий брак узгодженості спонукає підприємства до пошуку ширших підходів, які наголошують на інтеграції, сталості та клієнтоорієнтованості. Один з таких підходів – холістичний маркетинг – набув популярності в останні роки як багатовимірне рішення для фрагментарних маркетингових

практик. Далі розглянемо структуру цієї концепції та проаналізуємо її доведені переваги при реалізації у великих компаніях, закладаючи підґрунтя для її можливої адаптації до умов МСП.

Холістичний маркетинг як концепція був протестований у багатьох галузях і регіонах, і його позитивний вплив на показники ефективності, такі як утримання клієнтів, капітал бренду та ефективність маркетингу, є незмінно позитивним. Головною рушійною силою даного підходу є інтеграція – узгодження внутрішніх операцій, зовнішньої комунікації, взаємовідносин з клієнтами та суспільних цінностей в єдине ціле. Розглянемо детальніше зазначені переваги на прикладах.

Дослідження, проведене в Південно-Східній Азії (2022) серед компаній, що виробляють продукти харчування та напої, показало, що поєднання інтегрованого маркетингу з внутрішнім маркетингом допомогло збільшити утримання клієнтів та покращити внутрішню співпрацю у колективах підприємств [7].

Дослідження, що включало дослідження ринку Нігерії (2023) у сфері послуг підтвердило, що всі чотири елементи холістичного маркетингу – інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин та соціально-відповідальний маркетинг – разом передбачають кращу організаційну ефективність, причому показник $R^2 = 0,63$, що вказує на те, що 63% дисперсії в результатах діяльності можна статистично пояснити впливом холістичного маркетингу [9].

У корпоративному контексті дослідники Дараша та Мюнешвор (2021) підкреслюють, що маркетингові стратегії, побудовані на холістичному баченні, не лише покращують зовнішні результати діяльності підприємств, але й покращують внутрішній процес прийняття управлінських рішень, поєднуючи маркетинг з HR, R&D та фінансами – сприяючи синергії між відділами [4].

Підсумовуючи наведені вище приклади, окреслимо основні компоненти холістичної концепції маркетингу та їх перевірені ефекти у вигляді табл. 2.

Таблиця 2. Значення та вплив аспектів холістичного маркетингу на діяльність підприємств

Компонент	Спрямованість	Вплив
Інтегрований маркетинг	Єдина комунікація бренду в усіх каналах і точках контакту з аудиторією	Підвищення впізнаваності бренду, зменшення кількості неефективних рекламних кампаній
Внутрішній маркетинг	Об'єднання співробітників підприємства навколо бренду та маркетингових цілей	Зміцнення морального духу колективу, чіткість виконання поставлених завдань, покращення міжфункціональної роботи
Маркетинг взаємовідносин	Постійна взаємодія з клієнтами та зацікавленими сторонами	Створення вищої цінності клієнта, лояльності до бренду, реферальної поведінки
Соціально-відповідальний маркетинг	Етична взаємодія з суспільством, місцевими громадами та сталий розвиток	Зміцнення довіри споживачів та побудова виразності бренду через етичну та соціальну активність

Джерело: сформовано на основі [4; 7; 9-10].

Хоча наведені вище приклади стосуються переважно великих компаній, основні механізми можуть бути перепрофільовані для малих підприємств за умови належної адаптації. Ці висновки підтверджують потенціал холістичного маркетингу не лише як концептуальної основи, але й як практичної дорожньої карти для подолання багатьох проблем МСП, описаних нами раніше.

Таким чином, описані вище переваги холістичного маркетингу, такі як утримання клієнтів, впізнаваність бренду та покращена організаційна узгодженість є досяжними для корпорацій та інших великих підприємств. Завдяки спеціалізованим відділам, значним маркетинговим бюджетам і добре налагодженим внутрішнім каналам комунікації ці компанії структурно оснащені для реалізації складних, інтегрованих стратегій, що охоплюють різні бізнес-функції.

На відміну від них, малі та середні підприємства (МСП) часто працюють з мінімальними ресурсами, хаотичною ієрархією та багатозадачними командами, що робить пряме впровадження повномасштабного холістичного концепту недоцільним. Їх обмежені можливості стратегічного планування та реалізації підкреслюють потребу в більш доступному та гнучкому підході. Тому наша мета полягає в тому, щоб перетворити основні переваги холістичного маркетингу на модель, яку МСП

можуть реалістично впровадити та отримати вигоду, не потребуючи при цьому надмірної інфраструктури чи інвестицій.

Щоб подолати розрив між гіпотетичними перевагами холістичного маркетингу та операційними реаліями малого бізнесу, ми пропонуємо спрощену та масштабовану модель – адаптований підхід до впровадження холістичної концепції маркетингу для малих та середніх підприємств, розроблений спеціально для потреб МСП з обмеженими ресурсами, децентралізованими ролями у колективі та короткими циклами планування (табл. 3). Наш підхід базується на трьох управлінських принципах:

Таблиця 3. Адаптація холістичного маркетингу для МСП

Холістичний компонент	Застосовність великими підприємствами	Адаптація, орієнтована на малі та середні підприємства
Інтегрований маркетинг	Багатоканальна координація, уніфікований брендинг для всіх відділів	Візуальна та вербальна узгодженість у соціальних мережах, веб-сайті, електронній пошті, упаковці забезпечується використанням базових посібників зі стилю та інструментів дизайну (наприклад, Canva, Google Docs та ін.), придатних для самостійного виконання або роботи у невеликій команді
Внутрішній маркетинг	Формальне навчання персоналу, програми корпоративної культури	Неформальне згуртування колективу через регулярні внутрішні брифінги, спільці цілі та визнання колег
Маркетинг взаємовідносин	Спеціалізовані CRM-платформи, програми лояльності, довгострокові стратегії утримання клієнтів	Постійна комунікація з клієнтами через месенджери, електронну пошту та персоналізовані подальші дії, доповнені зусиллями зі створення та підтримки активної спільноти бренду
Соціально-відповідальний маркетинг	ESG-звітність, кампанії зі сталого розвитку, відділи корпоративної соціальної відповідальності	Залучення на місцевому рівні (спонсорство, волонтерство), висвітлення інформації про відповідальне виробництво та правильні виробничі звички

Джерело: розроблено авторами.

- пріоритетність над повнотою – МСП не повинні застосовувати всі холістичні елементи одночасно; концепція акцентує увагу на точках входу, які приносять найбільшу віддачу при мінімальних інвестиціях;
- інтеграція процесів – замість того, щоб створювати нові відділи, існуючі робочі процеси реорганізуються відповідно до холістичних принципів;
- поступове масштабування – модель передбачає поступове впровадження, починаючи з одного або двох компонентів і розширюючи їх у міру зростання можливостей.

Наведена вище у табл. 3 адаптація відображає як стратегічну глибину оригінальної моделі, так і операційну простоту, необхідну МСП. Наприклад, маркетинг взаємовідносин не потребує платформ автоматизації, а може початися з того, що засновник особисто відповідатиме на відгуки та створюватиме невеликі ритуали для клієнтів. Інтегрований маркетинг може розпочатися з посібника зі стилю в Canva, а не в рекламному агентстві тощо.

Таким чином, щоб зробити холістичний маркетинговий підхід практичним для МСП, пропонується наступна покрокова дорожня карта, що складається з трьох чітких і керованих етапів, зокрема: фундаментальної фази, фази активації і фази зростання. На кожному з етапів підприємствам малого та середнього бізнесу пропонується виконувати конкретні дії, які є реалістичними з урахуванням обмеженості їх ресурсів (табл. 4).

Таблиця 4. Рекомендовані кроки щодо впровадження холістичного маркетингу для МСП

Фаза	Дії
Фундаментальна	визначити, хто є цільовою аудиторією компанії, побудувати прості образи покупця
	розробити базовий стиль бренду – обрати логотип, кольори, шрифти та ключові повідомлення, які відображатимуть комунікаційний тон компанії
	провести коротку сесію узгодження колективу/команди (навіть якщо мова йде про дві особи), щоб узгодити цінності бренду компанії та комунікаційні цілі
Активації	послідовно застосовувати обраний візуальний стиль і стиль повідомлень у всіх основних каналах комунікацій (веб-сайт, соціальні мережі, електронна пошта тощо)
	запустити одну просту ініціативу у відносинах з клієнтами, як наприклад, повідомлення з подякою, висвітлення досвіду клієнта через публікацію в соціальних мережах або коротке оповідання, follow-up лист тощо
	обрати одну невелику соціально-відповідальну акцію – наприклад, використання екологічної упаковки, підтримка місцевої важливої події або поширення цінностей компанії
Зростання	створити просту систему відстеження клієнтів (для початку достатньо базової CRM-системи в Google Sheets)
	проводити щомісячну маркетингову перевірку, щоб проаналізувати, які інструменти працюють, а які можна покращити
	почати збирати відгуки, історії клієнтів або прості кейси, щоб зміцнити довіру споживачів в цілому до бренду компанії і продемонструвати реальний внесок для спільноти

Джерело: розроблено авторами.

Зазначені вище у табл. 4 дії є базовими з точки зору імплементації холістичного маркетингу у діяльність МСП. За допомогою цих простих

кроків підприємства досліджуваного типу зможуть вести якісну маркетингову діяльність без втрати великої кількості власних ресурсів. Для узагальнення представимо дану дорожню карту у схематичному і спрощеному вигляді (рис. 1).



Рис. 1. Фази імплементації холістичного маркетингу у діяльність МСП

Джерело: авторська розробка.

Описана вище дорожня карта розроблена таким чином, щоб бути практичною, доступною та вимірюваною, що дозволить МСП розвивати маркетингову компетентність з часом, не перевантажуючі внутрішні ресурси.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проаналізувавши сучасні дослідження, ми визначили найактуальніші маркетингові виклики, з якими стикаються МСП, та окреслили основні компоненти холістичного маркетингу, які визначають довгострокову цінність бренду та взаємовідносини з клієнтами. У відповідь на існуючу проблематику нами було запропоновано адаптований підхід до впровадження холістичного маркетингу для МСП – поетапну модель, орієнтовану на економічність при використанні ресурсів підприємств, яка перетворює

принципи холістичного маркетингу на дієві практики для невеликих компаній.

Цей адаптований підхід дає змогу МСП вийти за межі фрагментарної тактики і прийняти більш інтегровану та орієнтовану на клієнта маркетингову стратегію. Підкреслимо, що майбутні дослідження в даній тематиці можуть бути зосереджені на тестуванні цієї моделі в реальних умовах та її подальшому вдосконаленні на основі практичних відгуків з середовища малого бізнесу та викликів ринку.

Література:

1. Коваленко Н. О., Дунін М. Є. Сучасні тренди менеджменту в контексті впровадження внутрішнього маркетингу у діяльність підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 46(2024). С. 53-60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-08).

2. Семененко К. Ю., Дунін М. Є., Розумей С. Б. Адаптована концепція холістичного маркетингу як інструмент залучення та утримання споживачів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7986>.

3. Challenges, Open Innovation, and Engagement Theory at Craft SMEs: Evidence from Indonesian Batik / A. B. Raya et al. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. No. 2. P. 121. URL: <https://surl.li/gqzcgp> (дата звернення: 24.04.2025).

4. Darasha J., Muneshwar K. Adoption of holistic marketing in corporates. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*. 2021. Vol. 13. No. 5. P. 1272-1289. URL: <https://surl.li/puyejx> (дата звернення: 25.04.2025).

5. Filali S., Faraj N. Marketing of SMEs in the digital age: challenges and issues. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. 2022. Vol. 3. No. 6-2. P. 231-241. URL: <https://surl.li/emxsfk> (дата звернення: 24.04.2025).

6. Kindström D., Carlborg P., Nord T. Challenges for growing SMEs: a managerial perspective. *Journal of Small Business Management*. 2024. Vol. 62. No. 2. P. 700-723. URL: <https://surl.li/nutduq> (дата звернення: 24.04.2025).

7. 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. URL: <https://surl.li/ypgpul> (дата звернення: 25.04.2025).

8. Mbatha Z.L., Moodley M., Nyika F., Ruzengwe C. Investigating marketing challenges faced by South African SMEs during Covid-19. *International Journal of Advanced Business Studies*. 2024. Vol. 3. No. 3. P. 24-38. URL: <https://surl.li/zslfcr> (дата звернення: 24.04.2025).

9. Oiku P.O., Adeyeye T.C. Effects of holistic marketing on organizational performance. *British Journal of Management and Marketing Studies*. 2023. Vol. 6. No. 3. P. 117-127. URL: <https://surl.li/yhwxuu> (дата звернення: 25.04.2025).

10. Sakhnatska N., Aliakperova N., Kosyachenko K., Kostenko A. The application of digital tools in Ukrainian pharmacies within holistic marketing. *Pharmacia*. 2023. Vol. 70. No. 3. P. 625-633. URL: <https://surl.li/soxuxn> (дата звернення: 25.04.2025).

References

1. Kovalenko, N. and Dunin, M. (2024), “Modern Management Trends in the Context of Implementing Internal Marketing in the Activities Of Enterprises”, *Modern Economics*, vol. 46(2024), pp. 53-60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-08).

2. Semenenko, K. Dunin, M. and Rozumej, S. (2022), “Adapted concept of holistic marketing as the tool of attracting and persuading of consumers”, *International Scientific Journal «Internauka», Series: «Economic Sciences»*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7986>.

3. Raya, A. B. (2021), “Challenges, Open Innovation, and Engagement Theory at Craft SMEs: Evidence from Indonesian Batik”, *Journal of Open*

Innovation: Technology, Market, and Complexity, vol. 7, no. 2. pp. 121, available at: <https://surl.li/gqzcgp> (accessed 24 April 2025).

4. Darasha, J. and Muneshwar, K. (2021), “Adoption of holistic marketing in corporates”, *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, vol. 13, no. 5, pp. 1272-1289, available at: <https://surl.li/puyejx> (accessed 25 April 2025).

5. Filali, S. and Faraj, N. (2022), “Marketing of SMEs in the digital age: challenges and issues”, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 3, no. 6-2, pp. 231-241, available at: <https://surl.li/emxsfk> (accessed 24 April 2025).

6. Kindström, D. Carlborg, P. and Nord, T. (2024), “Challenges for growing SMEs: a managerial perspective”, *Journal of Small Business Management*, vol. 62, no. 2, pp. 700-723, available at: <https://surl.li/nutduq> (accessed 24 April 2025).

7. Kuncoro, A. Ristanto, H. Suroso, I. and Elfaz, M.A. (2022), “Holistic marketing: integrated marketing and relationship marketing impact to marketing performance”, *International Journal of Health Sciences*, vol. 6, no. S4, pp. 421-430, available at: <https://surl.li/ypgpul> (accessed 25 April 2025).

8. Mbatha, Z.L. Moodley, M. Nyika, F. and Ruzengwe, C. (2024), “Investigating marketing challenges faced by South African SMEs during Covid-19”, *International Journal of Advanced Business Studies*, vol. 3, no. 3, pp. 24-38, available at: <https://surl.li/zslfcr> (accessed 24 April 2025).

9. Oiku, P.O. and Adeyeye, T.C. (2023), “Effects of holistic marketing on organizational performance”, *British Journal of Management and Marketing Studies*, vol. 6, no. 3, pp. 117-127, available at: <https://surl.li/yhwxuu> (accessed 25 April 2025).

10. Sakhnatska, N. Aliekperova, N. Kosyachenko, K. and Kostenko, A. (2023), “The application of digital tools in Ukrainian pharmacies within holistic marketing”, *Pharmacia*, vol. 70, no. 3, pp. 625-633, available at: <https://surl.li/soxuxn> (accessed 25 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.