

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2026.55.0.5505>

УДК 339.138:658.8:005.21
JEL M31, M10, L25, O3

МАТРИЦЯ ХОЛІСТИЧНОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Тетяна Устік

Сумський національний аграрний університет
40021, м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 160,
e-mail: tatyana.ustik@snau.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9967-0669

Анотація. Розглянуто теоретико-методичні засади формування матриці холістичної зрілості підприємства як інструменту стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації, посилення конкуренції, зміни поведінки споживачів та зростання ролі даних традиційне трактування маркетинг-міксу як сукупності окремих інструментів уже не забезпечує достатньої управлінської результативності. Проведено аналіз еволюції холістичного маркетингу, його ключових компонентів, зокрема внутрішнього маркетингу, інтегрованого маркетингу, маркетингу взаємовідносин і соціально відповідального маркетингу. Визначено, що холістична зрілість підприємства характеризує рівень системної узгодженості маркетинг-міксу, інтегрованих маркетингових комунікацій, омніканальності, управління взаємовідносин із споживачами, цифрової аналітики, поведінкових інсайтів, внутрішніх процесів, взаємовідносин зі стейкхолдерами та ключових показників ефективності. Проведено аналіз можливостей переходу від описового оцінювання маркетингової системи до кількісної діагностики її розвитку через інтегральний показник. Розроблено методичний підхід до формування індексу холістичності підприємства, який передбачає оцінювання окремих блоків маркетингової системи з урахуванням вагових коефіцієнтів. Описано матрицю холістичної зрілості підприємства, що поєднує рівень інтеграції маркетингової діяльності та рівень її стратегічної результативності. Визначено чотири квадранти матриці: фрагментарний маркетинг, тактична інтеграція, системна холістичність і стратегічна холістична зрілість. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання для стратегічного позиціонування підприємства, виявлення розривів у маркетинговій системі, формування дорожньої карти розвитку та подальшого моніторингу показників ефективності у динаміці.

Ключові слова: холістичний маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, маркетинг взаємовідносин, управління маркетинговою діяльністю, інтегральний показник холістичності, матриця холістичної зрілості, індекс холістичності, ключові показники ефективності, поведінка споживачів.

© Тетяна Устік, 2026.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах цифровізації, посилення конкуренції, зміни поведінки споживачів і зростання ролі даних. За таких обставин традиційне розуміння маркетингу як набору окремих інструментів уже не забезпечує достатньої стратегічної результативності, оскільки маркетингові рішення часто залишаються фрагментарними, а комунікації, аналітика, внутрішні процеси та показники ефективності — недостатньо узгодженими. Це зумовлює потребу в переході до холістичної маркетингової системи, де маркетингова діяльність оцінюється за рівнем системної інтеграції, стратегічної керованості та здатності створювати довгострокову цінність. У цьому контексті важливим завданням є розроблення індексу холістичності та матриці холістичної зрілості підприємства як інструментів комплексної діагностики й стратегічного позиціонування маркетингової системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку холістичного маркетингу, інтеграції маркетингових інструментів та оцінювання зрілості маркетингової діяльності підприємств вивчали такі науковці, як В. Сібрук, А. Сібрук [7], Ю. Фісун, О. Борисенко, І. Суворова [8], Н. Крахмальова [4], О. Коротун, С. Збирит, А. Мартинюк [3] та ін.

Зокрема, В. Сібрук та А. Сібрук [7] розглядають еволюцію холістичного маркетингу, його ключові компоненти та роль у формуванні цілісної ринкової стратегії підприємства. Ю. Фісун, О. Борисенко та І. Суворова [8] акцентують увагу на холістичному підході до маркетингових комунікацій як чиннику трансформації сучасної поведінки споживачів в умовах цифровізації, омніканальності, Big Data та штучного інтелекту. Н. Крахмальова [4] розкриває значення інтегрованих маркетингових комунікацій як стратегічного інструменту управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі. О. Коротун, С. Збирит та А. Мартинюк [3] аналізують омніканальний маркетинг як основу створення цілісної взаємодії між брендом і споживачем у різних точках контакту.

Водночас більшість досліджень зосереджується на окремих складових маркетингової системи: холістичній концепції, маркетинг-міксі, інтегрованих комунікаціях, омніканальності, цифровій аналітиці або моделях зрілості. Недостатньо розкритим залишається їх поєднання в єдину методичну конструкцію для оцінювання холістичної зрілості, визначення індексу холістичності та стратегічного позиціонування маркетингової системи, що й зумовило вибір напряму дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування матриці холістичної зрілості підприємства як інструменту стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено послідовне розкриття сутності холістичної зрілості підприємства та її зв'язку з розвитком холістичного маркетингу. Особливу увагу зосереджено на обґрунтуванні переходу від традиційного оцінювання маркетинг-міксу до комплексної діагностики маркетингової системи, визначенні ключових блоків оцінювання холістичності маркетингової діяльності та формуванні методичного підходу до розрахунку індексу холістичності підприємства. Також у межах дослідження передбачено побудову матриці холістичної зрілості за критеріями рівня інтеграції маркетингової діяльності та її стратегічної результативності, а також окреслення можливостей практичного використання запропонованого підходу для стратегічного позиціонування, виявлення розривів у маркетинговій системі та визначення напрямів її подальшого розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень холістичного маркетингу і визначення

його основних складових. Метод порівняння застосовано для зіставлення традиційного підходу до оцінювання маркетинг-міксу з комплексною діагностикою холістичної маркетингової системи. Метод структурно-логічного узагальнення використано для побудови послідовності переходу від маркетинг-міксу до холістичної маркетингової системи підприємства. Метод формалізації застосовано для обґрунтування індексу холістичності як інтегрального показника оцінювання рівня розвитку маркетингової системи. Графічний метод використано для побудови матриці холістичної зрілості підприємства, яка поєднує рівень інтеграції маркетингової діяльності та рівень її стратегічної результативності. Сукупність зазначених методів дозволила сформулювати теоретико-методичний підхід до оцінювання холістичної зрілості підприємства та визначення стратегічних напрямів розвитку його маркетингової діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Холістичний маркетинг сформувався як відповідь на ускладнення ринкового середовища, посилення конкуренції, зміну ролі споживача та потребу в узгодженні різних напрямів діяльності підприємства. На відміну від традиційних підходів, які часто обмежують маркетинг просуванням, збутом або комунікаціями, холістична концепція розглядає його як складову загального управління бізнесом. У такій логіці маркетинг охоплює не окремі інструменти, а всю систему створення, донесення й підтримання цінності для споживачів, партнерів, персоналу та інших стейкхолдерів [7].

Класична структура холістичного маркетингу охоплює внутрішній, інтегрований, соціально відповідальний маркетинг і маркетинг взаємовідносин, які забезпечують узгодженість дій персоналу, єдність інструментів і каналів комунікації, формування довгострокових зв'язків зі споживачами та партнерами, а також урахування суспільних, етичних і екологічних очікувань. В умовах цифровізації ці компоненти набувають нового значення, оскільки взаємодія зі споживачем відбувається у багатьох точках контакту, а його очікування, вибір і вплив на репутацію бренду формуються через цифрові канали, відгуки, соціальні мережі й онлайн-спільноти [8, С. 124].

З позиції стратегічного управління холістичний маркетинг виконує комунікаційну й координаційну функції, узгоджуючи цілі підприємства з потребами ринку, внутрішні ресурси із зовнішніми можливостями та сприяючи переходу до проактивного управління маркетинговими процесами. У цьому контексті холістична зрілість відображає рівень системної інтеграції маркетингової діяльності, за якого внутрішні процеси, маркетинг-мікс, комунікації, взаємовідносини зі стейкхолдерами, цифрові дані, поведінкові інсайти та ключові показники ефективності функціонують як єдина стратегічно керована система.

Практичне впровадження холістичного маркетингу починається з упорядкування базових складових маркетингової системи. Основою виступає маркетинговий комплекс, який поєднує продуктову, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства. Водночас у сучасних умовах маркетинг-мікс не може ефективно функціонувати як ізольований набір інструментів. Його результативність залежить від узгодженості елементів між собою, відповідності загальній стратегії, урахування поведінки споживачів, підтримки цифровими технологіями, комунікаційними каналами та аналітикою [5, с. 187].

Комплексна маркетингова система формується на принципах цілісності, стратегічної спрямованості, ієрархічності складових, взаємоузгодженості інструментів та адаптивності до змін середовища. Для побудови матриці холістичної зрілості важливо оцінювати не лише наявність маркетингових інструментів, а рівень їх

системної взаємодії. У такій логіці маркетинг-мікс виконує роль операційного ядра, яке холістична модель розширює до рівня стратегічної системи управління цінністю.

Методично важливим є поелементне оцінювання комплексу маркетингу з подальшим розрахунком інтегрального показника ефективності. Інтегральний показник маркетинг-міксу узагальнює результативність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, тоді як індекс холістичності відображає рівень розвитку всієї маркетингової системи підприємства [5, с. 189].

Розширення маркетинг-міксу до рівня індексу холістичності потребує виокремлення складових, що забезпечують цілісність маркетингової системи. Однією з них є комунікаційна підсистема, через яку підприємство передає ціннісну пропозицію, підтримує контакт зі споживачами, формує довіру до бренду та координує взаємодію в різних каналах [6, с. 263].

Інтегровані маркетингові комунікації є ключовим критерієм холістичної зрілості, оскільки забезпечують єдність повідомлень, узгодженість каналів і послідовність сприйняття бренду. Вони виходять за межі інструменту просування та набувають ролі стратегічного механізму управління взаємодією зі споживачами [4, с. 98].

Для оцінювання холістичної зрілості важливий не сам факт використання соціальних мереж, реклами, email-маркетингу, сайту чи офлайн-комунікацій, а рівень їх інтегрованості. Без єдиного позиціонування та координації ці канали створюють фрагментований клієнтський досвід. Тому в матриці оцінюється узгодженість повідомлень, єдність візуальної та змістової комунікації, адаптивність до поведінки споживачів і здатність швидко змінювати комунікаційні рішення.

Оmnіканальний маркетинг поглиблює логіку інтегрованих маркетингових комунікацій, оскільки орієнтується на безшовну взаємодію між брендом і споживачем. Для підприємства це означає інтеграцію онлайн- та офлайн-середовища, єдиної клієнтської бази, персоналізованих повідомлень і системного управління всіма точками контакту [3].

У матриці холістичної зрілості omніканальність виділено як окремий діагностичний блок. Її індикаторами є єдина клієнтська база, узгодженість онлайн- та офлайн-взаємодії, персоналізація повідомлень, відстеження шляху клієнта, автоматизовані сценарії комунікації та оцінювання якості клієнтського досвіду. Чим вищий рівень omніканальної інтеграції, тим ближчим підприємство є до стратегічної холістичної зрілості. Систему критеріїв, яка поєднує якісні характеристики комунікаційної інтеграції з можливими кількісними показниками оцінювання вказані в таблиці 1.

Таблиця 1

Критерії оцінювання інтегрованих маркетингових комунікацій та omніканальності в системі холістичної зрілості підприємства

Критерій	Зміст критерію	Приклад КРІ
Узгодженість повідомлень	Єдність змісту, стилю, позиціонування та ціннісної пропозиції в різних каналах	Частка кампаній, реалізованих за єдиною комунікаційною концепцією
Інтеграція каналів	Поєднання онлайн- і офлайн-точок контакту в єдину систему	Кількість інтегрованих каналів у CRM
Персоналізація	Адаптація повідомлень до сегментів і поведінки споживачів	Частка персоналізованих комунікацій
Omніканальний клієнтський досвід	Безшовність переходу споживача між каналами	Рівень задоволеності клієнтським досвідом

Аналітика комунікацій	Вимірювання результативності каналів і кампаній	ROMI, CTR, конверсія, вартість ліда
Адаптивність	Здатність швидко змінювати комунікації відповідно до ринкових умов	Час реакції на зміну попиту або поведінки аудиторії

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Комунікаційна складова холистичної зрілості має оцінюватися за рівнем узгодженості каналів, персоналізації, аналітичного супроводу та впливу на клієнтський досвід, оскільки саме ці параметри пов'язують інтегровані маркетингові комунікації й омніканальність із загальним індексом холистичності підприємства. Водночас така оцінка має доповнюватися аналізом глибини взаємодії зі споживачами та іншими стейкхолдерами, адже довгострокова лояльність, довіра й партнерська залученість формуються не лише через послідовні повідомлення, а через сталі відносини, накопичення клієнтського досвіду та перетворення окремих контактів на довготривалий капітал взаємодії.

Наступним критерієм холистичної зрілості є маркетинг взаємовідносин. У межах холистичної концепції він виходить за межі інструменту підтримки лояльності та набуває стратегічного значення. Його логіка полягає у переході від разових трансакцій до довгострокової взаємодії, де кожен контакт зі споживачем, партнером, персоналом або іншим стейкхолдером розглядається як інвестиція у майбутню стійкість підприємства [1, с. 113].

Практика управління маркетингом взаємовідносин часто обмежується використанням систем управління взаємовідносинами зі споживачами або програм лояльності, що не забезпечує повної холистичної зрілості без урахування психологічної глибини взаємодії, емоційних драйверів прихильності, стратегічної близькості стейкхолдерів і ролі персоналу у формуванні довіри. Оскільки якість, безперервність і ціннісний зміст відносин безпосередньо впливають на ринкові й фінансові показники підприємства, показники маркетингу взаємовідносин доцільно включати до стратегічно-результативного блоку матриці холистичної зрілості [11, с. 188].

У системі оцінювання цей блок може охоплювати рівень довіри клієнтів, повторні покупки, частку утриманих клієнтів, позитивну цінність клієнта, якість сервісу, залученість персоналу, частоту контактів із ключовими клієнтами та наявність партнерських програм. Особливого значення набуває перехід від емоційної прихильності до сталої поведінкової співпраці, що проявляється у повторних діях, рекомендаціях, участі у спільному створенні цінності та готовності споживача підтримувати довгострокову взаємодію [2].

Результативність маркетингу взаємовідносин залежить від здатності підприємства аналізувати потреби, мотиви, очікування й бар'єри споживачів. У сучасних умовах така аналітика потребує системного використання клієнтських даних, цифрових слідів, систем управління взаємовідносинами зі споживачами, поведінкових індикаторів і показників результативності.

Ще одним елементом матриці холистичної зрілості є поведінка споживачів і цифрова аналітика як інформаційна база стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Поведінка споживачів формується під впливом ціни, якості продукту, доступності інформації, безпеки, логістичного досвіду, зручності цифрових каналів, соціальних рекомендацій і довіри до бренду [10].

У цифровому середовищі споживач отримує більше ринкової влади, оскільки може самостійно порівнювати ціни, аналізувати відгуки, перевіряти якість пропозиції

та швидко змінювати постачальника, що знижує ефективність односторонньої комунікації й підсилює значення персоналізованого, доказового та адаптивного маркетингу. За таких умов цифрова аналітика стає основою управлінських рішень, однак цифрова зрілість визначається не лише наявністю інструментів, а здатністю підприємства інтегрувати дані про споживачів, канали, кампанії, транзакції та взаємодії в єдину систему стратегічного управління [12, с. 120].

Типовою проблемою є розрив між використанням цифрових інструментів і стратегічним застосуванням даних. Підприємство може активно використовувати соціальні мережі, email-розсилки, чат-боти чи рекламні платформи, але рівень холістичної зрілості залишатиметься обмеженим, якщо ці дані не включені в процес прийняття рішень. У холістичній системі поведінкові дані стають основою для сегментації споживачів, персоналізації комунікацій, оцінювання результативності взаємодії та коригування маркетингової стратегії. Логіку перетворення даних про споживачів на управлінські рішення подано на рис. 1.

Схема відображає циклічний характер управління маркетинговою діяльністю. Дані не завершують процес оцінювання, а запускають новий цикл стратегічної адаптації. У межах цього циклу підприємство уточнює пропозицію, комунікації, канали, сервіс і взаємодію зі споживачами.

Циклічність роботи з даними створює основу для переходу від опису маркетингової системи до її кількісного вимірювання, оскільки поведінкова аналітика показує реакцію споживачів на пропозицію, комунікації та сервіс, а індекс холістичності узагальнює ці результати разом з іншими складовими маркетингової діяльності. Його доцільно формувати за логікою інтегрального оцінювання, коли окремі складові маркетингової системи отримують часткові оцінки, які надалі об'єднуються в єдиний показник розвитку маркетингової системи підприємства [5, с. 188].

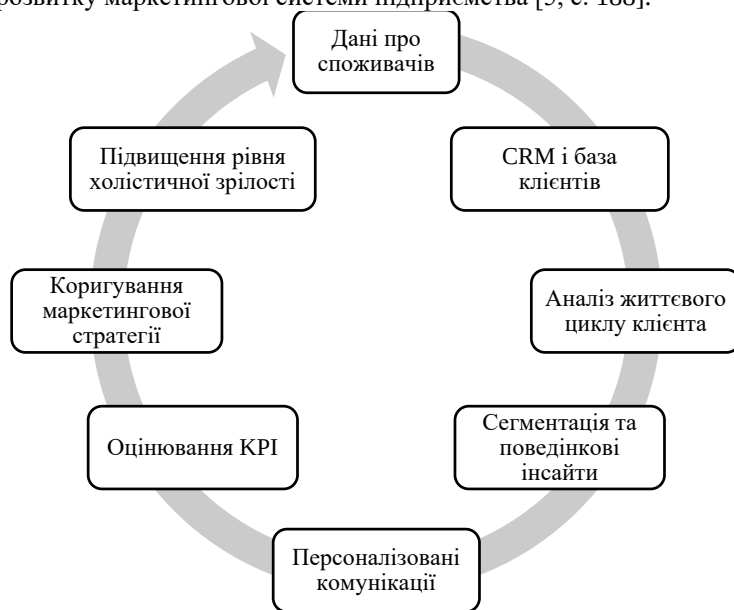


Рис. 1. Інформаційно-аналітична схема прийняття маркетингових рішень у холістичній системі

Джерело: побудовано автором на основі [12]

На відміну від інтегрального показника ефективності маркетинг-міксу, індекс холістичності охоплює ширші управлінські складові: внутрішню інтеграцію, узгодженість маркетинг-міксу, інтегровані маркетингові комунікації, омніканальність, маркетинг взаємовідносин, цифрову аналітику, поведінку споживачів, соціальну відповідальність, КРІ та адаптивність до змін.

Для оцінювання кожного блоку використовується п'ятибальна шкала: від фрагментарного до стратегічно холістичного рівня. Така шкала відповідає логіці maturity model, де розвиток організації розглядається як перехід від неструктурованих практик до керованих, вимірюваних і оптимізованих процесів [9].

Індекс холістичності підприємства пропонується визначати за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n W_i \times B_i, \sum_{i=1}^n W_i = 1$$

де:

I_x — індекс холістичності підприємства.

W_i — ваговий коефіцієнт відповідного блоку оцінювання.

B_i — оцінка відповідного блоку холістичної зрілості.

Вагові коефіцієнти можуть визначатися експертним методом, методом попарних порівнянь або шляхом адаптації до галузевої специфіки підприємства. Для підприємств, які працюють у висококонкурентному B2C-середовищі, більшу вагу можуть мати омніканальність, клієнтський досвід і поведінкова аналітика. Для аграрних підприємств вагомішими можуть бути адаптивність до зовнішніх ризиків, ефективність збуту, цифровізація комунікацій і стійкість логістичних каналів.

Таблиця 2

Запропонована система блоків оцінювання індексу холістичності підприємства

Блок оцінювання	Зміст блоку	Можливі індикатори
Внутрішня інтеграція	Узгодженість дій підрозділів, персоналу та управлінських процесів	Рівень міжфункціональної координації, наявність спільних КРІ
Маркетинг-мікс	Комплексність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики	Виконання плану маркетингових заходів, ефективність 4P
ІМК	Єдність повідомлень і каналів комунікації	Узгодженість кампаній, охоплення, ROMI
Омніканальність	Безшовна взаємодія в різних точках контакту	Кількість інтегрованих каналів, CX-оцінка
Маркетинг взаємовідносин	Довгострокова взаємодія зі споживачами й партнерами	Retention rate, LTV, повторні покупки
Цифрова аналітика	Використання даних для прийняття рішень	CRM-аналітика, соціальна аналітика, dashboard
Поведінка споживачів	Урахування мотивів, очікувань і бар'єрів клієнтів	NPS, CSI, конверсія, відгуки
Соціальна відповідальність	Етична, екологічна та ціннісна складова маркетингу	ESG-комунікації, репутаційні показники
КРІ результативності	Оцінювання ринкових і фінансових результатів маркетингу	ROMI, CAC, CLV, частка ринку
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни середовища	Швидкість коригування стратегії, гнучкість каналів

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Таблиця 2 виступає як базова методична основа для емпіричного оцінювання холістичної зрілості підприємства. Перспективи подальших наукових пошуків полягають у її деталізації через обґрунтування системи часткових показників, розроблення оціночних шкал та встановлення вагових коефіцієнтів з урахуванням галузевої специфіки.

Сформована система блоків оцінювання та індекс холістичності створюють основу для стратегічного позиціонування підприємства. Водночас інтегральний показник лише фіксує загальний рівень розвитку маркетингової системи. Для управлінського використання важливо визначити не тільки числове значення індексу, а й стан підприємства, наявні розриви та наступні стратегічні кроки. Тому результати оцінювання доцільно переносити у матричну площину, де рівень інтеграції маркетингової діяльності поєднується з рівнем її стратегічної результативності.



Рис. 2. Матриця холістичної зрілості підприємства

Джерело: побудовано автором

Матриця холістичної зрілості підприємства є інструментом стратегічного позиціонування маркетингової системи за двома параметрами. Перший відображає рівень інтеграції маркетингової діяльності та показує узгодженість маркетинг-міксу, комунікацій, систем управління взаємовідносинами зі споживачами, цифрових даних, внутрішніх процесів і взаємодії зі споживачами. Другий характеризує стратегічну результативність і показує, наскільки маркетингова система забезпечує досягнення маркетингових і бізнес-результатів. Матриця холістичної зрілості підприємства зображена на рис. 2.

Матриця холістичної зрілості підприємства має чотири квадранти: фрагментарний маркетинг, тактична інтеграція, системна холістичність і стратегічна холістична зрілість. Така логіка відповідає моделям зрілості, де розвиток системи

відбувається від неструктурованого стану до керованого, вимірюваного й оптимізованого рівня [9].

Квадрант «Фрагментарний маркетинг» характеризує підприємства, які використовують окремі маркетингові інструменти без єдиної стратегії, системи оцінювання, узгоджених комунікацій, інтегрованої бази клієнтів і регулярної аналітики. Маркетингові рішення в такому випадку переважно реактивні та короткострокові.

Квадрант «Тактична інтеграція» відображає стан, за якого підприємство вже використовує інтегровані комунікації, цифрові канали, системи управління взаємовідносинами зі споживачами або програми лояльності. Однак ці елементи ще не поєднані в цілісну систему стратегічного управління.

Квадрант «Системна холістичність» характеризує підприємства з високим рівнем інтеграції маркетингових процесів, комунікацій, взаємовідносин і даних. Водночас стратегічна результативність може залишатися нестабільною через недостатню точність KPI, слабку адаптивність, обмежену персоналізацію або недостатній рівень цифрової аналітики.

Квадрант «Стратегічна холістична зрілість» відображає найвищий рівень розвитку маркетингової системи. Для нього характерні інтеграція маркетинг-міксу, інтегрованих маркетингових комунікацій, омніканальності, цифрової аналітики, маркетингу взаємовідносин, соціально відповідальної складової та KPI. У цьому стані маркетинг виконує функцію стратегічного управління цінністю.

Практичне значення матриці холістичної зрілості полягає в оцінюванні поточного стану маркетингової системи, визначенні напрямку її розвитку та формуванні управлінських пріоритетів: від базової стратегії й KPI для фрагментарного маркетингу до персоналізації, прогнозної аналітики та управління клієнтською цінністю для вищих рівнів зрілості. Матриця поєднує логіку холістичного маркетингу, інтегральне оцінювання, maturity model, KPI та стратегічне позиціонування, що дозволяє перейти до системного управління маркетинговою діяльністю як джерелом довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, холістична зрілість підприємства відображає рівень системної узгодженості, стратегічної керованості та здатності маркетингової діяльності створювати цінність для споживачів, партнерів, персоналу й інших стейкхолдерів.

Індекс холістичності дає змогу перейти від описового оцінювання маркетингу до кількісної діагностики. Він узагальнює часткові оцінки окремих блоків маркетингової системи, виявляє слабкі місця її розвитку та визначає напрями управлінського впливу. На відміну від оцінювання лише маркетинг-міксу, цей індекс охоплює ширший управлінський контур і показує здатність підприємства діяти як цілісна, адаптивна та стратегічно орієнтована система.

Матриця холістичної зрілості розширює практичне використання індексу, поєднуючи рівень інтеграції маркетингової діяльності з її стратегічною результативністю. Вона дозволяє зафіксувати поточний стан маркетингової системи, визначити логіку подальшого розвитку, сформулювати управлінські пріоритети та послідовність дій для підвищення маркетингової зрілості підприємства. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його застосування для підприємств різних галузей, зокрема в умовах цифровізації, посилення конкуренції та нестабільності ринкового середовища. Використання індексу холістичності та матриці холістичної зрілості може допомогти підприємствам виявляти розриви між наявними

маркетинговими інструментами та стратегічними цілями, посилювати міжфункціональну координацію, удосконалювати взаємодію зі споживачами, підвищувати ефективність комунікацій і формувати більш стійкі конкурентні позиції.

1. Дунін М. Є., Коваленко Н. О. Адаптована методика управління маркетингом взаємовідносин у межах реалізації холистичної концепції маркетингу на підприємствах. *Modern Economics*. 2026. № 55. С. 112–118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-15).
2. Коваленко Н. О., Дунін М. Є. Адаптований підхід до впровадження холистичної концепції маркетингу для підприємств малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.85>.
3. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.
4. Крахмальова Н. А. Інтегровані маркетингові комунікації підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.94>.
5. Макарова В. В., Устік Т. В., Устік Д. В. Комплексне оцінювання маркетингового комплексу підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-31>.
6. Монастирський Г., Шушпанов Д. Холистичний підхід до управління бізнес-комунікацією. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 259–271. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259>.
7. Сібрук В. Л., Сібрук А. В. Еволюція холистичного маркетингу: основні аспекти та сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-3>.
8. Фісун Ю. В., Борисенко О. С., Суворова І. М. Холистичний підхід до маркетингових комунікацій як детермінанта сучасної поведінки споживачів. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2026. № 36. С. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360555>.
9. Gonda D., Poór P. Use of Maturity Model to Create an Effective Marketing Mix with a Focus on Educational Facilities. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 8. Article 6806. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086806>.
10. Madlenak R., Chinoracky R., Stalmasekova N., Madlenakova L. Differences in Online Consumer Behavior: A Multi-Dimensional Comparative Study in the Context of European Digital Commerce. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15, № 10. Article 1384. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15101384>.
11. Rebiazina V., Sharko E., Berezka S. The impact of relationship marketing practices on companies' market and financial performance in emerging markets. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 2024. Vol. 29, № 57. P. 186–204. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0034>.
12. Reiter M. Data-Driven Marketing and Digital Intelligence: Measuring Maturity in Slovak Organizations. *Sociálno-ekonomická revue*. 2025. № 02. P. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.52665/ser20250212>.

References

1. Dunin M. Ye., Kovalenko N. O. (2026). Adaptovana metodyka upravlinnia marketynhom vzaiemovidnosyn u mezhakh realizatsii kholistychnoi kontseptsii marketynhu na pidpriemstvakh [Adapted methodology of relationship marketing management within the implementation of the holistic marketing concept at enterprises].

- Modern Economics, no. 55, pp. 112–118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-15).
2. Kovalenko N. O., Dunin M. Ye. (2025). Adaptovanyi pidkhid do vprovadzhennia kholistychnoi kontseptsii marketynhu dlia pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu [An adapted approach to the implementation of the holistic marketing concept for small and medium-sized enterprises]. *Efektivna ekonomika (Effective Economy)*, no. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.85>.
 3. Korotun O. P., Zbyryt S. Ye., Martyniuk A. Yu. (2024). Omnikanalni marketynh: stvorennia tsilisnoi vzaiemodii mizh brendom ta spozhyvachem [Omni-channel marketing: creating a holistic interaction between the brand and the consumer]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.
 4. Krakhmalova N. A. (2025). Intehrovani marketynhovi komunikatsii pidpriemstva v suchasnomu biznes-seredovyshchi [Integrated marketing communications of the enterprise in the modern business environment]. *Ahrosvit (Agrosvit)*, no. 3, pp. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.94>.
 5. Makarova V. V., Ustik T. V., Ustik D. V. (2024). Kompleksne otsiniuvannia marketynhovoho kompleksu pidpriemstva ahrarnoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii ta hlobalizatsii biznesu [Comprehensive evaluation of the marketing complex of an agrarian enterprise in conditions of digitalization and business globalization]. *Infrastruktura rynku (Market Infrastructure)*, vol. 79, pp. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-31>.
 6. Monastyrskyi H., Shushpanov D. (2024). Kholistychnyi pidkhid do upravlinnia biznes-komunikatsiieiu [A holistic approach to business communication management]. *Ekonomichniy analiz (Economic Analysis)*, vol. 34, no. 2, pp. 259–271. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259>.
 7. Sibruk V. L., Sibruk A. V. (2023). Evoliutsiia kholistychnoho marketynhu: osnovni aspekty ta suchasnyi stan [Evolution of holistic marketing: main aspects and current state]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-3>.
 8. Fisun Yu. V., Borysenko O. S., Suvorova I. M. (2026). Kholistychnyi pidkhid do marketynhovoykh komunikatsii yak determinanta suchasnoi povedinky spozhyvachiv [A holistic approach to marketing communications as a determinant of contemporary consumer behavior]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" (Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute")*, no. 36, pp. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360555>.
 9. Gonda D., Poór P. (2023). Use of Maturity Model to Create an Effective Marketing Mix with a Focus on Educational Facilities. *Sustainability*, vol. 15, no. 8, article 6806. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086806>.
 10. Madlenak R., Chinoracky R., Stalmasekova N., Madlenakova L. (2025). Differences in Online Consumer Behavior: A Multi-Dimensional Comparative Study in the Context of European Digital Commerce. *Behavioral Sciences*, vol. 15, no. 10, article 1384. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15101384>.
 11. Rebiazina V., Sharko E., Berezka S. (2024). The impact of relationship marketing practices on companies' market and financial performance in emerging markets. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, vol. 29, no. 57, pp. 186–204. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0034>.
 12. Reiter M. (2025). Data-Driven Marketing and Digital Intelligence: Measuring Maturity in Slovak Organizations. *Sociálno-ekonomická revue (Socio-Economic Review)*, no. 02, pp. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.52665/ser20250212>.

**THE HOLISTIC ENTERPRISE MATURITY MATRIX AS A TOOL FOR
STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT****Tetiana Ustik**

*Sumy National Agrarian University
40021, Sumy, Gerasima Kondratieva Street, 160
e-mail: tatyana.ustik@snau.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9967-0669*

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of the enterprise holistic maturity matrix as a tool for strategic management of marketing activities. The relevance of the study is determined by the growing complexity of the business environment, digitalization of marketing processes, transformation of consumer behaviour, development of omnichannel interaction, and the increasing role of data in managerial decision-making. It is substantiated that traditional approaches focused on individual elements of the marketing mix, separate communication tools or isolated performance indicators do not fully reflect the strategic ability of an enterprise to create and maintain long-term value.

The article analyses the transition from the traditional marketing mix to a holistic marketing system. It is determined that the marketing mix remains the operational core of marketing activity, but its effectiveness depends on coordination with internal business processes, integrated marketing communications, systems for managing relationships with consumers, digital analytics, behavioural insights, stakeholder relations and key performance indicators. Holistic maturity is defined as the level of systemic integration, strategic manageability, adaptability and result orientation of the enterprise marketing system.

A methodological approach to forming the enterprise holisticsity index is developed. This index is considered as an integral indicator that summarizes the state of key blocks of the marketing system, including the marketing mix, internal integration, integrated marketing communications, omnichannel interaction, relationship marketing, digital analytics, consumer behaviour, social responsibility and KPI-based performance evaluation. The proposed index makes it possible to move from a descriptive interpretation of holistic marketing to quantitative diagnostics of the enterprise marketing system.

The enterprise holistic maturity matrix is proposed. It combines two parameters: the level of integration of marketing activities and the level of strategic effectiveness. Four positions of marketing development are identified: fragmented marketing, tactical integration, systemic holisticsity and strategic holistic maturity. The practical value of the matrix lies in its use for strategic positioning, identifying gaps, determining development priorities and forming a roadmap for improving marketing maturity.

Keywords: holistic marketing, integrated marketing communications, relationship marketing, marketing activity management, integral indicator of holisticsity, holistic maturity matrix, holisticsity index, key performance indicators, consumer behaviour.

Стаття надійшла до редколегії 16.05.2026

Прийнята до друку 25.06.2026

Опублікована (оприлюднена) 30.06.2026