



Маркетинг

УДК 658.8:658.5:004.9:316

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19412814>

**Формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства  
на засадах інтеграції аналітичного, стратегічного, соціального та  
цифрового маркетингу**

**Писаренко Надія Василівна,**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму,  
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5851-1976>

**Бондар Світлана Іванівна,**

кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов і  
гуманітарних дисциплін Академії праці, соціальних відносин і туризму, м.  
Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0005-9919-921X>

**Бабічева Олена Іванівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0003-3786-0226>

**Марков Роберт Рубенович,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>



**Даниленко Євген Сергійович,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-8787-1105>

**Прийнято: 18.03.2026 | Опубліковано: 31.03.2026**

***Анотація:** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства на основі інтеграції маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в умовах нестабільного ринкового середовища та цифрової трансформації економіки. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволив розглядати маркетинговий менеджмент як інтегровану систему управління підприємством. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу, логічного моделювання та графічного моделювання для обґрунтування структури та взаємозв'язків складових резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства. Результати. У статті визначено сутність резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства та обґрунтовано доцільність її формування на основі інтеграції маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу. Встановлено, що узгоджене використання аналітичних, стратегічних, соціальних та цифрових інструментів маркетингу забезпечує підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності маркетингової діяльності підприємства. Запропоновано модель формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства, яка передбачає поетапну інтеграцію маркетингових інструментів у систему управління підприємством, а також інтегральний*



показник оцінювання резильєнтності, що враховує рівень розвитку маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу. Висновки. Результати дослідження свідчать, що формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства доцільно здійснювати на основі інтегрованого використання маркетингових інструментів, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та підвищити ефективність маркетингової діяльності. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та інтегрального показника для оцінювання рівня резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку маркетингової діяльності підприємства.

**Ключові слова:** управління маркетинговою діяльністю, маркетингові інструменти, цифрові комунікації, стратегічний маркетинг, стратегічне планування, маркетингові рішення, соціальний маркетинг, цифровий маркетинг, маркетингова аналітика.

### **Building the Resilience of a Company's Marketing Management Through the Integration of Analytical, Strategic, Social, and Digital Marketing**

**Nadiia Pysarenko,**

Ph.D. (Economics), Associate Professor of the marketing department, Academy of Labor, Social Relations and Tourism,  
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5851-1976>

**Svitlana Bondar,**

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Foreign Languages and Humanities, Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine, <http://orcid.org/0009-0005-9919-921X>



**Olena Babicheva,**

Ph.D. (Economics), Associate Professor

of the Marketing Department, Academy of Labor, Social Relations and Tourism,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3786-0226>

**Robert Markov,**

Ph.D. (Economics), Associate Professor at the Marketing Department,

Academy of Labor, Social Relations and Tourism,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9421-8083>

**Yevhen Danylenko,**

Ph.D. (Economics), Associate Professor of the marketing department, Academy of

Labor, Social Relations and Tourism,

Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8787-1105>

***Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for the formation of resilience of enterprise marketing management based on the integration of marketing analytics, strategic, social and digital marketing in the conditions of an unstable market environment and digital transformation of the economy. The methodological basis of the study is a system approach, which made it possible to consider marketing management as an integrated enterprise management system. The study used methods of analysis and synthesis, generalization, comparative analysis, logical modeling and graphical modeling to substantiate the structure and relationships between the components of marketing management resilience. Results. The article defines the essence of marketing management resilience and substantiates the feasibility of its formation based on the integration of marketing analytics, strategic, social and digital marketing. It is shown that the coordinated use of analytical, strategic, social and*



*digital marketing tools ensures an increase in adaptability, flexibility and efficiency of the enterprise's marketing activities. A model for the formation of marketing management resilience is proposed, which provides for the phased integration of marketing tools into the enterprise management system, as well as an integral indicator for assessing resilience, which takes into account the level of development of marketing analytics, strategic, social and digital marketing. Conclusions. The results of the study indicate that the formation of marketing management resilience should be carried out on the basis of the integrated use of marketing tools, which allows increasing the validity of management decisions, ensuring the adaptation of the enterprise to changes in the market environment and improving the efficiency of marketing activities. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed model and the integral indicator to assess the level of marketing management resilience and to substantiate management decisions regarding the development of the enterprise's marketing activities.*

**Keywords:** *marketing management, marketing tools, digital communications, strategic marketing, strategic planning, marketing decisions, social marketing, digital marketing, marketing analytics.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції та цифровізації економіки підприємства стикаються з необхідністю забезпечення адаптивності та стійкості своєї діяльності. За цих умов особливого значення набуває маркетинговий менеджмент підприємства як система управління, що забезпечує формування попиту, конкурентних переваг та ефективну взаємодію зі споживачами. Водночас традиційні підходи до маркетингового менеджменту потребують удосконалення з урахуванням необхідності швидкої адаптації підприємства до змін ринкового середовища, що зумовлює актуальність формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства.



Проблема формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства пов'язана з необхідністю інтеграції маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в систему управління підприємством, що має важливе наукове та практичне значення і спрямоване на підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глибоке вивчення маркетингового менеджменту свідчить про його еволюцію від класичних концепцій створення цінності до сучасних моделей, орієнтованих на забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості підприємств. У класичних працях Ф. Котлера [1] і К. Л. Келлера [1], Ф. Котлера [2], Х. Картаджая [2] і І. Сетіавана [2], а також С. Холленсена [3] маркетинговий менеджмент розглядається як система формування цінності для споживача та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Водночас зазначені підходи переважно не враховують умов високої турбулентності ринкового середовища та цифрової трансформації економіки.

На відміну від класичних підходів, сучасні дослідження акцентують увагу на зростанні ролі маркетингової аналітики як основи прийняття управлінських рішень. Зокрема, М. Ведел [4] і П. К. Каннан [4], П. К. Каннан [5], В. Кумар [5], А. Діксіт [5], Р. Джавалгі [6] та М. Дасс [6] обґрунтовують перехід до data-driven маркетингу, у якому аналітика виступає ключовим інструментом зниження невизначеності та підвищення ефективності маркетингових рішень. Разом з тим, зазначені підходи зосереджені переважно на інформаційному забезпеченні управлінських рішень і недостатньо враховують їх інтеграцію зі стратегічними та поведінковими аспектами маркетингової діяльності.

У дослідженнях цифрової трансформації маркетингу П. К. Вергоефа [7], Д. Чаффі [10], Ф. Елліс-Чедвік [10], Дж. Шета [11] доведено, що цифрові



технології змінюють логіку маркетингової взаємодії зі споживачами та забезпечують підвищення гнучкості системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Водночас у більшості досліджень цифровий маркетинг розглядається як автономний напрям маркетингової діяльності без системної інтеграції з аналітичними та стратегічними компонентами маркетингового менеджменту.

Дослідження клієнтського досвіду та омніканальної взаємодії, представлені у працях К. Н. Лемона [8] і П. К. Вергоєфа [8], Д. Гревала [9] і А. Л. Роггевена [9], підкреслюють важливість узгодженості каналів взаємодії зі споживачами у формуванні довіри та лояльності, що є важливою передумовою стійкого розвитку підприємства. Проте у зазначених роботах основна увага приділяється поведінковим аспектам маркетингу без їх інтеграції з аналітичними та стратегічними механізмами управління.

У рамках дослідження резильєнтності підприємств А.-С. Теліссон [12] і О. Мейер [12], Н. А. Морган [13], Б. Х. Кларк [13] і Р. Гунер [13], Р. Т. Раст [14], К. Мурман [14] і Г. Бхалла [14] розглядають резильєнтність як здатність підприємства адаптуватися до кризових явищ, підтримувати ефективність діяльності та забезпечувати подальший розвиток. Водночас зазначені підходи мають загальноуправлінський характер і не деталізують роль маркетингового менеджменту як інтегрованої системи забезпечення резильєнтності підприємства.

Прикладні аспекти використання маркетингової аналітики, цифрових технологій та сучасних маркетингових інструментів у діяльності підприємств розглянуто у працях Ю. Соколової [15], О. Катуніної [15], Н. Писаренко [15], І. Клімової [15], О. Ковальчук [15], Н. Петрухи [16], С. Пахомова [16], М. Грігсбі [17], які доводять ефективність використання Big Data, цифрового маркетингу та маркетингової аналітики у діяльності підприємств. Проте зазначені дослідження зосереджуються переважно на окремих інструментах



маркетингової діяльності без їх комплексної інтеграції у систему маркетингового менеджменту підприємства.

Отже, аналіз наукових праць свідчить, що питання маркетингового менеджменту, маркетингової аналітики, цифрового та соціального маркетингу, а також резильєнтності підприємств досліджуються переважно автономно. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства на основі інтеграції аналітичного, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в єдину систему управління підприємством, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням маркетингового менеджменту, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу, недостатньо дослідженими залишаються питання формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У наукових дослідженнях переважно розглядаються окремі інструменти маркетингової діяльності, однак недостатньо уваги приділяється їх комплексній інтеграції в систему маркетингового менеджменту підприємства з метою забезпечення його адаптивності, гнучкості та стійкості. Потребують подальшого дослідження також практичні аспекти використання маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу як єдиної системи забезпечення резильєнтності підприємства. Недостатньо розробленими залишаються питання розроблення моделі формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства та практичних рекомендацій щодо її впровадження в діяльність підприємств, що й зумовило вибір напряму дослідження та визначило його наукове і практичне значення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є



обґрунтування теоретико-методичних засад формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства на основі інтеграції маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу з метою забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети поставлено такі завдання: дослідити теоретичні засади формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства та визначити основні фактори впливу на її забезпечення; проаналізувати практичні аспекти використання маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в діяльності підприємств; розробити практичні рекомендації та модель формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства на основі інтеграції маркетингових інструментів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства в сучасних умовах набуває особливої актуальності у зв'язку з динамічністю ринкового середовища, цифровою трансформацією економіки та посиленням конкуренції. Резильєнтність маркетингового менеджменту пропонується розглядати як здатність системи управління маркетинговою діяльністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати ефективність маркетингових рішень та забезпечувати відновлення ринкових позицій після кризових впливів [1; 4; 8; 15].

Теоретичні засади формування резильєнтності маркетингового менеджменту базуються на інтеграції маркетингового менеджменту, стратегічного управління, маркетингової аналітики, соціального та цифрового маркетингу. У сучасних умовах маркетинговий менеджмент розглядається як комплексна, гнучка та інформаційно забезпечена система управління створенням цінності для споживача, що зумовлює необхідність використання маркетингової аналітики для обґрунтування управлінських рішень,



стратегічного маркетингу — для формування довгострокових конкурентних переваг, а цифрового маркетингу — для забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами [1; 2; 3; 5; 10].

Маркетингова аналітика формує інформаційну основу прийняття управлінських рішень та знижує рівень невизначеності, стратегічний маркетинг забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг і адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, цифровий маркетинг забезпечує гнучкість маркетингової діяльності та ефективну взаємодію зі споживачами, а соціальний маркетинг сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами, підвищенню рівня довіри та лояльності клієнтів, що в сукупності забезпечує підвищення адаптивності та стійкості підприємства [2; 6].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити основні фактори забезпечення резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства, до яких належать: аналітична забезпеченість маркетингових рішень, стратегічна гнучкість, рівень цифровізації маркетингової діяльності, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність та здатність підприємства адаптувати маркетингові інструменти до змін ринкового середовища [5; 6; 8; 10; 11; 14]. Формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства доцільно розглядати через інтеграцію маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу, що забезпечує адаптивність, гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [1; 5; 8; 10].

Узагальнення практичних аспектів використання маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в діяльності підприємств наведено в табл. 1.



## Таблиця 1

Використання маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в діяльності підприємств

Напрямок маркетингу	Інструменти	Показники оцінювання	Результат для підприємства
Маркетингова аналітика	CRM, Big Data, веб-аналітика	точність прогнозу попиту, ROI маркетингу, LTV, SAC	Підвищення обґрунтованості рішень
Стратегічний маркетинг	SWOT, PEST, сегментація, позиціонування	частка ринку, темп зростання продажів	Формування конкурентних переваг
Соціальний маркетинг	PR, CSR, програми лояльності	рівень лояльності, NPS, повторні покупки	Формування довіри споживачів
Цифровий маркетинг	SMM, SEO, email, контекстна реклама	конверсія, CTR, CPA, трафік	Зростання продажів і клієнтської бази

Джерело: сформовано авторами

Практичне використання маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в діяльності підприємств сприяє підвищенню ефективності маркетингового менеджменту, адаптації підприємства до змін ринкового середовища та підвищенню його конкурентоспроможності, що створює передумови для забезпечення резильєнтності підприємства [5; 9; 10; 11]. Інтеграція зазначених інструментів у систему маркетингового менеджменту забезпечує підвищення гнучкості управління маркетинговою діяльністю та формування стійких конкурентних позицій підприємства на ринку.

Практичні рекомендації щодо формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства доцільно розглядати в контексті інтеграції маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в єдину систему управління маркетинговою діяльністю. Резильєнтність маркетингового менеджменту при цьому визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища,



оперативно реагувати на зміну попиту та приймати управлінські рішення на основі маркетингової аналітики [5; 8; 10].

Практичні рекомендації доцільно систематизувати за основними напрямками маркетингової діяльності: маркетингова аналітика, стратегічний, соціальний та цифровий маркетинг, використання яких забезпечує підвищення гнучкості маркетингового менеджменту та адаптацію підприємства до кризових явищ [3; 5; 11]. З метою забезпечення резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства запропоновано модель, що передбачає інтеграцію зазначених маркетингових інструментів у систему управління маркетинговою діяльністю підприємства. Рекомендації щодо формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства наведено в табл. 2.

**Таблиця 2**

Практичні рекомендації щодо формування резильєнтності  
маркетингового менеджменту підприємства

Напрямок	Інструменти	Управлінські дії	Очікуваний результат
Маркетингова аналітика	CRM, Big Data, KPI	Впровадження CRM, аналіз даних	Підвищення точності рішень
Стратегічний маркетинг	SWOT, PEST	Розроблення стратегії	Зростання частки ринку
Соціальний маркетинг	PR, CSR	Програми лояльності	Підвищення NPS
Цифровий маркетинг	SMM, SEO	Автоматизація маркетингу	Зростання конверсії

Джерело: сформовано авторами

На відміну від традиційного підходу, запропонована система передбачає оцінювання ефективності кожного напрямку маркетингу за конкретними показниками (ROI маркетингу, рівень лояльності клієнтів, конверсія, частка ринку тощо), що дозволяє кількісно оцінювати вплив маркетингових інструментів на формування резильєнтності підприємства.

Запропонована модель формування резильєнтності маркетингового



менеджменту підприємства передбачає послідовну інтеграцію маркетингових інструментів у систему управління підприємством. На першому етапі здійснюється впровадження інструментів маркетингової аналітики, що забезпечує формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень. На другому етапі формується маркетингова стратегія підприємства з урахуванням результатів маркетингової аналітики. На третьому етапі впроваджуються інструменти цифрового та соціального маркетингу для забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами. На четвертому етапі здійснюється інтеграція маркетингових інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства, що забезпечує формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства.

Інтеграція маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу в систему маркетингового менеджменту підприємства забезпечує підвищення адаптивності, гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [5; 8; 10; 11]. Узагальнення теоретичних і практичних положень дозволяє сформуванню інтегрованої моделі резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства, наведено на рис. 1.

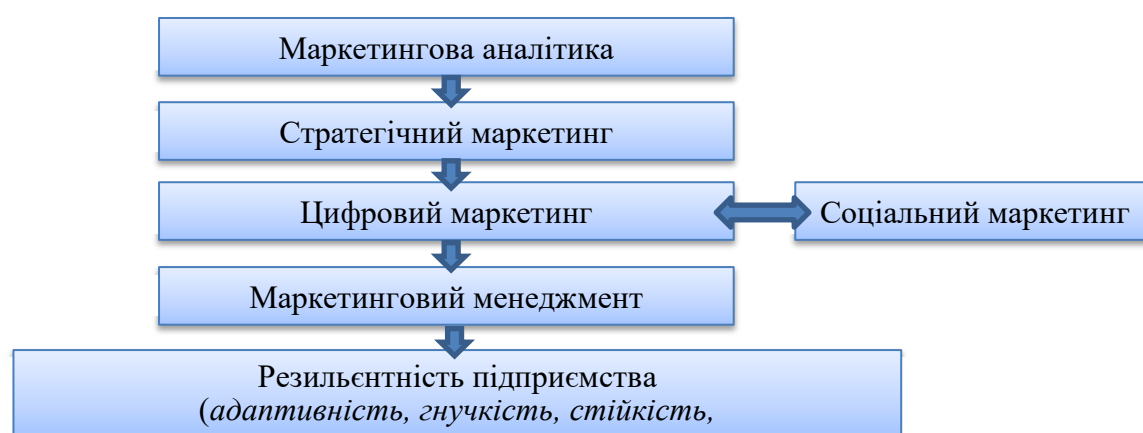


Рис. 1. Модель формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: сформовано авторами



Як показано на рис. 1, основою моделі є маркетингова аналітика, яка формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень та розроблення маркетингової стратегії підприємства. Реалізація маркетингової стратегії здійснюється за допомогою інструментів цифрового та соціального маркетингу, що забезпечує взаємодію зі споживачами та формування їх лояльності. Інтеграція зазначених елементів у систему маркетингового менеджменту підприємства забезпечує формування резильєнтності підприємства, яка проявляється у здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігати стійкість та забезпечувати конкурентоспроможність [5; 8; 10].

Запропонована модель відображає послідовність інтеграції маркетингових інструментів у систему маркетингового менеджменту підприємства та показує їх вплив на формування резильєнтності підприємства.

Для кількісного оцінювання рівня резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства доцільно використати економіко-математичну модель, яка відображає залежність резильєнтності від рівня розвитку маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу. Враховуючи, що запропонована у статті модель формування резильєнтності базується на інтеграції зазначених складових у єдину систему маркетингового менеджменту підприємства, інтегральний показник резильєнтності можна представити у вигляді зваженої функції, яка враховує рівень розвитку основних складових маркетингової діяльності:

$$R = w_1A + w_2S + w_3S_o + w_4D \quad (1)$$

де  $R$  — інтегральний показник резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства;

$A$  — рівень розвитку маркетингової аналітики;

$S$  — рівень розвитку стратегічного маркетингу;

$S_o$  — рівень розвитку соціального маркетингу;



D — рівень розвитку цифрового маркетингу;

$w_1, w_2, w_3, w_4$  — вагові коефіцієнти, що відображають ступінь впливу відповідних складових на формування резильєнтності, причому:

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1.$$

Для практичного використання інтегрального показника резильєнтності необхідно визначити методику оцінювання складових A, S, So, D. Пропонується здійснювати оцінювання кожної складової за бальною шкалою від 0 до 10 на основі експертного оцінювання або аналізу фактичних показників діяльності підприємства.

Оцінювання складових резильєнтності пропонується здійснювати за такими показниками:

- маркетингова аналітика (A) — наявність CRM-системи, використання веб-аналітики, Big Data, KPI маркетингу;
- стратегічний маркетинг (S) — наявність маркетингової стратегії, SWOT- та PEST-аналізу, сегментація та позиціонування;
- соціальний маркетинг (So) — використання програм лояльності, соціальних проєктів, PR-комунікацій;
- цифровий маркетинг (D) — використання SMM, SEO, контекстної реклами, email-маркетингу, автоматизації маркетингу та e-commerce.

Вагові коефіцієнти  $w_1$ – $w_4$  можуть визначатися експертним методом або методом аналізу ієрархій. У найпростішому випадку ваги можуть бути рівними ( $w_1 = w_2 = w_3 = w_4 = 0,25$ ), якщо всі складові мають однаковий вплив на формування резильєнтності.

Наприклад, якщо підприємство має такі оцінки: A = 8, S = 7, So = 6, D = 9, тоді при рівних вагових коефіцієнтах інтегральний показник резильєнтності становитиме:  $R = 0,25 \times 8 + 0,25 \times 7 + 0,25 \times 6 + 0,25 \times 9 = 7,5$ .

Отримане значення може використовуватися для оцінювання рівня резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства та порівняння



різних підприємств між собою.

Запропонована модель дозволяє кількісно оцінити рівень резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства залежно від рівня розвитку ключових складових маркетингової діяльності. Зростання значень показників маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, зміцненню його стійкості та підвищенню конкурентоспроможності. Використання інтегрального показника резильєнтності дає можливість обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку маркетингової діяльності підприємства та визначати пріоритетні напрями інвестування у маркетингові інструменти.

Апробацію моделі наведено на прикладі підприємства роздрібною торгівлі. Підприємство впровадило CRM-систему та веб-аналітику для аналізу поведінки споживачів (маркетингова аналітика), розробило маркетингову стратегію та здійснило сегментацію ринку (стратегічний маркетинг), запровадило програму лояльності та комунікацію з клієнтами у соціальних мережах (соціальний маркетинг), а також використовувало SEO, SMM і email-маркетинг (цифровий маркетинг).

У результаті інтеграції зазначених інструментів підприємство змогло швидше адаптуватися до змін попиту, зберегти клієнтську базу під час кризового періоду та підвищити ефективність маркетингових рішень. Це підтверджує доцільність використання інтегрованого підходу до формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства.

**Висновки.** У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства на основі інтеграції маркетингової аналітики, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу. Запропоновано модель формування резильєнтності маркетингового менеджменту, яка передбачає поетапну інтеграцію зазначених



інструментів у систему управління підприємством.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні інтегрованого підходу до формування резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства та запропонуванні інтегрального показника її оцінювання на основі поєднання аналітичного, стратегічного, соціального та цифрового маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та інтегрального показника для оцінювання рівня резильєнтності маркетингового менеджменту підприємства та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку маркетингової діяльності.

Обмеження дослідження полягають у тому, що запропонована модель має узагальнений характер і потребує подальшої апробації на підприємствах різних галузей.

### Список використаних джерел

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
3. Hollensen, S. (2022). *Marketing Management: A Relationship Approach* (4th ed.). Pearson.
4. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
5. Kannan, P. K. (2022). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>



6. Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R., & Dass, M. (2022). Intelligent marketing: A research framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 777-799. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00801-y>
7. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., & Bart, Y. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
8. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
9. Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing> (дата звернення: 26.03.2026).
10. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8th ed.). Pearson.
11. Sheth, J. (2022). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and analytics. *Journal of Marketing Theory and Practice*. URL: <https://www.tandfonline.com/toc/mmtpr20/current> (дата звернення: 26.03.2026).
12. Thelisson, A.-S., & Meier, O. (2024). Regenerating after a global crisis: A case study of resilience. *Journal of Business Strategy*, 45(3), 153-160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2023-0015>
13. Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for performance assessment. *Journal of Business Research*, 55, 363-375. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
14. Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 26.01.2026).
15. Sokolova, Y., Katunina, O., Pysarenko, N., Klimova, I., & Kovalchuk,



O. (2025). Using Big Data to develop digital marketing strategies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(8), 3084-3095. URL: <https://www.jatit.org> (дата звернення: 26.01.2026).

16. Pysarenko, N., Petrukha, N., & Pakhomov, S. (2022). Blockchain technology and sustainable development. *Law, Business & Sustainability Herald*, 2(4), 31-43. DOI: <https://doi.org/10.33844/lbsh.2022.60412>

17. Grigsby, M. (2022). *Marketing Analytics: A Practical Guide to Real Marketing Science*. Kogan Page.