

УДК 339.138:658.8:004.738.5:005

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-13>

МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В. А. МІЩЕНКО

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5853-299X>

Анотація. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад інтеграції маркетингового інструментарію у систему управління підприємствами торгівлі в умовах цифрової трансформації. **Методика дослідження** ґрунтується на застосуванні системного, еволюційного та ресурсно-компетентнісного підходів, що дало змогу простежити зміну ролі маркетингу: від допоміжної збутової функції до механізму координації стратегічних, інформаційно-аналітичних, клієнтоорієнтованих і цифрових процесів. **Результати.** Уточнено зміст поняття «маркетинговий інструментарій» як інтеграційного ресурсу розвитку системи управління підприємством. Запропоновано класифікацію інструментарію за управлінським призначенням та узагальнено логіку його інтеграції на рівнях даних, процесів, рішень, клієнтської взаємодії і організаційного навчання. Доведено, що для підприємств торгівлі результативність цифровізації визначається не кількістю впроваджених технологій, а сумісністю даних, узгодженістю бізнес-процесів, розподілом відповідальності та здатністю перетворювати ринкову інформацію на управлінські дії. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості застосування запропонованої архітектури для аудиту зрілості управління маркетинговим інструментарієм і формування дорожньої карти цифрової трансформації торговельного підприємства.

Ключові слова: система управління підприємством, маркетинговий інструментарій, інтеграція, підприємство торгівлі, цифрова трансформація, CRM, MarTech, динамічні спроможності, клієнтський досвід.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Цифровізація змінює не лише інструменти діяльності підприємства, а й саму логіку управління: джерела даних множаться, клієнтський шлях розподіляється між фізичними та цифровими каналами, а швидкість зміни попиту скорочує часовий горизонт рішень. Для підприємств торгівлі ці зміни особливо відчутні через високу частоту контакту зі споживачем, значну номенклатуру товарів, залежність від точності прогнозування попиту та необхідність синхронізувати магазин, сайт, маркетплейс, мобільний застосунок, логістику й сервіс. За таких умов функціонально відокремлене використання реклами, CRM, програм лояльності, вебаналітики чи штучного інтелекту породжує «цифрові острови»: дані дублюються, показники суперечать один одному, а локальна оптимізація каналу не забезпечує цілісного клієнтського досвіду.

Актуальність системної інтеграції підтверджує поширення цифрових рішень у бізнесі, так за даними Eurostat, у 2025 р. 53,47 % підприємств ЄС використовували принаймні один із видів спеціалізованого програмного забезпечення ERP, CRM або BI; частка користувачів ERP становила 46,45 %,

CRM – 28,51 %, BI – 16,28 % [13]. Технології штучного інтелекту застосовували 20,0 % підприємств ЄС із чисельністю щонайменше 10 працівників проти 13,5 % у 2024 р. і 7,7 % у 2021 р. [14].

Разом з тим, сам факт придбання технології не гарантує управлінського ефекту: необхідним є механізм узгодження цілей, даних, процесів, компетентностей і відповідальності, адже проблема полягає у суперечності між розширенням маркетингового інструментарію та фрагментарністю його включення до системи управління. Традиційні класифікації 4P, 7P або 4C корисні для структурування маркетингових рішень, однак недостатньо розкривають управлінські зв'язки між маркетингом, стратегією, фінансами, закупівлями, операціями, IT та клієнтським сервісом. Тому теоретичного уточнення потребує роль маркетингового інструментарію саме як інтеграційного ресурсу розвитку системи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Генезис управлінської думки характеризується поступовим розширенням об'єкта управління. Класичні підходи Ф. Тейлора та А. Файоля зосереджувалися на раціоналізації операцій і реалізації основних функцій менеджменту [1; 2]. Системний підхід сформував основу для розгляду підприєм-

ства як відкритої сукупності взаємопов'язаних елементів і міжфункціональної координації [3]. Ресурсна концепція акцентувала увагу на цінності, рідкості та складності імітації ресурсів [4], а концепція динамічних спроможностей – на здатності інтегрувати й реконфігурувати компетентності відповідно до змін середовища [5].

Еволюція маркетингу відбувалася паралельно з розвитком менеджменту, що зумовило зміну його ролі в системі управління підприємством. За визначенням Американської маркетингової асоціації, маркетинг охоплює процеси створення, комунікації, доставки та обміну ціннісними пропозиціями для споживачів, партнерів і суспільства [6]. Отже, його функції не обмежуються рекламою та збутом, а охоплюють формування споживчої цінності. Важливим етапом систематизації маркетингових засобів стала модель 4Р Е. Маккарті, що включає товар, ціну, розподіл і просування [7]. Подальший розвиток ринкових відносин зумовив необхідність узгодження маркетингових інструментів із системою управління, що знайшло відображення у концепції холістичного маркетингу Ф. Котлера і К. Келлера, яка поєднує внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин, інтегровані комунікації та соціально відповідальну діяльність [8]. Продовженням цього підходу стала концепція ринкової орієнтації, яка передбачає отримання та поширення ринкової інформації між підрозділами для формування узгодженої реакції на зміни [9]. Таким чином, маркетинг поступово набув координувальної функції, поєднуючи дослідження ринку, розроблення продукції, ціноутворення, збут і комунікації.

Цифрова трансформація посилила цю тенденцію. У сучасних дослідженнях вона розглядається не лише як упровадження технологій, а як комплексна зміна стратегії, структури, бізнес-процесів і ресурсного забезпечення підприємства. П. Верхуф та співавтори зазначають, що цифрова трансформація змінює способи створення споживчої цінності, взаємодію з клієнтами та логіку функціонування підприємства [10]. С. Бхарадвадж та співавтори обґрунтовують цифрову бізнес-стратегію, у якій інформаційні технології інтегруються із загальною стратегією розвитку, а не використовуються лише для автоматизації окремих операцій [11]. Тому цифрові технології, маркетингові дані та управлінські рішення доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

Особливого значення набувають маркетингові технології (MarTech), зокрема CRM-системи, платформи автоматизації маркетингу, системи управління клієнтськими даними, бізнес-аналітика та інші цифрові рішення. Їх результативність визначається не кількістю впроваджених технологій, а сумісністю даних, узгодженістю функцій і відповідністю цілям підприємства. Тому управ-

ління MarTech потребує цілісної архітектури даних і координації технологічного портфеля.

Інтеграційний характер маркетингу особливо проявляється в управлінні клієнтським досвідом. Сучасний споживач взаємодіє з підприємством через магазин, вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, рекламу, службу підтримки, маркетплейси та інші точки контакту. Частина з них контролюється підприємством безпосередньо, а частина – ні. Тому управління клієнтським досвідом має охоплювати весь клієнтський шлях, а не окремі етапи купівлі [12].

Отже, сучасні підходи свідчать про перехід від використання окремих маркетингових інструментів до їх інтеграції в систему управління підприємством, де вони забезпечують обмін інформацією, узгодження рішень, координацію цифрових технологій і цілісний клієнтський досвід. Водночас недостатньо розкрито механізм перетворення сукупності стратегічних, аналітичних, клієнтських, комунікаційних, цифрових та інноваційних засобів на інтеграційний ресурс, що й визначає напрям подальшого дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування маркетингового інструментарію як інтеграційного ресурсу розвитку системи управління підприємствами торгівлі в умовах цифрової трансформації та розроблення логіки його включення до управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розвиток систем управління підприємством відбувався поступово та був зумовлений ускладненням внутрішніх процесів і зовнішнього середовища [1; 2]. На початкових етапах основну увагу приділяли раціональній організації праці, нормуванню виробничих операцій і підвищенню продуктивності працівників. Надалі об'єктом управління стало підприємство загалом, що зумовило розвиток функцій планування, організації, мотивації, координації та контролю.

Формування системного підходу сприяло подальшому розширенню уявлень про управління підприємством. Підприємство почали розглядати як відкриту соціально-економічну систему, окремі підрозділи та процеси якої взаємопов'язані між собою і водночас залежать від змін ринкового, технологічного та суспільного середовища. За такого підходу результативність діяльності визначається не лише ефективністю окремого підрозділу, а й узгодженістю його роботи з іншими функціональними складовими підприємства [3].

Посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища стало передумовою розвитку стратегічного й адаптивного управління. Підприємства зосередили увагу не тільки на розподілі наявних ресурсів, а й на здатності своєчасно зміню-

вати бізнес-процеси, оновлювати компетентності, опановувати нові технології та пристосовуватися до трансформації попиту. Відповідно, система управління почала виконувати не лише функції підтримання поточної діяльності, а й функції забезпечення довгострокового розвитку підприємства [4; 5].

В умовах цифрової трансформації управління дедалі більше ґрунтується на координації наскрізних бізнес-процесів, які охоплюють декілька структурних підрозділів. Наприклад, формування пропозиції для споживача потребує узгодження маркетингових досліджень, управління асортиментом, ціноутворення, закупівель, логістики, продажу та клієнтського сервісу. Тому ефективність сучасної системи управління залежить не лише від виконання кожним підрозділом власних функцій, а й від якості обміну інформацією та узгодженості спільних рішень.

Отже, кожний новий етап розвитку управлінської науки не заперечував попередніх підходів, а доповнював їх відповідно до ускладнення умов функціонування підприємств. Нормування, планування, організація та контроль зберігають своє значення і в сучасних системах управління. Водночас результативність їх застосування дедалі більше визначається повнотою й достовірністю даних, швидкістю отримання зворотного зв'язку, координацією діяльності підрозділів та здатністю підприємства оперативно адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища.

Аналогічну траєкторію має маркетинг, зокрема: за виробничої орієнтації він підтримував збут уже

створеного продукту; товарна концепція посилила увагу до якості та характеристик пропозиції; концепція інтенсифікації комерційних зусиль розширила арсенал реклами й стимулювання збуту; класична маркетингова концепція перенесла вихідну точку управління з виробничої можливості на потребу цільового сегмента та систематизувала рішення щодо продукту, ціни, розподілу й просування [7] а маркетинг взаємовідносин змістив фокус із транзакції на утримання клієнта, а холістичний і цифровий маркетинг – із окремої функції на координацію всієї системи створення цінності [8]. З огляду на цю еволюцію маркетинговий інструментарій пропонується визначати як інтегровану сукупність методів, технологій, організаційних процедур, інформаційних ресурсів і компетентностей, за допомогою яких підприємство виявляє зміни ринку, формує та комунікує споживчу цінність, координує міжфункціональні рішення і забезпечує адаптацію системи управління до стратегічних пріоритетів [8; 9; 10; 11]. Якщо порівняти з традиційним трактуванням маркетингового інструментарію як переліку засобів впливу на ринок, то дане визначення включає: по-перше, зв'язки між інструментами; по-друге, правила перетворення даних на рішення; по-третє, організаційні ролі та компетентності; по-четверте, внесок у розвиток усієї системи управління (рис. 1).

Рис. 1 відображає замкнений контур інтеграції: ринкові сигнали надходять до спільного інформаційного середовища, де поєднуються клієнтські, транзакційні, операційні й зовнішні дані; аналітичні процедури перетворюють їх на сценарії та



Рис. 1. Логіка розвитку системи управління на основі інтеграції маркетингового інструментарію

Джерело: розроблено автором

рекомендації; далі рішення синхронізуються між асортиментом, ціноутворенням, комунікаціями, каналами продажу, запасами й сервісом і результат повертається до системи у вигляді даних про продаж, маржинальність, поведінку та задоволеність клієнта, забезпечуючи організаційне навчання. Отже, інтеграційний ресурс проявляється не в наявності окремого цифрового продукту, а у безперервності цього контуру.

Для розкриття управлінської ролі нами було класифіковано маркетинговий інструментарій не лише за елементами комплексу маркетингу, а за внеском у функціонування системи управління (табл. 1).

Такий критерій дозволяє уникнути механічного переліку технологій: одна й та сама платформа може виконувати різні функції, тоді як один управлінський результат часто потребує комбінації кількох засобів.

У запропонованій класифікації «інтегрований» інструментарій не є сьомою ізольованою групою. Це метарівень, на якому встановлюються спільні цілі, словник даних, правила доступу, наскрізні показники, власники процесів і механізми зворотного зв'язку. Наприклад, персоналізація пропозиції потребує одночасно клієнтської ідентифікації в CRM або CDP, даних про залишки з ERP, моделі рекомендацій, правил маржинальності, комунікаційної платформи та контролю згоди на обробку даних. Без управлінського узгодження ця комбінація або не працює, або оптимізує кліки на шкоду прибутковості й довірі.

Специфіка підприємств торгівлі визначає п'ять пріоритетних площин інтеграції: перша – дані:

єдиний ідентифікатор клієнта, товару, транзакції та каналу; узгоджені правила якості й актуальності даних; друга – процеси: синхронізація маркетингового календаря з категорійним менеджментом, закупівлями, запасами, ціноутворенням і виконанням замовлення; третя – рішення: спільні сценарії щодо асортименту, промо, сервісу та каналів із урахуванням маржинальності й операційних обмежень; четверта – клієнтський досвід: сталі правила пропозиції, ціни, повернення і підтримки в усіх точках контакту; п'ята – організаційне навчання: експерименти, післяпроектний аналіз і перенесення перевірених рішень між категоріями та каналами.

Відповідно архітектура управління маркетинговим інструментарієм має містити щонайменше чотири взаємопов'язані контури, зокрема: стратегічний контур визначає цільові сегменти, ціннісну пропозицію, допустимі економічні параметри й портфель ініціатив; інформаційно-аналітичний контур забезпечує модель даних, показники, аналітику та прогнозування; операційний контур переводить рішення у кампанії, зміни асортименту, цін, контенту, сервісу й логістичних параметрів; контур контролю та навчання порівнює результат із цілями, відокремлює причинний ефект від кореляції та ініціює коригування. Зв'язок контурів забезпечують власники наскрізних процесів, кросфункціональні команди й регламент управління даними.

Інтеграція маркетингового інструментарію у систему управління підприємством є складним процесом, який не можна зводити лише до технічного об'єднання цифрових платформ і для

Таблиця 1

Класифікація маркетингового інструментарію за роллю у розвитку системи управління

Група	Типові інструменти	Управлінська функція	Результат інтеграції
Стратегічний	SWOT, PESTLE, STP, позиціонування, бренд-архітектура	Вибір цільових ринків і пріоритетів розвитку	Узгодження ринкових можливостей зі стратегією та ресурсами
Аналітичний	дослідження, BI, Big Data, прогнозування, KPI	Збирання, інтерпретація та поширення ринкової інформації	Єдина доказова база для рішень
Клієнто-орієнтований	CRM, CJM, CX, NPS, лояльність, персоналізація	Управління клієнтським шляхом і відносинами	Безперервний досвід між каналами та зростання цінності клієнта
Комунікаційний	IMC, SMM, e-mail, контент, PR, retail media	Координація повідомлень і точок контакту	Послідовність комунікації зі стейкхолдерами
Цифровий	ERP, CRM, CDP, MarTech, automation, AI, платформи	Автоматизація, обмін даними, масштабування рішень	Цифрова зв'язність функцій і швидкість реакції
Інноваційний	design thinking, agile marketing, experiments, customer development	Пошук, тестування та масштабування нових рішень	Адаптивність і кероване організаційне навчання
Інтегрований	узгоджений портфель наведених груп	Оркестрація даних, процесів, рішень і компетентностей	Розвиток системи управління та стійка споживча цінність

Джерело: розроблено автором на основі [4–12]

забезпечення її результативності необхідно узгодити технології, інформацію, бізнес-процеси та управлінські рішення. Першим складником є технологічна інтеграція, яка передбачає забезпечення взаємодії між CRM-, ERP-, BI-системами, платформами електронної комерції, програмами лояльності та іншими цифровими рішеннями підприємства. Завдяки такій взаємодії дані про продажі, товарні запаси, поведінку споживачів і результати маркетингових заходів можуть автоматично передаватися між відповідними системами. Наприклад, інформація про придбання товару в інтернет-магазині має одночасно відображатися у CRM-системі, програмі лояльності, системі обліку товарних запасів та аналітичній платформі [10; 11; 15].

Однак самого технічного обміну даними недостатньо тому важливого значення набуває інформаційна інтеграція, яка передбачає використання єдиних правил формування, зберігання та трактування інформації. Усі структурні підрозділи повинні однаково розуміти зміст таких показників, як активний клієнт, повторна покупка, конверсія, прибутковість клієнта або результативність маркетингової кампанії і якщо маркетинговий, фінансовий та комерційний підрозділи по-різному обчислюють один показник, навіть належним чином інтегровані цифрові системи не забезпечать достовірної інформаційної основи для прийняття рішень.

Практична значущість цифрової інтеграції підтверджується й сучасними тенденціями цифровізації підприємств. Поширення цифрових технологій, аналітичних інструментів та штучного інтелекту поступово змінює підходи підприємств до роботи з даними, клієнтами та управлінськими рішеннями [13; 14].

Наступним складником є процесна інтеграція, спрямована на узгодження дій різних підрозділів у межах спільних бізнес-процесів. Наприклад, проведення маркетингової акції потребує координації маркетингового підрозділу, категорійних менеджерів, відділу закупівель, логістики, фінансової служби, IT-фахівців і працівників клієнтського сервісу. Маркетингове рішення щодо стимулювання попиту не забезпечить очікуваного результату, якщо підприємство не має необхідних товарних запасів, не підготувало канали продажу або не визначило порядок обслуговування клієнтів. Отже, процесна інтеграція встановлює послідовність спільних дій, розподіл відповідальності та порядок обміну інформацією між учасниками відповідного процесу.

Завершальним складником є управлінська інтеграція, яка забезпечує зв'язок маркетингового інструментарію зі стратегією розвитку підприємства, бюджетуванням, системою показників, управлінням ризиками та відповідальністю керів-

ників. На цьому рівні визначається, для досягнення яких стратегічних цілей використовується кожний інструмент, які ресурси необхідні для його впровадження, хто відповідає за отримані результати та за якими показниками оцінюється його ефективність.

Таким чином, технологічна інтеграція відповідає на питання, як взаємодіють цифрові системи;

- інформаційна – як формуються та трактуються дані;

- процесна – як узгоджуються дії підрозділів;

- управлінська – як використання інструментів пов'язується зі стратегічними цілями підприємства.

Реальний управлінський ефект виникає лише за умови узгодженого розвитку всіх зазначених складників. Технічно досконала система обміну даними не буде результативною, якщо підрозділи переслідують суперечливі цілі, а обґрунтована стратегія залишиться нереалізованою, якщо не визначено послідовність дій та відповідальних осіб.

Ступінь сформованості зазначених складників характеризує рівень зрілості інтеграції маркетингового інструментарію, так:

- на початковому, фрагментарному рівні структурні підрозділи самостійно використовують окремі маркетингові й цифрові інструменти, формують власні бази даних і застосовують локальні показники результативності. За таких умов виникає дублювання інформації, а рішення різних підрозділів можуть бути неузгодженими;

- на координованому рівні підприємство починає об'єднувати окремі напрями діяльності: проводяться спільні маркетингові заходи, налагоджується частковий обмін інформацією, узгоджуються окремі показники та визначаються відповідальні за реалізацію спільних проєктів. Проте така взаємодія ще не охоплює всієї системи управління та значною мірою залежить від конкретних ініціатив;

- інтегрований рівень передбачає функціонування єдиних клієнтських і товарних баз даних, узгоджену систему показників, взаємодію цифрових платформ і формалізоване управління наскрізними бізнес-процесами. На цьому рівні маркетингові рішення приймаються з урахуванням їхнього впливу на продажі, прибутковість, товарні запаси, клієнтський досвід та інші результати діяльності підприємства;

- найвищим є адаптивний рівень, за якого підприємство здатне оперативно отримувати й аналізувати інформацію, перевіряти управлінські рішення шляхом експериментів та швидко змінювати маркетингові заходи, бізнес-процеси і розподіл ресурсів відповідно до нових умов. Досягнення цього рівня потребує не лише інвестицій у цифрові технології, а й розвитку професійних

компетентностей персоналу, культури міжфункціональної взаємодії та відповідального ставлення до використання даних.

Оцінювання результативності інтеграції повинно здійснюватися за взаємопов'язаними групами показників:

- клієнтські показники (відображають рівень задоволеності споживачів, частоту повторних покупок, утримання клієнтів та їхню довгострокову цінність для підприємства);
- ринкові показники (характеризують частку ринку, охоплення цільової аудиторії та конверсію.
- фінансові показники дозволяють оцінити валову маржу, додатковий прибуток і віддачу від маркетингових інвестицій);
- процесні показники (відображають швидкість прийняття рішень, якість даних та рівень автоматизації операцій);
- організаційні показники (характеризують здатність підприємства проводити експерименти, накопичувати знання та використовувати успішний досвід у подальшій діяльності).

Разом з тим, варто зазначити, що інтеграція маркетингового інструментарію супроводжується також певними ризиками, зокрема, надмірна централізація може уповільнювати прийняття оперативних рішень на рівні окремих магазинів або товарних категорій. Залежність від одного постачальника цифрової платформи здатна підвищувати вартість подальшого розвитку та обмежувати можливості переходу на інші технологічні рішення, а використання непрозорих алгоритмів може призводити до необґрунтованих або дискримінаційних рішень, а накопичення значних обсягів клієнтських даних підвищує ризики порушення конфіденційності та кібербезпеки.

У зв'язку з цим розвиток системи управління маркетинговим інструментарієм має ґрунтуватися на принципах стратегічної доцільності, сумісності цифрових рішень, захисту персональних даних, прозорості аналітичних моделей, контролю з боку фахівців та обов'язкового оцінювання отриманих результатів, а архітектуру цифрових систем доцільно формувати таким чином, щоб окремі технологічні компоненти можна було оновлювати або замінювати без порушення функціонування основних бізнес-процесів підприємства.

Запропонований підхід може бути використаний підприємствами торгівлі для аудиту наявного портфеля CRM, ERP, BI, MarTech та аналітичних рішень; виявлення дублювання функцій і розривів даних; визначення власників наскрізних процесів; побудови збалансованої системи KPI; формування дорожньої карти цифрової трансформації. Практичний алгоритм передбачає: інвентаризацію інструментів і джерел даних; прив'язку кожного інструмента до управлінського рішення; картування міжфункці-

ональних залежностей; оцінку зрілості чотирьох рівнів інтеграції; пріоритизацію ініціатив за очікуваною цінністю, ризиком і складністю; запровадження циклу експериментування та організаційного навчання.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Отже, можна зробити такі висновки:

- наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичного підходу до маркетингового інструментарію: на відміну від його традиційного розуміння як сукупності засобів реалізації маркетингової політики, запропоновано трактувати його як інтеграційний ресурс розвитку системи управління підприємством. Цей ресурс охоплює не лише інструменти й технології, а й інформаційні зв'язки, організаційні процедури, компетентності та правила координації, що забезпечують перетворення ринкових сигналів на узгоджені управлінські рішення;

- удосконалено класифікацію маркетингового інструментарію за його управлінським призначенням та сформовано багаторівневу логіку інтеграції «сигнали – дані – аналітика – рішення – навчання»;

- еволюція менеджменту й маркетингу закономірно привела до переходу від функціональної відокремленості до інтегрованих, адаптивних і цифрово орієнтованих систем управління і у цих системах маркетинг не обмежується просуванням чи збутом, а забезпечує ринкову орієнтацію рішень, зв'язок із клієнтом та координацію створення цінності, а маркетинговий інструментарій відповідно набуває властивостей інтеграційного ресурсу, якщо поєднує дані, процеси, технології, компетентності та відповідальність у замкнений контур управління;

- для підприємств торгівлі критичним є узгодження клієнтських і товарних даних, омніканальних процесів, категорійного менеджменту, ціноутворення, комунікацій, запасів та сервісу, а конкурентну перевагу створює не максимальна кількість цифрових рішень, а спроможність підприємства оркеструвати їх відповідно до стратегії, швидко навчатися на результатах і відповідально використовувати дані. Запропоновані визначення, класифікація та логіка інтеграції формують теоретичну основу для проектування системи управління маркетинговим інструментарієм.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з операціоналізацією рівнів інтеграційної зрілості, розробленням системи показників для підприємств різних форматів торгівлі, емпіричною перевіркою впливу інтеграції на фінансові та клієнтські результати, а також дослідженням організаційних і етичних умов використання штучного інтелекту в маркетингових рішеннях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
2. Fayol H. General and Industrial Management / trans. by C. Storrs. London : Pitman, 1949. 110 p.
3. von Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller, 1968. 289 p.
4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
6. American Marketing Association. What Is Marketing? – The Definition of Marketing. URL: <https://ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (дата звернення: 18.07.2026).
7. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1960. 770 p.
8. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022. 832 p.
9. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, No. 2. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
10. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
11. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
12. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
13. Eurostat. Digital economy and society statistics – enterprises. 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/33473.pdf> (дата звернення: 18.07.2026).
14. Eurostat. 20% of EU enterprises use AI technologies. 11 December 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2> (дата звернення: 18.07.2026).
15. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

REFERENCES

1. Taylor F. W. (1911) The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 144 p.
2. Fayol H. (1949) General and Industrial Management / trans. by C. Storrs. London : Pitman, 110 p.
3. von Bertalanffy L. (1968) General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller, 289 p.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
6. American Marketing Association. (n.d.). What Is Marketing? – The Definition of Marketing. Available at: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (accessed July 18, 2026).
7. McCarthy E. J. (1960) Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 770 p.
8. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. (2022) Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 832 p.
9. Kohli A. K. & Jaworski B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
10. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
11. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A. & Venkatraman N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
12. Lemon K. N. & Verhoef P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, pp. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
13. Eurostat. (2026). Digital Economy and Society Statistics – Enterprises. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/33473.pdf> (accessed July 18, 2026).
14. Eurostat. (2025, December 11). 20% of EU Enterprises Use AI Technologies. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2> (accessed July 18, 2026).
15. Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28, No. 2, pp. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Volodymyr Mishchenko, Poltava University of Economics and Trade. Marketing toolkit as an integration resource for developing the management system of trade enterprises under digital transformation.

Annotation. Purpose. The purpose of this study is to substantiate the theoretical foundations for integrating marketing tools into the management system of trade enterprises under the conditions of digital transformation. Particular attention is devoted to identifying the role of marketing tools as an integrative resource capable of ensuring the coordination of managerial processes, supporting strategic development, and enhancing the adaptability and competitiveness of trade enterprises in a rapidly changing digital environment. **Methodology.** The study is based on the application of systemic, evolutionary, and resource-competence approaches, which made it possible to trace the changing role of marketing from a supporting sales function to a mechanism for coordinating strategic, information-analytical, customer-oriented, and digital processes. The combination of these methodological approaches provides a comprehensive framework for examining the interrelationships between managerial functions, digital technologies, and marketing activities, while allowing the evolution of marketing tools within enterprise management systems to be consistently analyzed. **Findings.** The content of the concept of "marketing tools" is clarified as an integrative resource for the development of an enterprise management system. A classification of marketing tools according to their managerial purpose is proposed, and the logic of their integration at the levels of data, processes, decision-making, customer interaction, and organizational learning is generalized. It is demonstrated that, for trade enterprises, the effectiveness of digitalization is determined not by the number of implemented technologies but by data compatibility, business process alignment, the distribution of responsibilities, and the ability to transform market information into managerial actions. **The findings** also emphasize that the successful integration of marketing tools contributes to strengthening managerial flexibility, improving the quality of strategic decision-making, and creating a unified information environment that supports sustainable enterprise development under conditions of digital transformation. **Practical implications.** The practical significance of the research findings lies in the possibility of applying the proposed architecture to assess the maturity of marketing tools management and to develop a roadmap for the digital transformation of a trade enterprise. The proposed approach may also serve as a methodological basis for improving management practices, evaluating the effectiveness of digital initiatives, optimizing customer-oriented business processes, and supporting the implementation of integrated marketing management solutions in modern trade enterprises.

Keywords: enterprise management system, marketing toolkit, integration, trade enterprise, digital transformation, CRM, MarTech, dynamic capabilities, customer experience.

Дата надходження статті: 19.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 10.08.2026

Дата публікації статті: 10.09.2026