

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«МЕХАНІЗМ КОНТРОЛЮ І АНАЛІЗУ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

(підпис)

Карен Манукян

Виконав:	здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61	Карен МАНУКЯН
Керівник:	кандидат економічних наук, доцент	Ольга РОМАЩЕНКО
Рецензент:	доктор економічних наук, професор	Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«_____» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Манукяна Карена Арменовича

-
- | | |
|--|--|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | «Механізми контролю і аналізу маркетингової діяльності підприємства» |
| керівник кваліфікаційної роботи | Ольга Ромащенко, к.е.н., доцент |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | «15» жовтня 2024 року № 320 |
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2024 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- | |
|---|
| 1. Теоретичні аспекти механізму управління та контролю маркетингової діяльності підприємства |
| 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Грона» на ринку |
| 3. Напрямки вдосконалення механізму контролю маркетингової діяльності ТОВ «Грона» в умовах цифровізації економіки |
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
-
6. Дата видачі завдання 20.10.2024 р.
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	12.06.2024-01.09.2024	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	01.09.2024 - 30.09.2024	виконано
3.	Підготовка другого розділу	01.10.2024 - 31.10.2024	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.11.2024 - 30.11.2024	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.12.2024 - 07.12.2024	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	08.12.2024 -10.12.2024	виконано
7.	Перевірка на плагіат	11.12.2024-15.12.2024	виконано
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	16.12.2024 - 20.12.2024	виконано

Студент _____ Карен МАНУКЯН

Керівник роботи _____ Ольга РОМАЩЕНКО

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Манукян Карен Арменович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Механізм контролю і аналізу маркетингової діяльності підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

Висновок керівника магістерської роботи

Здобувач Манукян Карен Арменович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. є комплексним і ґрунтовним дослідженням. У роботі висвітлено теоретичні аспекти управління маркетингом, виконано аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Грона» та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення контролю маркетингової діяльності з використанням сучасних цифрових технологій. Автор демонструє високий рівень володіння теоретичними знаннями та навичками практичного застосування дослідницьких методів, а також глибоке розуміння теми. В роботі чітко визначено цілі та завдання, а результати дослідження мають практичну значимість для підприємств, що працюють у конкурентному середовищі. Рекомендації, запропоновані в роботі, вирізняються інноваційністю та можуть сприяти підвищенню ефективності маркетингової діяльності.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) на оцінку «90» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ольга РОМАЩЕНКО

“ ____ ” _____ 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Манукян К.А. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра:
93 стор., 22 рис., 18 табл., 42 джерел.

Мета роботи - розробка методичних підходів до вдосконалення механізму контролю маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій на прикладі ТОВ «Грона».

Об'єкт дослідження - механізм контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства з акцентом на впровадження цифрових технологій

Предмет дослідження - маркетингова діяльність ТОВ «Грона», яка включає процеси планування, реалізації, контролю та аналізу маркетингових заходів підприємства, що здійснює діяльність на ринку кондитерських виробів в Україні.

Короткий зміст роботи:

Магістерська робота присвячена дослідженню механізмів контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах цифровізації економіки. У роботі визначено актуальність проблеми маркетингового аудиту, оскільки він дозволяє виявляти слабкі сторони, визначати можливості для розвитку та підвищувати ефективність управління маркетингом. Дослідження охоплює аналіз ринку, оцінку маркетингового потенціалу підприємства та визначення основних напрямів для вдосконалення його діяльності. Зокрема, розглядаються сучасні підходи до організації маркетингового контролю та цифрові інструменти, які забезпечують прозорість та оперативність в управлінні маркетингом. На основі отриманих результатів роботи запропоновано практичні рекомендації щодо покращення маркетингової діяльності підприємства, зокрема впровадження системи цифрового маркетингового аудиту. Ці рекомендації включають оптимізацію процесів аналізу, контролю та прийняття рішень, що дозволить підприємству ефективніше адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищити свою конкурентоспроможність. Робота має практичну значимість, адже її результати можуть бути застосовані підприємствами для вдосконалення маркетингової діяльності та досягнення довгострокової стійкості розвитку. Запропоновані рекомендації спрямовані на забезпечення ефективності маркетингових заходів та поліпшення їхньої результативності за допомогою інноваційних підходів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: : маркетинговий аудит, цифрові технології, контроль, маркетингова діяльність, ТОВ «Грона».

ABSTRACT

Text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 93 pages, 22 figures, 18 tables, 42 sources.

The purpose of the work is to develop methodological approaches to improving the mechanism for controlling marketing activities using digital technologies using the example of Grona LLC.

The object of the study is the mechanism for controlling and analyzing the marketing activities of the enterprise with an emphasis on the implementation of digital technologies

The subject of the study is the marketing activities of Grona LLC, which includes the processes of planning, implementation, control and analysis of marketing activities of the enterprise operating in the confectionery market in Ukraine.

Summary of the work:

The master's work is devoted to the study of mechanisms for controlling and analyzing the marketing activities of the enterprise in modern conditions of digitalization of the economy. The work determines the relevance of the problem of marketing audit, since it allows you to identify weaknesses, identify opportunities for development and increase the effectiveness of marketing management. The study covers market analysis, assessment of the marketing potential of the enterprise and identification of main areas for improving its activities. In particular, modern approaches to organizing marketing control and digital tools that ensure transparency and efficiency in marketing management are considered. Based on the results of the work, practical recommendations are proposed for improving the marketing activities of the enterprise, in particular, the implementation of a digital marketing audit system. These recommendations include optimizing the analysis, control and decision-making processes, which will allow the enterprise to more effectively adapt to changes in the market environment and increase its competitiveness. The work has practical significance, as its results can be used by enterprises to improve marketing activities and achieve long-term sustainable development. The proposed recommendations are aimed at ensuring the effectiveness of marketing activities and improving their performance using innovative approaches.

KEYWORDS: marketing audit, digital technologies, control, marketing activities, LLC "Grona".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність контролю та аналізу системи маркетингу на підприємстві	11
1.2 Класифікація видів та механізмів контролю маркетингової діяльності	19
1.3 Система маркетингового аудиту та його роль в успішній діяльності підприємства	24
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРОНА» НА РИНКУ.....	38
2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні.....	38
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Грона»	53
2.3 Оцінка маркетингового потенціалу ТОВ «Грона» на ринку	57
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРОНА» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	73
3.1 Розробка механізму контролю маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій	73
3.2 Рекомендації щодо покращення цифрового маркетингу ТОВ «Грона»....	85
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність проблеми. Організації аудиту маркетингової діяльності підприємства, зумовлена прямою залежністю між ефективністю управління підприємством та періодичним проведенням критичної оцінки його діяльності, тобто внутрішнього аналізу щодо всіх головних складових бізнесу, у тому числі маркетингу як найважливішої складової такої оцінки.

Кожне підприємство має іноді переоцінювати свій загальний підхід до ринку. Подібний аудит маркетингу дозволяє виділити «вузькі місця» та зосередитись на їх усуненні. В даний час вітчизняні підприємства стикаються з проблемами та труднощами в таких галузях, як фінансування, інновації, кадри, якість продукції, модернізація виробництва. У той самий час перед вітчизняними підприємствами відкриваються нові горизонти, пов'язані з появою нових і нових ринків збуту.

Аудит маркетингової діяльності є ефективним інструментом, що дозволяє аналізувати існуюче становище підприємства з погляду маркетингу, виявляти можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, а найголовніше – розробляти практичні рекомендації щодо покращення маркетингової діяльності. У сучасних умовах маркетинговий аудит має стати невід'ємною складовою маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Його проведення не повинно зводитись до разової акції. Аудит має бути систематичним - полягає у впорядкованій послідовності діагностичних заходів, спрямованих на зовнішнє та внутрішнє середовище маркетингу для даної організації та окремі функції маркетингу, періодичним та незалежним. Ступінь розробленості теми.

Теоретичними питаннями аналізу маркетингової діяльності займалися такі вчені, як Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Еніс Б.М, Кокс К.Т, та ін. З вітчизняних учених, які займаються питаннями оцінки маркетингу, можна виділити: Терент'єву Н. В., Малтиз В. В., Іванова С. М., Базилюка В.Б., Безпалько І. Р., Дарчук В.Г., Ратушну Ю.Л., Бойко Д.А. та інших науковців.

На сьогоднішній день не всі підприємства ще реально усвідомили потребу в маркетинговому аудиті, що дозволяє формувати свою стратегію та забезпечувати собі конкурентоспроможне становище з подальшим позитивним розвитком.

У дослідженні було розглянуто загальні теоретичні положення аудиту маркетингу, розроблено методику проведення маркетингового аудиту по відношенню до підприємств, проведено аналіз існуючого маркетингового положення та запропоновано шляхи вирішення виявлених у ході аналізу проблем.

Мета дослідження. Метою дослідження є розробка методичних та практичних рекомендацій щодо здійснення аналізу та контролю маркетингової діяльності на підприємстві та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Завданнями дослідження визначено наступні:

- дослідити сутність контролю та аналізу маркетингової діяльності на підприємстві;
- розглянути класифікацію видів контролю маркетингової діяльності;
- дослідити особливості системи маркетингового аудиту та його роль в успішній діяльності підприємства;
- здійснити аналіз ринку кондитерських виробів в Україні;
- надати загальну характеристику ТОВ «Грона»;
- провести діагностику маркетингової діяльності ТОВ «Грона»
- здійснити маркетинговий аналіз компанії з використанням цифрових технологій;
- провести аудит контенту та ключеві метрики цифрового маркетингу ТОВ «Грона»;
- здійснити розробку механізму контролю маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій;
- надати рекомендації щодо покращення цифрового маркетингу ТОВ «Грона».

Об'єкт дослідження. Як об'єкт дослідження виступає маркетингова діяльність мережі ТОВ «Грона», яке здійснює діяльність на ринку України.

Предмет дослідження. Предметом дослідження в роботі є теорія та практика аудиту маркетингової діяльності підприємств, а також сукупність організаційно-економічних відносин у сфері виробництва.

Теоретична та методологічна основа дослідження. У рамках проведення використовувалися різні джерела інформації: навчальні посібники, наукові статті, наукова література як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а також дані Інтернет-ресурсів та дослідження ринку кондитерських виробів.

Практична значимість. Розглянуті в процесі дослідження матеріали відображають особливості аудиту маркетингу на ринку, розроблені методики та пропозиції щодо проведення аудиту маркетингу на підприємстві, складено низку практичних рекомендацій, які дозволять підвищити ефективність практичної маркетингової діяльності, висновки та результати дослідження можуть бути використані підприємствами для вдосконалення власної маркетингової діяльності.

Апробація і публікації результатів магістерської роботи. Результати дослідження апробовано шляхом публікації: Воскобоева О.В., Ромащенко О.С., Гуріненко Д.А., Манукян К.А. Маркетинговий аудит як інструмент контролю маркетингової діяльності підприємств малого бізнесу. Міжнародний науковий фаховий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 01/93.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність контролю та аналізу системи маркетингу на підприємстві

Для багатьох підприємців наразі актуальною є проблема оцінки результативності системи маркетингу. Функціональний блок підприємства, що займається маркетингом, часто розглядають як центр витрат великих фінансових ресурсів. Також його використовують як управління стратегічним розвитком, а зосереджуються на операційних процесах. Маркетинг у сучасних умовах потребує використання суміжних наукових дисциплін та систем, інтегрованих із корпоративним рівнем.

У процесі розвитку бізнесу маркетинг підприємства стає складносув'язною системою з розгалуженнями, великою кількістю процесів та кількістю відповідальних осіб. Управління маркетингом – низка процесів прийняття рішень виконавчого та контрольного характеру [4]. Це невід'ємна частина функціонування організації, яка включає повний набір управлінських функцій, починаючи з аналізу, переходячи до планування, організації, реалізації та закінчуючи контролем. Ефективне управління маркетингом у сучасній економіці – запорука успіху підприємства у довгостроковій перспективі. Питання вдосконалення та оцінки результативності стає актуальним через необхідність приведення компанії відповідно до вимог ринку, споживача та суспільства.

Одна з проблем, що стоїть перед керівництвом, полягає в тому, як підвищити ефективність підприємства, як з'ясувати, чи справді працюють вжиті кроки з метою подальшого покращення. Сучасні закордонні компанії вже витрачають багато тимчасових та фінансових ресурсів на розробку власних складних систем для виконання певної кількості планів, завдань. Такі системи входять до однієї сукупної системи контролінгу для підприємства.

Дамо більш повне визначення контролінгу. Контролінг - це концепція економічного управління, що забезпечує механізм саморегулювання шляхом реалізації синтезу елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що відповідає за вироблення рекомендацій щодо коригування заходів, що орієнтуються на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства, та відображає зворотний зв'язок у процесі управління підприємством [2].

Контролінг як економічна служба – це функціонально-відокремлений напрямок економічної діяльності на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Контролінг дозволяє здійснювати такі функції, як облік, організацію потоків інформації, планування; моніторинг та контроль; підтримка координації та адаптації організаційної системи; виявлення відхилень, виявлення їх причин, а також розробка рекомендацій для управління з усунення відхилень.

Розвиток контролінгу зумовлено причинами, проілюстрованими на рис.

1.1.

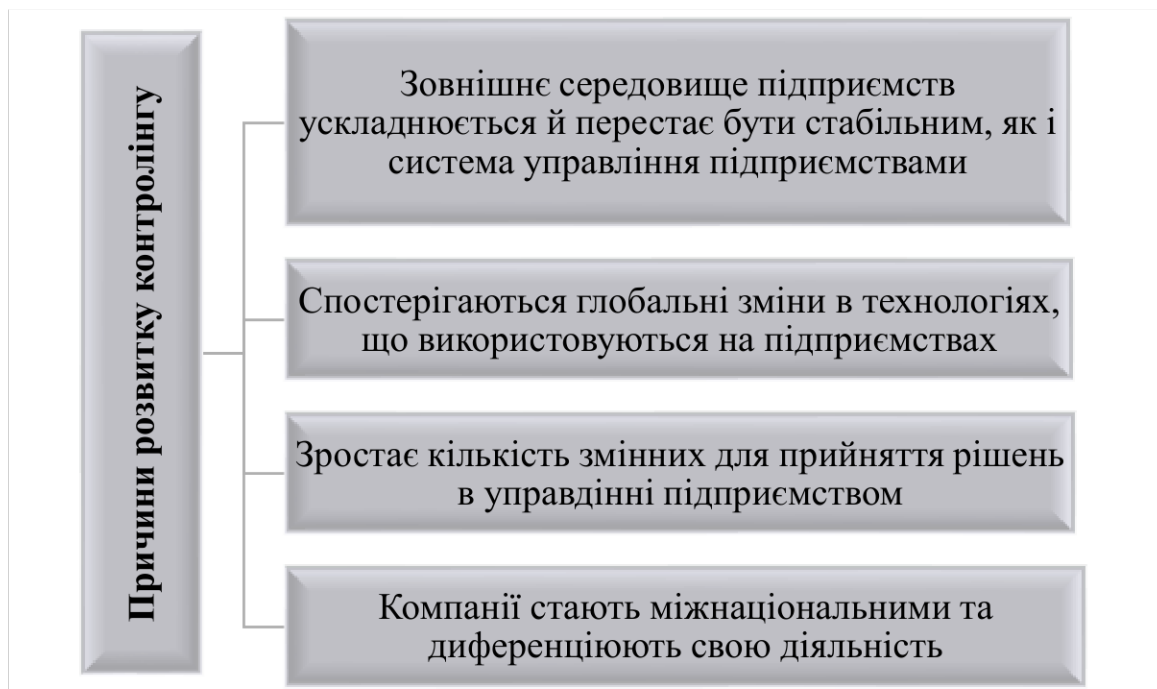


Рис. 1.1. Причини розвитку контролінгу

Джерело: складено на основі [2; 22; 34]

Головною перевагою системи контролінгу є те, що вона є універсальною і може бути залучена в управління підприємством будь-якої галузі. Поряд з цим система є гнучкою, тобто включає всі рівні управління.

По-перше необхідно розглянути схему контролінгової системи підприємства та визначити її місце на підприємстві (рис. 1.2). Система контролінгу складається із двох підсистем: керуючої та керованої [13]. Вони перебувають у тісній взаємодії, що забезпечується у вигляді інформаційної бази. Система контролінгу проникає на всі підрозділи підприємства, тому такі функціональні блоки, як виробництво, маркетинг, збут, фінанси та персонал і відображені на схемі.

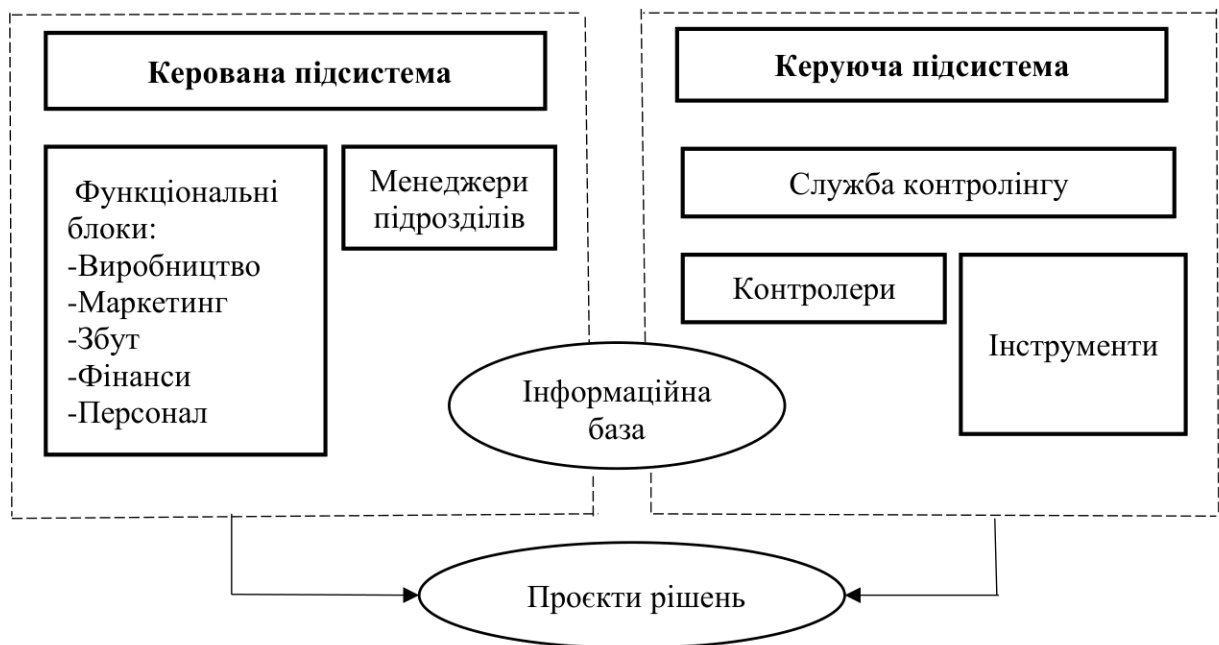


Рис. 1.2. Підсистеми контролінгу

Джерело: складено на основі [13; 20]

Наступний етап це аналіз маркетингового контролінгу як інструмент управління маркетингом. Маркетинг-контролінг – це система організації контролінгу результатів маркетингової діяльності підприємства [31].

Система маркетинг-контролінгу включає підсистеми контролю та маркетингового аудиту, які передбачають здійснення: планування; організації; обліку; контролю; ревізії та оцінки результатів реалізації концепцій, стратегій та планів маркетингу; оцінки ефективності керуючих заходів для досягнення

тактичних та стратегічних цілей маркетингу. Сам процес контролінгу є засобом, а не метою, що визначає необхідність раціонального підходу до вибору контролюючих заходів та достатності ресурсів для досягнення максимальної точності даних.

Маркетинговий контролінг можна поділити на два види, що відрізняються періодом дії та завданнями: стратегічний, який координує функції стратегічного планування, та оперативний, який координує процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності підприємства [17] .

Таблиця 1.1

Етапи процесу маркетингового контролінгу

Етапи маркетингового контролю	Процедури на кожному етапі
1) Формування стандартів контролю	Першим кроком у процесі управління маркетингом є прийняття рішення про оцінювану маркетингову операцію. На цьому етапі визначаються стандарти продуктивності, якими оцінюється фактична продуктивність.
2) Моніторинг маркетингового середовища компанії	На цьому етапі результати, отримані в процесі моніторингу, порівнюються із заздалегідь встановленими стандартами (цільовими показниками) продуктивності.
3) Порівняння фактичних результатів зі стандартом (планом)	На этом этапе результаты, полученные в процессе мониторинга, сравниваются с заранее установленными стандартами (целевыми показателями) производительности.
4) Аналіз розривів та виявлення причин	Визначення причин відхилень від плану
5) Розробка коригувальних заходів	якщо результат/продуктивність не відповідають бажаним стандартам, повинні бути вжиті коригувальні дії для підвищення рівня продуктивності. Для цього необхідно провести аналіз покращення продуктивності.

Джерело: складено на основі [2]

Особливістю систем контролінгу є постійний, превентивний контроль успішності досягнення поставленої мети, цільових завдань, тобто постійне управління та регулювання виникаючих відхилень.

Невід'ємними умовами успішної реалізації управління за відхиленнями є:

- трансформованість цілей стратегічного розвитку підприємства у систему показників та завдання цільових значень, вирішення яких дозволить підприємству досягти стратегічних цілей;
- можливість створення на базі управлінського обліку системи оперативного контролю за цільовими показниками;
- можливість однозначного (без дублювання) закріплення відповідальних осіб за досягнення цих показників;
- можливість розробки ряду стандартних управлінських впливів при виявленні відхилень від досягнення цільових показників;
- мають бути визначені межі відхилення показників, за яких вирішення питання не відповідає шаблону [23].

Формування системи взаємодій та взаємозв'язків стосовно процесів, що становлять основу результативності управління, дозволяє максимально точно узгодити процес планування та спрогнозувати можливі наслідки зворотного зв'язку. Враховуючи складність процесів, що протікають усередині підприємства, слід звертати увагу на взаємозв'язки, що виникають у процесі планування виробництва, забезпеченості виробничими ресурсами, реалізації готової продукції, орієнтуючись на потреби виробничого ринку та реальні можливості підприємства (рис. 1.3).

На стадії початку планування складається прогнозна оцінка кількох варіантів обсягів продажу продукції розбивці за ринками збуту та найменуванням продукції. Відбувається оцінка цих альтернатив за маржинальним прибутком і вибирається оптимальний план. Тут же відбувається перевірка цього плану на відповідність стратегічним цілям. Далі слідує планування обсягів виробництва та постачання. Їх виконання відбувається з урахуванням оперативного відстеження виконання плану реалізації, що дозволяє робити відповідні коригування планів виробництва (виробничої програми) та забезпеченості виробничими ресурсами.

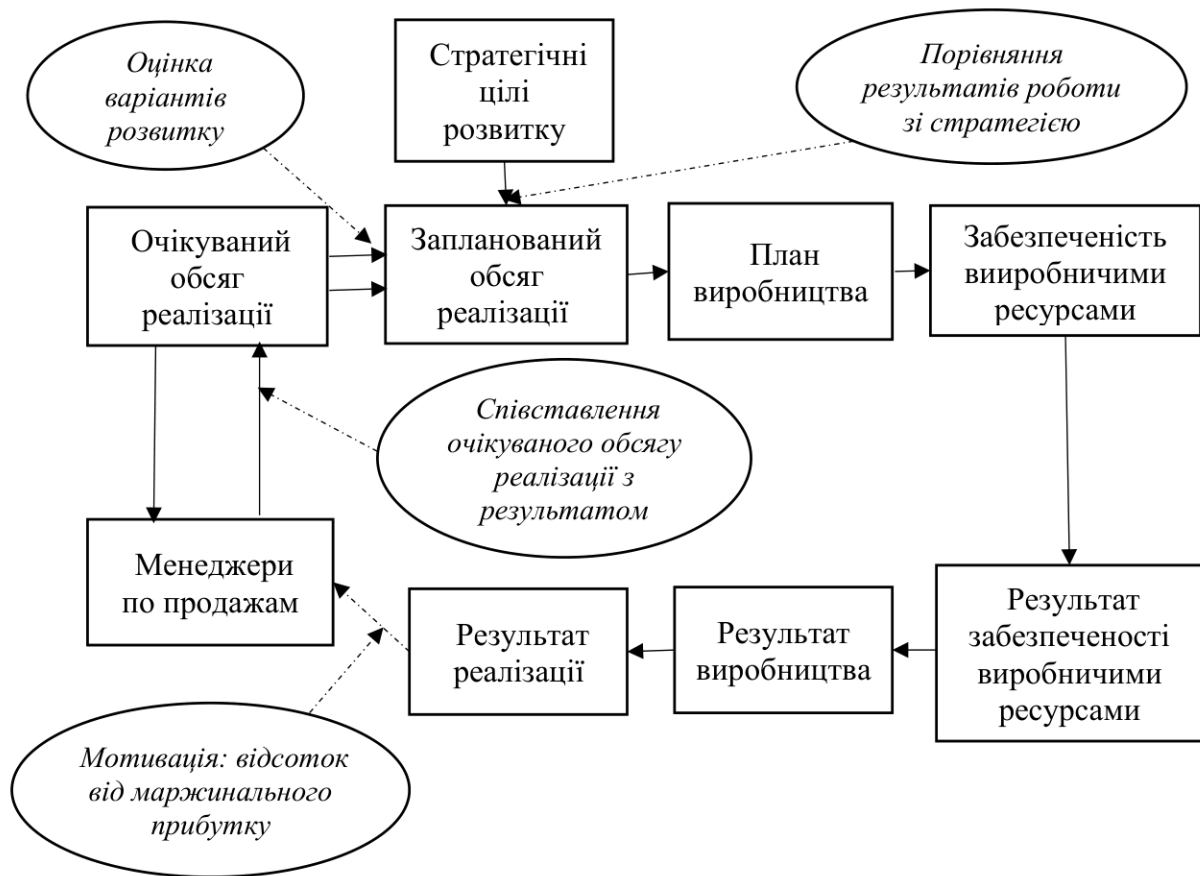


Рис. 1.3. Взаємозв'язки в процесі планування виробничої діяльності

Джерело: розроблено автором

Говорячи про інституційне оформлення контролінгу, слід зазначити, що його основним завданням стає інформаційна підтримка оперативного управління забезпечення потреб клієнтської бази. Провідною метою контролінгу стає досягнення раціональності у діяльності служби маркетингу [11].

Центральним завданням маркетинг-контролінгу слід вважати контроль, облік та планування маркетингових заходів та збуту продукції. Завданнями виконавців контролерів також стають оперативний контроль поточних витрат, що виникають під час маркетингової діяльності. Щодо інструментів маркетинг-контролінгу, то вони більш цілеспрямовані на досягнення кількісних параметрів.

Об'єктами маркетинг-контролінгу може бути: контролінг ринків збуту; контролінг продуктів (товарних груп); контролінг окремих клієнтів; контролінг рекламних акцій (маркетингових проектів) [36].

1. Контролінг ринків збуту та контролінг продуктів передбачає оперативне (з періодичністю від щомісячного до щоденного) відстеження цільових показників. Для контролінгу ринку збуту такими показниками можуть бути:

- обсяг реалізації продукції у натуральному вираженні;
- чистий виторг від реалізації продукції;
- маржинальний прибуток від реалізації продукції, причому за трансфертними цінами чи плановою змінною собівартістю;
- рентабельність продажів.

Відстеження цих показників дозволяє своєчасно реагувати на відхилення, виробляти управлінські рішення, які ведуть досягнення цілей підприємства. Потім з урахуванням тієї ж інформаційної системи контролювати ефективність вжитих заходів, накопичувати досвід успішного управління. Характерним для маркетинг-контролінгу є особливу увагу до показника маржинального прибутку, що є базою покриття незмінних витрат підприємства. Тобто, головна мета роботи підприємства - отримання максимального чистого прибутку може бути замінена метою максимізації маржинального прибутку [14].

У цьому випадку аналіз та зіставлення ринків збуту, найменувань продукції може дати зовсім інший результат, ніж у разі розрахунку чистого прибутку за цими об'єктами. Відомо, що розподіл непрямих витрат на продукти та ринки збуту незалежно від обраної бази рознесення (натуральні показники обсягів продукції, отриманий виторг, принесений маржинальний прибуток, витрати праці та ін.) завжди спотворює об'єктивну картину.

Зовсім іншими, більш об'єктивними є висновки щодо вибору пріоритетних ринків збуту, оптимальної асортиментної політики, джерела оптимальної цінової політики, зроблені на основі аналізу ринку збуту або маржинального прибутку.

2. Контролінг окремих клієнтів може включати такі оперативні дані:

- Дотримання лімітів і термінів відстрочки в оплаті продукції, прийняття рішень про зміну лімітів на основі історії клієнта;
- Дотримання договірних умов доставки продукції;

- розрахунок прибутку та прийняття в індивідуальному порядку рішень про надання знижок, що приноситься окремими клієнтами.

3. Контролінг маркетингових проектів та планів (реklamних акцій). Однією з малодосліджених проблем сучасного маркетингу оцінка ефективності маркетингових заходів. З одного боку, заходи щодо просування продукції, рекламні заходи, як і всі сфери діяльності, потребують оцінки своєї ефективності, особливо якщо ця стаття витрат є значною. З іншого боку, є низка перешкод, що ускладнюють подібну оцінку [8].

До них можна віднести:

- Відсутність оперативної релевантної інформації, що характеризує результат заходів щодо просування продукції (складність вибору кількісного показника ефективності заходів, неможливість системи обліку надавати оперативну інформацію);

- Вплив сторонніх факторів (сезонність, активність конкурентів, добробут населення тощо)

Система контролінгу дозволяє певною мірою усунути перелічені перешкоди. При виборі кількісного показника ефективності заходів слід спиратися на систему цільових показників роботи, які підприємство обрало як «мірило» досягнення стратегічних цілей.

Такими показниками можуть бути: чистий прибуток від реалізації готової продукції, маржинальний прибуток, беззбитковість продажів, виробництва чи рентабельність інвестицій тощо. Питання надання оперативної інформації за обраними показниками «вирішується» у рамках однієї з підсистем контролінгу – в управлінському обліку [33] .

Управлінський облік дозволяє отримувати необхідну інформацію в заданому розрізі - у розбивці за асортиментом, ринками збуту, за необхідний інтервал часу. Методом нівелювання інших перешкод (сторонніх факторів) є накопичення бази даних про «реакцію» ринку на ці фактори, їх прорахунок (виявлення коефіцієнта сезонності продажів, залежність обсягів збуту від зростання добробуту населення, зміна обсягів збуту продукції внаслідок

активності конкурентів тощо) та корекція результатів заходів щодо просування з урахуванням розрахованих поправочних коефіцієнтів. Для цієї операції система контролінгу також представляє хорошу базу, що дозволяє оперативні дані зіставляти з подіями, що впливають на збут.

У конкретному випадку критерієм ефективності рекламної компанії може бути така умова, за якої сумарні витрати на рекламну компанію будуть меншими від суми додаткового маржинального прибутку, отриманого від ефекту маркетингових заходів за весь період дії реклами. У цьому випадку додатковий маржинальний прибуток розраховується як різниця між фактично отриманим маржинальним прибутком від продукції або товарної групи та прогнозованою величиною маржинального прибутку, розрахованого на основі знання коефіцієнтів сезонності того чи іншого продукту.

1.2 Класифікація видів та механізмів контролю маркетингової діяльності

До підсистем маркетингового контролінгу віднесено маркетинговий контроль, ревізія та маркетинговий аудит.

На рис. 1.4 наведено основні етапи маркетингового контролю.

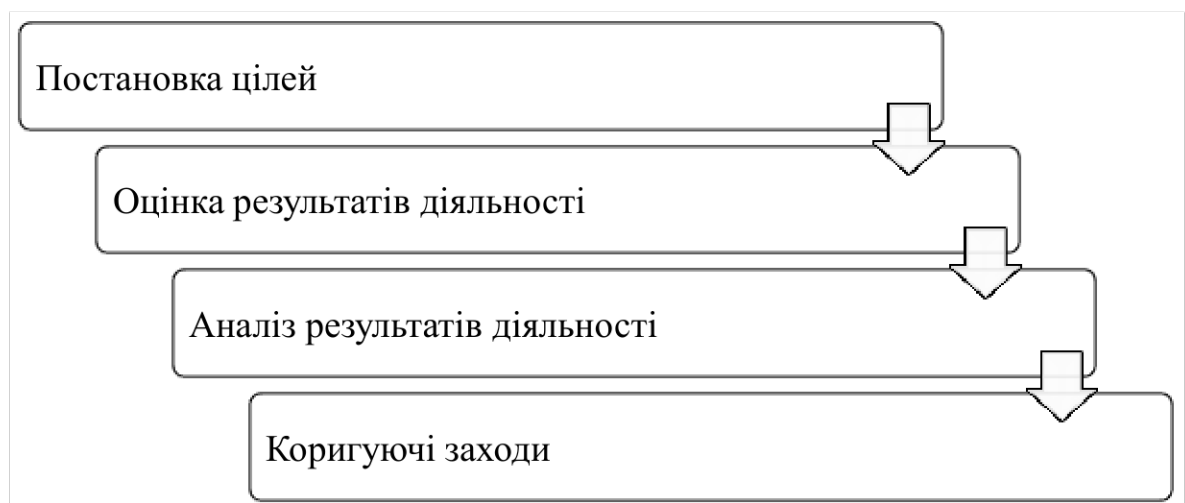


Рис. 1.4. Етапи маркетингового контролю

Джерело: складено на основі [24]

1. Постановка цілей.

2. Вимірювання продуктивності дозволяє оцінити ефективність маркетингових зусиль. Це може стосуватися залучення клієнтів або доходу, отриманого в результаті реального продажу.

3. Аналіз продуктивності дозволяє зрозуміти, чому було досягнуто той чи інший результат. Отже, якщо результат відповідає маркетинговим цілям компанії, то які причини. В якості альтернативи результати можуть вийти за межі цілей компанії, і необхідно вивчити причини цього.

4. Коригувальні дії показують, як проблема може бути виправлена. Кампанія може не досягти своїх цілей, і необхідно вжити заходів щодо виправлення становища. Можливо, процес був виконаний неправильно або цілі були нереалістичними.

У системі маркетингу контроль зазвичай має стандартну типологію. Експерти виділяють такі типи:

Таблиця 1.2

Типи маркетингового контролю

Тип	Характеристика
1	2
Контроль річного плану	Річний план контролює питання, що дозволяють фірмі досягти своїх цілей, таких як фінансові цілі тощо. Зусилля з управління маркетингом можна використовувати для встановлення річних, піврічних, квартальних і щомісячних цілей. Це також дозволяє керівництву аналізувати досягнення цілей, а саме маркетингове середовище. Інструменти, що використовуються, включають аналіз продажів, аналіз частки ринку, співвідношення продажів і витрат, фінансовий аналіз та аналіз відносин клієнтів.
Контроль прибутковості	Контроль прибутковості включає оцінку клієнтських сегментів, областей і продуктів. Керівництво вирішує, чи слід відмовитися від областей, послуг, продуктів, скоротити чи збільшити їх кількість.

1	2
Контроль ефективності	Аналіз прибутковості може показати, що ефективність маркетингу компанії щодо територій, магазинів, рекламних акцій та продуктів була нижчою від плану. Зроблений вибір включає канали збуту, зусилля з просування, витрати на маркетинг, витрати на рекламу, а також групи продажів та ефективні управлінські рішення щодо них
Стратегічний контроль	Він використовується вищим керівництвом для перевірки того, чи фірма і маркетинг здатні впоратися з навколишнім середовищем чи ні. Основним інструментом, який використовується для цього, є маркетинговий аудит.

Джерело: складено на основі [2; 3; 19]

Місце маркетингового контролю та аудиту у системі контролінгу представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Підсистеми контроль та аудит у системі маркетингового контролінгу

Джерело: розроблено автором

Керівництво підприємства періодично здійснює критичну оцінку ефективності маркетингової діяльності у зв'язку із старінням чи зміною маркетингових завдань, зміною політичних установок, стратегій та програм. Підприємству необхідно з певною періодичністю проводити переоцінку свого підходу до ринку за допомогою прийому, який відомий як «ревізія маркетингу».

Ревізія маркетингу – це дослідження маркетингового середовища підприємства (або його організаційної одиниці), його завдань, стратегій та оперативної діяльності, для того, щоб виявити виникаючі проблеми та можливості, що відкриваються, і запропонувати рекомендації щодо заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності. Ревізія маркетингу має проводитися комплексно, системно, неупереджено і регулярно.[6]

Підставою до проведення маркетингової ревізії може послужити інформація, що надійшла про те, що знижуються обсяги продажу, надходять рекламачії та претензії на низьку якість продукції, послуги тощо [1]. Маркетинговий ревізор повинен мати повну свободу у проведенні інтерв'ю з керівниками підприємства, представниками зовнішнього середовища - клієнтами, дилерами, комівоєжерами та іншими особами, які можуть описати стан маркетингової діяльності підприємства. Результати маркетингової ревізії повинні бути оформлені актом, в якому є висновок про виявлені порушення та їх масштаби, та про відхилення від встановлених уніфікованих форм документів та реєстрів обліку.

Маркетинг-аудит можна розглядати як засіб здійснення стратегічного маркетинг-контролінга. Маркетинговий аудит, ймовірно, є найвідомішим інструментом оцінки маркетингових процесів. Маркетингові аудити включають ретельне вивчення ключових аспектів, що формують маркетингову практику організації [2].

По суті, маркетинговий контролінг – це система управління маркетинговою діяльністю фірми, яка охоплює планування, контроль, звітність та менеджмент. Основне завдання контролінгу маркетингу – активна інформаційна підтримка ефективного менеджменту із задоволення клієнтського

поля. Важливо підкреслити, що контролінг та контроль – не є тотожними поняттями.

Контроль завжди звернений у минуле, виявлення відхилень, помилок, прорахунків і проблем, а контролінг звернений у майбутнє. Досягнення мети забезпечується оперативним попередженням недоробок у маркетинговій діяльності, їх своєчасним виявленням та усуненням за допомогою комплексу запобіжних рішень та профілактичних заходів. При цьому процеси маркетинг-контролінгу неприпустимо розглядати у відриві від інших сфер контролінгу, таких як фінансовий контролінг, контролінг витрат та результатів, інвестиційний контролінг, контролінг виробництва тощо. Основні функції маркетинг-контролінгу – планування, забезпечення інформацією, контроль (спостереження), регулювання (управління) [29].

Контролінг маркетингової стійкості дозволить довгостроково дотримуватися умов маркетингової стійкості, забезпечити тривале та ефективне функціонування та розвиток підприємства в умовах мінливості середовища, зорієнтувати та підтримати управлінський процес при досягненні довгострокових цілей.

Отже, вимога досягнення довгострокової стійкості розвитку підприємства визначає необхідність управління маркетинговою стійкістю. Головним завданням менеджменту підприємства стає розробка стратегії стійкості розвитку з подальшою поетапною реалізацією та внесенням поправок до вже обраної стратегії за допомогою інструментів маркетинг-контролінгу. В результаті практичного застосування даних інструментів у плануванні, обліку, аналізі, контролі та регулюванні функціонування системи маркетингу підприємство буде здатне адекватно і на постійній основі враховувати у своїй діяльності зміни, що відбуваються, забезпечуючи за допомогою своєчасного реагування досягнення зазначених стратегічних горизонтів.

1.3 Система маркетингового аудиту та його роль в успішній діяльності підприємства

У науковій літературі поняття аудиту маркетингу визначається як комплексні, системні незалежні регулярні дослідження маркетингового середовища компанії та завдань, стратегій та оперативної діяльності, метою яких Маркетинговий аудит як основа розвитку брендів є виявлення проблем, які можуть виникнути, а також надання можливих рекомендацій щодо покращення маркетингової стратегії аналізованої компанії. Такий аудит є важливою складовою процесу управління маркетингом компанії, оскільки відповідає за коригування загальної маркетингової стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. Як правило, метою аудиту маркетингу є забезпечення високої конкурентоспроможності компанії за допомогою можливості відповідати вимогам законодавства, дотримуватися бачення компанії, виділяти компанію в конкурентному середовищі і при цьому задовольняти потребам і очікуванням відповідної цільової аудиторії [2].

Маркетинговий аудит — це систематичний, незалежний та всебічний аналіз і оцінка маркетингової діяльності підприємства. Він виконує роль інструменту контролю, спрямованого на виявлення проблем і можливостей, оптимізацію стратегій і підвищення ефективності функціонування маркетингової системи.

Маркетинговий аудит є важливим засобом оцінки маркетингової діяльності малих підприємств. У швидкозмінному середовищі з обмеженими ресурсами, характерними для малого бізнесу, ефективний маркетинг стає основою для забезпечення стабільності, зростання та конкурентоспроможності.

Пропонуємо при формуванні маркетингової інформаційної системи на ринку розглядати маркетинговий аудит як незалежний регулярний моніторинг стану бренду на ринку щодо конкуруючих брендів, його сприйняття цільовою аудиторією, персоналом та менеджментом підприємства на ринку комерційної нерухомості, його партнерами та медіа.

Виходячи із запропонованого нами визначення, предметом маркетингового аудиту можуть виступати всі елементи, що становлять маркетинг, але насамперед такі: цілі та стратегії компанії у сфері маркетингу; ефективність цінової політики підприємства; стан створеної системи надання товарів та послуг, напрями її розвитку; зміни в асортименті товарів та послуг; форми реклами та просування бренду на ринку; достовірність прогнозів з продажу товарів та послуг; правильність вибору цільового сегмента; стан та перспективи розвитку бренду.

Метою маркетингового аудиту є демонстрація керівництву підприємства, потенційним інвесторам чи партнерам (у разі створення нового бізнесу чи розробки інвестиційного проекту) наступної інформації: [34].

- Особливості загальної економічної кон'юнктури (у місті, регіоні, галузі) є такими, що аналізоване підприємство має перспективи динамічного розвитку (у тому числі, з погляду захисту зовнішнього середовища, місцевих та державних правових норм, політичної та соціально-економічної ситуації).

- На ринку існує дійсно незадоволена потреба та порівняльні конкурентні переваги продукту найбільшою мірою відповідають цій потребі (за ціною, якістю, технологічністю, класом приміщення, місцезнаходженням, якістю надання послуг тощо).

- Існуючий ринковий потенціал продукту (достатня ємність ринку, збільшується або принаймні залишається стабільним попит споживачів, чи надійні прогнози щодо можливостей продажу проекту, чи правильно оцінюється конкурентна середа, чи правильно вибрано місце розташування об'єкта, чи всі бар'єри для виходу на ринок можна подолати).

- Наскільки ефективними є засоби позиціонування підприємства на ринку, наскільки відповідними є оперативні плани компанії, чи правильно обрано стратегію, форми та рівень фінансування маркетингової діяльності.

- Порівняльні конкурентні переваги самого підприємства, а саме чому певна команда менеджерів та підприємців виконує функції розробки та просування продукції якнайкраще (враховуючи силу досвіду та історичних

особливостей попередньої господарської діяльності компанії, компаній-партнерів, досвіду та кваліфікації менеджерів та фахівців, що працюють над просуванням).

Об'єктом маркетингового аудиту є сукупність елементів маркетингової діяльності підприємства, які підлягають аналізу для оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Важливим для проведення коректного та ефективного аудиту маркетингової стратегії є раціональне визначення завдань та вимог, що визначають результати такого аудиту. Як свідчить аналіз останніх досліджень, на відміну від фінансового чи бухгалтерського аудиту, тут немає єдиного переліку завдань, що визначають проведення аудиту, і компанія має орієнтуватися насамперед на власні потреби та загальні рекомендації [22].

Однак, можемо запропонувати узагальнений список завдань, що включає розгляд таких позицій:

- Визначення вимог компанії до власної маркетингової стратегії, що включає цінності та компетенції компанії, її позиціонування, ознаки, що диференціюють компанію в конкурентному середовищі, сервісні та комунікаційні функції персоналу компанії, її стиль, продукти, що пропонуються на ринку, а також зовнішні та внутрішні комунікації компанії.

- Розгляд поточного стану маркетингу компанії та проблем, пов'язаних з його невідповідністю зазначеним вище вимогам.

- Розробка плану заходів щодо адаптації маркетингової стратегії до вимог компанії.

Цей перелік завдань формує головний методологічний прийом маркетингового аудиту, яким є перелік питань, пошук відповіді на які є метою проведення такого аналізу. Залежно від того, наскільки повним та правильним буде цей перелік, істотно залежить ефективність процедури аудиту.

Можна виділити шість компонентів, необхідні повного маркетингового аудиту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Компоненти маркетингового аудиту

Компонента аудиту	Характеристика	Предмет аналізу
Аудит маркетингового середовища	Оцінка зовнішніх та внутрішніх аспектів, які можуть вказати на ризики та можливості компанії	Складові мікросередовища; Складові макросередовища
Аудит маркетингової стратегії	Оцінка відповідності маркетингової стратегії та цілей зовнішньому середовищу	Місія Цілі Завдання Стратегія
Аудит маркетингової організації	Оцінка формальної структури, що полегшує взаємовідносини між відділами організації, взаємодія маркетингового блоку з підприємством	Формальна структура Функціональна ефективність
Аудит маркетингових систем	Оцінка методів, що використовуються для отримання даних, планування, управління маркетинговою діяльністю, системи маркетингової інформації. Однак компоненти виключаються або включаються в залежності від типу та вимог фірми.	Маркетингова інформаційна система Система планування маркетингу Система управління маркетингом Система розробки продукту
Аудит ефективності маркетингу	Перевірка ефективності маркетингової діяльності з погляду економічної ефективності та прибутковості (пояснює витрати та прибуток на маркетинг). Оцінка ключових маркетингових заходів та віддачі інвестицій у них, доцільність проведення маркетингових кампаній	Рентабельність Витрати
Аудит маркетингової функції	Оцінка маркетингового комплексу, оцінка сильних і слабких сторін товару, ціноутворення, аналіз каналів збуту та його стимулювання.	Продукт Ціна Просування Реклама Збут Прямий маркетинг

Джерело: розроблено автором

Щоб забезпечити максимальну ефективність маркетингового аудиту, важливо чітко визначити його цілі (рис.1.6). Це дозволить зосередитися на ключових аспектах аналізу, отримати об'єктивні результати та розробити обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення діяльності.

Оцінка поточного стану маркетингової діяльності

- Виявлення сильних і слабких сторін маркетингової системи.
- Аналіз відповідності маркетингових заходів стратегічним цілям компанії.

Оптимізація маркетингових процесів

- Ідентифікація малоефективних методів, інструментів і каналів.
- Підготовка рекомендацій для ефективного використання маркетингових ресурсів.

Дослідження ринкових можливостей і загроз

- Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища
- Визначення перспективних напрямів розвитку та нових ринкових ніш.

Гармонізація маркетингової стратегії з бізнес-стратегією

- Оцінка взаємозв'язку маркетингової діяльності з іншими підрозділами компанії.
- Перевірка узгодженості маркетингових дій із загальними корпоративними цілями.

Розробка рекомендацій для покращення маркетингової діяльності

- Формування чіткого плану дій для усунення виявлених недоліків.
- Пропозиції щодо впровадження сучасних інструментів і підходів.

Забезпечення конкурентоспроможності компанії

- Визначення унікальних можливостей та розробка стратегій їх реалізації.
- Забезпечення стабільного зростання ключових маркетингових показників.

Рис.1.6. Основні цілі маркетингового аудиту

Джерело: систематизовано автором на основі [2,3,4,5,7,8]

Особливе значення маркетинговий аудит набуває як ключовий інструмент комплексної оцінки і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Його основна мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін, перевірці відповідності чинних стратегій ринковим умовам і пошуку шляхів підвищення їхньої ефективності.

Для впорядкованого та цілеспрямованого проведення маркетингового аудиту необхідно чітко визначити його завдання (рис 1.7).

Оцінка організації маркетингу та маркетингових систем	Оцінка продуктивності персоналу відділу маркетингу	Збір інформації для оцінки результативності маркетингу
Оцінка ефективності окремих складових маркетингової діяльності	Визначення фактично досягнутих результатів	Оцінка ефективності методів та інструментів маркетингу
Виявлення проблем та недоліків у маркетинговій системі	Формування пропозицій та рекомендацій	Реалізація заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності

Рис. 1.7. Завдання маркетингового аудиту

Джерело: систематизовано авторами на основі [5,7,10]

Ці завдання маркетингового аудиту допоможе структурувати аналіз, досягти конкретних цілей і створити базу для подальшого вдосконалення маркетингових підходів і діяльності компанії.

Проведений аналіз теоретичних підходів до маркетингового аудиту дозволив виокремити його поетапний алгоритм: першим етапом є дослідження ринку та його змін, можливості та загрози для підприємства. Наступний етап – вивчення маркетингових цілей та стратегій, організаційних особливостей діяльності підприємства. Останній етап полягає у вивченні та оцінці ключових функцій у маркетинговій діяльності підприємства, які забезпечують успіх його діяльності.

На рис. 1.8 представлений алгоритм послідовного отримання необхідної інформації для бізнесу та етапи проведення маркетингового аудиту.

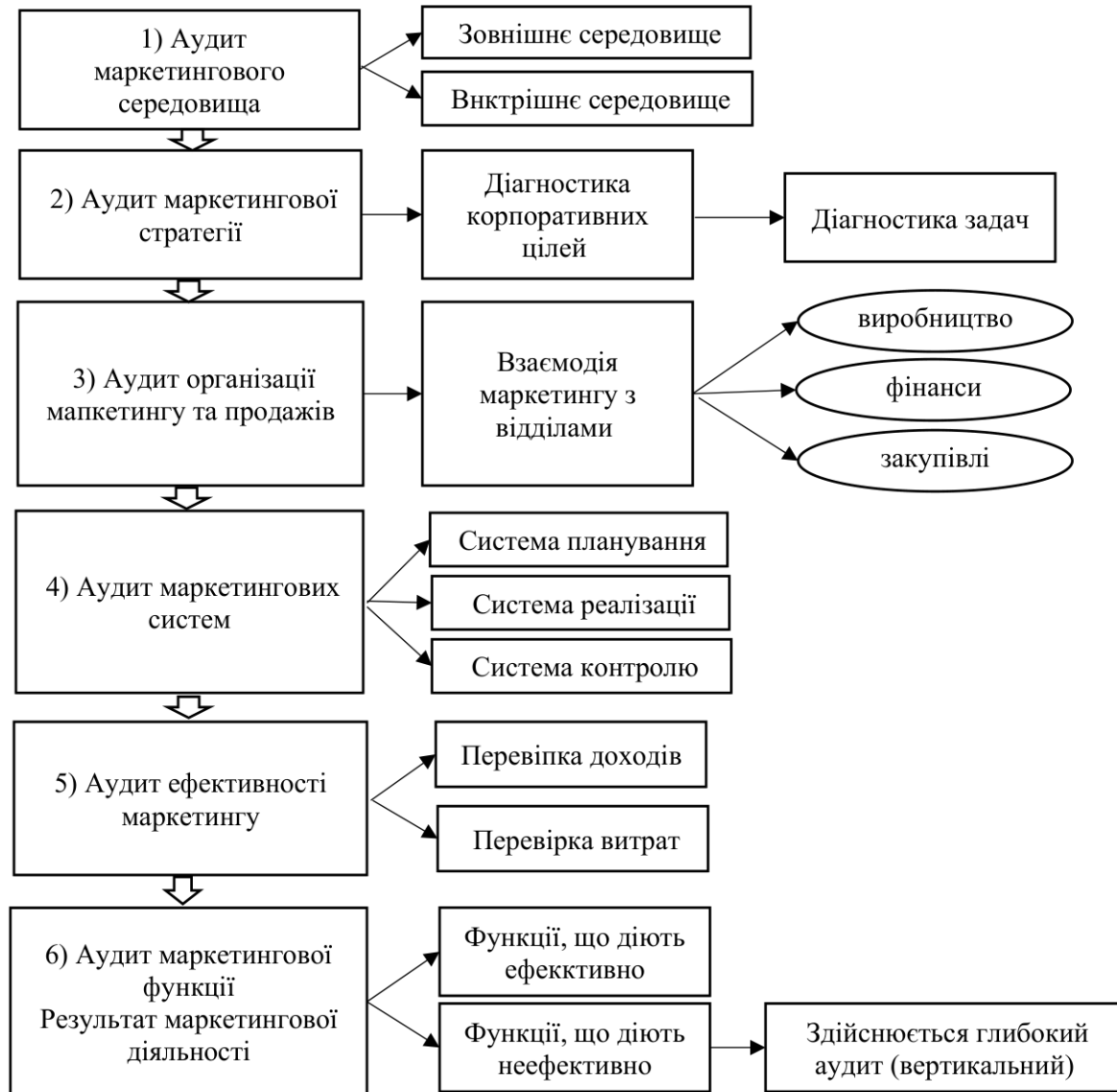


Рис. 1.8. Елементи повного маркетингового аудиту

Джерело: авторська розробка

Наступний крок після проведення аудиту маркетингового середовища - перевірка маркетингової стратегії компанії, наскільки вона вірна та відповідає поточному становищу ринку. Відправною точкою є діагностика корпоративних цілей та відповідно маркетингових завдань. Наскільки вірна, коректна та точна мета, а також чи відповідають завдання швидкому досягненню мети. Наприклад, для бізнесу, що займається реалізацією сезонної продукції, зростання продажів

без урахування становища спільного ринку, де ця продукція не росла, конкуренція висока, основна мета вже під сумнівом. Аудитор може запропонувати змінити мету, змінити лінійку продукції, або пошукати інші ринки збуту цього виду товару.

Третім кроком у маркетинговому аудиті є аудит ефективності організації маркетингу та продажу, здійснюється перевірка взаємодії між маркетингом та іншими ключовими функціями: виробництво, фінанси, закупівлі, дослідження та розробки. Важливість правильно побудованої маркетингової організації компанії є ключовим моментом для того, щоб компанія була сприйнятливою до ринку.

Наступним кроком для керівника та власника бізнесу - аудит ефективності маркетингу, наскільки виправдані витрати з маркетингу, оптимальність розподілу витрат за функціями маркетингу, скільки прибутку отримано і чи можна скоротити при необхідності витрати.

Даний крок в аудиті є найважливішим і стосується підприємств будь-якої розмірності, саме звідси можна зрозуміти, наскільки виправдано та правильно працює маркетингова діяльність, часто саме з цього етапу маркетингового аудиту починають багато компаній.

Останній етап у маркетинговому аудиті – аудит маркетингової функції, це такий результат роботи, коли вже можна побачити, які ключові маркетингові функції працюють менш ефективно [30]. Результати оцінки дозволять визначити, наприклад, що рекламні бюджети складені без аналізу і не мають обґрунтувань в ефективності. В даному випадку аудитор зобов'язаний повідомити керівництво про ті функції, які не працюють або працюють не ефективно, щоб аудит на більш глибокому рівні був проведений саме на тій ділянці маркетингової функції.

Як основні чинники маркетингового аудиту можна назвати: зовнішні (неконтрольовані), внутрішні (контрольовані) [7]. Успішний маркетинговий аудит має проводитися комплексно та розглядати всі маркетингові питання бізнесу. Маркетинговий аудит має включати як внутрішні чинники, такі як ефективність відділу маркетингу та її маркетинговий план, а й зовнішні чинники,

включаючи клієнтів компанії, конкуренцію і ринок загалом. Таким чином, маркетинговий аудит має сприйматися як стандарт аналітичної та контрольної процедури. У таблиці 1.4 розписано чинники маркетингового середовища, які необхідно враховувати під час маркетингового аудиту підприємства.

Таблиця 1.4

Чинники маркетингового середовища, що впливають на діяльність підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
1. Ділове, економічне середовище: - економічні (економічна ситуація в країні, рівень інфляції тощо); - політичні та правові (політична та законодавча стабільність, правова захищеність, законодавча база); - соціальні, культурні (соціальний захист населення, зайнятість населення, безробіття, звичаї та культура); - технологічні (нові технології, новизна товарів тощо); - природні, екологічні (екологія, погодні умови тощо). 2. Ринок Загальний ринок, розміри, зростання та тенденція Характеристика ринку 3. Конкуренція Основні конкуренти, частка ринку тощо. 4. Клієнти 5. Посередники 6. Постачальники 7. Контактна аудиторія	Безпосередньо компанія та її ресурси: 1. Стратегія підприємства; 2. Співробітники; 3. Обслуговування клієнтів; 4. Продажі 5. Маркетингова інформація/дослідження 6. Частка ринку тощо. 7. Дистрибуція тощо.

Джерело: складено на основі [17]

Маркетинговий аудит повинен включати аналіз середовища, його важливим аспектом є складність і невизначеність. На даному етапі виникають труднощі щодо погодження довгострокових цілей з оперативними. Другий компонент, стратегічний маркетинговий аудит, оцінює місію, а також стратегічні цілі та завдання. Ця компонента особливо важлива, тому що особливим фактором, що породжує ризик, є невідповідність діяльності своїм цілям, а також недосягнення своїх цілей.

Чим глибші та актуальніші знання про якість маркетингової стратегії підприємства, її адаптацію до ринкових умов, тим простіше прогнозувати та мінімізувати ризик. Також вимагає перегляду організаційна структура, поділ обов'язків та повноважень, а також організаційна поведінка. Аудит маркетингових систем має на меті перевірити працездатність інформаційних систем, а саме достовірність, обсяг та точність отриманої інформації. З урахуванням цифровізації, аудит маркетингової функції може вимагати перегляду систем, що збирають та вимірюють ключові показники ефективності, поставити під питання відповідність поточних операційних дій запитам споживачів у діджитал-середовищі.

Найбільш поширена методологія в літературі про маркетинговий аудит полягає в пошуку відповідей на ряд відкритих питань про маркетингове середовище, маркетингові стратегії, операційну діяльність компанії та маркетингові цілі. Це відображено у поглядах більшості маркетингологів на рекламні аудити. Однак, існуючі контрольні списки були представлені майже виключно з точки зору вимірювальних об'єктів. Крім того, на думку автора, більшість із них на сьогоднішній день застаріла, а логіка контрольних списків при сліпому використанні може призвести до необдуманого сприйняття того, що було виявлено. Використання відкритих питань збільшує суб'єктивність в інтерпретації інформації та ускладнює порівняння. Також варто використовувати традиційні інструменти аналізу маркетингових компонент, серед яких – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, 5 сил Портера, Гар-аналіз, портфельний аналіз, аналіз витрат та інші.

Маркетинговий аудит є багатограним процесом, спрямованим на комплексну оцінку маркетингової діяльності компанії. Його завдання полягає в аналізі стратегій, операцій і результатів з метою виявлення слабких місць і визначення можливостей для вдосконалення. Ефективність такого аудиту залежить від чітко структурованого механізму, який охоплює інструменти, методи та основні етапи його реалізації (рис.1.9).



Рис.1.9. Механізм маркетингового аудиту*

Джерело: розроблено автором

Механізм маркетингового аудиту заснований на системному підході до аналізу маркетингових процесів та забезпечує всебічне охоплення та об'єктивність оцінки, що дозволяє ухвалювати стратегічно важливі рішення. Цей

механізм включає структуровану послідовність дій: від визначення цілей і завдань до застосування відповідних методів і інструментів.

Роль механізму маркетингового аудиту полягає у підвищенні прозорості маркетингової діяльності та забезпеченні її ефективності. Він дозволяє компаніям оперативного адаптуватися до змін у ринковому середовищі, знижувати витрати та покращувати стратегічні підходи, що сприяє збереженню конкурентних переваг і зміцненню позицій на ринку.

Отже, системний і добре організований механізм маркетингового аудиту є ключовим чинником успішного стратегічного управління. Його правильне впровадження забезпечує не лише всебічну оцінку поточного стану маркетингової діяльності, а й створення дієвих рекомендацій для підвищення її ефективності, що сприяє досягненню довгострокових бізнес-цілей. Механізм маркетингового аудиту дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток через постійний моніторинг і вдосконалення маркетингових процесів.

У сучасному світі, де ринкові умови та вподобання споживачів змінюються з великою швидкістю, маркетинговий аудит відіграє важливу роль у виявленні резервів зростання, раціональному використанні ресурсів та забезпеченні конкурентних переваг. Завдяки своїм перевагам, цей інструмент сприяє вдосконаленню як внутрішніх бізнес-процесів, так і зовнішніх ринкових стратегій.

- Підвищення ефективності витрат на маркетингові заходи.
- Глибше розуміння потреб клієнтів і поліпшення їхнього досвіду.
- Виявлення та посилення конкурентних переваг.
- Розробка стратегії, що відповідає реальним можливостям і ресурсам компанії.

Таким чином, переваги полягають у здатності підтримувати розробку стратегічно важливих рішень, оптимізувати витрати та оперативного реагувати на ринкові виклики. Цей інструмент допомагає сформувати системний підхід до

управління маркетингом, що є важливим для досягнення довгострокової стабільності та динамічного розвитку бізнесу.

Маркетинговий аудит є незамінним інструментом для малого бізнесу, оскільки дозволяє оцінити ефективність поточних підходів, оптимізувати маркетингову діяльність і забезпечити конкурентоспроможність. Його впровадження сприяє не тільки досягненню стратегічних цілей, а й формуванню стійких конкурентних переваг, що є вирішальним для успіху в сучасних ринкових умовах. Маркетинговий аудит виступає важливим інструментом для моніторингу та вдосконалення маркетингової діяльності малих підприємств. Він забезпечує системний аналіз ефективності реалізованих стратегій, дозволяючи ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони, оцінювати відповідність ринковим умовам і розробляти дієві рекомендації для подальшого розвитку.

В умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та стрімких змін у споживчих уподобаннях маркетинговий аудит допомагає оптимізувати витрати, підвищувати ефективність маркетингових заходів, пристосовувати бізнес до нових викликів та ефективно контролювати маркетингові процеси, створювати стійкі конкурентні переваги, що є вирішальними для стабільного зростання і розвитку у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Отже, маркетинговий аудит - багатофункціональний інструмент, його можна застосовувати на кожному етапі життєвого циклу підприємства або продукту як попередній, проміжний та підсумковий моніторинг підприємства. Його перевага в тому, що він спрямований на дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища маркетингу. А цілі та завдання спрямовані на діагностику та коригування елементів маркетингу підприємства відповідно до умов, що змінюються, у будь-якій компанії завжди є елементи, які потребують поліпшення. Для мінімізації маркетингових ризиків слід проводити аудит таких «проблемних» областей.

Висновки до розділу 1

Організація ефективної системи контролінгу підприємства неможлива без глибокого інтегрування до неї функції маркетинг-контролінгу служби маркетингу на функціональному, інституційному та інструментальному рівнях (у процесі аналізу, контролю, обліку, планування та вироблення рішень, що дозволяють розглядати їх системно, у вигляді єдиного управлінського контуру). При цьому організація маркетинг-контролінгу торкається таких питань, як її узгодження з обліковою політикою підприємства, системою управлінської звітності, організаційного оформлення та закріплення функцій маркетингу, процесами планування оперативної діяльності підприємства та стратегічними цілями, мотивацією персоналу.

Таким чином, маркетинг-контролінг дозволяє вирішити актуальні проблеми організації ефективної роботи служби маркетингу, якісно покращити прогнозованість діяльності підприємства, отримати інструмент управління ефективністю маркетингових заходів (проектів), стати методологічною та інформаційною основою більш обґрунтованої цінової та асортиментної політики підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРОНА» НА РИНКУ

2.1 Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні

Виконаємо огляд ринку, на якому працює аналізоване підприємство. Почнемо із аналізу кількості підприємств, які займаються виробництвом та реалізацією борошняних кондитерських виробів в Україні за даними Державної служби статистики України (останні дані за 2021 рік) у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість підприємств на ринку борошняних кондитерських виробів в Україні

КВЕД	Вид діяльності	Рік	Загальні кількість суб'єктів	У тому числі ФОП	Частка ФОП у загальній кількості, %
1	2	3	4	5	6
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	2013	4410	3352	76,0
		2014	3460	2431	70,3
		2015	3644	2753	75,5
		2016	3873	2902	74,9
		2017	4188	3363	80,3
		2018	4206	3400	80,8
		2019	4055	3338	82,3
		2020	4020	3285	81,7
		2021	4250	3501	82,4
		2022	4491	3722	82,9
		2023	4450	3699	83,1
10.72	виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	2013	1070	743	69,4
		2014	882	539	61,1
		2015	894	610	68,2
		2016	957	643	67,2
		2017	977	714	73,1
		2018	963	708	73,5
		2019	906	669	73,8
		2020	867	629	72,5
		2021	895	638	71,3
		2022	911	644	70,7
		2023	852	595	69,8

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6
46.36	торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	2013	2351	1891	80,4
		2014	1815	1316	72,5
		2015	1626	1149	70,7
		2016	1766	1237	70,0
		2017	1996	1539	77,1
		2018	2006	1557	77,6
		2019	1772	1390	78,4
		2020	1602	1184	73,9
		2021	1557	1118	71,8
		2022	1669	1189	71,2
		2023	1585	1124	70,9

Джерело: складено автором на основі [17]

Як бачимо, у динаміці виробників борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання спостерігається зростання частки ФОП, проте загальна кількість суб'єктів зросла тільки на 40 одиниць у 2022 році порівняно із 2012 роком, тобто практично не змінилася. Натомість у динаміці виробників борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання спостерігається зменшення числа суб'єктів із 1070 до 852 одиниць, при цьому частка ФОП у 2022 році склала 69,8%, що на 0,4% більше, ніж у 2012 році.

Також спостерігаємо зниження загальної кількості торговців на ринку борошняних кондитерських виробів із 2351 у 2012 році до 1585 у 2020 році, також відбувається зниження питомої ваги ФОП серед продавців борошняних кондитерських виробів із 80,4% до 70,9% впродовж останніх 10 років.

У табл. 2.2 проведемо аналіз обсягів реалізації за аналогічними КВЕДами.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації на ринку борошняних кондитерських виробів в Україні

КВЕД	Вид діяльності	Рік	Обсяги реалізації загалом	У тому числі ФОП	Частка ФОП у загальному обсязі, %
1	2	3	4	5	6
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів,	2013	10147727,7	511937,7	5,0
		2014	11701704,0	518234,9	4,4
		2015	12870748,7	863926,3	6,7
		2016	13122903,8	1085315,4	8,3

	тортів і тістечок нетривалого зберігання	2017	12471553,2	1045100,0	8,4
		2018	15505151,8	1288709,5	8,3
		2019	18685072,5	1392145,1	7,5
		2020	20081797,9	1643944,3	8,2
		2021	22377640,1	2047808,0	9,2
		2022	24634224,9	2365872,4	9,6
		2023	26618789,4	2595049,8	9,7
10.72	виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	2013	4577399,6	168259,0	3,7
		2014	4147226,9	170328,7	4,1
		2015	3895011,4	283947,4	7,3
		2016	7594318,3	356711,5	4,7
		2017	7605747,3	333070,8	4,4
		2018	11535102,3	402525,4	3,5
		2019	8326789,7	476125,4	5,7
		2020	7659197,7	599787,2	7,8
		2021	9694346,6	665565,0	6,9
		2022	11218508,4	697041,5	6,2
		2023	11692086,4	617093,6	5,3
46.36	торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	2013	18265184,7	834081,5	4,6
		2014	15956719,7	643847,2	4,0
		2015	13673933,8	754715,3	5,5
		2016	12973068,2	788113,8	6,1
		2017	14571738,5	891161,3	6,1
		2018	18706953,4	1010912,0	5,4
		2019	23706481,7	1109684,4	4,7
		2020	27167170,7	1286181,9	4,7
		2021	22982907,0	1448110,2	6,3
		2022	25020225,7	1472098,6	5,9
		2023	35996266,7	1383081,5	3,8

Джерело: складено автором на основі [17]

Загалом обсяги виробництва борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання впродовж 10 років зросли у 2,6 разів, аналогічне зростання спостерігається і у групі тривалого зберігання.

Обсяги торгівлі кондитерськими виробами за період 2013-2023 років зросли удвічі.

Необхідно визначити, що, незважаючи на переважаючу кількість ФОП на ринку, їх частка у обсягах реалізації незначна і коливається у межах 3-6%.

Загалом даний ринок характеризується тим, що на ринку функціонують до 5 великих компаній, які утримують ринок, реалізуючи продукцію як на внутрішній ринок, так і на експорт, близько 10 підприємств, які є у більшості

регіонів, а також понад 120 підприємств, діяльність яких, як правило обмежена регіоном, в якому розташовані потужності. Не варто скидати з рахунків і велику кількість невеликих пекарів і кондитерів, чиї канали продажів працюють тільки в місті виробництва або мають власні кафе і кондитерські [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Даний ринок має значний експортний потенціал (рис. 2.1).

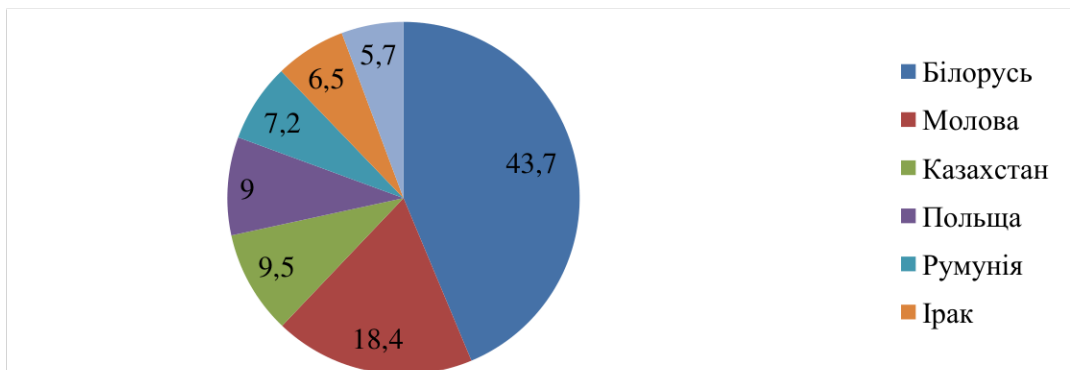


Рис. 2.1. Географічна структура експорту печива у 2023 році [17]

Тож, головними країнами в структурі експорту є країни СНД, а саме Казахстан, Білорусь і Молдова. Показник імпорту становить малу частку ринку, так як основа ринку приходить на виробництво всередині країни.

У структурі ємності ринку відбувається поступове зростання частки імпорту – з кожним роком на 1%. Ринок печива в Україні уповільнив своє зростання і, оскільки в найближчій перспективі не очікується істотного збільшення у виробництві, розвиток буде відбуватися в основному за рахунок розширення імпорту. Однією з перешкод для зростання ринку є скорочення виробництва борошна, а значить – сировини для переробки. Також зростання цін на печиво і зниження купівельної спроможності українців впливає на те, якої цінової категорії буде більше пропонується продукція виробниками. Зараз це недороге печиво без покриття шоколадом і іншими сумішами з какао [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Вітчизняні виробники повністю задовольняють внутрішній попит на печиво в Україні. Імпортне печиво, хоча і можна знайти на полицях супермаркетів, але його поставки мізерні порівняно із загальним обсягом ринку.

У процесі аналізу ринку печива в Україні був зафіксований високий рівень конкуренції серед виробників за увагу покупця [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Параметри конкурентоспроможності печива включають: смакові характеристики, форма, зовнішній вигляд, ціна, склад та вміст продукт, імідж торгової марки, пакування, поширення у торгових точках.

Найбільшими конкурентами компанії є: кондитерські фабрики «Конфеті» (м. Дніпро) та «Рошен» (Україна).

В табл. 2.3 наведено параметри конкурентоспроможності печива та експертні оцінки параметрів за п'ятибальною шкалою, визначивши вагові коефіцієнти для кожного параметру та підрахунком інтегральних (сумарних) оцінок.

Таблиця 2.3

Оцінки конкурентоспроможності печива «Грона» порівняно із найбільшими конкурентами

№	Параметр конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ТМ «Грона»		ТМ «Рошен»		ТМ «Конфеті»	
			Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена	Абсолютна	Зважена
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	смакові характеристики	0,08	4	0,32	5	0,4	3	0,24
2	зовнішній вигляд	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72
3	ціна	0,16	5	0,8	4	0,64	3	0,48
4	склад та вміст	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15
5	імідж торгової марки	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
6	пакування	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
7	поширення у торгових точках	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
8	поширення у торгових точках	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03
	Інтегральна (сумарна) оцінка	$\Sigma=1$	-	$\Sigma=3,40$	-	$\Sigma=3,98$		$\Sigma=3,12$

Джерело: складено автором

Таким чином, продукція ТМ «Грона» за інтегральною оцінкою переважає продукцію ТМ «Конфеті» та поступається продукції ТМ «Рошен».

Далі побудуємо багатокутник (матрицю) конкурентоспроможності ТМ «Грона» порівняно з печивом марок ТМ «Рошен» та ТМ «Конфеті» (рис. 2.2).

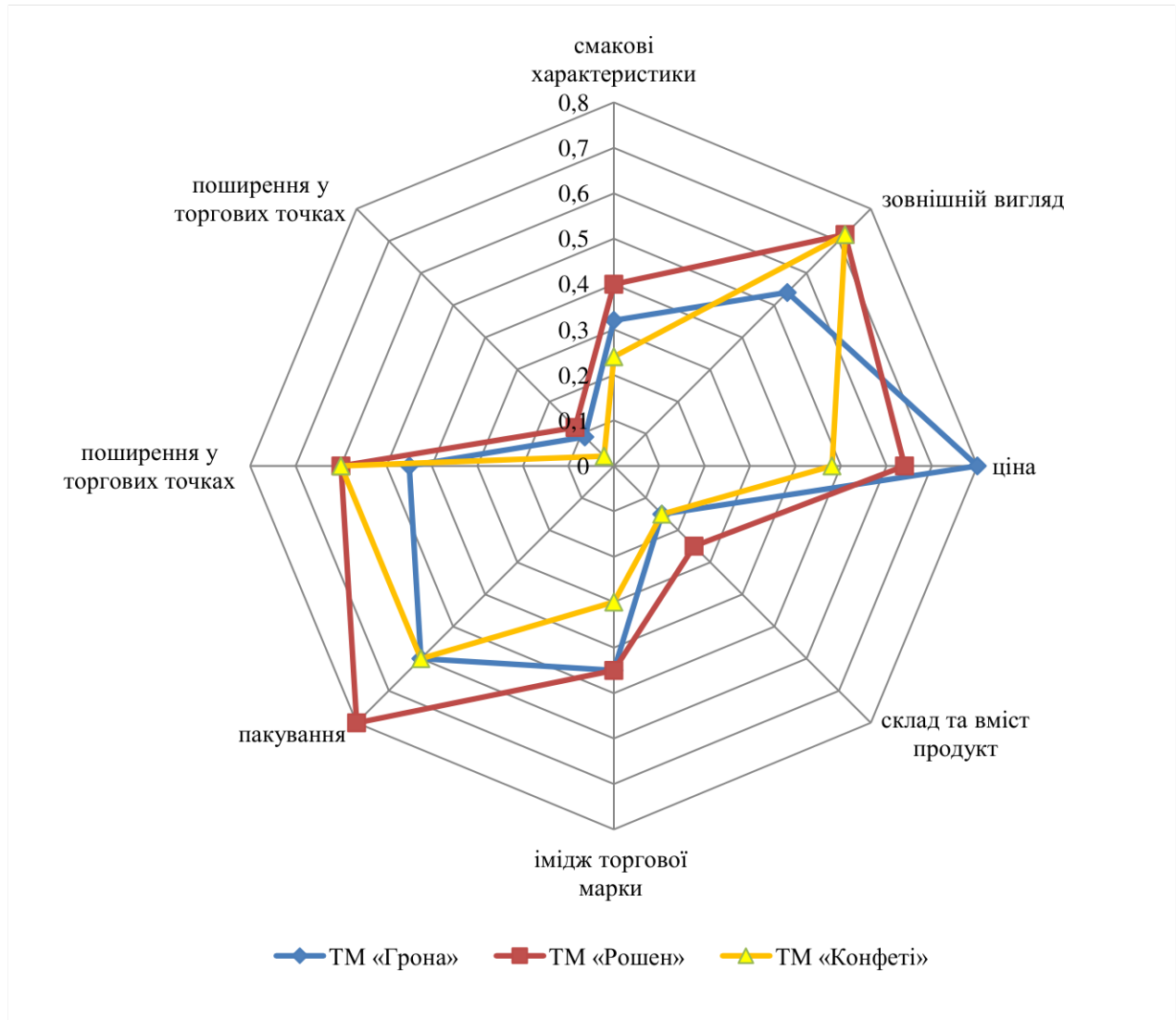


Рис. 2.2. Матриця (багатокутник) конкурентоспроможності для ТМ «Грона» порівняно з ТМ «Рошен» і ТМ «Конфеті»

Джерело: складено автором

Можемо зробити висновки, що конкурентними перевагами для ТМ «Грона» є: ціна. В той час, як зовнішній вигляд та поширення у торгових точках є проблемними зонами торгової марки.

На рис. 2.3 побудуємо профіль полярності ТМ «Грона» порівняно з ТМ «Рошен» та ТМ «Конфеті».

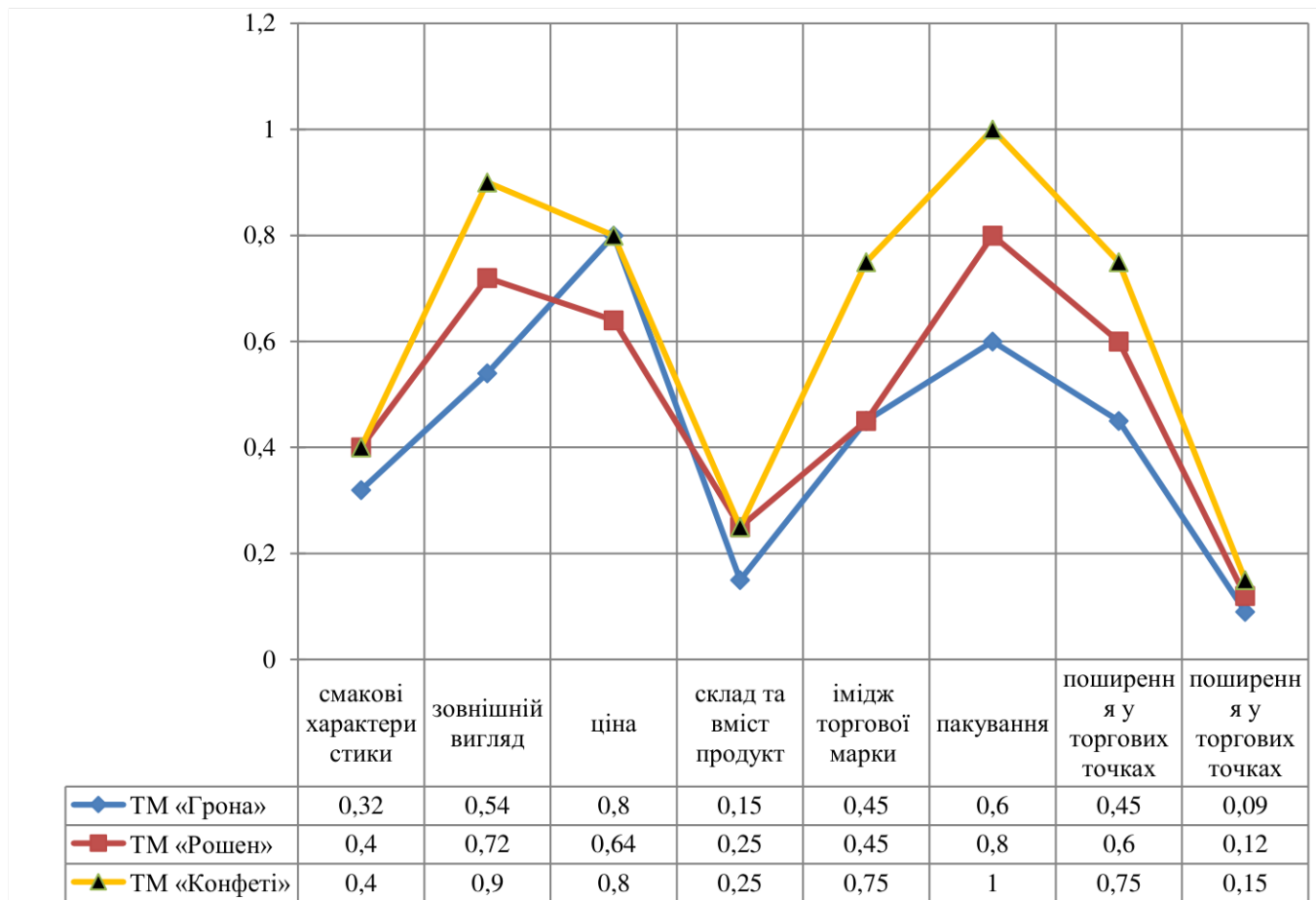


Рис. 2.3 Профіль полярності для ТМ «Грона» порівняно з ТМ «Рошен» і ТМ «Конфеті»

Джерело: складено автором

Як бачимо, ідеальну оцінку отримано за ціна. Таким чином, ціна є конкурентною перевагою бренду та його сильною стороною. Даний параметр відповідає очікуванням споживачів.

Слабкими сторонами є смакові характеристики, склад та поширення у точках продажу.

Таким чином, проведений аналіз конкурентоспроможності товару ТМ «Грона» в порівнянні із найбільшими конкурентами ТМ «Рошен» та ТМ «Конфеті» дав можливість визначити сильні та слабкі сторони компанії. Тож сильною стороною є ціна, а слабкі сторони – це смакові характеристики, склад та поширення у точках продажу. Тож компанії необхідно оптимізувати склад та

смакові характеристики і попрацювати над поширенням продукції у точки продажу регіону.

Здійснимо сегментування споживачів за наступними критеріями (рис. 2.4):



Рис. 2.4. Сегментування ринку борошняних кондитерських виробів

Джерело: складено автором

Далі наведемо характеристику обраних сегментів:

1) Склад родини:

- одинаки;
- мала сім'я – 2-3 людини;
- велика сім'я – понад 3 людини;

2) Наявність дітей:

- без дітей;
- 1-2 дітей;
- більше двох дітей;

3) Дохід на 1 члена сім'ї, рівень:

- до 3 000 грн. – низький;
- 3-10 тис. грн. – середній;
- 10-15 тис. грн. – вище середнього.
- понад 15 тис. грн. – високий.

Виконаємо вибір цільових сегментів.

За складом сім'ї найбільш бажаним сегментом для обраного підприємства є велика сім'я (понад 3 людини), де споживання печива буде більшим, отже, і обсяг разової покупки досягне рівня у діапазоні 100-200 грн. Покупки даного сегмента постійні із означеними вподобаннями. Наступним цікавим сегментом є малі сім'ї (2-3 людини), середня вартість покупки якого складатиме орієнтовно 70-100 грн., і покупки здійснюватимуться періодично. Одинаки є менш цікавим для ТМ «Грона», так як цей сегмент купує епізодично із незначним середнім чеком.

У сегменті наявності дітей у сім'ї найбільш цікавим є сегмент сім'ї, у якій більше двох дітей. Діти є основними споживачами борошняної кондитерської продукції, тим більше компанія має спеціальний товар «Печиво Мій Малюк», для малюків, які тільки починають споживати солодкі борошняні вироби. Другим за значимістю є сегмент із 1-2 дітьми, які є перспективним і має постійні потреби у виробах компанії. Натомість сім'ї без дітей, практично не користується продукцією компанії, тому і не є привабливим сегментом.

У сегменті дохід на 1 члена, перспективним є сегмент середній, так як цінова категорія та асортимент продукції задовольняє потреби даного сегменту. Так, підприємство має достатньо можливостей для забезпечення достатнього асортименту та цінової пропозиції для даного сегменту. У той же час, сегмент низького доходу не має можливості купувати постійно достатньої кількості продукції компанії, вони її купують на свята або до певних визначних моментів. У той же час сегмент вище середнього має більш вибагливі вимоги щодо зовнішнього виду та асортименту печива, і, як правило, обирає печиво відомих виробників із цінами вище середнього, а товар ТМ «Грона» обирають епізодично. Сегмент високих доходів на 1 члена сім'ї обирають печиво відомих світових виробників, як правило експортованих до України, або вітчизняне печиво приватних крафтових пекарень преміум класу. У даного сегмента є додаткові вимоги до пакування продукції та його зовнішнього вигляду, які на сьогодні не можуть бути задоволені компанією. Даний сегмент не купує печиво ТМ «Грона» взагалі.

Таким чином, найбільш привабливими сегментами ринку для ТОВ «БІ Трейд» ТМ «Грона» є:

- За складом родини: велика сім'я – понад 3 людини та мала сім'я – 2-3 людини;
- За наявністю дітей: більше двох дітей; 1-2 дітей;
- За доходом на 1 члена сім'ї: 3-10 тис. грн. (середній) та 10-15 тис. грн. (вище середнього).

Проаналізований цільовий ринок складається з покупців, які відрізняються один від одного за складом родини, за доходом на 1 члена сім'ї та частотою покупок. Сегмент ринку складається зі споживачів, які однаково реагують на один і той же набір стимулів маркетингу (рис. 2.5).

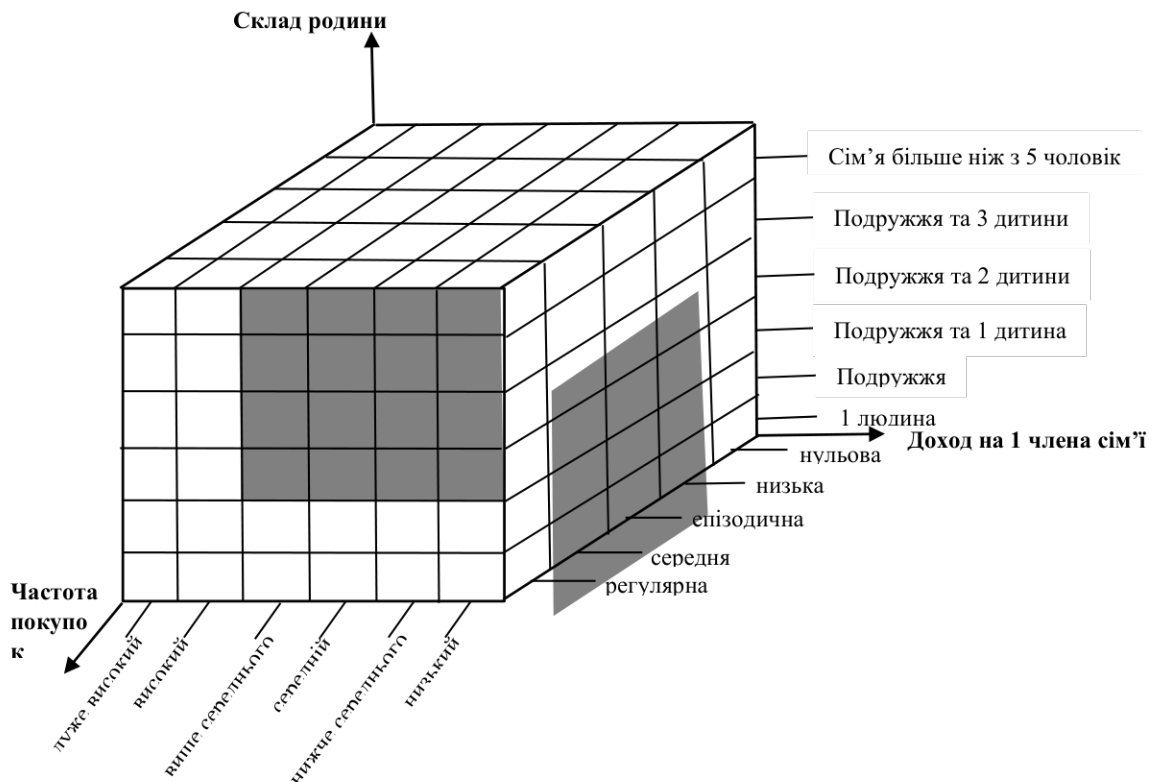


Рис. 2.5. Геометрична інтерпретація процесу сегментування споживачів

Джерело: складено автором

Дослідження та аналіз даного цільового ринку буде проводитись на таких змінних:

- склад родини;

- дохід на 1 члена сім'ї;

Виходячи з аналізу можливостей даної компанії можна зробити висновок, що обрані сегменті цільового ринку мають перспективи на майбутнє.

Виконаємо багатокритеріальне сегментування ринку печива для ТОВ «Грона». Для цього використаємо 5 основних принципів: географічний, соціально-економічний, демографічний, психографічний та поведінковий.

Результати багатокритеріального сегментування ринку печива для ТОВ «Грона» представимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Сегментування ринку печива для ТОВ «Грона»

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристика сегментів			
1	2	3	4	5	6
Географічний	Регіон	М. Дніпро	Дніпропетровська область	Граничні області та Київська область	Вся Україна
	Канал	Продуктові магазини	Цукерні	Супермаркети	Інтернет платформа
	розповсюдження				
Соціально-економічний	Рівень доходу на 1 члена сім'ї	Низький до 3 тис. грн.	Середній 3-10 тис. грн.	Вище середнього 10-15 тис. грн.	Високий Понад 15 тис. грн.
	Вид діяльності	пенсіонери	Учні, студенти	Зайняті особи	Самозайняті особи
Демографічний	Склад сім'ї	Одинокі	Подружжя пара	Мала сім'ї 2-3 людини	Велика сім'я понад 3 людей
	Вік	До 18 років	18-30 років	30-50 років	50+ років
	Стать	Чоловіки		Жінки	
Психографічний	Стиль життя	Міський / активний	Міський / традиційний	Позаміський / сільський	Здоровий
	Модель харчування	Звичайний	Дієтичний (у тому числі діабетичний)	Схильність до харчових алергій	Низькокалорійний
	Ступінь готовності до сприйняття нового товару	Новатори	Відносні новатори	Помірковані	Консерватори
Поведінковий	Очікувані вигоди	Доступність ціни	Бажаний смак	Широкий вибір	Натуральність вмісту
	Ступінь готовності до придбання	Не готовий	зацікавлений	Бажає придбати	Має намір придбати

Джерело: складено автором

Тож із 46 запропонованих характеристик для ТОВ «Грона» було обрано 24 характеристики, які визначають цільового споживача.

Таким чином, можемо підсумувати, що споживачами печива ТОВ ТМ «Грона» є безпосередньо жителі м. Дніпра та загалом України, місцем придбання є або продуктові магазини, або інтернет-платформи. Рівень доходу споживача на 1 члена сім'ї складає середній із рівнем 3-10 тис. грн. та вищий за середній із рівнем 10-15 тис грн. За видом діяльності споживачами є: учні та студенти і зайняті особи. За складом сім'ї споживачами обрано малі та великі сім'ї із складом 2-3 особи або понад 3 особи відповідно. Вік споживача коливається від 18 до 50 років. Рішення про споживання приймає жінка із звичайною моделлю харчування. Цільовий споживач за стилем життя відноситься до міського традиційного або позаміського типу. За ступенем готовності до сприйняття нового товару цільовий споживач є поміркованим або консерватором. Очікувані вигоди для споживання продукції для цільового споживача полягають у доступності ціни та бажаному смаку. За ступенем готовності до придбання цільовий споживач може бут зацікавленим, маючим бажання придбати або має намір придбати.

Таким чином, портрет цільового споживача досить об'ємний та містить багато характеристик.

Тоді визначимо основні сегменти:

- 1) Споживачі кожного дня. Постійні клієнти. Великі родини, де більше двох дітей із рівнем доходу вище середнього, які проживають у місті та мають традиційні способи харчування. Лояльні споживачі;
- 2) Економродини. Споживачі, які обирають марку за показником ціна/якість, проживають у місті або селі. Важливим показником є доступність. Споживають часто. Дохід середній.
- 3) Дитячі ласощі. Батьки обирають смаколики для дітей, виходячи із складу бажаного смаку, враховуючи ціну, та специфіку дитячого асортименту. Дохід середній та вище середнього. Споживають постійно.

Незважаючи на те, що зросла тенденція здорового способу життя, помітний підвищений інтерес до здорового харчування і спорту, спостерігається помітне збільшення споживання кондитерських виробів ТМ «Грона». Це пов'язано в першу чергу із зростанням населення, в другу з тим, що в компанії «Грона» почали випускати продукцію, що складається повністю з натуральних продуктів, а також без додавання консервантів і барвників, що є привабливим в процесі вибору солодошів [2].

Основними властивостями печива ТОВ «Грона, на підставі яких виконується їх оцінка та рішення про покупку є ціна та смак.

Визначимо позиціонування ТОВ «Грона» на обраних сегментах у попередньому підрозділі. Для цього використаємо усереднене значення: для ціни – висока-низька, для смаку – задовільний-вишуканий.

Визначимо основних конкурентів компанії: Кондитерська фабрика «Стимул» (м. Дніпро); Кондитерська фабрика «Квітень» (м. Дніпро); Кондитерська «Olala Cake» (м. Дніпро); Кондитерська фабрика «Конфеті» (м. Дніпро); Кондитерська фабрика «Біскотті» (Україна); Кондитерська фабрика «Рошен» (Україна).

Тож на рис. 2.6 визначимо позиціонування товарів конкурентів.

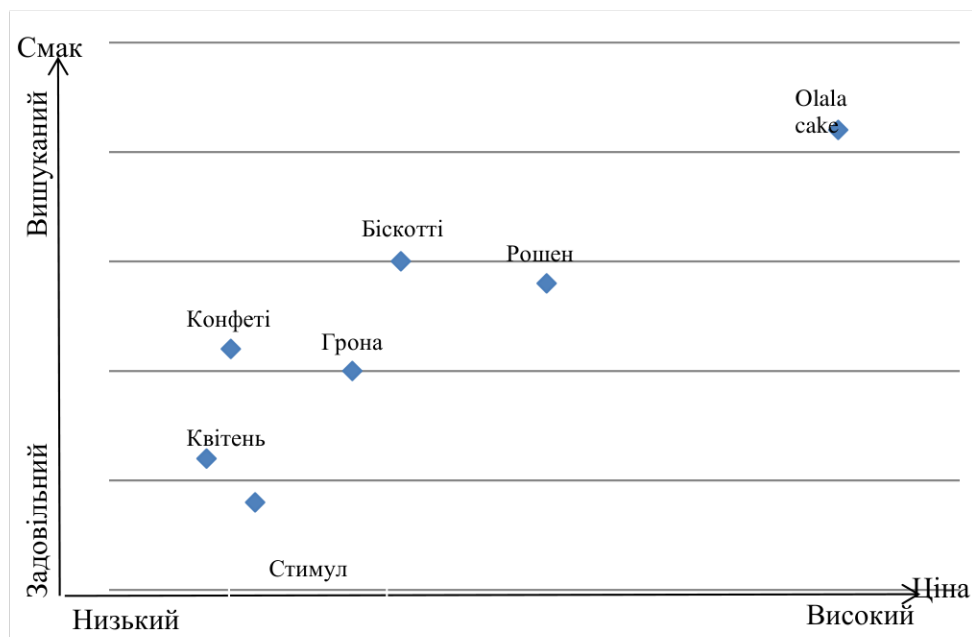


Рис. 2.6. Позиціонування товарів конкурентів ТОВ «Грона»

Джерело: складено автором

Таким чином, на даній схемі споживчих уподобань можемо визначити позиціонування ТОВ «Грона» печиво гарного смак за помірну ціну. Це дасть можливість компанії якнайвигідніше представити себе на визначених сегментах. Тож доступність печива та гарні смакові якості стають конкурентними перевагами на обраних сегментах ринку печива.

В табл. 2.5 наведено попередній аналіз факторів впливу споживачів на діяльність ТМ «Грона».

Таблиця 2.5

**Попередній аналіз факторів впливу споживачів на діяльність ТМ
«Грона»**

Фактор	Класифікація фактору	Загроза	Можливість
1. Зниження рівня купівельної спроможності	Попит	-	
2. Зростання дитячої аудиторії серед населення	Попит		+
3. Підвищення вимог до якості продукції	Пропозиція	-	+
4. Потреба в екологічно чистій продукції	Попит	-	+

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведений попередній аналіз факторів впливу споживацьких уподобань на діяльність кондитерської фабрики показав, що споживачі мають досить відчутний вплив на обсяги реалізації кондитерських виробів.

Надалі сформуємо підсумкову таблицю факторів впливу споживачів на діяльність ТМ «Грона» (табл. 2.6).

**Підсумковий аналіз факторів впливу споживачів на діяльність ТМ
«Грона»**

Фактор	Коефіцієнт значущості фактору (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
Загрози			
1. Зниження рівня купівельної спроможності	3	Провести АВС-аналіз асортименту продукції з метою зниження випуску нерентабельних позицій товару	Попит
Можливості			
1. Зростання дитячої аудиторії серед населення	8	Розширення асортименту кондитерських виробів, націлених на використання у дитячому харчуванні	Попит
2. Підвищення вимог до якості продукції	10	Розробка рецептур виготовлення кондитерських виробів з якісної сировини та позиціонування продукції як якісної та безпечної	Пропозиція
3. Потреба в екологічно чистій продукції	7	Впровадження у виробництво продукції з натуральної сировини	Попит

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з проведеного дослідження, виготовлення кондитерської продукції є досить перспективним видом діяльності. Єдиною загрозою виступає зниження купівельної спроможності населення, але кондитерські вироби завжди користувалися значним попитом, тож для збереження прибутків компанії необхідно більш ретельно слідкувати за асортиментом продукції та знижувати обсяги випуску неприбуткових позицій.

Серед можливостей слід відмітити зростання кількості дітей, які є головними споживачами кондитерських виробів. Тож необхідно розширювати асортимент саме дитячими кондитерськими виробами, які є безпечними та

виготовленими з натуральних складових. Також з метою зростання попиту необхідно обґрунтувати стратегію позиціонування продукції ТМ «Грона» як якісної та безпечної як для дорослих, так і для дітей.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Грона»

ТОВ «Грона» – один з основних виробників печива в Україні. Компанія розташована за адресом: вулиця Залізнична, 10, у місті Сквирі Київської області [18].

Компанія має в своєму розпорядженні новітнє високотехнологічне обладнання та штат досвідчених фахівців. Виробничі потужності та налагоджена система доставки регулярно забезпечують офіційних представників печивом у потрібній кількості. Виробничий процес автоматизований на всіх етапах. Удосконалено систему управління – створено та впроваджено систему управління, що ґрунтується на міжнародних стандартах і адаптована до специфіки українського виробництва та продажів. Система управління якістю продукції суворо контролюється на всіх етапах виробництва.

Відповідність продукції та систем управління в компанії підтверджено міжнародними та національними сертифікатами.

Місія «Грона» – виробництво оригінальних та якісних кондитерських виробів, які приносять споживачам радість. «Грона» прагне до постійного розвитку компанії та компаній-партнерів, проводить навчання, семінари та консультації та постачає лише оригінальну продукцію найвищої якості. Мета – виробляти продукцію високої якості, доступну для всіх. Для досягнення цієї мети компанія постійно росте та розвивається.

Загальні дані про підприємство наведені у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Загальні дані ТОВ «Грона»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Грона»
Код ЄДРПОУ	21178239
Дата реєстрації	31.10.1995
Контактна інформація	Україна, 09001, Київська область, Білоцерківський район, місто Сквир, вулиця Залізнична, будинок 10. Тел: +380 (45) 685-23-73 Веб сторінка: http://www.grona.ua/uk/
Уповноважені особи	Левенчук Ніна Михайлівна – директор
Види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи	Тарасенко Ігор Анатолійович Київська обл., Сквирський р-н, м. Сквир, вул. Рози Люксембург. Внесок: 2 253 000.25 грн, 50,0% Тарасенко Ірина Петрівна Харківська обл., м. Харків, вул. Гвардійців-Широнінців. Внесок: 2 253 000.25 грн, 50,0%
Розмір статутного капіталу	4 506 000 грн
Податковий борг	Відсутній

Джерело: складено на основі [18]

Сертифікати та інші документи компанії ТОВ «Грона»:

– «Грона» пройшла сертифікацію в міжнародній системі HAASP. Сертифікат ISO 22000:2005 - цей документ підтверджує повну відповідність роботи компанії міжнародним стандартам управління безпекою харчових продуктів.

– Сертифікат FSSC 22000 - підтверджує відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки. «Грона» працює в повній відповідності до норм зазначеної міжнародної системи. Ця система дозволяє контролювати безпеку продукції на всіх рівнях на досить глобальному рівні. Для Грона такий підхід є одним із ефективних інструментів управління, який поєднує виробництво гарантовано безпечної продукції з іншими бізнес-процесами компанії.

– Продукція сертифікована на так звану євразійську відповідність. «Грона» має підтверджуючі документи, отримані в системі ЕАС, декларації відповідності технічним регламентам Митного союзу.

– Гігієнічний висновок - цей документ складається в системі санітарно-епідеміологічної експертизи України для підтвердження відповідності даної продукції санітарно-гігієнічним нормам України [18].

Діяльність ТОВ «Грона» базується на індивідуальному підході до клієнта та використанні передових технологій.

Продукція ТОВ «Грона» представлена в додатку А: печиво зтяжне, печиво «Крекер», здобне листкове, печиво «Сандвіч» та цукрове печиво **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Організаційна структура управління ТОВ «Грона» відноситься до лінійно-функціонального типу, яка представлена на рисунку 2.7.

Фабрики компанії «Грона» мають сучасні високотехнологічні лінії з виробництва кондитерських виробів. Виробничі потужності компанії розроблені та поставляються на замовлення провідних європейських компаній. Завдяки інноваційному та якісному обладнанню підприємство може виробляти кондитерську продукцію, яка не має аналогів на ринку.

Також компанія вкладає значні кошти в навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу. Система навчання охоплює всі структурні підрозділи та всі категорії працівників. Компанія приділяє велике значення регулярній атестації робочих місць і посад.



Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «Грона»

Джерело: складено на основі [18]

На досліджуваному підприємстві поширені дві форми контролю: фінансова та адміністративна (оперативна, тактична).

Фінансовий контроль здійснюється шляхом отримання від кожного суб'єкта господарювання фінансової звітності про основні економічні показники діяльності за типовими формами, ідентичними для вітчизняних та іноземних компаній. Основна увага приділяється таким показникам, як розмір прибутку, собівартість продукції та їх співвідношення до чистого обсягу продажів, ефективність капітальних вкладень, розмір власних коштів, фінансовий стан (платоспроможність і ліквідність) тощо.

Адміністративний контроль служить для систематичного контролю за виконанням виробничої програми, передбаченої поточним плануванням. Крім того, цей вид контролю спрямований на вирішення тактичних завдань і досягнення поставлених цілей за рахунок максимально ефективного використання наявних ресурсів і тісно пов'язаний з довгостроковим плануванням.

Компанія ретельно підбирає персонал для виробництва. Проаналізовано ділові та професійні знання та навички, попередній досвід, навчання та здатність

до навчання працівників. З метою залучення кваліфікованих кадрів для дефіцитних професій підвищується оплата праці на цих посадах. Новоприйняті працівники перевіряються на відповідність займаній посаді протягом встановленого керівництвом випробувального терміну.

Поточний і кінцевий контроль на ТОВ «Грона» практично повністю автоматизований, оскільки продукція заводу декларується як відповідна європейським і світовим стандартам.

2.3 Оцінка маркетингового потенціалу ТОВ «Грона» на ринку

Асортимент продукції компанії наступний:

- вафлі;
- цукрове печиво;
- печиво в глазурі;
- діабетична продукція;
- тістечка-бісквіти.

Рекламною діяльністю продукції в ТОВ «Грона» займається спеціально створений відділ, структура якого представлена на рис. 2.8. До його складу входять керівник відділу і фахівці.



Рис. 2.8. Структура відділу реклами ТОВ «Грона»

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Функціональні обов'язки відділу реклами включають в себе:

1. Рекламування продуктів (товарів або послуг) компанії для збільшення обсягів збуту на споживчому ринку.

2. Розробка стратегії рекламної діяльності підприємства з орієнтиром на перспективи розвитку організації, а також її інвестиційну та інноваційну політику.

3. Складання планів по реалізації рекламної стратегії:

- аналіз сегментів ринку з метою виявлення найбільш перспективних для реклами продуктів компанії;

- розстановка пріоритетів і завдань для рекламних компаній;

- розробка основної думки і суті реклами;

- вибір найбільш рентабельних видів реклами і каналів її поширення, а також їх оптимального поєднання;

- визначення термінів проведення і прогноз ефекту від реклами;

- розрахунок та економічне обґрунтування витрат, які понесе компанія. для реалізації намічених планів по рекламі.

4. Аналіз ринку, зокрема купівельного попиту та особливостей цільової аудиторії. Детальне вивчення потенційних споживачів, їх сегментація за різними ознаками. На основі цього аналізу вибираються оптимальні місця, терміни і час для проведення рекламних заходів.

5. Розробка або контроль над створенням рекламних матеріалів для реалізації затверджених відділом реклами завдань, включаючи всі елементи: тексти, відео, звук, зображення. Підготовка матеріалів для затвердження їх керівником відділу реклами, а потім і керівництвом компанії.

6. Контроль над тим, щоб рекламна діяльність компанії не порушувала чинного законодавства, етики конкурентної боротьби і загальноприйнятих моральних норм.

7. Визначення фірмового стилю компанії, у відповідності з яким відділ реклами готує і розподіляє по підприємству фірмові сувеніри і поліграфію.

8. Організація і супровід участі компанії на промо-заходах: виставках, форумах, ярмарках:

- проведення переговорів і укладення договорів з організаторами заходів;
- забезпечення заходу зразками продуктів шляхом їх замовлення у відділі збуту або на виробництві компанії;
- підготовка виставкових стендів і стійок, узгодження їх конструкції та оформлення;
- розробка рекламних і матеріалів, а також запрошень і пропусків для бізнес - партнерів і клієнтів;
- відбір та навчання персоналу компанії для участі у заході та представлення її інтересів на виставці, форумі, ярмарку.

9. Проведення переговорів та оформлення договорів з організаціями, що надають рекламні майданчики, в тому числі з представниками ЗМІ, транспортними організаціями, представниками торгових центрів.

10. Розширення кола партнерів компанії з метою проведення партнерських кампаній, спонсорства та взаємного рекламування.

11. Постійний аналіз рекламної активності конкурентів.

12. Підведення підсумків, обробка результатів і отриманого ефекту від проведених рекламних заходів безпосередньо на фінансові показники компанії.

13. Складання та подання докладних звітів керівництву.

На рис. 2.9. представлені функціональні обов'язки директора по рекламі.

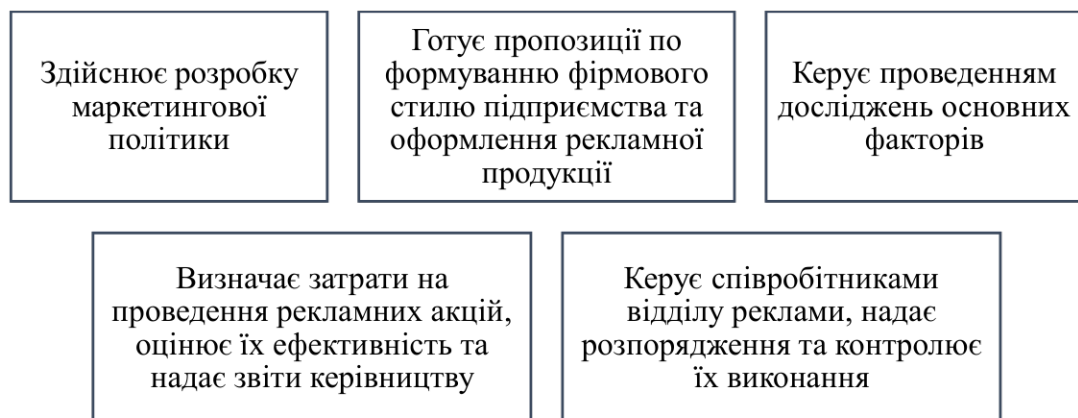


Рис. 2.9 Функції директора з реклами ТОВ «Грона»

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Отже, основними функціями директора з реклами в компанії є управління відділом реклами та визначення основних напрямків рекламних заходів і оцінка їх ефективності для компанії.

Служба продажів виконує наступні функції (рис. 2.10):



Рис.2.10. Функції відділу продажу ТОВ «Грона»

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Далі проведено поетапний SWOT-аналіз, з метою сформувати чітке уявлення про всі фактори та обставини, потенційно здатні надати позитивний чи негативний вплив на діяльність компанії (табл. 2.8).

SWOT-аналіз розкрив слабкі та сильні сторони цієї компанії. Проведення SWOT-аналізу дозволило виявити стратегічні напрями розвитку підприємства:

- Модернізація виробництва за допомогою сучасних технологій;
- Удосконалення кадрової політики;
- Інноваційний розвиток;
- Поширення наукового підходу у діяльності;
- Розвиток маркетингової діяльності.

Таблиця 2.8

SWOT – аналіз ТОВ «Грона»

S (сильні сторони) - Потужна матеріально-технічна база; - Компетентний керівник з великим досвідом роботи у кондитерській сфері; - Надійні постачальники, перевірена часом співпраця; - Висока якість продукції; - Собівартість продукції нижча, ніж у регіональних конкурентів на 3%; - Ефективна організація виробництва.	W (слабкі сторони) - Ігнорування сучасних методів управління: стратегічного підходу, цифрових методів, АСУ та ін.; - Низька частота впровадження інновацій; - Дефіцит кваліфікованого персоналу ринку праці; - Необхідність налагодження гарантованого збуту. - Нестабільне фінансове становище
О (можливості) - Підвищення ефективності виробництва на основі новітніх досягнень науки, застосування сучасних форм та методів управління; - Доступність кредитування; - Розвиток транспортної інфраструктури; - Розширення партнерських зв'язків – укладання контрактів із новими постачальниками сировини; - Залучення інвестицій для придбання більш ефективної техніки.	Т (загрози) - Скорочення пропозиції на ринку робочої сили, нестача фахівців із середньою освітою. - зниження попиту на кондитерську продукцію через падіння споживчих доходів через війну; - Нестабільна політична та економічна ситуація в країні; - Високий рівень інфляції; - Зростання конкуренції у галузі; - Зростання цін на ПММ, ЗПЛ - Загрози через бойові дії на території країни

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз розкрив слабкі та сильні сторони цієї компанії. Проведення SWOT-аналізу дозволило виявити стратегічні напрями розвитку підприємства:

- модернізація виробництва за допомогою сучасних технологій;
- удосконалення кадрової політики;
- інноваційний розвиток;
- поширення наукового підходу у діяльності;
- розвиток маркетингової діяльності.

Серед представлених стратегічних напрямів модернізація виробництва та вдосконалення кадрової політики вимагають систематичних інвестицій, а ефект буде отриманий із суттєвим часовим лагом. Проте, ці напрями не варто ігнорувати, необхідно розробити управлінське рішення, що дозволяє досягти синергетичного ефекту від реалізації.

Також, розвиток маркетингової діяльності дозволить сформулювати перші результати вже у короткостроковій перспективі та реінвестувати прибуток у інші

виявлені напрямки.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна говорити про перспективи розвитку ринку навіть у поточних умовах, що характеризуються як економічна криза. Потенціал компанії, зокрема фінансові резерви власників бізнесу дозволяють здійснити проектне інвестування в розвиток компанії, що в умовах функціонування, що склалися, є обов'язковими умовами подальшої стабілізації діяльності. Для окреслення напрямків розвитку компанії та пошуку слабких місць в здійсненні маркетингової діяльності варто провести аудит маркетингу.

Головне завдання ТОВ «Грона» – виготовляти оригінальні та якісні кондитерські вироби, для того щоб нести покупцям радість, задоволення та гарний настрій [16].

Слоган компанії – ««Грона» – це компанія, яка прагне до досконалості!» - означає, що в даній компанії покупці зможуть задовольнити всі свої самі вишукані бажання. Внутрішній корпоративний слоган – «Все просто – ми прагнемо бути лідерами у своїй галузі» [16].

Позиціонування магазину: «Ми постачаємо на ринок максимально екологічно чистий продукт, що гарантовано відповідає санітарним нормам і стандартам». В даному випадку «Грона» наголошує на вибудовуванні довгострокових відносин з партнерами та клієнтами, свій досвід. А також на широту торгової пропозиції. Це підвищує рівень довіри до підприємства.

Ціннісні пропозиції компанії: широкий асортимент товарів, єдина асортиментна та цінова політика, товари розраховані на покупців з різним рівнем доходів, товари за справедливою ціною, вигідні пропозиції для покупців, програма лояльності, єдині стандарти обслуговування покупців (професіоналізм продавців-консультантів).

Маркетингова стратегія «Грона»

Ця компонента особливо важлива, тому що суттєвим чинником, що породжує ризик, є невідповідність діяльності своїм цілям, а також недосягнення своїх цілей. Чим глибші та актуальніші знання про якість маркетингової стратегії

підприємства, її адаптацію до ринкових умов, тим простіше прогнозувати та мінімізувати ризик.

Таблиця 2.9

Матриця Ансоффа - стратегія розвитку бізнесу ТОВ «Грона»

Ринок \ Продукт	Існуючий продукт	Новий продукт
	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий ринок	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку продукту
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Джерело: розроблено автором

За матрицею Ансоффа (табл. 2.9) компанія «Грона» визначає свою стратегію як стратегію проникнення. Її суть у тому, щоб продавати більше існуючих продуктів на ринках, де вже є покупці. При реалізації такої стратегії компанія повинна поступово зміцнювати своє становище на ринку за рахунок повнішого охоплення ринку. Доцільно здійснювати це через охоплення нової аудиторії, сегмента споживачів, який зараз не є цільовим, наприклад, через підвищення лояльності та мотивації до частих покупок.

Аудит SMM

Компанія «Грона» має офіційні облікові записи в таких соціальних мережах, як Фейсбук, YouTube, TikTok, Instagram.

Для конкурентного бенчмаркінгу необхідно порівняти з аккаунтами кондитерської компанії «Білка» та кондитерської фабрики «Лукас».

У табл. 2.10 представлені основні показники ефективності щодо офіційних спільнот «Грона» та підприємств-конкурентів за жовтень 2024 року.

Таблиця 2.10

Аналіз SMM KPI для офіційних спільнот «Фейсбук»

KPI	«Грона»	«Білка»	Лукас»
Підписники	50 969	79 922	109 112
Підписники за період	10 291	39 428	1 526
Пости	224	605	53
Уподобайки	18 857	15 538	2 166
Репости	4 669	2 449	707
Коментарі	14 277	5 213	0
Охоплення	2 263 523	9 946 355	697 398
ERpost	0,33%	0,05%	0,05%
ERday	0,20%	0,08%	0,01%
ERview	0,91%	0,52%	0,37%
LR	0,17%	0,03%	0,04%
TR	0,13%	0,01%	0,00%

Джерело: розроблено автором

У сфері SMM компанії необхідно створювати залучаючий контент та перетворювати глядачів на клієнтів. Сфера SMM відрізняється своєю специфічністю у показниках ефективності та управління нею. Рівень залучення (ER) – сума всіх залучень на одну публікацію (ER post), на один день (ER day) або залучення переглядів (ER view). Розраховується як сума всіх дій до передплатників.

Варто зазначити, що низьким показником вважається $ER < 1\%$, а найвищим - $ER > 3,5\%$. Проте в даному випадку неправильним буде робити висновок, ґрунтуючись лише абсолютними значеннями, необхідно оцінити показник порівняно з конкурентами, це даватиме картину, яка складається в галузі. За всіма показниками залучення «Грона» перевершує своїх конкурентів. Однак жоден із конкурентів не дотягує до середніх значень нормативу. Це може говорити про те, що користувачі соціальної мережі «Фейсбук» не вважали цей контент цікавим і захоплюючим, він не спонукав їх залишати реакції і робити дії: вподобайки, коментарі, репости та голоси.

Також подивимося доповнюючі аналіз розрахункові показники, такі як рівень привабливості (LR) – відношення всіх лайків до передплатників, і рівень комунікабельності (TR) - відношення всіх коментарів до передплатників. А також охоплення – кількість унікальних користувачів, які мали контакт із публікацією. Показники привабливості та комунікабельності у «Грона» вищі.

Варто зауважити, що найбільше охоплення демонструє кондитерська фабрика «Білка», що загалом підкріплюється високою активністю у 605 постів за період, що приблизно по 12 постів на тиждень, а також великою кількістю передплатників, як нових за період, так і спільноти загалом.

При аналізі активності підприємства у соціальних мережах не можна уникнути аналізу змісту контенту.

Розділимо типи контенту на 3 типи:

Інформаційний – тип контенту, який, зазвичай, використовують задля продажу, а формування довіри, це корисні, цікаві, описові пости зі сфери, до якої належить компанія. В основному це новини компанії та галузі, огляди, інтерв'ю, руйнування міфів чи стереотипів.

Залучаючий – інтерактивний вид контенту. Це конкурси та розіграші, опитування, марафони, пости-загадки. Зазвичай саме такий тип піднімає охоплення співтовариства, оскільки збирає велику кількість реакцій, дій, здійснених аудиторією.

Контент, що продає, який своїм завданням ставить підвести аудиторію до покупки. Оптимально коли частка такого контенту дорівнює 30% - 40% від усіх публікацій. Типово це пости про акції, розпродажі, знижки, соціальні докази.

Безумовно, є інші типи контенту, додаткові, які можна виділити: розважальний, репутаційний, користувальницький, контент, що закриває заперечення. Однак, перелічені вище 3 основних типи можуть включати додаткові.

За даними розрахунку за жовтень 2024 року, інформаційний контент становить – 48%, залучаючий – 19%, контент, що продає – 33%. Загалом, можна

було б збільшити відсоток постів, що продають, частіше розповідати про товари, діючі акції, оскільки за підсумками інтерв'ю та спостереження за аккаунтами конкурентів, можна сказати, що найчастіше первинною метою підписки на такі спільноти є своєчасне інформування про знижки або новинки. Публікації відбуваються приблизно кожні 2 дні, тобто регулярно.

Також говорячи про контент, не можна забувати про популярність такого формату у всіх соціальних мережах, як короткі відео. На обліковому записі «Грона» такий формат випускається дуже неактивно, всього 10 відео за всю історію облікового запису. Цей інструмент міг би стати хорошим джерелом для охоплення цільової аудиторії, оскільки алгоритми «Фейсбук» в системі рекомендації відображає різні тематичні відео для аудиторії, яка переглядає подібне. І якщо потенційний клієнт «Грона» вже розпочав свою «клієнтську подорож», і наприклад, знаходиться на етапах «усвідомлення потреби» та «вибір магазину», то спостерігаючи за всілякою інформацією в мережі, аккаунт «Грона» порекомендується платформою автоматично. Якщо контент буде зроблено якісно, користувач з великою ймовірністю познайомиться і проконтактує з магазином. Так, наприклад, обліковий запис «Лукас» якісно взаємодіє зі своєю аудиторією. За контентом зрозуміла основна цільова аудиторія магазину, магазин регулярно публікує для неї корисні відео. Це не лише приводить нових передплатників, глядачів в обліковий запис, а й працює з лояльністю аудиторії. Аккаунту «Грона» варто опрацювати цей вид контенту, так як молоде покоління часто віддає перевагу саме коротким відео. За тематикою подібних відео варто віддати перевагу саме тим товарам, які купуються найчастіше молоддю.

За підсумками аналізу компанія «Грона» не співпрацює з блогерами, лідерами думок у соціальних мережах. Молодь стала сприйнятливою до закликів до купівлі у блогерів, оскільки соціальні мережі переповнені інфлюенсерами, які продають на щоденній основі всілякі товари, які можуть навіть не відноситись до тематики блогу. Добре інтегровані в стиль життя

блогерів товари продаються «екологічніше» в соціальних мережах, вони не дратують глядачів і не створюють відчуття нав'язування.

Аудит сайту

Оскільки сайт інтернет-магазину – це досить великий ресурс, який складається з тисячі сторінок, внутрішніх посилань, каталогу тощо, перевірити все в рамках одного аудиту неможливо. Необхідно зосередитись на основних характеристиках, ключових показниках ефективності, які так чи інакше впливатимуть на споживчий досвід. Складемо структуру аудиту сайту:

- Аналіз трафіку
- Аналіз візитів
- Аналіз контенту

Аналіз трафіку. Період аналізу жовтень 2024 року. Найбільша частка відвідувачів сайту «Грона» це вікова група 25-34 роки, вона становить 41,82%. Що підтверджує думку про те, що молоде покоління частіше йде в інтернет-магазини, на сайт компанії, щоб ознайомитись з асортиментом чи здійснити покупку.

По каналах трафіку можна поділити його на:

- Прямий трафік – відвідувачі, які потрапили на сайт шляхом введення адреси в пошуковий рядок або із власних закладок у веб-браузері.
- Email-трафік – трафік із листів, які потрапляють до електронних поштових скриньок бази передплатників, клієнтів
- Реферальний трафік – перехід користувачів з інших сайтів на наш, наприклад, з тематичних платформ
- Соціальний трафік – залучені відвідувачі зі сторінок будь-яких соціальних мереж. На даний момент один із найпривабливіших видів трафіку для оптимізаторів та веб-майстрів інтернет-ресурсів.
- Органічна видача – та частина трафіку, яка не є рекламною, а природною, тобто виводиться пошуковою системою відповідно до релевантності запиту
- Платний трафік – залучені користувачі через ресурси інтернет-реклами (таргетована реклама, контекстна реклама, партнерські статті тощо) [38].

Аналітичний сервіс SimilarWeb розподілив користувачів сайту за вищезазначеними джерелами трафіку (рис. 2.11) [41]. Відразу зазначимо, що більшість користувачів сайту «Грона» – це користувачі мобільних пристроїв. Превалює кількість органічних користувачів, цей вид трафіку Максідом поділяє з такими доменами, як bilka.ua, stimulsweet.com, lukas.ua та shop.nashkraj.ua.

Наступний популярний вид трафіку – прямий, що говорить про цілеспрямований пошук бренду «Грона» у своєму браузері. Джерело трафіку – пошукова видача.



Рис. 2.11. Джерела трафіку ТОВ «Грона»

Джерело: складено на основі [41]

Також нам цікавий трафік із соціальних мереж, він становить 3,45% від загального, що можна оцінити як низьку частку. На рис. 2.12 бачимо, що 100% трафіку йде із соціальних мереж. Таким чином, враховуючи важливість даного джерела, є можливість підвищити цей тип за рахунок генерації цікавого контенту, колаборації з тематичними спільнотами, блогерами.

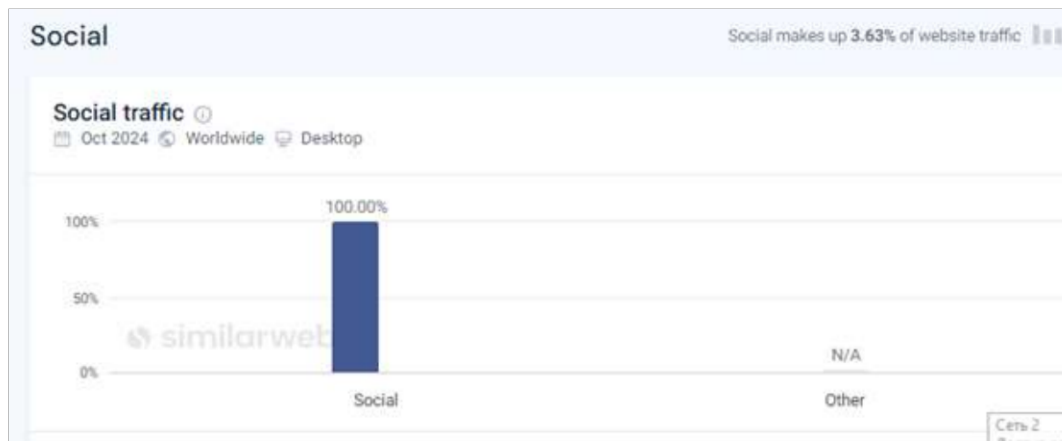


Рис. 2.12. Соціальний трафік

Джерело: складено на основі [41]

Аналіз візитів. За даними аналітичного сервісу, середній візит відвідувача складає 4 хвилини 21 секунду. Також у середньому відвідувач переглядає 5 сторінок сайту. Показник відмов (Bounce Rate), який відображає відсоткове співвідношення кількості відвідувачів, що залишили веб-сторінку прямо зі сторінки входу або переглянули не більше 1 сторінки, становить 46,48%. Можна зробити висновок, що середній візит споживача для інтернет-магазину короткий, швидше за все, є проблеми із залученням до контенту, розміщеного на сайті, низькі показники залучення сайту можуть розпізнаватись пошуковою машиною як негативний фактор, що надалі опускатиме цей домен в органічній видачі, означає, що до знайомства з сайтом «Грона» дійде менше користувачів. Також на це може впливати середня технічна продуктивність сайту.

Також на показник відмов може впливати нерелевантність контенту сайту запитам, нерелевантність аудиторії, яка переходить на сайт із рекламних каналів. Аналіз показників візиту та висновки щодо них необхідно робити разом із аналізом контенту сайту та шукати проблеми саме в ньому.

Аналіз контенту. За підсумками аналізу відгуків багато клієнтів «Грона» відзначали незручність інтерфейсу сайту, як один із недоліків. Взагалі контент сайту може бути перешкодою з кількох причин: дратівливий візуал, розмаїття рекламних оголошень, неправильне управління увагою користувача за рахунок кольорів, шрифтів, розставлених акцентів, спливають інтерактивні елементи,

звуки, наявність «битих» сторінок, відсутність логіки переходу зі сторінки на сторінку, неправильне відображення контенту на сторінках меню, відсутність інтуїтивності в інтерфейсі користувача і так далі. Перевіримо сайт Максідом на наявність цих проблем.

В цілому, дизайн сайту можна визначити як лаконічний, що відповідає за кольорами та декоративними елементами корпоративного стилю компанії, відсутні сторінки, що вибиваються з нього (рис. 2.13).

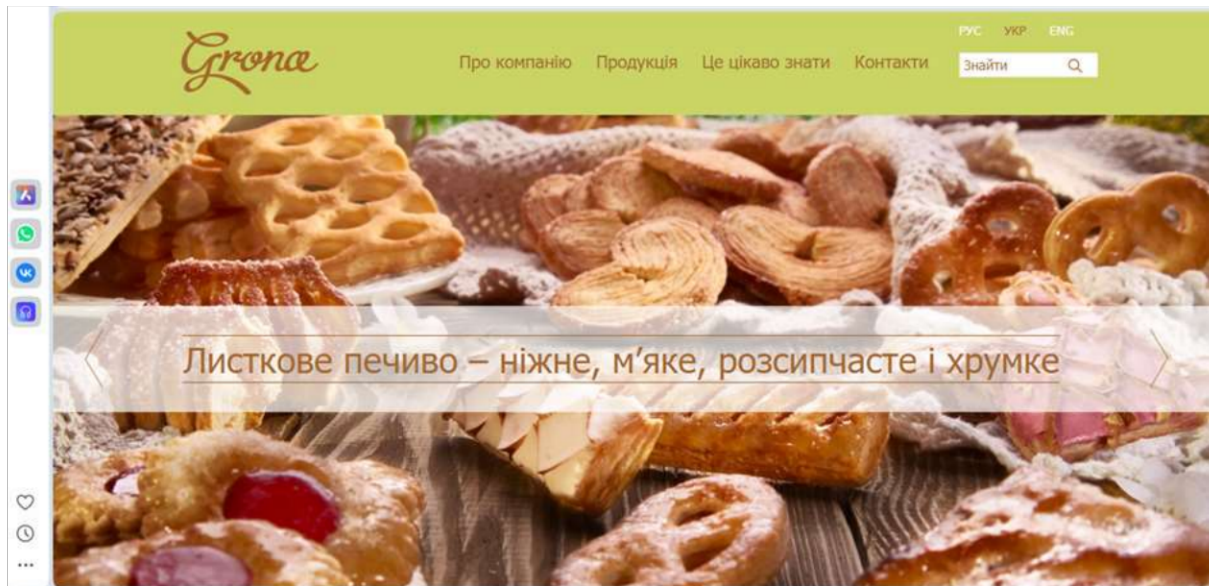


Рис. 2.13. Зовнішній вигляд головної сторінки сайту ТОВ «Грона»

Джерело: складено на основі [16]

Як тригери на сайті виступають спливаючі вікна (time pop-up – спливаюче вікно через певну кількість часу, entry pop-up – спливаюче вікно в момент переходу на сайт) з проханням підписатися на систему лояльності, з одного боку, це потужний маркетинговий інструмент, з іншого боку дратівливий чинник для низки користувачів. Якщо все зроблено правильно, сайт отримає збільшення конверсії. Спливаюче вікно ефективніше за банер незважаючи на те, що воно може здаватися настирливим. Складно залишити без уваги те, що маячить перед очима. Також це швидка комунікація із відвідувачами. Однак, як уже говорилося раніше, вікна, що спливають, дратують. Особливо якщо з'являються не вчасно.

Про нові акції та пропозиції можна розповідати і на банерах. Вікно чат-бота також зовсім необов'язково робити більшим. Те саме можна сказати і про

рекламу — оголошення не повинні обмежувати взаємодію з контентом. І цю умову «Грона» успішно виконує.

Можна назвати сильною стороною контенту на сайті персоніфіковані пропозиції користувача «Це цікаво знати». Вони містять чотири розділи: "Солодкі історії", "Історії печива DIGESTIVE", "Історія печива Марія" та «Історія печива LE PETIT BEURRE». Подібний інструмент викликає зацікавленість у відвідувача, оскільки він створює враження індивідуального підходу, а також підвищує час, проведений на сайті, оскільки відображає контент, який може бути цікавим користувачу [16].

Тренд на персоніфікований маркетинг знаходить свій відбиток і тут. Однак, знайти цей інструмент з першої спроби не так вже й просто, він захований у плаваючій кнопці із символом лампочки, з одного боку, це не закриває огляд інтерфейсу, з іншого можна було б при першому візиті зробити акцент на цьому розділі інтерактивним елементом, щоб переконатися, що відвідувач на нього таки натисне.

Аудит сайту, а саме джерел трафіку, показників візиту, контенту, допоміг виявити слабкі сторони в роботі домену, а саме низький соціальний, платний трафік, короткий час візиту та великий відсоток відмов, тривале завантаження сторінок сайту через наявність вбудованих технічних нюансів, а також недосконалості контенту: не налагоджена робота товарної пошукової видачі, відсутність відгуків, наявність дратівливих спливаючих вікон.

Саме тому, в умовах сучасного інформаційного розвитку, для посилення ефективності механізму маркетингового контролю та аналізу ТОВ «Грона» важливо використовувати всі наявні інструменти цифрових технологій.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження особливостей діяльності ТОВ «Грона» на ринку кондитерських виробів України дозволило зробити висновок, що компанія веде прибуткову діяльність, хоча й спостерігаємо зниження ефективності

господарської діяльності. Було досліджено зовнішнє середовище та охарактеризовано конкурентні позиції компанії. З'ясовано, що споживачами печива ТОВ «Грона» є безпосередньо жителі м. Київ та загалом України, місцем придбання є або продуктові магазини, або інтернет-платформи. Рівень доходу споживача на 1 члена сім'ї складає середній із рівнем 3-10 тис. грн. та вищий за середній із рівнем 10-15 тис грн. За видом діяльності споживачами є: учні та студенти і зайняті особи. За складом сім'ї споживачами обрано малі та великі сім'ї із складом 2-3 особи або понад 3 особи відповідно. Вік споживача коливається від 18 до 50 років.

Як бачимо з проведеного дослідження, виготовлення кондитерської продукції є досить перспективним видом діяльності. Єдиною загрозою виступає зниження купівельної спроможності населення, але кондитерські вироби завжди користувалися значним попитом, тож для збереження прибутків компанії необхідно більш ретельно слідкувати за асортиментом продукції та знижувати обсяги випуску неприбуткових позицій.

За підсумками аудиту SMM можна сказати, що показники залучення до контенту низькі, як у «Грона», так і у конкурентів, необхідно вводити нові формати взаємодії з аудиторією. Соціальний трафік на сайті є досить низьким, що ще раз підтверджує незацікавленість аудиторії в соціальних мережах. На сайті переважає органічний вид трафіку, що говорить про хорошу SEO-оптимізацію. Виявлено технічні проблеми з сайтом, які погіршують досвід користувача, знижують поведінковий фактор. Низька частка платного трафіку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРОНА»

3.1 Розробка механізму контролю маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій

За даними звіту Digital 2024 April Global Statshot Report на 2024 рік кількість користувачів інтернету понад 5 млрд осіб, а це 63% населення планети [42]. Для порівняння за останні 20 років цей показник збільшився щонайменше у 12,5 разів. Поряд із зростанням унікальних користувачів Інтернету зростає і цифровий маркетинг.

Цифровий маркетинг – тип маркетингу, який широко використовується для просування товарів та послуг за допомогою цифрових технологій. Завдяки цим формам цифрових медіа споживач може отримувати доступ до інформації про компанію незалежно від місця та часу. Варто відразу зазначити, що цифровий маркетинг виходить за межі Інтернет-маркетингу. Цифровий маркетинг впливає на аудиторію через онлайн та офлайн способи (цифрове телебачення, реклама в онлайн-іграх та мобільних додатках, месенджери, інтерактивні екрани, pos-термінали, локальні мережі великих міст), у той час як інтернет-маркетинг тільки через онлайн (e-mail, чат-боти, лендинг-сторінки, сайти, інтернет-реклама (пошукова, таргетована, контекстна, банерна)) [29]

Основні переваги інструментів цифрового маркетингу:

- доступність для малого бізнесу;
- можливість контролю та коригування;
- прозорість (збір статистики та аналіз ефективності) [7].

Так перерахуємо найважливіші елементи цифрового маркетингу, які працюють через електронні носії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Елементи цифрового маркетингу

Елемент цифрового маркетингу	Характеристика
Інтернет реклама	Основна складова digital-маркетингу надає рекламу та контент, яка максимально відповідає запитам споживачів. Завдяки інтернет-рекламі та вбудованим метрикам компанія може контролювати свій бюджет, відстежувати показники ефективності.
Email-маркетинг	Використовується для рекламної розсилки, підвищення лояльності, впізнаваності та довіри до бренду. Порівняно з інтернет-рекламою, це відносно дешевий інструмент. Поліпшуючи візуальні аспекти такого розсилання, наприклад графіку, текст, посилання на продукти та послуги, можна захопити увагу клієнта.
Соціальні мережі (SMM)	Дозволяє вибудовувати стосунки з клієнтами, співробітниками, спільнотами, стейкхолдерами через сильний особистий бренд компанії, виходячи з ними на зв'язок щодня. У цифровій економіці сила адвокації посилюється за допомогою безпрецедентного поширення мобільного зв'язку та спільнот у соціальних мережах. Можна реалізувати стратегію взаємодії з клієнтами через створення привабливого контенту та споживчого досвіду, що формують ціннісні онлайн-пропозиції.
Пошукова оптимізація (SEO)	Впливає на видимість веб-сайту компанії в Інтернеті. Чим вища сторінка сайту в пошуковій видачі, тим більше відвідувачів він збере. SEO може орієнтуватися на текстовий пошук, по картинці, відео і т.д. Налаштування SEO стає важливим завданням для підвищення та вимірювання ефективності роботи сайту
Партнерський маркетинг	Компанія може запропонувати партнерську програму іншим або вона може зареєструватися як партнер іншого бізнесу. Якщо компанія хоче керувати партнерською програмою, власник компанії має платити комісію партнерам за кожний продаж та відвідування сайту компанії. Основна мета компанії тут - знайти партнерів, які зможуть вийти на ринки, що не використовуються..
Текстові повідомлення	Надсилання інформації про товари та слуги компанії на мобільні пристрої клієнтів. Компанія може надсилати розсилки в режимі реального часу, відстежуючи перегляд
Оплата за клік (PPC)	Генерація кліків на сайті за допомогою пошукової системи та реклами.

Джерело: складено на основі [22; 31; 33]

Таким чином, всі ці елементи щодня збирають дані користувальницького досвіду, реакції, переходи, кліки, формують уявлення користувальницького шляху і переваг, допомагаючи компаніям формувати цифрові маркетингові стратегії, планувати маркетингові заходи та контролювати їх результативність.

Говорячи про цифровий маркетинг, не варто його відокремлювати від традиційного. Цифровий маркетинг покликаний замінити традиційний (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика традиційного маркетингу та цифрового

Критерій	Цифровий маркетинг	Традиційний
Елементи	Інтернет-реклама, електронний маркетинг, текстові повідомлення, SMM, SEO, партнерський маркетинг	Друк, телебачення, пошта, телефон
Взаємодія з аудиторією	Присутня	Відсутня
Ухвалення рішень	Швидко, дешево, легко змінити кампанії, впровадити інновації	Довго, дорого, одна кампанія на довгий час
Охоплення аудиторії	Більш широке охоплення	Обмежений доступ
Вірусність	Може стати вірусним	Не може стати вірусним

Джерело: складено на основі [33; 35]

Digital – світовий тренд. У зв'язку з динамічною експансією технологій та соціальним дистанціюванням компанії, які були не готові до впровадження цифровізації в маркетингову комунікацію, тепер змушені зіткнутися з нею.

Аналітика в інтернет-маркетингу у 2024 році має ще більшу значущість, ніж раніше. У зв'язку зі скороченням рекламних бюджетів бренди прагнуть спрямувати кошти на найбільш ефективний варіант просування, попередньо розрахувавши його потенційні результати. Найчастіше рішення, засновані на аналітичних даних, приносять більший ефект, ніж ті, що приймаються інтуїтивно. Бізнес все більше занурюється у відстеження метрик та пошук конкретних шляхів комунікації з клієнтом.

Таким чином, хочеться відзначити велику роль цифрового маркетингу зараз, його вплив як на діяльність компаній, так і на споживача в ланцюжку взаємодії з брендами. Його елементи: інтернет-реклама, e-mail маркетинг, соціальні мережі, пошукова оптимізація, партнерський маркетинг, текстові повідомлення та ціна за клік [18]. Основні тенденції зосереджені на поширенні високих технологій і розвитку більш вузького напрямку – Інтернет-маркетингу, який сфокусований на онлайн сфері.

Цифровий маркетинг компанії може плануватися та оцінюватися виходячи з моделі RACE (Reach – Act – Convert – Engage), запропонованої у 2010 році Д. Чаффі [6]. Ця модель описує вирву продажів, будучи інструментом маркетологів для планування, управління та оптимізації свого цифрового маркетингу. Особливості цієї моделі:

- Орієнтована на дії. Вона фокусується на тактиці, яку ви можете реалізувати у своїх каналах цифрових маркетингових комунікацій та на своєму веб-сайті.
- Орієнтована на клієнта. Вона слідує за встановленим життєвим циклом побудови відносин з клієнтом або маркетинговою воронкою від підвищення обізнаності, генерація веде від нових перспектив;
- Охоплює сучасні маркетингові заходи, доступні в цифровому маркетингу.
- Є багатоканальною. Об'єднує в собі не тільки онлайн, але й оффлайн взаємодію.
- Заснована на процесі підвищення продуктивності даних [10]. Вона включає маркетинговий підхід на основі даних, який визначає ключові показники ефективності, які цифрові маркетологи повинні включати на кожному етапі для встановлення цілей, перегляду результатів з використанням аналітики та зведених інформаційних панелей та безперервної оптимізації.

Таблиця 3.3

Модель RACE

№	Етап	Стадія, на якій знаходиться покупець	Ключові канали для аналізу	Ключові виміри
1	Охоплення	Дослідження	Пошукові системи, соціальні мережі, блоги, email-маркетинг, контекстна реклама	Унікальні відвідувачі Вартість візиту Передплатники
2	Дія	Прийняття рішення	Веб-сайт, блог, інструменти інтерактиву	Ліди Час на сайті Репости, коментарі, вподобайки
3	Конверсія	Купівля	Е-commerce, продукт, ціна, просування	Продажі (оффлайн та онлайн) Виторг Прибуток Середня вартість замовлення
4	Залучення	Адвокація	Канали адвокації: соціальні мережі, сайти відгуків, блоги	Повторна купівля (життєва цінність) Задоволення та лояльність Адвокація

Джерело: складено на основі [10]

Охоплення. Охоплення включає збільшення відвідувань веб-сайтів та підвищення поінформованості про бренд, його продукти та послуги на інших веб-сайтах та в офлайн-медіа, щоб збільшити трафік за рахунок відвідувань різних веб-присутностей, таких як основний веб-сайт, лендинги або сторінки у соціальних мережах. Це включає максимальне збільшення охоплення з часом для створення безлічі взаємодій з використанням різних платних, власних і зароблених точок зіткнення з медіа.

Дія. Це окремий етап, оскільки заохочення взаємодії на веб-сайтах та соціальних мережах для залучення потенційних клієнтів є великою проблемою для онлайн-маркетологів. Йдеться про те, щоб переконати відвідувачів сайту чи потенційних клієнтів зробити наступний крок, наступну дію на своєму шляху,

коли вони вперше досягають вашого сайту чи присутності у соціальній мережі. Для багатьох видів бізнесу, особливо B2B, це означає залучення потенційних клієнтів, але це може означати, що відвідувачі дізнаються більше про компанію або її продукти, знайдуть продукт або прочитають повідомлення у блозі. Необхідно визначити ці дії як мету верхнього рівня вирви в аналітиці. Конкретні цілі та інформаційні панелі мають бути визначені для кожного бізнесу окремо під контекст.

Конверсія. Включає в себе те, що аудиторія зробить наступний важливий крок, який перетворить їх на клієнтів, що платять, незалежно від того, чи здійснюється оплата через онлайн-транзакції електронної торгівлі або оффлайн-канали.

Залучення. Це розвиток довгострокових відносин з новими покупцями для підвищення лояльності клієнтів за рахунок повторних покупок за допомогою спілкування з клієнтами на вашому сайті, присутності в соціальних мережах, електронної пошти та прямої взаємодії для підвищення цінності життя клієнта. Його можна виміряти повторними діями, такими як повторний продаж та обмін контентом через соціальні мережі. Також необхідно виміряти процент активних клієнтів (або передплатників електронної пошти), задоволеність клієнтів та рекомендації з використанням інших систем . [20]

Зазначена модель визначає аспекти аналізу аудитора цифрового маркетингу, і навіть формує систему KPI з метою оцінки ефективності, про них докладніше поговоримо у наступному параграфі. Головною перевагою даної моделі є її орієнтація на споживача та співвідношення кожного кроку з певним етапом життєвого циклу клієнта.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності в Інтернеті розроблені спеціальні метрики показників ефективності, які аудитор може оцінити та зіставити у часі, порівняти з планом та розробити систему рекомендацій щодо їх поліпшення.

Маркетингові KPI (ключові показники ефективності) – це числові показники, що використовуються для оцінки ступеня досягнення поставлених

цілей та результативності діяльності компанії у сфері маркетингу. KPI – це корисний спосіб для цифрових маркетологів встановити очікування та довести, що їхня робота надає позитивний вплив [31].

Аудит зіставляє цільові показники та реалізовані за фактом, тому KPI та цілі мають бути чітко сформульовані та зрозумілі всім учасникам маркетингового процесу. Для досягнення правильної інтерпретації використовують систему SMART:

- Specific – конкретні та лаконічні
- Measurable – вимірні
- Achievable – досяжні
- Relevant – реалістичні та актуальні
- Time-Bound – обмежені у часі [34]

Маркетингові KPI можна поділити на п'ять основних груп. Система показників представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Групи KPI в системі маркетингу

Група	Система KPI	Рекомендації аудитора до покращення групи показників
1	2	3
Лідогенерація	• Нові ліди • Кваліфіковані ліди (MQL, SQL) • Вартість ліду (CPL) • Конверсія (CR) • Рівень утримання (RR)	1) Створити вузькоспрямовані кампанії, щоб охопити потрібну аудиторію; 2) Якісний контент для безкоштовного трафіку на веб-сайт; 3) забезпечити зручний користувацький досвід та дизайн продукту/упаковки
Метрики веб-сайту та трафіка	• Щомісячний трафік сайту • Середній час на сайті • Коефіцієнт конверсії сайту	1) Провести A/B тестування інтерфейсу; 2) Змінити заклик до дії (CTA) 3) Зробити сайт зручним для навігації

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3
SEO-оптимізація	• Органічний трафік • Ліди з органічної видачі • Конверсія з органічної видачі	1) Запустити платну рекламу (з оплатою за клік), 2) Створити SEO-оптимізований контент, щоб залучити відвідувачів через звичайний пошук.
Платна реклама	• Ціна за дію CPA • Рівень клікабельності CTR	1) Тестувати новий дизайн, рекламний текст, заклик до дії 2) Налаштувати семантичне ядро 3) Знайти вузькоспрямовані ключові слова 4) Поліпшити взаємодію з цільовою сторінкою
Соціальні мережі	• Рівень залучення ER • Рівень привабливості LR • Рівень комунікабельності TR • Охоплення	1) Створити цікавий контент 2) Взаємодіяти з аудиторією 3) Сфокусуватися на каналах з релевантною бренду аудиторією та з найвищою рентабельністю інвестицій

Джерело: складено на основі [18]

Розкриємо значення основних метриків. Почнемо з показників лідогенерації. Генерація лідів – процес залучення потенційних клієнтів із збільшення продажів у майбутньому. Це збір даних потенційних клієнтів, які вчинили цільову дію (залишили свої дані при оформленні заявки, зареєструвалися на сайті, оформили передплату на розсилку тощо). Для вимірювання цих показників використовують дані CRM-систем.

- Нові ліди - це метрика, що широко використовується, показує кількість нових лідів, отриманих за останній місяць.

- Потенційних клієнтів, які потенційно можуть стати платоспроможними клієнтами, можна поділити на дві групи:

- Маркетингові кваліфіковані ліди (MQL) — ліди, які показують, що готові стати вашими клієнтами, цікавляться продуктом більше, ніж інші. Лід відноситься до MQL, якщо клікнув на посилання, відвідав сайт хоча б раз, завантажив матеріал, інший контент, підписався на розсилку тощо.

- Ліди, кваліфіковані для продажу (SQL) — ліди, які розглядаються як потенційні клієнти, показує високу ймовірність покупки, готовий детально спілкуватися з менеджерами з продажу та брати активну участь у маркетингових активностях. Лід відноситься до SQL, якщо неодноразово відвідував ваш сайт, отримував розсилки та реагував на кампанії з ціннісною пропозицією вашого продукту, запитує про ціну продукту тощо [23].

Вартість ліда (CPL) показує вартість залучення нового потенційного клієнта. На додаток до метрики ціни за конверсію ви можете оцінити, чи різні маркетингові заходи є прибутковими. Цей KPI порівнюється з виручкою з одного клієнта.

$$CPL = \frac{\text{Маркетингові витрати } i - \text{го каналу}}{\text{Кількість лідів } i - \text{го каналу}} * 100\%.$$

Конверсія (CR) – відсоток користувачів, які здійснили цільову дію.

$$CR = \frac{\text{Кількість цільових дій/лідів } i - \text{го каналу}}{\text{Загальна кількість відвідувачів } i - \text{го каналу}} * 100\%.$$

Рівень утримання (Retention Rate) показує кількість клієнтів, які продовжують використовувати ваш продукт протягом тривалого часу та здійснюють повторні покупки. Відстежуючи рівень утримання, ви бачите, наскільки добре залучені ваші клієнти.

$$RR = \frac{K - \text{сть клієнтів на кінець періоду} - K - \text{сть нових клієнтів за період}}{\text{Кількість клієнтів на початок періоду}} * 100\%.$$

Для оцінки ефективності роботи веб-сайту використовуються такі метрики:

- Щомісячний трафік сайту
- Середній час, проведений на сайті
- Коефіцієнт конверсії сайту

Для покращення показників веб-сайту маркетологи та веб-фахівці можуть проводити:

- А/В тестування інтерфейсу, заклику до дії (СТА). А/В тестування є експериментом для порівняння двох версій сторінки, який допомагає зрозуміти, яка з них працює краще в контексті якогось конкретного завдання. А/В-тест - один із найпопулярніших методів підвищення продуктивності цифрових продуктів: сайтів, мобільних додатків.

- UX-аудит (user-experience аудит) сайту конкурентів для перевірки зручності їхнього інтерфейсу, його навігації.

- та інші [13]

Для вимірювання пошукової оптимізації (SEO) використовують такі ключові метрики:

- Органічний трафік
- Ліди з органічної видачі
- Конверсія з органічної видачі [20]

В області SEO адаптації можна зробити пошук та видалення «битих» сторінок та посилань. Наявність битих посилань негативно позначається на сприйнятті сайту пошуковими системами, погіршує поведінкові чинники, псує враження від сайту у користувача, заважає правильному розподілу ваги посилань.

Рекламні метрики:

Рівень клікабельності (CTR) за банером, посиланням, рекламним блоком. Він дає уявлення про ефективність рекламних кампаній із оплатою кліка. Якщо показник низький, це означає, що зміст реклами недостатньо, щоб користувач перейшов неї. Це рейтинг кліків до всіх демонстрацій матеріалу. Дані CTR, як правило, збираються по кожному рекламному оголошенню за допомогою інструментів налаштування в рекламному кабінеті. Підвищення показника можна зробити за рахунок гарного медіапланування та ефективного націлення.

Ціна за дію (CPA) – це модель оплати цифрової реклами, яка дозволяє стягувати плату з рекламодавця лише за певну дію, вчинену потенційним

клієнтом. Цей KPI слід розраховувати з двомісячним проміжком часу, оскільки конвертації потенційних клієнтів потрібен час. Розрахуйте щомісячну вартість усіх ресурсів, часу та грошей, витрачених на платні рекламні кампанії. Розділіть його на кількість лідів цього місяця, які перетворилися на платних клієнтів.

У сфері SMM компанії необхідно створювати залучаючий контент та перетворювати глядачів на клієнтів. Сфера SMM відрізняється своєю специфічністю у показниках ефективності та управління нею. Розглянемо деякі з них:

- Рівень залучення (ER) – сума всіх залучень на день або за одну публікацію. Розраховується як сума всіх дій до загальної кількості передплатників.
- Рівень привабливості (LR) – ставлення всіх лайків до передплатників.
- Рівень комунікабельності (TR) - ставлення всіх коментарів до передплатників.
- Охоплення – кількість унікальних користувачів, які мали контакт із публікацією.

Для оцінки лояльності аудиторії застосовується Net Promoter Score (NPS) – показник споживчої лояльності, що визначає ставлення клієнтів до бренду. Прихильники бренду здійснюють повторні покупки і, крім того, рекомендують продукти та послуги компанії іншим. Розрахунок NPS проводиться з урахуванням опитування, у якому споживачам пропонується оцінити від 0 до 10 готовність до рекомендації бренду. Залежно від отриманих відповідей споживачів сегментують на три групи:

- Від 0 до 6 балів – «Критики»
- Від 7 до 8 балів – «Нейтрали»
- Від 9 до 10 балів – «Прибічники» [30]

Далі для розрахунку індексу споживчої лояльності із відсотка прихильників віднімають відсоток критиків. Підсумковий показник варіюється від -100, де це означає повну відсутність лояльності до 100, що означає, що всі споживачі є прихильниками бренду.

Також, розраховуючи маркетингові метрики, не можна забувати про класичний KPI для оцінки маркетингової ефективності - Рентабельність інвестицій на маркетинг (ROMI) або Рентабельність інвестицій ROI.

$$ROMI = \frac{\text{Загальний дохід від вкладень} - \text{маркетингові витрати}}{\text{Маркетингові витрати}} * 100\%.$$

Оцінивши кількісні показники, які збирає CRM, Google Аналітика та інші вбудовані лічильники інтернет-маркетингу, розробляється система заходів з виправлення результативності.

Крім розглянутих в дослідженні, існують інші приклади KPI з метою оцінки ефективності інтернет-маркетингу. Розробка системи показників є важливим завданням аудитора перед оцінкою ключових метриків. Система варіюватиметься кожному за підприємства і від цього, яку конкретно область сконцентрована цифрова маркетингова стратегія підприємства. Виявивши просідання у групі показників, аудитуру надається можливість розробити рекомендації для покращення комплексу показників.

Отже, для ефективного механізму контролю Інтернет-маркетингу потрібна система ключових показників ефективності KPI. Загалом їх можна розділити на 5 основних груп: конверсія, веб-сайт, SEO, платна реклама, соціальні мережі. Аудит зіставляє цільові показники та реалізуються за фактом, тому KPI та цілі мають бути чітко сформульовані, для цього використовують систему SMART. Для збору даних та розрахунків використовують CRM системи та сервіси Google Analytics. Розроблено рекомендації щодо покращення даних груп показників, які можуть бути вказані аудитором у процесі перевірки.

3.2 Рекомендації щодо покращення цифрового маркетингу ТОВ «Грона»

З метою вдосконалення цифрового маркетингу компанії «Грона» на підставі проведеного аудиту можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Проводити роботу над якісним контентом у соціальних мережах, створення вірусного контенту. Як було зазначено, соціальні мережі «Грона» розвиваються у класичному сценарії, не залучають аудиторію, не збільшують її кількість за рахунок великих охоплень. Аккаунту «Грона» варто опрацювати такий вид контенту, як короткі відео, оскільки молоде покоління часто віддає перевагу саме йому. За тематикою подібних відео варто віддати перевагу саме тим товарам, які купуються найчастіше молоддю.

2. Простимулювати клієнтів залишати відгуки на сторонніх платформах за допомогою відстроченої e-mail розсилки, sms – розсилки, так це буде найбільш органічно, до цього моменту споживач вже зможе скористатися товаром, сформулювати думку та залишити повноцінний відгук. Також можна розмістити блок із відгуками на сайті, щоб покращити поведінкові фактори у SEO.

3. Усунути технічні проблеми сайту, налаштувати товарний пошук за допомогою внутрішньої індексації. Налаштувати правильне відображення товарів у наявності.

4. Удосконалення індивідуального маркетингу з допомогою високих технологій.

Таким чином, за підсумком маркетингового аудиту компанії «Грона» є формування системи рекомендацій.

За підсумками аудиту SMM можна сказати, що показники залучення до контенту низькі, як у «Грона», так і у конкурентів, необхідно вводити нові формати взаємодії з аудиторією. Соціальний трафік на сайті є досить низьким, що ще раз підтверджує незацікавленість аудиторії в соціальних мережах. На сайті переважає органічний вид трафіку, що говорить про хорошу SEO-

оптимізацію. Виявлено технічні проблеми з сайтом, які погіршують досвід користувача, знижують поведінковий фактор. Низька частка платного трафіку.

За підсумками проведеного дослідження системи контролю маркетингу розроблена система рекомендацій, що містить у собі кілька проблемних областей, це робота з іміджем мережі, колаборації з лідерами думок, впровадження нових форматів у контент соціальних медіа, робота з репутацією в Інтернеті за допомогою стимулювання нових відгуків, робота з сайтом, розробка нових пропозицій у галузі персоніфікованих рішень.

Висновки до розділу 3

Важливо відзначити велику роль цифрового маркетингу на даний момент, його вплив як на діяльність компаній, так і на споживача у ланцюжку взаємодії з компаніями. Так, основна відмінність полягає у засобі, за допомогою якого споживачі стикаються з маркетинговим повідомленням: традиційний маркетинг базується на аналогових технологіях, тоді як цифровий маркетинг – на цифрових. Крім того, фокус уваги змістився з продукту на споживача, компанії намагаються вибудовувати діалог із клієнтами. Основні тенденції зосереджені на поширенні високих технологій і розвитку більш вузького напрямку – Інтернет-маркетингу, який сфокусований на онлайн сфері.

Маркетинг у цифровому середовищі зосереджується на вибудовуванні довгострокових відносин із клієнтом у вигляді цифрових технологій. Компанії можуть отримувати зворотний зв'язок від споживачів миттєво через канали зв'язку, такі як сайт, блог, соціальні мережі тощо. Інструменти цифрового маркетингу аналізують поведінку споживачів, на основі цього аналізу розробляються відповідні рішення, стратегії та канали для комунікації. Серед таких рішень можна виділити інтеграцію CRM-систем, програмних забезпечення для збирання та обробки даних. Також використовуються сучасні моделі RACE та CJM, де перша модель описує вирву продажів, будучи інструментом

маркетологів для планування, управління та оптимізації свого цифрового маркетингу, визначаючи майбутні KPI для аналізу на кожному етапі, а друга розробляється для вибору оптимальної стратегії комунікації та відповідних каналів взаємодії з клієнтами. Надалі визначаються цілі за моделлю SMART і розробляється система KPI з метою оцінки результативності. Загалом їх можна розділити на 5 основних груп: конверсія, веб-сайт, SEO, платна реклама, соціальні мережі. Розроблено рекомендації щодо покращення даних груп показників, які можуть бути вказані аудиторями у процесі перевірки.

ВИСНОВКИ

Маркетинговий контролінг може бути інтегрований на підприємство з метою орієнтації управлінського процесу для досягнення всіх маркетингових цілей організації. Він включає такі підсистеми як контроль і аудит. Маркетинговий аудит - це всебічне, систематичне, незалежне, періодичне дослідження компанією (або її підрозділами) маркетингового середовища, цілей, стратегій та діяльності з точки зору виявлення проблем та прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо покращення маркетингу. Він може проводитися як співробітниками, і зовнішніми консультантами. Це багатофункціональний інструмент, його можна застосовувати на кожному етапі життєвого циклу підприємства або продукту як попередній, проміжний та підсумковий моніторинг підприємства. Його перевага в тому, що він спрямований на дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища маркетингу. А цілі та завдання спрямовані на діагностику та коригування елементів маркетингу підприємства відповідно до умов, що змінюються, у будь-якій компанії завжди є елементи, які потребують поліпшення.

Для мінімізації маркетингових ризиків слід проводити аудит так званих «проблемних» областей. Чим ширшим буде аудит, тим вища ймовірність зниження ризику. Традиційним інструментарієм маркетингового аудиту є списки питань, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, 5 сил Портера, Gap-аналіз, портфельний аналіз, аналіз витрат та інші.

Розвиток цифрових технологій трансформує ринок аудиторських послуг, зважаючи на Інтернет-маркетинг. Важливо відзначити велику роль цифрового маркетингу на даний момент, його вплив як на діяльність компаній, так і на споживача у ланцюжку взаємодії з компаніями. Фокус уваги змістився з продукту на споживача, компанії намагаються вибудовувати діалог із клієнтами. Основні тенденції зосереджені на поширенні високих технологій і розвитку більш вузького напрямку – Інтернет-маркетингу, який сфокусований на онлайн сфері.

Маркетинг у цифровому середовищі зосереджується на вибудовуванні довгострокових відносин із клієнтом у вигляді цифрових технологій. Компанії можуть отримувати зворотний зв'язок від споживачів миттєво через канали зв'язку, такі як сайт, блог, соціальні мережі тощо. Інструменти цифрового маркетингу аналізують поведінку споживачів, на основі цього аналізу розробляються відповідні рішення, стратегії та канали для комунікації.

Серед таких рішень можна виділити інтеграцію CRM-систем, програмних забезпечення для збирання та обробки даних. Також використовуються сучасні моделі RACE та CJM, де перша модель описує вирву продажів, будучи інструментом маркетологів для планування, управління та оптимізації свого цифрового маркетингу, визначаючи майбутні KPI для аналізу на кожному етапі, а друга розробляється для вибору оптимальної стратегії комунікації та відповідних каналів взаємодії з клієнтами. Надалі визначаються цілі за моделлю SMART і розробляється система KPI з метою оцінки результативності. Загалом їх можна розділити на 5 основних груп: конверсія, веб-сайт, SEO, платна реклама, соціальні мережі. Розроблено рекомендації щодо покращення даних груп показників, які можуть бути вказані аудиторями у процесі перевірки.

Маркетинговий аудит компанії «Грона» розпочинався з аналізу сегментів споживачів. Проаналізувавши клієнтів компанії «Грона», зроблено висновок про те, що більшість – це доросла аудиторія – перспективний сегмент для такої галузі, як кондитерські вироби. були виділені основні недоліки, такі як високі ціни, нетрендовість асортименту, проблеми з сайтом, і основні переваги: професіоналізм консультантів торгових залів, широкий асортимент та зрозуміле розташування товарів у торговому залі.

За підсумками аудиту розроблена система рекомендацій, що містить у собі кілька проблемних областей, це робота з іміджем компанії, впровадження нових форматів у контент соціальних медіа, робота з репутацією в Інтернеті за допомогою стимулювання нових відгуків, робота з сайтом, розробка нових пропозицій у галузі персоніфікованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризисний маркетинг: навч.посіб. Дніпро : Журфонд, 2022. 340 с.
2. Базиліук В.Б., Безпалько І. Р. Організація та впровадження практики маркетингового аудиту на підприємствах. *Наукові записки*. 2017. №2 (55). С.180-187.
3. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. No 2(33). С.77– 90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77>.
4. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
5. Дерев'янченко Т.Є. Маркетинговий аудит: методичні матеріали з вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ ім. В.Гетьмана, 2019. 31 с.
6. Іванов М.М., Череп О.Г., Малтиз В.В., Терент'єва Н.В. Маркетинг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра освітньо-професійних програм «Маркетинг», «Облік і аудит», «Фінанси і кредит», «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Управління персоналом і економіка праці». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. 171 с.
7. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.106>
8. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
9. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. С. 15–16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf (дата звернення: 30.08.2024).

10. Литвин А.Є. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: збірник наукових праць. ПДТУ. Маріуполь. 2018. Вип. 2. С.132 – 137.
11. Маркетингові дослідження: навч. посібник. Т.М. Квятко, О.В. Мандич, О.І. Сєвідова та ін. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с
12. Ільченко Т.В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 55–59.
13. Сенишин О.С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с
14. Бреус С.В., Бойко Д.А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 36. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15>.
15. Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.64>.
16. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. 230 с
17. Огляд ринку печива в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-pechenya-v-ukraine-2023-god>.
18. Офіційний сайт ТОВ «Грона». URL: <http://www.grona.ua/uk/>
19. Маркетинг : навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин. за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
20. Terentieva N. Main factors of transformation of industrial structure of marketing in the second decade of the xxi century. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 1. 2020. № № 1 . С. 212-216. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/>
21. Alalwan A. A. et al. Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*. 2017. Т. 34. №. 7. С. 1177-1190.

22. Alessio Faccia, Vishal Pandey, Charu Banga, Is Permissioned Blockchain the Key to Support the External Audit Shift to Entirely Open Innovation Paradigm?, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10.3390/joitmc8020085, 8, 2, (85), (2022).
23. Bradley, C., Oliveira, L., Birrell, S., & Cain, R. (2021). A new perspective on personas and customer journey maps: Proposing systemic UX. *International Journal of Human-Computer Studies*, 148, 102583. doi:10.1016/j.ijhcs.2021.102583
24. Christopher, Martin & McDonald, Malcolm. (1995). The Marketing Audit. 10.1007/978-1-349-23858-3_8.
25. Ding Yu. The past, present, and future of measurement and methods in marketing analysis. *Marketing Letters*. Volume 31, 2020. pp. 175–186.
26. Malhotra N. Marketing Research: An Applied Approach.. 5 ed. Pearson, 2017. 976 p.
27. Guangming Cao, Na Tian & Charles Blankson (2022) Big Data, Marketing Analytics, and Firm Marketing Capabilities, *Journal of Computer Information Systems*, 62:3, 442-451, DOI: 10.1080/08874417.2020.1842270
28. Guliyev, Fikrat Vali (2022). Marketing audit an efficiency of marketing in the food industry. In: *Marketing i menedžment inovacij* (2), S. 161 - 170. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/A592-2022-15_Guliyev.pdf. doi:10.21272/mmi.2022.2-15.
29. Hadrian,P.;Milichovský, F.; Mráček, P. The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. *Sustainability* 2021, 13, 3887. <https://doi.org/10.3390/su13073887>
30. Idrysheva, Z., Tovma, N., Abisheva, K.-Z., Murzagulova, M., & Mergenbay, N. (2019). *Marketing communications in the digital age*. E3S Web of Conferences, 135, 04044. doi:10.1051/e3sconf/201913504044
31. Journal of Marketing, 2022, Vol. 86(1) 1-6 © American Marketing Association 2021 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/00222429211061636 journals.sagepub.com/home/jmx

32. Kotler, Philip & Gregor, William & Rodgers, William. (1977). MARKETING AUDIT COMES OF AGE.. *Sloan Manage Rev.* 18. 25-43.
33. Kupec, V., & Pisar, P. (2021). Auditing and Controlling as a Tool for SME Marketing Risk Management. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 225-235. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-17> 2
34. Lisa Kurniasari Wibisono, & Isak Pasulu. (2022). Business Competition in the Era of Technology: Shifting the 4P to 4C. *Proceeding of The International Conference on Economics and Business*, 1(2), 59–70. <https://doi.org/10.55606/iceb.v1i2.113>
35. O'Shaughnessy, John. Competitive Marketing (RLE Marketing): A Strategic Approach. Великобританія, Routledge, 2015.
36. Pimenta da Gama, A. (2020), "How good is the marketing method? Measuring the process and the outcomes", *Journal of Business Strategy*, Vol. 41 No. 6, pp. 57-67. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2019-0103>
37. Radulescu, Violeta & Iuliana, Cetină. (2012). Customer Analysis, Defining Component of Marketing Audit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 62. 308–312. 10.1016/j.sbspro.2012.09.050.
38. ROAS vs ROMI: рахуємо ефективність маркетингу. URL: <https://mixdigital.com.ua/blog/roas-vs-romi-rahuyemo-efektivnist-marketingu-naprikladi-prodazhu-siru/>
39. Rodgers, W., Nguyen, T. Advertising Benefits from Ethical Artificial Intelligence Algorithmic Purchase Decision Pathways. *J Bus Ethics* 178, 1043–1061 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05048-7>
40. Rosenbaum M. S., Otalora M. L., Ramírez G. C. How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*. 2017. T. 60. №. 1. С. 143-150.
41. URL: <https://www.similarweb.com/website/maxidom.ru/#overview>
42. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-april-global-statshot>