

УДК 658.8:657.633

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.214-220>**Боднар О.В.**

доктор економічних наук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Bodnar Olha

Dr. of Economic Sc.

National University of Kyiv-Mohyla Academy

<https://orcid.org/0000-0002-4188-2965>

ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті викладено передумови формування підходів до організації контролю маркетингової діяльності на підприємстві, досліджено пропозицію на ринку консалтингових послуг України в частині маркетингового аудиту та структуру послуг з маркетингового аудиту, що надаються консалтинговими компаніями України. Проаналізовано ціни на послуги з маркетингового аудиту, встановлено їх диференціацію залежно від спеціалізації консалтингових агенцій та розміру підприємства-замовника. Зроблено висновок про залежність збалансованої організації внутрішнього контролю маркетингової діяльності від системи мотивації працівників. Визначено бар'єри у залученні зовнішніх маркетингових аудиторів. Запропоновано моделі організації маркетингового аудиту з метою побудови оптимального варіанту для підвищення результативності контролю маркетингової діяльності.

Ключові слова: маркетинговий аудит, організація управління, маркетингова діяльність, контроль, ціна аудиторської послуги, консалтингова компанія, стратегія маркетингу, комунікаційна політика.

FORMATION OF APPROACHES TO ORGANIZING AN AUDIT OF AN ENTERPRISE'S MARKETING ACTIVITIES

The article is devoted to the problem of optimal organization of marketing audit, which allows increasing the results of the sales activities of enterprises. The article considers the role of marketing audit as a systematic and consistent type of control of the enterprise's activities, highlights the importance of its implementation in modern conditions. The work uses general scientific and specific research methods. In particular, abstract-logical and analytical-monographic methods allowed to substantiate the prerequisites for the formation of approaches to organizing control of marketing activities at the enterprise, using the statistical method, the market of consulting services in Ukraine in terms of marketing audit was studied; the method of logical generalization allowed to compare the structure of marketing audit services provided by consulting companies, to establish that the assessment of the enterprise's communication policy in terms of SMM, website functioning, advertising activities, CRM, etc. is mainly offered. The reasons for the low level of service provision for comprehensive analysis of marketing activities and strategy audit are highlighted. Comparative analysis allowed us to study the prices for marketing audit services provided by consulting companies in Ukraine, and their differentiation was established depending on their specialization and the size of the client enterprise. Differences in the cost of a man-hour of marketing auditors depending on the type of audit were considered. Using the method of cause-and-effect analysis, a conclusion about the dependence of the optimal approach to organizing internal control of marketing activities on the employee motivation system was made. Barriers to attracting external marketing auditors were identified, which include risks in disclosing confidential internal information of the enterprise, excessive financial burden, inability to implement the audit results. As a result, models of organizing marketing audits were proposed in order to build a balanced option to increase the effectiveness of marketing activity control.

Keywords: marketing audit, management organization, marketing activities, control, price of audit services, consulting company, marketing strategy, communication policy.

JEL classification: M31, M42, M11, L2.

Постановка проблеми. Організація та ведення господарської діяльності підприємств в кризових умовах та в умовах обмеженості доступу до ресурсів зумовлює необхідність постійної адаптації маркетингової

політики підприємства до змін. Відповідність ринковим реаліям може бути забезпечена за рахунок ефективного налагодження процесів контролю та нагляду, що дає можливість своєчасно та системно реагувати на

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Боднар О.В., 2025

внутрішні та зовнішні виклики. Одним із інструментів такого контролю являється маркетинговий аудит, який все більше набуває ознак системності та послідовності. В сучасних умовах змінюються підходи до організації аудиту маркетингової діяльності підприємства. З одного боку, він активно вбудовується в систему управління компаній та зокрема внутрішнього контролю. З іншого боку, поширеною практикою залишається використання консалтингових послуг незалежних агентств для проведення маркетингового аудиту підприємства. При цьому слід відмітити, що вибір оптимального рішення щодо організації контролю та його ресурсного забезпечення залишається актуальним особливо в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організація здійснення аудиту маркетингової діяльності підприємства все більше стають предметом дискусій серед наукової спільноти. В останні роки цій проблематиці присвятили свої дослідження цілий ряд вітчизняних науковців. Результати вивчення їх праць свідчить про всебічність охоплення даної проблеми. Зокрема Євтушенко Н.О. у своїх дослідженнях розглядає заходи маркетингового аудиту як складову діяльності консалтингових компаній України та визначає причини низького попиту на цей вид послуг [2]. Супрунова І.В. визначає проблемні моменти достатнього поширення маркетингового аудиту у практичній діяльності вітчизняних підприємств [7]. Спіфанова І.М. пропонує механізм реалізації маркетингового аудиту залежно від його спеціалізації [4]. Зима О. досліджує маркетинговий аудит в системі міжнародного маркетингу та його важливість при виході підприємства на міжнародний ринок [17]. Дерев'яченко Т.Є. робить акцент на дослідженні особливостей проведення внутрішнього маркетингового аудиту [3]. Сотник А.А., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г. визначають окремий напрям маркетингового аудиту, Digital marketing, окреслюють основні підходи до його проведення [6]. Кітченко О.М., Кучіна С.Є. зосереджують свою увагу на підходах до аудиту комунікаційної політики підприємства [12]. Серєда Н.М. аргументує важливість використання аутсорсингу в системі стратегічного управління портфелем бізнесу [5].

Дослідження проблематики організації маркетингового аудиту у зарубіжній науковій літературі має більш глибокий часовий лаг. Зокрема розробкою фундаментальних підходів щодо контролю маркетингової діяльності займався Котлер Ф., визначаючи маркетинговий аудит як невід'ємну частину організаційно-господарської діяльності підприємства [13]. МакДоналд М. розглядає підходи до організації маркетингового аудиту з точки зору можливості впливу компанії на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища [15]. Кахія А. окреслює маркетинговий аудит як складову маркетингового стратегічного планування та висвітлює підходи до ефективного впровадження його результатів [10].

Проте, на нашу думку, потребує додаткових та більш глибоких досліджень питання організації оптимальної та гнучкої системи контролю за

маркетинговою діяльністю, яка б дозволила враховувати особливості господарської діяльності підприємства та середовища його функціонування.

Метою дослідження являється обґрунтування підходів щодо організації маркетингового аудиту в залежності від розміру компанії, сфери її діяльності, пакету наявних маркетингових інструментів, фінансових можливостей та системи управління, що дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Відомо, що будь яка система контролю, в тому числі маркетингової діяльності, повинна базуватися на принципах незалежності, періодичності, комплексності та систематичності. Для повної їх реалізації підприємство може здійснювати два види аудиту: зовнішній та внутрішній аудит. Перший тип передбачає роботу незалежного аудитора, що має високий рівень кваліфікації, повне володіння інструментами аудиту та належний досвід. Проте зовнішній аудит являється досить витратним і в такому випадку складно досягнути систематичності та періодичності його проведення. На противагу цьому внутрішній аудит є більш доступним, він може бути безперервним або мати достатню періодичність. Крім того відділ внутрішнього аудиту являються структурною одиницею компанії, тому його фахівці добре ознайомлені з її слабкими та сильними сторонами. Це скорочує час і ресурси на проведення аудиту. Проте цей вид аудиту є відносно незалежним, оскільки тут може мати упередженість висновків відносно роботи колег та керівництва компанії. Таким чином підприємство повинно мати можливість обрати збалансований підхід до організації маркетингового аудиту з урахуванням вище зазначених переваг та недоліків різних його видів.

Для побудови таких підходів детальніше розглянемо фактори, які визначають їх формування. Погоджуємося з думкою, що управлінські рішення в даному випадку в значній мірі будуть залежати від кадрових та фінансових можливостей компанії. За умов наявності на підприємстві відділу внутрішнього контролю, має бути визначена його кваліфікаційна відповідність потребам керівництва щодо оцінки роботи маркетингового відділу. Якщо потрібні фахівці відсутні або поставлені задачі перевищують можливості наявних кадрів, може розглядатися рішення із залучення зовнішніх експертів. Аутсорсинг є переважною формою здійснення консалтингової діяльності. На вітчизняному консалтинговому ринку пропонують свої послуги компанії, які займаються маркетинговими дослідженнями. Зокрема до складу ГО «Українська Асоціація Маркетингу» входить 34 консалтингові компанії, які надають маркетингові послуги. Професійність їх діяльності гарантується дотриманням Стандартів якості маркетингових досліджень, та принципів маркетингової діяльності, що висвітлені у Керівництвах та Директивах ESOMAR [8]. Крім існує ряд агентств та незалежних експертів, які надають сегментовані послуги в частині розробки веб сайтів, інтернет реклами, SEO просування, SMM та інші. Проте серед числа зазначених компаній лише

частина надають послуги саме з маркетингового аудиту.

На нашу думку, цікавим являється дослідження Євтушенко Н.О. в частині структури послуг консалтингових агентств. Вона констатує неготовність з одного боку більшості консалтингових агентств надавати послуги з маркетингового аудиту, а з іншого боку – низький рівень довіри керівників компаній до аудиту зовнішніми консультантами [2].

Нами було досліджено 27 компаній, які працюють на ринку України та позиціонують себе як консалтингові агентства та у переліку послуг яких наявна позиція маркетинговий аудит. Аналіз спрямованості послуг свідчить про те, що більшість із них займається перевіркою маркетингової діяльності лише в частині комунікаційної політики. Частка цього напрямку складала 60% від пропозиції усіх послуг з маркетингового аудиту (рис. 1).

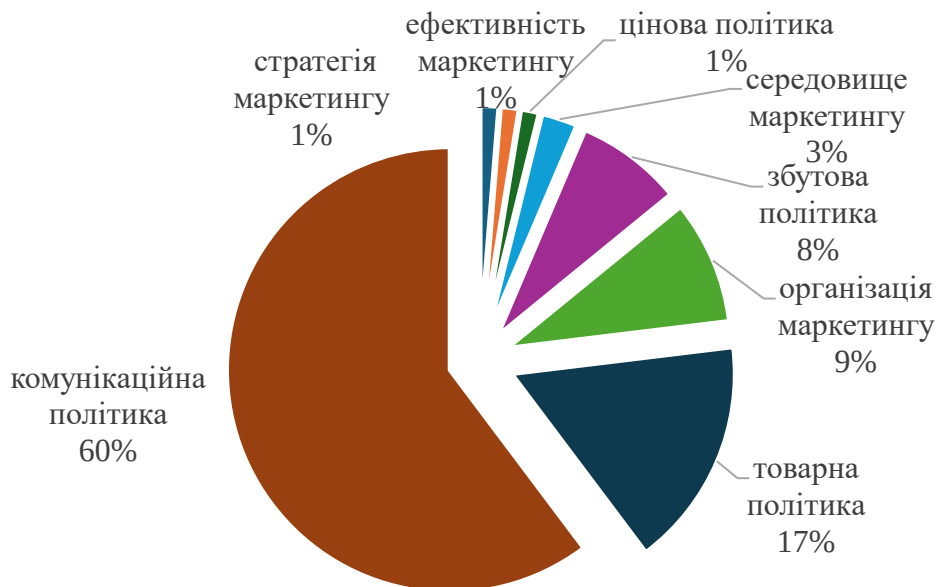


Рис. 1. Деталізована структура послуг за напрямками маркетингового аудиту, що надаються консалтинговими компаніями, 2025 рік.

Джерело: розрахунки автора за даними сайтів консалтингових компаній, що працюють на ринку України

В цьому сегменті пропонувалася оцінка роботи веб сайту, сторінок у соціальних мережах, відеоконтенту, аналіз та оцінка рекламної діяльності, CRM, онлайн репутації та інше.

Як бачимо, такі сегменти як аудит стратегії маркетингу, його ефективності, цінової політики складають лише 1% від загальної пропозиції. На нашу думку, це зумовлено тим, що ці послуги входять до складу стратегічного консалтингу. Це являється найскладнішим напрямом роботи консалтингових компаній з маркетингу та вимагає висококваліфікованих кадрів. Він передбачає комплексний підхід, що включає в себе виявлення проблем в роботі маркетингової команди, зокрема перевірка компетенцій та навичок маркетологів, аналіз організаційної структури відділу маркетингу. Також у перелік послуг входить розробка пропозицій щодо розширення асортименту товарів, стратегії їх просування на ринку, аналіз маркетингової стратегії, в тому числі дослідження відповідності стратегії бізнес цілям компанії та інше. За результатами наших досліджень лише 3 консалтингові компанії пропонували послуги комплексного аналізу маркетингової діяльності. Крім того на ринку консалтингу функціонують компанії, що надають послуги із маркетингового дью ділідженс (англ. marketing due diligence). Це напрям зовнішнього аудиту, який проводиться для потреб третіх осіб (акціонерів, інвесторів, партнерів тощо). Його

процедура передбачає комплексну та всебічну перевірку маркетингової діяльності підприємства на предмет конкурентоспроможності, ділової репутації, оцінки ефективності маркетингових стратегій, яка необхідна для розуміння ризиків при інвестуванні або укладенні угод купівлі-продажу компаній [16]. Як бачимо, при необхідності проведення комплексної перевірки маркетингової діяльності підприємства прийняття управлінських рішень щодо організації маркетингового аудиту відбувається в умовах певної обмеженості вибору самих послуг на вітчизняному ринку.

Дослідження свідчать, що однією із додаткових передумов вибору оптимального підходу до забезпечення контролю маркетингової діяльності являється відповідність обсягу наявних коштів, що може бути спрямований для перевірки, вартості послуг аутсорсингу. Нами був здійснений моніторинг та аналіз цін послуг з маркетингового аудиту консалтинговими компаніями різної спеціалізації, які працюють на ринку України. У вибірку було взято 10 надавачів послуг, результати розрахунків представлені у доларах США. До складу досліджуваних консалтингових компаній входили диджитал агенції, які займаються експрес аудитом із акцентом на окремому сегменті, наприклад, аналіз ефективності роботи таргетованої реклами. Ціна таких послуг варіювалася у межах 250-300 дол США (рис. 2). Також було досліджено консалтингові

компанії, які спеціалізуються на перевірці результативності лише діджитал маркетингу замовника, наприклад роботи Google Ads, функціонування веб сайту, ефективність маркетингу у соціальних мережах та інше. Зазначений обсяг робіт оцінювався в середньому 680 дол США та був доступний для малих та середніх за розміром підприємств сфери послуг та роздрібної торгівлі, які активно здійснюють інтернет торгівлю. Крім того досліджено ціновий сегмент консалтингових компаній, які надають послуги із комплексного маркетингового аудиту. Ціна послуги в даному випадку визначалася за домовленістю та залежала від розміру підприємства, обсягу запланованих робіт та кількості залучених аудиторів. З урахуванням зазначених критеріїв у 2024 році показник варіювався від 2100-5200 дол США. При цьому витрати на оплату праці залучених у проект аудиторів коливалися від 58 до 62 % вартості аудиторської послуги.

Також нами було проаналізовано відмінності у

погодинній оплаті роботи маркетингових аудиторів при різних підходах до організації контролю та перевірки маркетингової діяльності на підприємстві. Якщо підприємство мало налагоджену систему внутрішнього аудиту та можливості залучення штатних працівників, погодинна робота аудитора була в межах штатного розпису та складала в середньому 156 грн за 1 людину годину. У випадку залучення незалежних експертів та укладання договору на проведення комплексного аудиту, вартість 1 людину години зростала до 245-320 грн або у 1,6-2 рази. У випадку найму аудиторів для аналізу та розробки рекомендацій по окремим критичним точкам, можлива оплата послуг за годину виконаної роботи, яка сягала 1500 грн за 1 людину-годину. Відповідно до цього вибір підходу та імплементація його в систему управління підприємством базуються на вартісній оцінці бюджету часу для виконання аудиторських робіт по необхідним напрямам.

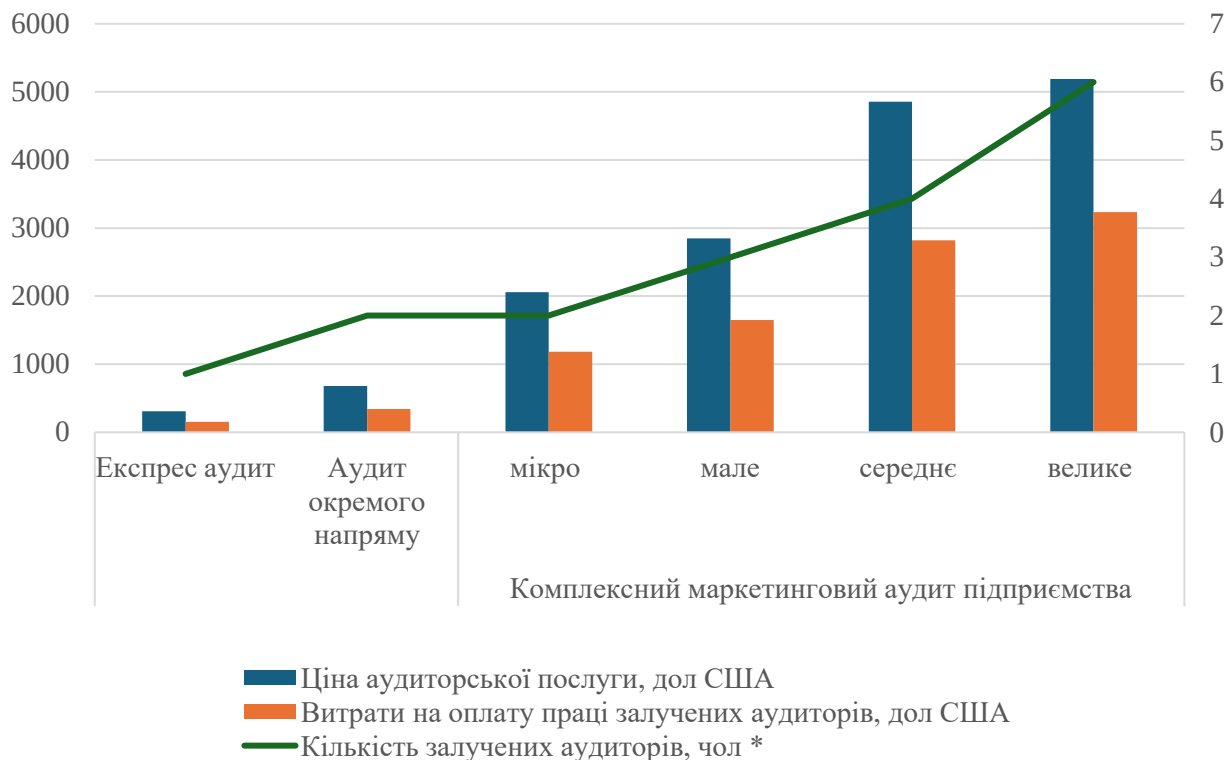


Рис. 2. Залежність ціни та обсягу послуги консалтингових компаній з маркетингового аудиту на ринку України, 2024 рік **

Джерело: власні дослідження автора на основі даних консалтингових компаній, що працюють на ринку України.

* повна зайнятість аудитора, 8 годинний робочий день.

** результативні показники розраховані за курсом 41 грн за 1 дол США.

Також нами було виявлено, що формування підходу до організації маркетингового аудиту відбувається залежно від системи мотивації кадрів відділу внутрішнього контролю. Якщо обов'язки маркетингових аудиторів складають додаткове навантаження на фахівців без чіткої спеціалізації, існують ризики низької ефективності такого підходу управління. Відсутність часового ресурсу для виконання посадових обов'язків, які стосуються перевірки та контролю маркетингової діяльності підприємства, знижує якість виконання роботи. Крім того, проведення

маркетингового аудиту вимагає відповідної кваліфікації, комплексного бачення маркетингових процесів, навиків економічного аналізу та логічного мислення. Таким чином, працівники мають бути зацікавлені у розвитку власних професійних навиків, вмотивовані до залучення в роботу з маркетингового аудиту.

Погоджуємося із висновками Ліпницької Д. та Супрункової І.В., що бар'єрами, які впливають проведення зовнішнього маркетингового аудиту, являється також досвід аудиторів консалтингової компанії та сприйняття цілей такого аудиту керівництвом і

співробітниками підприємства – замовника. Низький рівень користування послугами зумовлений нерозумінням переваг маркетингового аудиту та складністю інтерпретації результатів перевірки та втілення їх у практику підприємства [7, 14]. Наші дослідження також підтверджують, що одним із обмежень, які формують низький попит на послуги маркетингового аудиту із залученням зовнішніх фахівців являється необхідність розкриття конфіденційної внутрішньої інформації третій стороні та низький рівень довіри до агентств. Існуючі ризики щодо порушень умов конфіденційності часто являються одними із значних бар'єрів у залученні зовнішніх експертів до виконання маркетингового аудиту на підприємстві. З метою уникнення цього має бути забезпечена юридична сторона даного процесу. Використання послуг із маркетингового аудиту, що надаються незалежними експертами, насамперед має бути регламентоване відповідним договором на надання таких послуг. Крім того, при укладенні домовленостей мають бути чітко вказана ціна за надання послуги та при необхідності методика її визначення. Незалежно від підходу до організації маркетингового аудиту має бути передбачений обсяг виконуваних робіт, затверджені програма та план заходів.

Ще одним фактором, що може нівелювати висококваліфіковану роботу маркетингових аудиторів, являється неспроможність керівництва підприємства

реалізувати пропозиції викладені у аудиторському звіті за результатами перевірки. Аудиторський процес не являється панацеєю, виконання саме рекомендацій зумовлює позитивні зміни в маркетинговій діяльності підприємства. В більшості випадків це передбачає організаційні зміни, залучення додаткових фінансових та кадрових ресурсів, що являється досить складним рішенням, особливо при формуванні бюджетної частини. Погоджуємося із висновком Хадріана П. що страх надмірного організаційного та фінансового навантаження являється одним із сильних обмежувальних факторів використання маркетингового аудиту на підприємстві [11]. Таким чином ефективність організації проведення маркетингового аудиту цілком залежить від вмотивованості керівництва запроваджувати нові підходи та будувати стратегічний маркетинг та досягати його цілей.

На основі проведеного дослідження нами було узагальнено підходи до організації маркетингового аудиту на підприємстві (табл. 1).

З метою врахування особливостей діяльності підприємства замовника, його можливості залучення фінансових ресурсів, темпів розвитку системи внутрішнього аудиту, цілей маркетингового аудиту та іншого слід дотримуватися збалансованого підходу для досягнення максимального результату.

Таблиця 1

Узагальнення підходів до організації маркетингового аудиту на підприємстві

Сфера діяльності маркетингового відділу підприємства	Повноваження відділу внутрішнього контролю підприємства	Спосіб проведення маркетингового аудиту підприємства	Форми та напрями незалежного маркетингового аудиту
Відсутність маркетингового відділу	Відсутність відділу внутрішнього аудиту	Залучення консалтингової компанії з подальшим супроводом	
Функції маркетингового відділу обмежуються переважно цифровим маркетингом та побудовою комунікаційної політики підприємства	До повноважень відділу внутрішнього контролю входить проведення маркетингового аудиту. Кваліфікація фахівців передбачає здійснення аналізу та контролю онлайн торгівлі, .	Використання послуг консалтингової компанії по окремим критичним сегментам	Експрес аудит маркетингової діяльності, аудит окремого сегменту: аудит SMM, аудит CRM, аудит веб сайту та інше
	Відсутність відділу внутрішнього аудиту	Відмова від послуг консалтингової компанії	-
Маркетинговий відділ охоплює весь спектр діяльності: дослідження ринку, комунікаційна політика, реклама, цінова політика, товарно збутова політика, побудова маркетингової стратегії підприємства	Відсутність відділу внутрішнього аудиту	Залучення консалтингової компанії з подальшим супроводом	Комплексний аудит маркетингової діяльності підприємства: аналіз ринку та конкурентів, аудит асортименту товарів, оцінка рекламної діяльності, бренд аудит, аудит онлайн просування товару, комунікаційної політики, маркетингової стратегії та інше
	Відділ внутрішнього контролю забезпечує повне проведення аудиту маркетингової діяльності. Найважливіша комплектація відділу фахівцями, кваліфікація яких забезпечує комплексну перевірку усіх напрямів.	Проведення маркетингового аудиту у випадку неспроможності вирішення проблем на рівні внутрішнього управління підприємством	
		Відмова від послуг консалтингової компанії	-

Джерело: розробка автора

На нашу думку можна окреслити три базові моделі:

✓ Перша передбачає відсутність відділу внутрішнього аудиту на підприємстві або фахового наповнення такого відділу спеціалістами із маркетингового аудиту. В такому разі підприємство може залучити зовнішніх експертів на основі детального вивчення їхніх портфоліо та репутації на ринку, узгодження нормативно-правових аспектів, визначення обсягу роботи та складання плану та програми маркетингового аудиту.

✓ Друга модель передбачає наявність відділу внутрішнього контролю на підприємстві із відповідними повноваженнями, проте у випадку необхідності здійснення аудиту стратегічного маркетингу підприємства-замовника на вищому рівні управління може прийматися рішення щодо укладення договору на отримання таких послуг. Цей варіант вимагає пошуку консалтингового агентства, яке б мало відповідний портфель послуг, доступним по ціновому сегменту та мало надійну репутацію.

✓ Третя модель передбачає повну фахову комплектацію відділу внутрішнього контролю в частині виконання завдань з маркетингового аудиту. Залучення незалежних експертів-аудиторів може виникати при необхідності проведення маркетингового дью ділідженс для потенційних інвесторів та акціонерів.

При цьому слід відмітити, що викладені базові підходи не являються виключними та їх варіація та комбінація залежить від потреб підприємства-замовника та цілей його стратегічного маркетингу.

Висновки. Наші дослідження дозволили окреслити

основні передумови впровадження маркетингового аудиту у практику компаній, що функціонують на ринку України та базові підходи його організації. Встановлено, що організація маркетингового аудиту має здійснюватися насамперед залежно від цілей та потреб підприємства, його організаційно-управлінської структури, напрямку діяльності, рівня кадрового забезпечення та кваліфікації маркетингових аудиторів. Основними передумовами являються рівень розвитку ринку консалтингових послуг, його пропозиція та цінова кон'юнктура, репутація компаній, що надають послуги з маркетингового аудиту.

Процес формування підходів до організації маркетингового аудиту має ґрунтуватися на збалансуванні переваг та недоліків внутрішнього та зовнішнього аудиту в кожному конкретному випадку. Зокрема проведення внутрішнього аудиту на підприємстві може відбуватися на постійній основі для забезпечення системності та постійності перевірок. Залучення зовнішніх аудиторів забезпечує незалежну оцінку, висновки без упереджень та може здійснюватися з періодичністю у три роки або строк достатній для реалізації рекомендацій та отримання ефекту.

Результативність маркетингового аудиту має забезпечуватися об'єктивністю висновків, що ґрунтуються на неупередженості фахівців, які залучаються до його проведення, дотримання рекомендацій та пропозицій сформованих за результатами перевірки для розвитку стратегічного маркетингу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Команда YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/author/yc/>
2. Євтушенко Н.О. (2023). Маркетинговий аудит в структурі послуг консалтингових компаній України. Інфраструктура ринку, Вип. 71. С. 121-127. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/24.pdf.
3. Дерев'янченко Т.Є. (2018). Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства. Моделювання та інформаційні системи в економіці, № 96. С. 77-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2018_96_9
4. Єпіфанова І.М. (2020). Маркетинговий аудит: сутність та механізм реалізації. Маркетинг і цифрові технології, Т. 4. № 4. С. 71-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_4_8
5. Середа Н.М. (2022). Стратегічна спрямованість маркетингового аудиту на діяльність підприємства. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право, Вип. 7. С. 94-100 DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-7-94-100>
6. Сотник А.А., Ткачук Г.Ю. Виговський В.Г. (2025). Маркетинговий аудит: сутність, планування та організація проведення. Економічний простір, № 201. С. 180-187. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.180-187>
7. Супрунова І.В. (2020). Аудит маркетингової діяльності підприємства: сутність та перспективи розвитку. Ефективна економіка, № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.83>
8. ГО «Українська Асоціація Маркетингу» (ГО «УАМ»). Члени УАМ. Дослідницькі агенції. UAM. URL: <https://uam.in.ua/uam-members/>
9. Хаблюк О., Яцишин С. Голяш С. (2019). Маркетинговий аудит як інструмент оцінювання ефективності бізнесу. Галицький економічний вісник, № 5(60). С. 129-136 URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/760.pdf>
10. Cahya, A. (2019). Marketing Audit: Does It Affect Marketing Planning and Marketing Effectiveness in the Sales Function?. Sustainable Business Accounting and Management Review, № 1. Pp. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.61656/sbamr.v1i2.54>
11. Hadrian, P. (2019). Practical considerations for the implementation of marketing audit as strategic control. Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, № 22(71). Pp. 65-76. DOI: <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2019.22.71.26>
12. Кітченко О.М., Кучіна С.Є. (2019). Аналіз показників комунікаційної політики підприємства як частина маркетингового аудиту. Технологічний аудит та виробничі резерви, Т. 3. № 4(47). С. 51-54. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.170686>
13. Kotler, P. (1992). A perspective on the use of marketing audits. Journal of management inquiry. Vol. 1. № 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/105649269214006>
14. Lipnicka, D. & Dado, J. (2023). Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies (from

an expert point of view). *Journal of Competitiveness*, Vol. 5. Iss. 4. Pp. 26-42, DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.02>

15. McDonald, M. (2007). *The Marketing planning process in: Marketing plans, how to prepare them how to use them*. 6th edition, London. Elsevier, 675 p. ISBN-13: 978-0750683869.

16. McDonald, M., Ward, K. & Smith, B. (2007) *Marketing due diligence : reconnecting strategy to share price*. UK. Elsevier Science. Jordan Hill. ISBN 13: 9780750683425.

17. Zyma, O., Ptashchenko, O., Shevchenko, I. & Afanasieva, O. (2020). International marketing and marketing audit in the context of european integration and globalization. *Management*, № 30. Pp. 9-25. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.1>

References:

1. Komanda YC.Market [The YC.Market team]. Retrieved from: <https://blog.youcontrol.market/author/yc/>
2. Yevtushenko, N.Ye. (2023). *Marketynhovyi audyt v strukturi posluh konsal'tynhovykh kompanii Ukrainy* [Marketing audit in the structure of services of consulting companies in Ukraine]. *Market Infrastructure*, Iss. 71. Pp. 121-127. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/24.pdf [in Ukrainian].
3. Derevyanchenko, T.Ye. (2018). *Marketynhovyi audyt vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva* [Marketing audit of the internal environment of the enterprise]. *Modeling and information systems in economics*, No. 96. Pp. 77-88. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2018_96_9 [in Ukrainian].
4. Yepifanova, I.M. (2020). *Marketynhovyi audyt: sutnist ta mekhanizm realizatsii* [Marketing audit: essence and implementation mechanism]. *Marketing and digital technologies*, Vol. 4. No. 4. Pp. 71-81. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_4_8 [in Ukrainian].
5. Sereda, N.M. (2022). *Stratehichna spriamovanist marketynhovoho audytu na diialnist pidpriemstva*. [Strategic focus of marketing audit on the activities of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, Iss. 7. Pp. 94-100 DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-7-94-100> [in Ukrainian].
6. Sotnyk, A.A., Tkachuk, H.Yu. & Vyhovskyy, V.H. (2025). *Marketynhovyi audyt: sutnist, planuvannia ta orhanizatsiia provedennia* [Marketing audit: essence, planning and organization of implementation]. *Economic Space*, No. 201. Pp. 180-187. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.180-187> [in Ukrainian].
7. Suprunova, I.V. (2020). *Audyt marketynhovoi diialnosti pidpriemstva: sutnist ta perspektyvy rozvytku* [Audit of marketing activities of the enterprise: essence and prospects for development]. *Effective economy*, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.83> [in Ukrainian].
8. HO «Ukrainska Asotsiatsiia Marketynhu» (HO «UAM»). Chleny UAM. Doslidnytski ahentsii [NGO "Ukrainian Association of Marketing" (NGO "UAM"). Members of UAM. Research agencies.]. UAM. Retrieved from: <https://uam.in.ua/uam-members/> [in Ukrainian].
9. Khabliuk, O., Yatsyshyn, S. & Holiash, S. (2019). *Marketynhovyi audyt yak instrument otsiniuvannia efektyvnosti biznesu* [Marketing audit as a tool for assessing business efficiency]. *Galician Economic Bulletin*, No. 5(60). Pp. 129-136 Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/760.pdf> [in Ukrainian].
10. Cahya, A. (2019). *Marketing Audit: Does It Affect Marketing Planning and Marketing Effectiveness in the Sales Function?*. *Sustainable Business Accounting and Management Review*, № 1. Pp. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.61656/sbamr.v1i2.54> [in English].
11. Hadrian, P. (2019). *Practical considerations for the implementation of marketing audit as strategic control*. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, № 22(71). Pp. 65-76. DOI: <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2019.22.71.26> [in English].
12. Kitchenko, O.M., & Kuchina, S.Ie. (2019). *Analiz pokaznykiv komunikatsiinoi polityky pidpriemstva yak chastyna marketynhovoho audytu* [Analysis of indicators of the enterprise's communication policy as part of a marketing audit]. *Technological audit and production reserves*, Vol. 3. No. 4(47). Pp. 51–54. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.170686>
13. Kotler, P. (1992). *A perspective on the use of marketing audits*. *Journal of management inquiry*. Vol. 1. № 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/105649269214006> [in English].
14. Lipnicka, D. & Dado, J. (2023). *Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies (from an expert point of view)*. *Journal of Competitiveness*, Vol. 5. Iss. 4. Pp. 26-42, DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.02> [in English].
15. McDonald, M. (2007). *The Marketing planning process in: Marketing plans, how to prepare them how to use them*. 6th edition, London. Elsevier, 675 p. ISBN-13: 978-0750683869. [in English].
16. McDonald, M., Ward, K. & Smith, B. (2007) *Marketing due diligence : reconnecting strategy to share price*. UK. Elsevier Science. Jordan Hill. ISBN 13: 9780750683425. [in English].
17. Zyma, O., Ptashchenko, O., Shevchenko, I. & Afanasieva, O. (2020). International marketing and marketing audit in the context of european integration and globalization. *Management*, № 30. Pp. 9-25. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.1> [in English].

Дата надходження статті: 13.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 28.10.2025 р.