

УДК 658.8:005.52

JEL M31 D83

DOI 10.18524/2413-9998.2025.1(59).333222

В. А. Літинська,

кандидат економічних наук, доцент,

Хмельницький національний університет,

вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна.

e-mail: litinskav@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9272-4118

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Стаття присвячена дослідженню маркетингового аудиту як ефективного інструменту удосконалення управлінських рішень. Розглянуто підходи до визначення сутності маркетингового аудиту. Особливу увагу приділено аналізу проблем, що виникають у процесі практичного використання результатів аудиту. На основі проведеного дослідження запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів маркетингового аналізу. Сформульовано методологічні підходи, що забезпечують інтеграцію аудиторських даних у процес розробки управлінських стратегій.

Ключові слова: маркетинговий аудит, управлінські рішення, стратегія, аналітичні дані, ефективність управління.

Вступ. В умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій ефективність управлінських рішень набуває ключового значення для розвитку підприємств. Прийняття стратегічних і тактичних рішень на основі інтуїції або неповних даних дедалі частіше призводить до зниження ефективності бізнес-процесів, втрати ринкових позицій та помилок у виборі маркетингових інструментів.

Водночас маркетинговий аудит виступає важливим аналітичним інструментом, який дозволяє системно оцінити стан маркетингової діяльності, виявити слабкі місця, неефективні канали комунікації, недоліки у позиціюванні бренду, а також запропонувати обґрунтовані напрями корекції маркетингових стратегій. На основі результатів маркетингового аудиту керівництво підприємства має змогу приймати більш точні, аргументовані й адаптивні рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю інтеграції

аналітичних механізмів, зокрема маркетингового аудиту, в систему управління підприємством. Це дозволить оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність управлінської діяльності. Зважаючи на сучасні виклики та трансформаційні процеси в економіці України, удосконалення управлінських рішень на основі об'єктивних результатів маркетингового аудиту є своєчасним і затребуваним напрямом наукових досліджень і практичної діяльності.

Огляд літератури. Проведений огляд літератури свідчить про зростаючу наукову увагу до ролі маркетингового аудиту як інструменту підвищення ефективності управління підприємствами. Крім того, дослідженням удосконалення управлінських рішень на основі маркетингового аналізу займалася Н. Лебедева (2023), яка акцентує увагу на необхідності формування цілісної концепції управлінських рішень, спираючись на результати маркетингового аудиту. У своїй роботі вона розглядає маркетинговий аналіз як інструмент стратегічного управління, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень в умовах динамічного ринкового середовища. Водночас авторка підкреслює важливість інтеграції результатів маркетингових досліджень у процес управлінського планування для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

І. Фещур, Н. Гуржій, Ю. Кузьмінська, О. Данченко та Ю. Горященко (2023) розглядають маркетинговий аудит як комплексний інструмент оцінювання результативності бізнесу. Автори акцентують увагу на практичному значенні маркетингового аудиту для стратегічного планування та формування ефективних управлінських рішень. Подібного висновку дійшли і Й. Кансіно, Х. Розо, К. Манджаррес (2019), які виявили, що маркетинговий аудит є важливим джерелом зворотного зв'язку для маркетингових підрозділів, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

У свою чергу, У. М. Хакімовна, Т. М. С. Мухаммедрисаєвна (2022) досліджують порядок і процес проведення аудиту в малому бізнесі, підкреслюючи важливість адаптації аудиторських процедур до специфіки суб'єктів господарювання.

Значну увагу приділено зв'язку між маркетинговим аудитом і прийняттям управлінських рішень. Зокрема, С. Козловський, Л. Шаульська, А. Бутирський, Н. Буркіна та Ю. Поповський (2018) наголошують на доцільності використання smart-аналітики в поєднанні з маркетинговим аудитом для прийняття оптимальних рішень. Аналогічну думку висло-

влюють Й. Ор'ятсало, Х. Хуссінкі та Й. Стокласа (2025), які підкреслюють зростаючу роль бізнес-аналітики у процесі ухвалення рішень вищим керівництвом.

Г. Чміль та Г. Верзілова (2020) зосереджуються на теоретичних аспектах організації маркетингового аудиту в торговельному підприємстві, пропонуючи концептуальні підходи до його проведення. Також важливою є робота П. Асіхія, О. Огуноде, С. Оладіпо та О. Фатоке (2021), яка узагальнює теоретичні підходи до ефективного прийняття управлінських рішень, підкреслюючи потребу в систематизованій інформації, що забезпечується маркетинговим аудитом.

Отже, наявні наукові напрацювання, вказують на деякі аспекти, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо досліджено практичні механізми інтеграції результатів маркетингового аудиту в процес розробки управлінських стратегій. В існуючих роботах переважає описовий підхід до аналізу аудиторських процедур, тоді як алгоритмізація процесу прийняття управлінських рішень на основі маркетингового аналізу залишається недостатньо структурованою. Також актуальним є поглиблення методологічних підходів до формування універсальних і адаптивних моделей використання аудиторських даних в умовах динамічного ринкового середовища. Крім того, потребує уваги ідентифікація бар'єрів, які заважають ефективному впровадженню результатів аудиту в управлінську практику підприємств.

Мета та завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне визначення напрямів удосконалення управлінських рішень на основі результатів маркетингового аудиту, з урахуванням сучасних викликів ринкового середовища, рівня маркетингової зрілості компаній та аналітичної спроможності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні підходи до тлумачення поняття «маркетинговий аудит» та визначити його роль у системі управління підприємством;
- провести анкетне опитування серед керівників і маркетологів з метою виявлення реальної практики використання результатів маркетингового аудиту на підприємствах;
- виявити основні проблеми, які перешкоджають ефективному впровадженню аудиторських рекомендацій в управлінську діяльність;
- визначити фактори, які впливають на результативність використання

даних маркетингового аудиту;

- розробити алгоритм прийняття управлінських рішень із урахуванням результатів маркетингового аудиту;
- запропонувати методологічні принципи, що забезпечують інтеграцію маркетингового аудиту в стратегічну та тактичну діяльність підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети:

- методи теоретичного аналізу і синтезу – використано для вивчення і систематизації наукових підходів до визначення сутності маркетингового аудиту, його функцій та ролі в управлінні підприємством;
- системний підхід – дозволив розглядати маркетинговий аудит як інтегрований елемент загальної системи стратегічного управління підприємством, що взаємодіє з іншими функціональними підсистемами;
- порівняльний аналіз – застосовувався для зіставлення теоретичних моделей і практичних підходів до використання результатів маркетингового аудиту у прийнятті управлінських рішень;
- емпіричний метод (анкетне опитування) – надав змогу отримати первинну інформацію щодо реального стану впровадження маркетингового аудиту на підприємствах, його впливу на стратегічні та тактичні рішення, а також виявити основні бар'єри у використанні його результатів;
- метод узагальнення – використано для формування висновків, рекомендацій і побудови алгоритму прийняття управлінських рішень на основі аудиторських даних;
- метод візуалізації даних – застосовано для графічного представлення результатів анкетування у вигляді таблиць і рисунків, що полегшує сприйняття та інтерпретацію результатів.

Результати та обговорення. У контексті сучасних умов господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростаючою роллю цифрових технологій, особливого значення набуває підвищення якості управлінських рішень. Одним із ключових інструментів, який забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття ефективних рішень у сфері маркетингу, є маркетинговий аудит.

З огляду на це, доцільним є поглиблений аналіз його змістовного наповнення, функціонального призначення та практичного значення в системі управління підприємством.

У зв'язку з цим виникає потреба у формальному застосуванні маркетингового аудиту як інструменту оцінки та глибокому осмисленні його сутності, ролі та значення в управлінському процесі.

Різноманітність підходів до розуміння маркетингового аудиту зумовлена як розвитком теоретичної бази маркетингу, так і практичною еволюцією функцій управління на підприємствах різних типів.

З метою більш чіткого визначення його функціонального призначення та за підсумками опрацювання наукової літератури доцільно виокремити основні сучасні підходи до тлумачення поняття «маркетинговий аудит» (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні підходи до тлумачення поняття «маркетинговий аудит»

Сучасні підходи до тлумачення поняття «маркетинговий аудит»	Зміст підходу	Мета проведення маркетингового аудиту
Класичний (функціонально-аналітичний) підхід	маркетинговий аудит розглядається як системний, періодичний і всебічний аналіз маркетингового середовища підприємства, його стратегій, систем та операцій	виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей для корекції маркетингової політики
Стратегічний підхід	маркетинговий аудит трактується як інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити відповідність маркетингової діяльності загальним цілям і місії підприємства	виявлення стратегічних ризиків, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності компанії до змін ринку
Операційно-діагностичний підхід	аудит розглядається як інструмент оцінки операційної ефективності маркетингових процесів (продажі, реклама, канали збуту тощо)	оптимізація витрат, підвищення рентабельності маркетингових заходів
Інноваційно-адаптаційний підхід	маркетинговий аудит як інструмент виявлення нових можливостей і адаптації до змін споживчих уподобань, технологій та ринку загалом	впровадження змін і розвиток гнучких управлінських моделей

Інформаційно-аналітичний підхід	акцент на збір, аналіз та інтерпретацію маркетингової інформації з метою підтримки прийняття рішень	забезпечення керівництва якісними, структурованими даними щодо ринку, споживачів, конкурентів
---------------------------------	---	---

Джерело: розроблено автором на основі [1 – 5]

Таким чином, враховуючи особливості зазначених підходів до трактування поняття «маркетинговий аудит» можна стверджувати, що маркетинговий аудит є засобом як внутрішнього контролю маркетингової діяльності, так і стратегічним інструментом забезпечення ефективності управління. Його розуміння залежить від цілей підприємства, рівня маркетингової зрілості та зовнішніх ринкових викликів.

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища управлінський аналіз потребує глибокої, структурованої та достовірної інформації, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Саме маркетинговий аудит забезпечує підприємство системною оцінкою стану маркетингової діяльності, надаючи аналітичну базу для стратегічного та тактичного планування.

Відповідно маркетинговий аудит як складова управлінського аналізу виступає як [3]:

- інформаційне забезпечення – аудит формує масив даних щодо ефективності рекламних кампаній, збутових каналів, поведінки споживачів, конкурентного середовища тощо;
- діагностична функція – виявляє проблемні ділянки у маркетинговій системі підприємства (неприбуткові продукти, слабкі канали просування, неефективне позиціонування);
- оцінка ефективності – дозволяє порівнювати планові та фактичні показники маркетингової діяльності та визначати відхилення;
- інструмент стратегічного контролю – надає керівництву обґрунтовані висновки щодо доцільності зміни маркетингових стратегій, впровадження нових продуктів або виходу на нові ринки;
- основна платформа для ухвалення рішень – результати аудиту інтегруються у процес прийняття управлінських рішень на всіх рівнях: від операційних до стратегічних.

Крім того, необхідно обґрунтувати взаємозв'язок маркетингового аудиту з іншими видами аналізу [6 – 7]:

- фінансовий аналіз – дозволяє оцінити рентабельність маркетинго-

вих інвестицій;

- аналіз конкурентного середовища – дає змогу адаптувати маркетингову стратегію до умов ринку;
- SWOT-аналіз – маркетинговий аудит часто слугує джерелом інформації для формування SWOT-профілю підприємства.

Отже, маркетинговий аудит є інтегрованим елементом системи управлінського аналізу, який оцінює поточну маркетингову діяльність та спрямовує розвиток підприємства на основі аналітичних висновків. Його роль важлива в умовах високої динаміки ринку, коли стратегічна гнучкість та швидке прийняття рішень визначають конкурентні переваги компанії.

З метою оцінки ефективності маркетингового аудиту та його впливу на управлінські рішення, було проведено анкетування серед керівників і маркетингологів різних компаній (табл. 2).

Таблиця 2

Фрагмент анкети

Питання	Варіанти відповідей
Назва Вашої посади:	
Тип підприємства:	
Кількість працівників на підприємстві:	1. До 50 2. 51–200 3. Понад 200
Чи здійснюється у Вашій компанії маркетинговий аудит?	1. Так, регулярно 2. Так, епізодично 3. Ні 4. Важко відповісти
Хто переважно проводить маркетинговий аудит?	1. Внутрішній маркетинговий відділ 2. Зовнішні консультанти 3. Керівництво 4. Аудит не проводиться
Які елементи маркетингу аналізуються найчастіше? (можна обрати кілька варіантів)	1. Поведінка споживачів 2. Конкурентне середовище 3. Ефективність рекламних кампаній 4. Продажі та дистрибуція 5. Стратегія бренду 6. Не проводиться такий аналіз

Чи змінювалися управлінські рішення після проведення маркетингового аудиту?	1. Так, часто 2. Іноді 3. Ні 4. Не знаю
Як би Ви оцінили вплив маркетингового аудиту на прийняття рішень?	1. Дуже значний 2. Помірний 3. Незначний 4. Відсутній
Які рішення найчастіше змінюються за результатами аудиту? (можна обрати кілька варіантів)	1. Зміна стратегії просування 2. Оптимізація цінової політики 3. Перерозподіл бюджету 4. Розширення/звуження цільових сегментів 5. Зміни у продукті або послугах
Чи вважаєте Ви доцільним проводити маркетинговий аудит щороку?	1. Так 2. Ні 3. Лише за наявності змін на ринку 4. Важко відповісти
Які основні бар'єри для впровадження маркетингового аудиту Ви бачите у своїй компанії?	
Які переваги, на Вашу думку, надає маркетинговий аудит управлінню компанією?	

Джерело: розроблено автором

Анкетування проводилось серед 50 респондентів, які представляли керівники та маркетологи компанії різних секторів економіки м. Хмельницького (роздрібна торгівля, виробництво, послуги тощо). Респондентам запропонували відповісти на низку питань, що стосувалися таких аспектів:

- використання маркетингового аудиту в процесі прийняття рішень;
- оцінка ефективності маркетингових стратегій після проведення аудиту;
- ризики та труднощі при впровадженні змін на основі результатів аудиту;
- вплив результатів аудиту на економічні показники підприємства.

Представлений фрагмент анкети відображає ключові питання, що були покладені в основу дослідження з метою з'ясування рівня поширеності маркетингового аудиту, його впливу на управлінські рішення, а також бар'єрів і результативності впровадження аудиторських рекомендацій.

Отримані відповіді дозволили не лише окреслити загальні тенденції щодо практики використання маркетингового аудиту на підприємствах, але й встановити взаємозв'язок між характером застосування аудиту та якістю прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 3

Основні результати анкетування та їх аналітичне осмислення

Запитання анкети	Отримані результати анкетування
Частота використання маркетингового аудиту	70% респондентів вказали, що маркетинговий аудит проводиться щорічно в їхніх компаніях
	20% – лише кожні два-три роки
	10% респондентів повідомили, що не проводять регулярного аудиту, а обмежуються окремими перевітками маркетингової діяльності у разі необхідності
Вплив аудиту на управлінські рішення	80% опитаних відзначили, що результати маркетингового аудиту безпосередньо впливають на зміни в стратегічних рішеннях компанії, зокрема на коригування маркетингових стратегій, зміну цільових сегментів та оптимізацію каналів продажу
	15% керівників та маркетологів зазначили, що результати аудиту використовуються для корекції тактичних рішень (наприклад, вибір рекламних кампаній або сезонних акцій)
	5% респондентів не вважають результати аудиту достатньо інформативними для прийняття змін у політиці компанії
Оцінка ефективності результатів аудиту	65% опитаних вказали, що після проведення маркетингового аудиту вони помітили значне покращення у ефективності рекламних кампаній та загальної стратегії підприємства
	20% респондентів зазначили, що після впровадження рекомендацій аудиту відбулося непередбачене зниження ефективності в деяких сегментах, що потребує додаткового коригування
	15% вказали, що немає помітного ефекту після змін, оскільки аудити проводяться без урахування важливих внутрішніх чи зовнішніх змін
Ризики та труднощі при впровадженні результатів аудиту	50% респондентів відзначили високий рівень труднощів у реалізації рекомендацій, що стосуються стратегічних змін, через нестабільність ринку та непередбачуваність споживчих уподобань

Ризики та труднощі при впровадженні результатів аудиту	30% зазначили, що відсутність чітких планів і бюджету для реалізації змін є головною проблемою для ефективного впровадження результатів аудиту
	20% визнали, що відсутність кваліфікованих кадрів для реалізації змін стає серйозною перепорою на шляху до успіху

Джерело: систематизовано автором

Виходячи з результатів проведеного анкетування можна дійти до висновку, що регулярність маркетингового аудиту дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень, що підтверджується позитивними змінами в маркетингових стратегіях. Високий рівень ризиків і труднощів при впровадженні змін свідчить про необхідність детальнішої підготовки та підтримки процесу реалізації результатів аудиту.

Ключові результати анкетування, що стосуються існуючих проблем у використанні результатів маркетингового аудиту для прийняття управлінських рішень наведені на рис. 1.



Рис. 1. Проблеми у використанні результатів маркетингового аудиту

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8]

Узагальнення емпіричних даних дозволяє не лише окреслити загальні тенденції, але й виявити найбільш характерні проблеми, що виникають у процесі практичного використання результатів маркетингового аудиту на підприємствах. Ідентифіковані у ході дослідження труднощі мають як об'єктивні зовнішні передумови, так і внутрішньоорганізаційні чинники. Відповідно систематизація виявлених проблем, причин їх виникнення та можливих напрямів наведено у табл. 4.

Окрім того, результати анкетного опитування свідчать про наявність низки системних обмежень, що стримують ефективну реалізацію рекомендацій маркетингового аудиту.

Таблиця 4

Ключові проблеми використання результатів маркетингового аудиту в управлінській діяльності та напрями їх вирішення

Проблеми використання результатів маркетингового аудиту	Причини виникнення проблеми	Напрями вирішення виділених проблем
Відсутність чіткої стратегії впровадження результатів аудиту	– недостатня стратегічна підготовка; – відсутність виділених бюджетів на зміни; – відсутність інструментів та методів для практичного впровадження	– розробка поетапних стратегій імплементації результатів аудиту; – застосування методів проектного управління для реалізації змін; – призначення відповідальних осіб та визначення ресурсів
Незадовільне використання даних з аудиту для довгострокових стратегічних рішень	– фокус аудиту на короткострокових аспектах; – відсутність довгострокового стратегічного бачення; – недооцінка потенціалу аудиту для стратегічного планування	– включення стратегічних питань у програму аудиту; – побудова довгострокових стратегічних планів на основі аудиторських висновків; – проведення стратегічних сесій за участю топ-менеджменту з опорою на результати аудиту
Невизначеність щодо масштабів і вартості впровадження змін	– відсутність економічного аналізу доцільності змін; – недостатній досвід у оцінці вигод від змін; – занепокоєння стосовно потенційних витрат і пов'язаних ризиків	– проведення оцінки рентабельності впровадження (ROI); – аналіз потенційних вигод у коротко- та довгостроковій перспективі; – включення економістів та фінансистів у процес прийняття рішень

Низький рівень імплементації результатів маркетингового аудиту в управлінську практику підприємств	– відсутність адаптації рекомендацій до особливостей підприємства; – низький рівень кваліфікації персоналу, який відповідає за впровадження; – обмежені фінансові ресурси; – недостатня підтримка з боку вищого керівництва	– проведення внутрішнього навчання щодо адаптації результатів аудиту; – залучення керівників у процес реалізації; – планування бюджетів для імплементації рекомендацій; – залучення зовнішніх експертів для супроводу впровадження
--	--	---

Джерело: складено автором

Дані обмеження безпосередньо корелюють із виявленими внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на управлінські процеси [8].

1. Організаційні фактори:

– кваліфікація персоналу. Згідно з результатами анкетування, 20 % респондентів зазначили, що відсутність кваліфікованих кадрів є суттєвою перешкодою для впровадження змін. Це свідчить про актуальність проблеми кадрового забезпечення процесів реалізації результатів аудиту, зокрема – інтерпретації даних, управління змінами та впровадження нових стратегій;

– відсутність чітких стратегічних алгоритмів. 30% респондентів визнали, що основною проблемою є нестача планів і бюджетів для реалізації аудиторських висновків. Це підтверджує висновок про недостатню структурованість управлінської системи, що знижує здатність до імплементації змін.

2. Фінансово-ресурсні фактори:

– фінансова обмеженість. Частина респондентів зазначила, що реалізація стратегічних рішень ускладнена через нестабільність ринку (50 % анкетованих). Це опосередковано вказує на недостатню спроможність компаній інвестувати у реалізацію масштабних маркетингових змін, зумовлену загальним дефіцитом ресурсів;

– нерозвиненість інформаційних систем (хоча прямо не згадувалась у анкеті) також є фактором, який пояснює те, що 15 % респондентів не вважають результати аудиту достатньо інформативними для прийняття змін. Це може бути наслідком відсутності сучасних ІТ-інструментів, які забезпечують глибокий аналіз даних.

3. Культурно-поведінкові фактори. Наявність опору до змін або низький рівень довіри до аудиторських даних можна пов'язати з тією ж групою респондентів (15 %), які не спостерігали ефекту від впроваджен-

них змін. Це вказує на можливі організаційні бар'єри, недостатню залученість працівників або відсутність чіткої комунікації щодо цілей змін.

4. Зовнішні фактори. Нестабільність ринку та мінливість споживчих вподобань, яку згадали 60 % опитаних, прямо впливає на ризики реалізації рішень, сформованих на основі результатів аудиту. Це свідчить про необхідність підвищення гнучкості стратегій та використання аудиту як інструменту адаптивного управління.

Таким чином, результати анкетування емпірично підтверджують наявність ключових факторів, що впливають на ефективність використання результатів маркетингового аудиту. Найбільш проблемними виявилися:

- брак ресурсів та бюджету (фінансово-ресурсний фактор);
- відсутність стратегічного плану впровадження (організаційний фактор);
- низька кадрова підготовка (організаційно-поведінковий фактор);
- висока турбулентність ринку (зовнішній фактор).

Зазначені фактори повинні стати основою для подальшого вдосконалення методичних підходів до використання маркетингового аудиту, зокрема через:

- формування кадрової компетентності;
- створення резервних бюджетів на реалізацію змін;
- розробку внутрішніх регламентів імплементації аудиторських висновків;
- адаптацію рішень до ринкової мінливості.

Таким чином, врахування зазначених факторів створює передумови для формування комплексного підходу до вдосконалення практики використання результатів маркетингового аудиту. У даному контексті особливої актуальності набуває розробка чіткого алгоритму прийняття управлінських рішень, який базуватиметься на об'єктивних аналітичних даних та враховуватиме специфіку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Рекомендований алгоритм прийняття управлінських рішень з урахуванням маркетингового аудиту передбачає послідовне проходження ключових етапів, кожен з яких спрямований на забезпечення ефективного використання результатів аудиту для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації (рис. 2).

Кожен з етапів спрямований на систематичний і обґрунтований підхід до прийняття рішень на основі аналізу маркетингової діяльності.

1. Підготовка до проведення маркетингового аудиту. На першому етапі необхідно чітко визначити цілі маркетингового аудиту. Це може бути аналіз ефективності поточних стратегій, вивчення конкурентного середовища, оцінка стану бренду, визначення можливостей для покращення продуктивності.

Для проведення аудиту збираються необхідні дані. Це може бути внутрішня інформація (про продажі, витрати на маркетинг, показники ефективності кампаній), зовнішні дані (аналіз ринку, конкурентів, тенденцій) і первинні дані, отримані через опитування чи фокус-групи.

2. Проведення маркетингового аудиту. На даному етапі доцільно провести детальний аналіз отриманих даних з фокусом на ключові аспекти, такі як слабкі місця в поточних маркетингових стратегіях, можливості для оптимізації витрат, недоліки у взаємодії з цільовою аудиторією, конкурентні переваги та загрози.

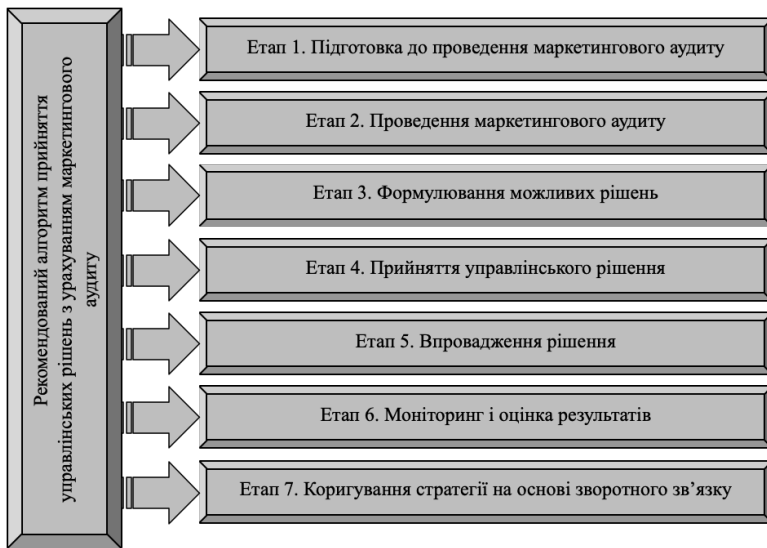


Рис. 2. Рекомендований алгоритм прийняття управлінських рішень з урахуванням маркетингового аудиту

Джерело: розроблено автором на основі [7; 10]

Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати на успіх або невдачу запропонованих змін. Це може включати аналіз змін в економічному середовищі, технологічні інновації, тенденції в по-

ведінці споживачів.

3. Формулювання можливих рішень. На основі результатів аудиту генеруються кілька варіантів рішень, кожне з яких повинно враховувати виявлені проблеми, а також можливі стратегії для їх вирішення.

Наприклад, якщо аудит показав зниження ефективності реклами, можливі рішення можуть включати зміну рекламних каналів, коригування повідомлення або перенаправлення бюджету на інші маркетингові активності.

Крім того, проводиться оцінка кожного варіанту рішення з точки зору ресурсів, часу, вартості та потенційних вигод. Це допомагає вибрати найбільш ефективне та економічно доцільне рішення.

4. Прийняття управлінського рішення. На даному етапі керівництво обирає оптимальне рішення на основі оцінки ризиків та можливих вигод. Вибір має ґрунтуватися не лише на поточних показниках, але й на прогнозах, отриманих з аналізу аудиту. Також на цьому етапі оцінюється можливість реалізації обраного рішення. Це включає оцінку необхідних ресурсів (фінансових, людських, технологічних), визначення можливих бар'єрів для впровадження та розробку плану впровадження.

5. Впровадження рішення. Після вибору рішення складається детальний план дій, що містить конкретні етапи, терміни виконання, розподіл відповідальностей, бюджет та інші необхідні ресурси для реалізації рішення.

Виконання заходів, передбачених у плані. Це може включати коригування маркетингових стратегій, запуск нових кампаній, зміну цінової політики чи оптимізацію каналів збуту.

6. Моніторинг і оцінка результатів. Після впровадження прийнятих рішень проводиться моніторинг їх ефективності. Використовуються ті ж показники, що були визначені на етапі проведення аудиту, для оцінки успішності змін.

Проводиться збір зворотного зв'язку від ключових зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники або партнери. Це дає змогу оцінити, наскільки зміни відповідають очікуванням і чи мають вони бажаний вплив на бізнес-процеси.

7. Коригування стратегії на основі зворотного зв'язку. Якщо результати не відповідають очікуванням, слід провести додатковий аналіз і коригування стратегії. Це може включати повторний маркетинговий аудит для визначення нових слабких місць та необхідних змін.

Реалізація запропонованого алгоритму на практиці вимагає не лише чітко визначеної послідовності дій, але й методологічного підґрунтя, яке забезпечить узгодженість рішень із загальною стратегією підприємства.

У сучасних умовах, коли ринкове середовище є нестабільним і динамічним, рішення, засновані на аналітичних результатах, стають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті маркетинговий аудит виступає не лише як засіб оцінки поточної маркетингової діяльності, але й як ключовий елемент формування ефективної стратегії управління. Методологічні підходи до використання результатів маркетингового аудиту мають базуватись на певних принципах та логіці інтеграції в систему прийняття рішень (рис. 3).



Рис. 3. Принципи використання результатів маркетингового аудиту

Джерело: розроблено автором на основі [8, 10]

1. Принцип системності. Усі управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням взаємозв'язків між елементами внутрішнього середовища підприємства (маркетинг, фінанси, логістика, персонал)

та зовнішніх впливів (конкуренти, споживачі, ринок). Результати маркетингового аудиту повинні розглядатися в контексті загальної стратегії розвитку підприємства, а не у відриві від інших функціональних напрямів. Це вимагає формування єдиної інформаційної платформи для обміну аналітичними даними між підрозділами.

2. Принцип адаптивності. Враховуючи постійну мінливість ринкового середовища, управлінські рішення мають бути гнучкими та швидко адаптованими до нових умов. Результати маркетингового аудиту дають змогу оперативно ідентифікувати зміни в поведінці споживачів, конкурентних діях чи ефективності маркетингових каналів. Це дозволяє своєчасно вносити корективи в стратегії просування, асортиментну політику, цінову модель тощо [9].

3. Принцип доказовості (evidence-based management). Прийняття рішень має базуватися на об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущеннях. Маркетинговий аудит забезпечує структуровану інформацію, яка може бути перевірена, зіставлена та використана для прогнозування результатів. Це знижує рівень невизначеності й управлінських ризиків, підвищуючи якість прийнятих рішень.

4. Принцип економічної доцільності. Будь-яке управлінське рішення, сформоване на основі маркетингового аудиту, має бути економічно обгрунтованим. Доцільно використовувати методи фінансового аналізу (зокрема ROI, аналіз точки беззбитковості) для оцінки очікуваного ефекту від впровадження запропонованих змін. Це дозволяє обрати оптимальні варіанти дій з точки зору витрат і вигод.

5. Принцип інтегрованості. Результати маркетингового аудиту повинні бути інтегровані в усі рівні управлінського процесу – від тактичного до стратегічного. Зокрема, вони можуть стати основою для [10]:

- перегляду стратегічних цілей підприємства;
- оптимізації бюджетного планування маркетингових заходів;
- формування інноваційних бізнес-моделей;
- адаптації організаційної структури компанії під нову маркетингову стратегію.

6. Принцип зворотного зв'язку. Ефективне управління передбачає постійний моніторинг реалізації прийнятих рішень та їх результативності. Впроваджені на основі аудиту стратегії мають регулярно перевірятись на відповідність очікуваним показникам. Якщо спостерігаються відхилення – необхідно здійснювати додатковий аналіз і

оперативно коригувати плани дій.

З метою ефективної реалізації наведених методологічних принципів, доцільно запровадити на підприємстві низку практичних заходів:

- розробка внутрішнього регламенту з урахуванням алгоритму використання результатів маркетингового аудиту в процесі прийняття рішень;
- формування міжфункціональних аналітичних груп, які включають маркетологів, фінансистів, стратегів та IT-фахівців;
- інтеграція сучасних програмних засобів, таких як CRM-системи, ERP та BI-платформи, для забезпечення якісного збору, аналізу та візуалізації маркетингових даних;
- розробка механізмів внутрішнього контролю за впровадженням рекомендацій аудиту та регулярна оцінка їх впливу на ключові показники ефективності (KPI);
- проведення стратегічних сесій за результатами кожного циклу маркетингового аудиту із залученням топ-менеджменту та відповідних підрозділів.

Отже, застосування методологічного підходу до використання результатів маркетингового аудиту дозволяє перетворити його з інструменту оцінки на активний механізм формування стратегічних переваг підприємства. Забезпечення системності, адаптивності, доказовості й інтеграції в управлінську практику сприяє підвищенню ефективності рішень та довгостроковій стійкості компанії в умовах високої ринкової конкуренції.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що маркетинговий аудит відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управлінських рішень підприємства. Його результати надають керівництву достовірну та структуровану інформацію, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати проблеми в маркетинговій діяльності, виявляти нові можливості розвитку та підвищувати конкурентоспроможність компанії.

Емпіричне дослідження, проведене шляхом анкетування, показало, що більшість підприємств визнають позитивний вплив маркетингового аудиту на стратегічні та тактичні управлінські рішення. Водночас були виявлені основні бар'єри, які стримують ефективну реалізацію аудиторських висновків, зокрема: нестача кваліфікованих кадрів, відсутність стратегічного планування, обмежені фінансові ресурси та висока турбулентність ринку.

Запропонований алгоритм прийняття управлінських рішень на основі маркетингового аудиту та система методологічних принципів

дозволяють інтегрувати результати аудиту у всі рівні управління – від операційного до стратегічного. Це забезпечує системність, обґрунтованість і адаптивність рішень у мінливому ринковому середовищі.

Практичне значення дослідження полягає у розробці підходів, які можна застосовувати у діяльності підприємств для підвищення ефективності управління маркетинговими ресурсами.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні цифрових технологій, Big Data, III та інструментів автоматизації маркетингового аудиту, що дозволить зробити процеси прийняття рішень більш точними, швидкими й адаптивними.

Список використаної літератури

1. Лебедева Н. Формування концепції управлінських рішень на основі маркетингового аналізу. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 листопада 2023 року). Одеса : МГК, 2023. С. 46–49.
2. Feshchur I., Hurzhyi N., Kuzminska Y., Danchenko O., Horiashchenko Y. Marketing Audit as a Tool for Assessing Business Performance. Theoretical And Practical Research In Economic Fields. 2023. Vol. 14, No. 2. P. 438–456. URL: [https://doi.org/10.14505/tpref.v14.2\(28\).21](https://doi.org/10.14505/tpref.v14.2(28).21) (date of access: 10.04.2025).
3. Hadrian P. The Various Models of Marketing Audit. Marketing of Scientific and Research Organizations. 2020. Vol. 37. P. 51–72. URL: <https://doi.org/10.2478/minib-2020-0022> (date of access: 10.04.2025).
4. Hakimovna U. M., Muhammedrisaevna T. M. S. Audit and Marketing Audit in Small Business and Private Entrepreneurship: The Order and Process of Inspection. Journal of Ethics and Diversity in International Communication. 2022. Vol. 2, No. 3. P. 84–88.
5. Kozlovskiy S., Shaulska L., Butyrskiy A., Burkina N., Popovskiy Y. The marketing strategy for making optimal managerial decisions by means of smart analytics. Innovative Marketing. 2018. Vol. 14. P. 1–18. URL: [https://doi.org/10.21511/im.14\(4\).2018.01](https://doi.org/10.21511/im.14(4).2018.01) (date of access: 14.04.2025).
6. Chmil H., Verzilova H. Theoretical aspects of organizing a marketing audit at a trading company. Institute of Accounting, Control and Analysis in the Conditions of Globalization. 2020. Vol. 1, No. 1. P. 89–97. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.089> (date of access: 14.04.2025).
7. Orjatsalo J., Hussinki H., Stoklasa J. Business analytics in managerial decision-making: top management perceptions. Measuring Business Excellence. 2025. Vol. 29, No. 1. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2023-0130> (date of access: 15.04.2025).
8. Asikhia P., Ogunode O., Oladipo S., Fatoke O. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. The International Journal of Business & Management. 2021. Vol. 9. P. 144–150. URL: <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049> (date of access: 15.04.2025).
9. Murotjonova M. D. Q. Management Decision-Making and Improvement Methods.

- International Journal of Advance Scientific Research. 2023. Vol. 3. P. 47–54. URL: <https://doi.org/10.37547/ijasr-03-05-08> (date of access: 16.04.2025).
10. Guliyev F. V. Marketing audit in efficiency of marketing in the food industry. Marketing and Management of Innovations. 2022. Vol. 2, No. 1. P. 161–170. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-15> (date of access: 16.04.2025).
11. Cancino Y., Rozo J., Manjarrez C. Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments. Espacios. 2019. Vol. 40, No. 25.

Стаття надійшла 16.04.2025 р.

V. A. Litynska,

PhD (Economics), Associate Professor,
Khmelnitskyi National University,
11, Instytutaska St., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine.
e-mail: litinskav@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9272-4118

ENHANCEMENT OF MANAGERIAL DECISION-MAKING BASED ON THE RESULTS OF A MARKETING AUDIT

The article is devoted to a comprehensive study of marketing audit as an effective tool for enhancing the quality of managerial decision-making in the context of modern enterprise operations. Particular emphasis is placed on defining the role of marketing audit not only as a mechanism for evaluating current marketing activities but also as a strategic analytical resource that forms the information basis for sound decision-making. The paper analyzes key challenges associated with the practical application of marketing audit results, including the fragmented implementation of recommendations, lack of qualified personnel, limited financial resources, and insufficient integration of audit findings into the overall management system, all of which hinder the full potential of audit results.

Special attention is given to the results of a survey conducted among company managers and marketing specialists, which allowed the identification of typical barriers to the implementation of audit recommendations, assessment of their impact on management processes, and formulation of directions for increasing the effectiveness of audit application. This data-driven approach not only sheds light on the obstacles faced by enterprises but also presents a clear path forward for overcoming them. The article proposes a step-by-step algorithm for managerial decision-making based on marketing analysis results, including data collection, risk assessment, responsibility allocation, planning of changes, and monitoring of outcomes. Methodological approaches have been developed based on the principles of systematization, strategic coherence, and managerial flexibility, ensuring that the process aligns with the dynamic nature of modern businesses.

The scientific novelty of the study lies in the integration of audit results into adaptive management mechanisms under conditions of market volatility. This integration enhances an enterprise's ability to quickly adjust to changing market conditions, ensuring resilience and sustained performance. The practical value of the developed tools is the

potential for their implementation in enterprises of various sectors to optimize strategic and tactical decisions, thereby fostering greater operational efficiency and competitive advantage.

Keywords: marketing audit, managerial decisions, strategy, analytical data, management effectiveness.

References

1. Lebedieva, N. (2023). Formuvannia kontseptsii upravlinskykh rishen na osnovi marketynhovo analizu [Formation of the concept of managerial decisions based on marketing analysis]. In *Perspektyvy efektyvnykh upravlinskykh rishen u biznesi ta proiektakh: materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Prospects for effective managerial decisions in business and projects: Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference] (pp. 46–49). Odesa: Mizhnarodnyi humanitarnyi universytet. (in Ukrainian).
2. Feshchur, I., Hurzhyi, N., Kuzminska, Y., Danchenko, O., & Horiashchenko, Y. (2023). Marketing audit as a tool for assessing business performance. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 14(2), 438–456. [https://doi.org/10.14505/tpref.v14.2\(28\).21](https://doi.org/10.14505/tpref.v14.2(28).21).
3. Hadrian, P. (2020). The various models of marketing audit. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 37, 51–72. <https://doi.org/10.2478/minib-2020-0022>.
4. Hakimovna, U. M., & Muhammedrisaevna, T. M. S. (2022). Audit and marketing audit in small business and private entrepreneurship: The order and process of inspection. *Journal of Ethics and Diversity in International Communication*, 2(3), 84–88.
5. Kozlovskiy, S., Shaulska, L., Butyrskiy, A., Burkina, N., & Popovskiy, Y. (2018). The marketing strategy for making optimal managerial decisions by means of smart analytics. *Innovative Marketing*, 14, 1–18. [https://doi.org/10.21511/im.14\(4\).2018.01](https://doi.org/10.21511/im.14(4).2018.01).
6. Chmil, H., & Verzilova, H. (2020). Theoretical aspects of organizing a marketing audit at a trading company. *Institute of Accounting, Control and Analysis in the Conditions of Globalization*, 1(1), 89–97. <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.089>.
7. Orjatsalo, J., Hussinki, H., & Stoklasa, J. (2025). Business analytics in managerial decision-making: Top management perceptions. *Measuring Business Excellence*, 29(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2023-0130>.
8. Asikhia, P., Ogunode, O., Oladipo, S., & Fatoke, O. (2021). Effective management decision making and organisational excellence: A theoretical review. *The International Journal of Business & Management*, 9, 144–150. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049>.
9. Murotjonova, M. Q. (2023). Management decision-making and improvement methods. *International Journal of Advance Scientific Research*, 3, 47–54. <https://doi.org/10.37547/ijasr-03-05-08>.
10. Guliyev, F. V. (2022). Marketing audit in efficiency of marketing in the food industry. *Marketing and Management of Innovations*, 2(1), 161–170. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-15>.
11. Cancino, Y., Rozo, J., & Manjarrez, C. (2019). Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments. *Espacios*, 40(25).