

Л.Б. Перельгина, Е.В. Пономарева
МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОИСКА
ТОЧЕК ОПОРЫ И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Людмила Борисовна Перельгина – доцент кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: lb.dekanat@gmail.com.**

Елена Васильевна Пономарева – член Гильдии Маркетологов, генеральный директор консалтинговой компании «Лаборатория трендов», председатель комитета по маркетингу и стратегическому развитию Ленинградской областной торгово-промышленной палаты, кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: elena@t-laboratory.ru.**

В статье сформулированы цели и принципы маркетингового аудита, описана методология его проведения. Также приведены составленные автором чек-листы, с помощью которых бизнес может провести самоаудит и выйти на принятие управленческих решений в сфере маркетинга и продаж.

Ключевые слова: эффективность маркетинга; маркетинговый аудит; развитие бизнеса; устойчивость бизнеса; самоаудит; внешний аудит; экспресс-аудит; маркетинговые разрывы; чек-лист для аудита; маркетинговая система.

L.B. Perelygina, E.V. Ponomareva
MARKETING AUDIT AS TOOL OF GETTING A FOOTHOLD
AND BUSINESS DEVELOPMENT DIRECTIONS

Lyudmila Perelygina – senior lecturer, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: lb.dekanat@gmail.com.**

Elena Ponomareva – member of Marketers Guild, general director at Consulting Company “Laboratory of Trends”, Chairman of the Committee for Marketing and Strategic Development of Leningrad Chamber of Commerce, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: elena@t-laboratory.ru.**

We present targets and principles of marketing audit and describe its methodology. We have also designed the checklists to carry out self-audit and to make further decisions concerning marketing and sales.

Keywords: marketing effectiveness; marketing audit; business development; business sustainability; self-audit; external audit; express audit; marketing gaps; audit check-list; marketing system.

Маркетинговый аудит – это возможность для собственника и генерального директора провести ревизию того, что у компании есть в сфере маркетинга, продаж и стратегического развития. Это всегда взгляд назад и оценка текущей ситуации, помогающие найти ответы на два основных вопроса: «Какие есть «разрывы» в сфере маркетинга?» и «Как сохранять устойчивость бизнеса и развиваться, опира-

ясь на маркетинг?».

Аудит касается не только количественных показателей деятельности предприятия, но и маркетинговых бизнес-процессов, используемых инструментов, текущего рыночного положения компании, системы внутренней и внешней аналитики и отчетности, взаимодействия отделов маркетинга и продаж и любых других элементов, входящих в маркетинго-

вую систему конкретной компании [6; 10].

Проведя сотни аудитов, мы ни разу не видели ни одной компании, которая обратилась бы просто за констатацией факта о состоянии ее маркетинга. Бизнес хочет:

1. В целом разобраться с маркетингом как функцией внутри компании. От понимания, нужен ли он вообще компании и в каком объеме, до получения ответа на вопрос «Кто все эти люди в отделе маркетинга, что они делают и за что мы им платим?». В этом случае собственники и генеральные директора говорят о том, что вроде бы маркетинг есть, но какой-то он непонятный и в нем нет логики (один из признаков отсутствия системы маркетинга в компании).

2. Найти зоны повышения эффективности маркетинга и продаж. Маркетинг для каждой компании – это свой набор функций (элементов), поэтому очень важно при проведении аудита не пытаться ориентироваться на пример какой-то идеальной компании или какие-то идеальные проекты, продукты, бизнес-процессы и т.п.

С чем нужно сравнивать бизнес при поиске зон роста эффективности маркетинга?

- С обобщенным отраслевым опытом, который собирается на основе аудитов и проектов, выполненных для компаний и компаниями из одной отрасли (пищевой промышленности, ритейла, ресторанного бизнеса, транспортного бизнеса и др.). Например, это понимание того, какой должен быть основной и расширенный функционал у сотрудников, вилка соотношения «маркетинговый бюджет/выручка», шаблоны документов (ассортиментный план, обоснование выведения на рынок новинок, каналы коммуникаций и др.), стандарты обслуживания, скрипты продаж, типовые и уникальные конкурентные преимущества, регламенты бизнес-процессов, вилка NPS или средних баллов при использовании mysteryshopper и др.

- С общепринятой методологией, которую используют российские и зарубежные компании. Например, это базовый и расширенный набор коммерческой (маркетинговой) отчетности, принципы и пра-

вила формирования маркетинговых планов и бюджетов, структура стратегической документации (маркетинговая стратегия, стратегия развития, бизнес-план и др.), должностные инструкции сотрудников конкретного функционала и др.

- С самой компанией в прошлые периоды. В этом случае проводится динамический и структурный анализ за 3–5 лет с обязательным обоснованием причин изменений.

Здесь важно ответить на следующие вопросы:

- ✓ Почему не выполняются планы продаж? Причины в необоснованно завышенных планах, в отсутствии компетенций у менеджеров по продажам, в слабой поддержке продаж маркетингом, в устаревшем ассортименте и не «зашедших» потребителям новинках или в чем-то еще? Проводить «расследование» нужно глубоко и искать истинные причины, на основе чего уже принимать меры.

- ✓ Как и по каким причинам меняется структура ассортимента в натуральном и стоимостном (денежном) выражении? Следует ли компания за меняющимися запросами потребителей или ничего не меняет годами, сидя на «классическом» ассортименте?

- ✓ Как меняется структура продаж по каналам и географии? Растет ли доля онлайн-канала, куда все активнее перетекают потребители? Разводится ли ассортимент по каналам продаж? На какие каналы и регионы делает упор компания в своем стратегическом развитии?

- С рынком. Ключевые критерии сравнения – темпы роста рынка и темпы роста компании в натуральном и стоимостном (денежном выражении) и доля рынка компании. Это позволяет оценить положение компании на рынке – если темпы роста компании превышают темпы роста рынка, она будет наращивать свою долю. Например, если рынок за год вырос на 5%, а компания при этом выросла на 10%, это позволяет говорить об успешности бизнеса и о том, что компания точно делает что-то лучше, чем другие участники рынка. Важно найти преимущества, позволяющие быть лучше, и по максимуму

использовать их в следующем периоде, защищая от конкурентов. Например, новая ниша, новая целевая аудитория, которой предложен товар или услуга, новый канал коммуникаций и др. К сожалению, с учетом очень высокой скорости копируемости в наши дни практически всего, долго «играть» на преимуществах не получается практически ни у кого. А вот находить новые и новые «фишки» подвластно любой компании.

- С трендами. Несмотря на происходящее в нашей стране, тренды были, есть и будут, поэтому не учитывать их просто нельзя. Прежде всего, необходимо проанализировать на соответствие актуальным трендам ассортимент и инструменты работы с потребителями. Если продукция компании не соответствует запросам потребителей и не предлагает то, что находится на растущем тренде, вероятность ее постепенного вытеснения с рынка существенно увеличивается [8].

3. Реализовать свои стратегические намерения (запуск новых проектов, выход на новые рынки, выход в новые товарные категории, работа с новыми группами клиентов и др.) на основе имеющегося маркетинга с необходимыми его корректировками.

В этом случае аудит становится точкой опоры для развития бизнеса. На его основе принимаются решения об усилении конкретных маркетинговых функций, расширении штата отдела маркетинга, корректировке основной документации (например, маркетинговая стратегия или регламенты бизнес-процессов), внедрении новых маркетинговых инструментов и др.

Проведение маркетингового аудита позволяет [3; 9]:

- Оценить текущее состояние системы маркетинга в компании и сделать прогноз развития бизнеса при условии сохранения системы в имеющемся состоянии.

- Выявить внутренние «разрывы», снижающие эффективность маркетинга и продаж, и наметить пути их устранения.

- Оценить соответствие бизнеса актуальным трендам и моделям поведения потребителей.

- Оценить рыночную и конкурентную

позицию компании и ее продукции.

- Выявить зоны роста и развития бизнеса за счет повышения эффективности маркетинга.

- Оценить состояние коммерческой (маркетинговой) отчетности в компании и с помощью цифр найти зоны повышения эффективности маркетинга и бизнеса в целом.

- Найти пути увеличения продаж продукции компании.

- Оценить эффективность текущих маркетинговых и рекламных инструментов и мероприятий.

- Выявить сложности, конфликты, отсутствие или дублирование конкретных функций на стыке подразделений (например, маркетинга и продаж или маркетинга и R&D).

- Оценить квалификацию маркетингового персонала.

- Сопоставить ожидания собственника или генерального директора и фактическое состояние маркетинга в компании.

Чем тщательнее и честнее (объективнее) будет проведен аудит маркетинга, тем больше будет выявлено «разрывов» и упущенных возможностей. Не нужно бояться большого количества недочетов – они являются зонами роста и развития. Результатом аудита должен стать план мероприятий по повышению конкурентоспособности и эффективности ведения бизнеса за счет обнаруженного потенциала и устранения недостатков.

Основные ситуации, в которых компании обращаются к маркетинговому аудиту [1; 7]:

- Непонятно, чем занимается маркетинг, и какие задачи он решает.

- У компании нет точки отсчета для разработки стратегии развития или маркетинговой стратегии.

- На складах постоянно есть излишки или, наоборот, регулярный *outofstock* (дефицит, спрос не удовлетворяется в полном объеме).

- Есть сложности при планировании и бюджетировании производства, закупок, продаж и маркетинга.

- Компания теряет долю рынка и/или доходность по причине усиления актив-

ности конкурентов.

- Клиенты уходят, продажи падают, количество жалоб (рекламаций) растет.

- Есть затянувшийся ярко выраженный конфликт между маркетингом и продажами или маркетингом и другими подразделениями.

- Недостаточно информации для принятия стратегических решений.

- Продажи новинок не выходят на плановые показатели в течение года.

- Маркетинговые и рекламные активности не приносят ожидаемого роста продаж.

- Компания планирует реализацию масштабного проекта, требуется понять, как минимизировать внутренние риски, связанные с маркетингом и продажами, при его реализации.

- Есть потребность в оценке квалификации и качества работы отдела маркетинга, в том числе, при внедрении системы мотивации на основе KPI.

- Планируется покупка конкурента или открытие обособленного подразделения, которые должны быть интегрированы в систему маркетинга группы компаний (холдинга).

- Планируется проведение ребрендинга, редизайна или репозиционирование бренда или компании в целом.

Основными принципами проведения аудита являются [2; 8]:

1. **Комплексность.** Аудит проводится по всем направлениям маркетинговой деятельности, поскольку все ее элементы взаимосвязаны и влияют друг на друга. Это же касается и аудита того, что происходит на стыке подразделений, потому что все они связаны в единую систему управления компании – если есть проблемы в маркетинге, они не могут не влиять на продажи. Это работает и в обратную сторону.

В некоторых случаях аудит может проводиться в экспресс-формате и касаться только одной конкретной функции или блока задач (например, интернет-маркетинга, ассортимента или отчетности). В этом случае фиксируются конкретные проблемы именно в данной области, и оперативно ищутся их решения. Для глу-

бокого же «лечения» выявленных разрывов неизбежно придется коснуться и смежных функций – в результате практически всегда все заканчивается комплексным аудитом, потому что всё влияет на всё.

2. **Независимость.** Результаты аудита будут иметь ценность, только если они позволяют получить честный взгляд на то, как обстоят дела с маркетингом в компании. Сложнее всего получить объективную оценку при проведении самоаудита, особенно если это делает директор по маркетингу или руководитель отдела маркетинга, особенно если их положение внутри компании не очень стабильное. Кроме того, важно учитывать, что практически нет компаний, не пронизанных внутривнутриполитическими играми, которые тоже нужно учитывать – например, не каждый маркетолог готов пойти в открытую против коммерческого директора, рассказывая о проблемах внутри отдела продаж, о котором генеральный директор или собственник могут не догадываться.

3. **Периодичность (регулярность).** В большинстве случаев вопрос о проведении маркетингового аудита встает, когда в компании уже начинаются проблемы. Лучше работать на профилактику, проводя глубокий комплексный аудит с привлечением независимых экспертов один раз в 2–3 года или при смене ключевых сотрудников отдела маркетинга, а профилактический аудит в экспресс-формате по чек-листам – ежегодно. В этом случае компания будет всегда держать руку на пульсе и сможет своевременно среагировать на появление разрывов.

Способов проведения аудита два – самоаудит силами компании и внешний аудит с привлечением сторонних экспертов или консалтинговых компаний. Не всегда нужно обращаться к услугам внешнего аудита, который может стоить недешево. Иногда для запуска процесса изменений в компании достаточно самоаудита, который ничего не стоит, но требует посмотреть на маркетинг и смежные функции с разных точек зрения.

Самоаудит, как правило, проводится сотрудниками отдела маркетинга. В этом

случае за него отвечают директор по маркетингу (руководитель отдела маркетинга) и каждый отдельно взятый сотрудник с учетом распределения функций внутри отдела.

Самоаудит является наиболее уязвимым с точки зрения объективности и независимости. Он может побудить сотрудников, чья эффективность вызывает сомнения, «спрятать» свои недочеты и недоработки и свалить вину на другие подразделения. Чаще всего претензии со стороны отдела маркетинга предъявляются отделу продаж.

Мы начинаем работу с клиентами с чек-листа №1 (табл. 1), в котором представлены основные проблемы, позволяющие говорить о том, что у маркетинговой системы компании есть «разрывы», снижающие ее эффективность. Также просим

клиентов провести самоаудит и отметить основные проблемы, с которыми они сталкиваются.

Этот и приведенные далее в этой статье чек-листы являются базовыми, это значит, что на какие-то компании они «встанут» идеально, а для других может потребоваться адаптация с учетом специфики сферы бизнеса (отрасли). Особенно это касается ритейла и конкретных рынков b2c и b2b-услуг.

Помимо чек-листа с «разрывами», есть еще одна таблица (табл. 2), которая может быть полезна при проведении самоаудита – она позволяет уточнить цели компании в сфере маркетинга, продаж и стратегического развития, чтобы в соответствии с ними выстраивать с нуля или скорректировать существующую систему маркетинга.

Таблица 1

Разрывы в маркетинговой системе компании (чек-лист № 1)

Продукты и бренды	Продажи существующего ассортимента падают, компания теряет долю рынка	Продажи новинок не выходят на ожидаемые (плановые) объемы	Не прописано позиционирование брендов (отличия от конкурентов, целевая аудитория и др.)	Потребители все чаще делают выбор в пользу продукции конкурентов
Продажи	Доходность бизнеса падает (конкуренция преимущественно по цене, а маркетинговые бюджеты растут)	Менеджеры по продажам (клиентский персонал) плохо отработывают возражения	Плановые показатели продаж не выполняются несколько периодов подряд	Воронка продаж далека от желаемой (плохая конверсия на разных этапах)
Реклама, продвижение и PR	Низкая известность компании или бренда	Маркетинговые бюджеты не дают желаемого (планируемого) роста продаж	Хаотичные коммуникации и PR, непонятный информационный фон вокруг компании (нет стратегии, не прописаны инфоповоды)	Используемые инструменты продвижения не работают
Работа с потребителями	Низкие повторные продажи, средний чек (стоимость контракта) не растет или падает	Потребители уходят к конкурентам	Растет количество жалоб (рекламаций) от потребителей и негативных отзывов	Нет прозрачности в понимании целевой аудитории и особенностях ее потребительского поведения
Эффективность маркетинга	Реклама и продвижение не работают (не приносят роста продаж)	Практически отсутствует система маркетинга (точечные действия и постоянное «тушение пожаров»)	Недовольство работой маркетологов (непонятно, чем занимаются и зачем нужны)	Плохое взаимодействие отдела маркетинга с отделом продаж (клиентским отделом) и другими отделами
Стратегическое развитие	У компании нет стратегических ориентиров, упор делается на операционную деятельность	У компании нет приоритетов с точки зрения направлений развития	Решения о новых проектах и развитии принимаются долго и неэффективно	Компания регулярно упускает возможности для развития, которые используют конкуренты

Окончание табл. 1

Управление персоналом	Высокая текучесть персонала, уход ключевых сотрудников или долго заполняемые ключевые позиции	Слабая корпоративная культура и непрозрачные корпоративные ценности	Конфликты внутри подразделений или между подразделениями	Слабый HR-бренд и плохое понимание, кто такие «свои» сотрудники
Бизнес-процессы	Отсутствие регламентации ключевых функций и процессов (регламенты, процедуры, политики и т.п.)	Долгие неэффективные совещания и большие бюрократические проволочки	Потери времени, информации и денег внутри и на стыке процессов, отсутствие владельцев процессов (закрепления ответственности)	Сильная зависимость качества/эффективности/сроков от конкретных сотрудников, выполняющих процессы

Таблица 2

Основные маркетинговые задачи, стоящие перед бизнесом (чек-лист № 2)

Продукты и бренды	Найти идеи для новых товаров и услуг (расширения ассортимента)	Успешно вывести на рынок новый продукт или бренд	Оптимизировать ассортимент и ценообразование	Обосновать цену и ценность продукции (товаров и услуг) для потребителей
Продажи	Найти зона роста продаж (новые каналы, продукты, инструменты, потребители и др.)	Внедрить прозрачную коммерческую отчетность и систему KPI	Оптимизировать систему продаж и коммерческую политику	Запустить или активизировать онлайн-каналы продаж и коммуникаций
Реклама, продвижение и PR	Повысить эффективность рекламы и продвижения, оптимизировать маркетинговые затраты	Повысить узнаваемость компании или бренда	Усилить PR-активность компании (управление имиджем и репутацией)	Активизировать интернет-продвижение и усилить присутствие в интернет-пространстве
Работа с потребителями	Эффективно отстроиться от конкурентов в головах потребителей	Понять мотивацию и ожидания потребителей	Переключить потребителей с продукции (товаров и услуг) конкурентов	Повысить удовлетворенность и лояльность потребителей
Эффективность маркетинга	Сделать маркетинг точкой опоры или точкой роста компании	Сформировать работающий маркетинговый план и бюджет	Повысить эффективность взаимодействия маркетинга и продаж (клиентского отдела)	Оценить и повысить квалификацию персонала отдела маркетинга
Стратегическое развитие	Успешно реализовать новый проект, покупку объекта/бизнеса или сделку M&A	Разработать стратегию (найти направления развития и зоны роста бизнеса)	Разработать бизнес-план или инвестиционный проект	Обосновать проекты для инвесторов и собственников
Управление персоналом	Повысить мотивацию, эффективность работы и компетенции персонала	Провести оценку персонала (разные разрезы)	Укрепить корпоративную культуру	Повысить эффективность системы управления персоналом
Бизнес-процессы	Найти узкие места и повысить эффективность процессов	Разработать или оптимизировать процессы (регламенты, процедуры и политики)	Определить критерии оценки эффективности процессов (KPI)	Найти и внедрить процессы, повышающие ценность продукции компании в глазах потребителей

Обе приведенные выше таблицы также могут использоваться бизнес-консультантами и бизнес-тренерами при выявлении истинных запросов клиентов. Отталкиваясь от ответов, приведенных в ячейках, можно уточнить задачи и проблемы, стоящие перед клиентами.

Эти таблицы – формат так называемого **экспресс-аудита**, когда по набору ти-

повых проблем и задач можно поставить предварительный «диагноз» бизнесу и дальше работать с фокусом на выявленные проблемы и зоны роста. Таблицы сформированы нами на основе многочисленных аудитов и подходят для компаний любого размера, возраста и из любых сфер.

Полезным инструментом самоаудита

является **аудит маркетинга**, проводимый сотрудниками смежных с ним подразделений. Это позволяет не только получить мнение о текущем состоянии маркетинга компании почти в режиме 360 градусов (с разных точек зрения), но и выявить разрывы на стыке подразделений.

Также самоаудит может проводиться [4; 5]:

- Управляющей (головной) компанией или корпоративным центром, если бизнес входит в состав холдинговой структуры (группы компаний). Как и в случае с самоаудитом, важно заранее определить «правила игры» при проведении оценки – цели и направления проведения аудита, используемые инструменты (чек-листы, интервью и др.).

- Специальной группой, созданной непосредственно под цели аудита и действующей только в ее период. В состав группы, как правило, входят руководители (сотрудники) отделов продаж, закупок, персонала, производства, финансовой службы и др. Привлечение разных функциональных специалистов позволяет повысить объективность (независимость) аудита и получить понимание «разрывов» в рамках маркетинговой деятельности и на стыке работы подразделений. Как показывает практика, именно в этой сфере может находиться существенный потенциал повышения эффективности.

- Специальным подразделением внутреннего аудита – в крайне редких случаях и, как правило, в крупных бизнесах. Однако на сегодняшний день такая практика наиболее распространена в фи-

нансовой и бухгалтерских сферах.

Внешний аудит наиболее подходит под определение «независимый». Но в данном случае многое зависит от слаженности работы бизнеса и консультантов, поскольку от открытости компании и готовности отвечать даже на «неудобные» вопросы зависит точность «диагноза» и эффективность предложенного решения.

Преимущества и недостатки внешнего аудита приведены в табл. 3 [7].

Внешний способ проведения аудита имеет важное преимущество. У консультантов имеется экспертный опыт, позволяющий выполнить аудит наилучшим способом с учетом запроса, поступившего от клиента. Одновременно с этим, привлечение внешних консультантов всегда несет за собой дополнительные затраты и необходимость передачи конфиденциальной информации, в результате чего есть риски утечки. Поэтому перед тем, как заходить в процесс внешнего маркетингового аудита, настоятельно рекомендуем подписать с консалтинговой компанией или экспертом NDA.

Консалтинговые компании и эксперты проводят аудиты по схожим алгоритмам – сначала запрашивают данные, затем проводят их анализ и выдают заключение с выводами и рекомендациями по итогам аудита.

Наша методика проведения аудита приведена ниже, она базируется на чек-листах для самоаудита, представленных ранее, и чек-листах для глубокого аудита, в соответствии с которыми мы запрашиваем информацию по нескольким блокам.

Таблица 3

Преимущества и недостатки внешнего аудита

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ● Объективность ● Независимость ● Непредвзятость к сотрудникам ● Взгляд снаружи ● Наличие у консультантов экспертного опыта и кросс-функциональных компетенций ● Широкий межотраслевой опыт консультантов ● Наличие методики проведения аудита ● Как правило, результаты такого аудита рассматриваются как более значимые, чем результаты самоаудита 	<ul style="list-style-type: none"> ● Необходимость дать доступ к информации (риск утечки) ● Высокая стоимость качественного аудита ● Требуется готовность к неприятным вопросам ● Сопrotивление со стороны персонала ● Не работает без слаженной работы консультантов и сотрудников компании ● непонимание консультантами специфики бизнеса

Глубокий комплексный аудита включает в себя 12 направлений (блоков) оценки:

1. Оценка текущего состояния маркетинга, продаж и стратегического развития собственником или генеральным директором.

2. Стратегия.

3. Продукт и потребители.

4. Цены и ценообразование.

5. Рынок.

6. Конкурентная позиция.

7. Организация и управление маркетингом.

8. Бюджеты и планы маркетинга.

9. Система аналитики и коммерческая отчетность.

10. Коммуникации.

11. Интернет-маркетинг.

12. Продажи.

Этапы проведения внешнего маркетингового аудита:

1. Определение целей и экспресс-аудит.

За аудитом клиенты приходят к нам довольно редко, чаще они обращаются за помощью в решении каких-то задач/проблем или в запуске каких-то проектов. Но уже в ходе первой встречи у них появляется понимание, что для определения точки А, из которой начнется дальнейшее движение компании (разработка стратегии, проработка проекта, внедрение изменений и др.), сдвинуться будет возможно, но сложно. Сложность в отсутствии полной картины того, что же есть в компании «здесь и сейчас», и только в понимании в общих чертах, как от этого оттолкнуться для перехода в точку Б.

Мы всегда начинаем с чек-листов для экспресс-аудита № 1 и № 2, позволяющих быстро выявить основные «разрывы», которые могут помешать реализации планов компании, и уточнить зоны роста и направления повышения эффективности бизнеса. Параллельно с этим мы изучаем сайт и социальные сети компании и запрашиваем основные презентационные материалы о компании и ее продукции, которые компания использует при работе с клиентами.

Как правило, на этом же этапе мы вышлагаем клиенту все чек-листы, чтобы он мог провести по ним самоаудит. Но обязательными для постановки «диагноза» являются только чек-листы № 1 и № 2.

После получения общего понимания о состоянии маркетинга в компании мы переходим на второй этап.

2. Подписание договора на оказание услуг и подписание NDA.

На основе результатов первого этапа определяется план работ по проведению глубокого аудита. Не всегда требуется проведение комплексного аудита, иногда нужно глубоко копать только один какой-то маркетинговый блок. Например, проверить ассортимент на соответствие актуальным трендам и запросам потребителей или проанализировать систему коммерческой отчетности. План работ и глубина аудита зависят от того, какие решения и действия будут реализовываться по итогам аудита.

На основе плана формируется ТЗ на проведение аудита, которое идет в договор на оказание услуг или в приложение к нему, и подписывается договор NDA, поскольку на третьем этапе последует запрос конфиденциальной информации о деятельности компании.

3. Проведение аудита.

Для проведения аудита запрашивается информация из большого чек-листа (100 вопросов) и получается обратная связь от генерального директора или собственника (еще один чек-лист на 25 вопросов) – это базовая информация для постановки «диагноза». При необходимости проводятся интервью с сотрудниками отдела маркетинга (отдельный чек-лист) и проводится опрос смежных подразделений (еще один чек-лист).

При проведении аудита основной упор делается на выявление «разрывов» и упускаемых возможностей.

4. Подготовка отчета по итогам аудита.

Отчет содержит выводы и рекомендации по итогам аудита, на основе которого вместе с клиентом мы делаем план корректирующих мероприятий, направленных

ных на повышение эффективности маркетинговой деятельности и бизнеса в целом, чтобы прийти к целям, которые стоят перед компанией.

Объем отчета зависит от объема предоставленной информации и глубины проведения аудита и может быть от 10 до 100 листов. Основную часть аудита занимают комментарии и оценки по итогам анализа предоставленной документации (стратегия, платформы брендов, регламенты и др.), оценки персонала, изучения планов и отчетности, проведения интервью со смежными подразделениями, изучения сайт, соцсетей и презентационных материалов и др.

В зависимости от глубины проводимого аудита он занимает от 1 до 4 недель.

5. Внедрение рекомендаций.

Может проводиться компанией самостоятельно или с различным уровнем поддержки со стороны «Лаборатории трендов». В связи с тем, что 90% аудитов мы проводим перед началом работы над клиентскими проектами (разработка стратегии, корректировка позиционирования бренда, маркетинговая «упаковка» нового проекта, стратегическая сессия и др.), их результаты мы рассматриваем как «точку входа» в них и как инструмент получения прозрачности маркетинга и продаж с точки зрения возможных рисков и поддержки реализации проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреев В.Д.* Аудит и управление рисками маркетинговой деятельности в туризме // *Sochi Journal of Economy*. 2019. Т. 13. № 3. С. 267–276.

2. Базербаша М. Стратегический аудит и его роль в системе организаций // *Bulletin of the Moscow Humanitarian-Economic Institute*. 2019. № 3. С. 24–31.

3. *Вандрикова О.В.* Основные методы маркетингового контроля и аудита // *Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании*. 2019. № 8. С. 20–23.

4. *Мальшев А.А., Салмова А.В.* Повышение результативности маркетинго-

вой деятельности на основе инструментов маркетингового аудита // *E-Scio*. 2019. № 3(30). С. 95–103.

5. *Маркив Д.В.* Адаптация пятифазной модели маркетингового аудита Е.В. Попова к аудиту маркетинговых коммуникаций // *Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук*. 2017. № 3. С. 24–34.

6. *Нефедова Е.А., Назарова А.Н.* Маркетинговый аудит как инструмент оценки цели и стратегии деятельности авиапредприятия // *Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: сб. материалов V Международной научно-практической конференции, посвященной 140-летию Университета и 20-летию Института экономики*. Белгород, 8 сентября 2017 г. Белгород: Издат. дом «Белгород», 2017. С. 226–231.

7. *Пустовалова Н.А., Бондарская Т.А.* Маркетинговый аудит как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях // *Статистические методы исследования социально-экономических и экологических систем региона: материалы III Международной научно-практической конференции*. Тамбов, 30–31 октября 2019 г. Т. 1. Тамбов: Издат. центр ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», 2019. С. 239–246.

8. *Сапрыкина О.А., Михайлов А.Ю.* Организационные аспекты проведения маркетингового аудита // *Актуальные вопросы устойчивого развития государства, общества и экономики: сб. научных статей Всероссийской научно-практической конференции*. Курск, 2–3 ноября 2022 г. Курск: Курская академия государственной и муниципальной службы, 2022. С. 371–377.

9. *Туреханова А.О., Смыкова М.Р.* Маркетинговый аудит и его влияние на малый бизнес в Казахстане // *Central Asian Economic Review*. 2022. № 6(147). С. 7–20.

10. *Шух Н.С.* Проведение маркетингового аудита как необходимый фактор обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий // *Наука и общество*. 2015. № 2(21). С. 50–56.