



<http://dx.doi.org/10.35596/1729-7648-2024-30-3-14-21>

*Оригинальная статья*  
*Original paper*

УДК 339.138:004.738.5

## ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВЫМ МАРКЕТИНГОМ В РАБОТЕ КОМПАНИЙ

Т. Д. КОЛОДНИК

*Белорусский государственный экономический университет (г. Минск, Республика Беларусь)*

*Поступила в редакцию 15.03.2024*

© Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, 2024  
Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, 2024

**Аннотация.** Проведена оценка управления цифровым маркетингом в работе компаний, а именно – соответствия внутренних ресурсов механизмам цифровой трансформации в маркетинге. Рассмотрены подход к цифровой трансформации систем маркетинга и принципы управления цифровым маркетингом. Отмечено, что управление цифровым маркетингом неотделимо от непрерывного процесса развития функций системы маркетинга. Для анализа методов цифрового маркетинга предложены этапы, на основе которых разработана методика расчета индекса управления маркетингом в работе компаний. Показатели эффективности коммуникаций цифрового маркетинга предлагается разделять на стратегические, аналитические и оперативные, объединять в классы в соответствии с методами. По итогу оценки управления цифровым маркетингом сделан вывод, что теоретической основой экономического успеха многих компаний является профессиональная гибкость специалистов топ-менеджмента и отделов маркетинга.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, система маркетинга, методика управления цифровым маркетингом.

**Благодарность.** Автор выражает благодарность заведующему кафедрой маркетинга факультета маркетинга и логистики Белорусского государственного экономического университета Вадиму Сергеевичу Голику за консультацию.

**Для цитирования.** Колодник, Т. Д. Оценка управления цифровым маркетингом в работе компаний / Т. Д. Колодник // Цифровая трансформация. 2024. Т. 30, № 3. С. 14–21. <http://dx.doi.org/10.35596/1729-7648-2024-30-3-14-21>.

## ASSESSMENT OF DIGITAL MARKETING MANAGEMENT IN COMPANIES

TATIANA D. KOLODNIK

*Belarus State Economic University (Minsk, Republic of Belarus)*

*Submitted 15.03.2024*

**Abstract.** An assessment of digital marketing management in the work of companies was carried out – namely, the compliance of internal resources with the mechanisms of digital transformation in marketing. The approach to the digital transformation of marketing systems and the principles of digital marketing management are considered. It is noted that digital marketing management is inseparable from the continuous process of developing the functions of the marketing system. The stages are proposed, on the basis of which a methodology for calculating the marketing management index in the work of companies is developed in order to analyze the digital marketing methods. It is proposed to divide the performance indicators of digital marketing communications into strategic, analytical and operational, and combine them into the classes in accordance with the methods. Based on the results of the assessment of digital marketing management, it is concluded that the theoretical basis for the economic success of many companies is the professional flexibility of top management specialists and marketing departments.

**Keywords:** digital marketing, marketing system, digital marketing management techniques.

**Conflict of interests.** The author declares no conflict of interests.

**Gratitude.** The author expresses gratitude to the head of the Marketing Department of the Faculty of Marketing and Logistics of the Belarusian State Economic University, Vadim Sergeevich Golik, for consulting.

**For citation.** Kolodnik T. D. (2024) Assessment of Digital Marketing Management in Companies. *Digital Transformation*. 30 (3), 14–21. <http://dx.doi.org/10.35596/1729-7648-2024-30-3-14-21> (in Russian).

## Введение

В настоящее время цифровой маркетинг представляет специальную область знаний и важную функцию экономического развития. Использование в маркетинге цифровых технологий повлияло на создание новых моделей бизнеса и коммерции и позволило снизить издержки. Современный этап развития маркетинга предполагает реорганизацию и создание бизнес-процессов, способных уменьшать конкуренцию. Решительное применение цифровых технологий, включая маркетинг, демонстрируют сформированные бизнесы и системы транснациональной коммерции. Конкурентные преимущества прочно закрепились за многими зарубежными компаниями, сумевшими стать монополистами на разных рынках. Среди них – ведущие технологические гиганты Google, Microsoft, Oracle и другие, компании в сферах продаж и цифрового сервиса – Alibaba, eBay, Amazon, Uber, Booking, Apple, Android и др.

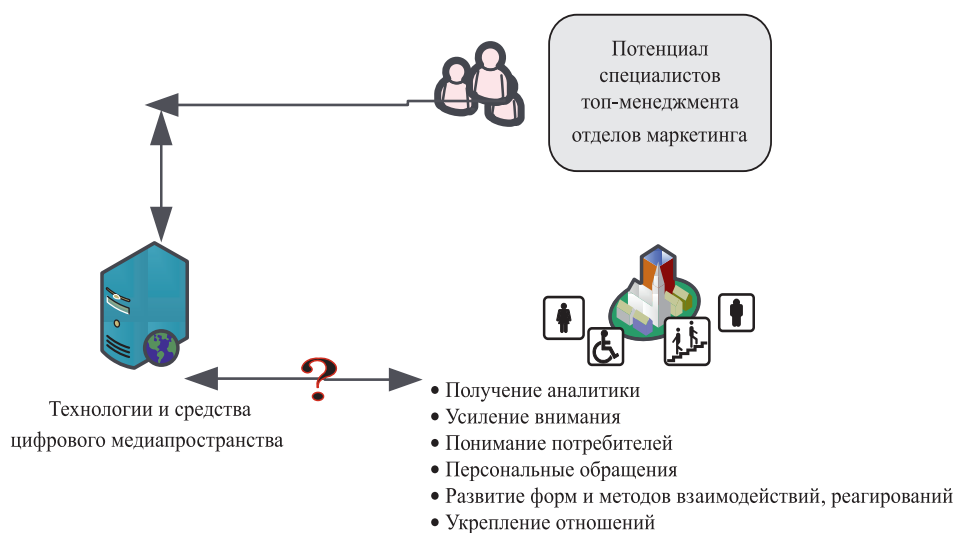
Цифровой маркетинг формирует разные методики исследований и тактик активных продвижений. Это позволяет выделить среди аудиторий потенциальных потребителей и в короткий срок прорекламировать компанию и/или продукты. Минимум затрат на основание и проведение цифровых рекламных кампаний усиливает востребованность и популярность такого маркетинга. Многие субъекты экономической деятельности стремятся направить коммуникации цифрового маркетинга на усиление заинтересованностей и расширение рынков.

Кроме того, цифровой маркетинг позволяет удешевить логистику, снизить издержки на транзакции, дифференцировать цены. Сегодня такой маркетинг раскрывается как инновационная траектория, которая активно формируется с применением интеллектуальных и цифровых ресурсов. Еще недавно под управлением цифровым маркетингом понимали веб-аналитику, SMM, профильную автоматизацию и использование инструментов сервисов цифровых рекламаций. Сегодня – это формирование системы взглядов, которые определяют управленческие концепции и, как рыночные гипотезы, могут становиться стратегически эффективными.

## Механизм цифровой трансформации в маркетинге

Развитие компании предполагает усиление корпоративного сознания, охватывающего множество процессов, включая брендинг. В этой связи цифровой маркетинг можно рассматривать как одну из ведущих сил. Управление цифровым маркетингом – влиятельный процесс, способный задать вектор развития. Вместе с тем теоретические аспекты трансформации процесса управления маркетинговой деятельностью в цифровой экономике изучены недостаточно [1, с. 129].

Механизм цифровой трансформации в маркетинге, как правило, направлен на улучшение профильной деятельности и может основываться на процессах автоматизации операций, приложений точек цифровых контактов с потребителями в офлайн- и онлайн-пространствах. С помощью такого механизма можно планировать получение аналитики, усиление внимания и понимания потребителей для персональных обращений, развитие форм и методов взаимодействий, реагирования и укрепления отношений (рис. 1). Формирование управленческих концепций, которые могут стать эффективными, предполагает внимание компаний к внутренним ресурсам (рис. 1), представленным как потенциал кадров, включая специалистов отделов маркетинга. В крупных компаниях механизм цифровой трансформации в маркетинге может предполагать анализ больших данных, использование технологий искусственного интеллекта, машинного обучения и иных новшеств. И поскольку этот механизм основан на потенциале специалистов отделов маркетинга, их компетенции должны соответствовать уровню цифрового развития экономики и предполагать формирование культуры, принципами которой будут являться стремления к инновациям и саморазвитие. Чтобы решать вопросы экономии и развиваться, компаниям стоит усиливать компетенции маркетологов.



**Рис. 1.** Механизм цифровой трансформации в маркетинге  
**Fig. 1.** The mechanism of digital transformation in marketing

Управление цифровым маркетингом неотделимо от непрерывного процесса развития функций системы маркетинга. Соответственно контроль за указанным процессом также должен быть постоянным, что требует внимания к инструментам кадрового рекрутинга и маркетингового менеджмента. Указанные инструменты позволят подобрать и расставить кадры, что скажется на оптимизации процессов, адаптации к изменениям рынков. Поэтому ускоренное развитие многих крупных монополий можно рассматривать сквозь призму приложения рекрутинга и менеджмента. Закрепление специалиста, ответственного за управление цифровым маркетингом, наделенного комплементарными компетенциями (экономическими, математическими и технологическими), может повлиять на эффект экономической деятельности компании. И поскольку специалисты топ-менеджмента в отделах маркетинга решают множественные задачи, результаты их работы должны передавать объективные и достижимые показатели, которые смогут знакомить с метриками, являющимися ориентирами достижения целей. Так, налаженные внутренние коммуникации между специалистами позволяют не только оперативно обмениваться информацией, но и формировать отчетность. Последняя может иметь смысл для основания и оптимизации кампаний маркетинга. Например, можно отслеживать поведение потребителей в разрезах интервалов времени, что позволит выявить подходы к их удержанию.

### Подход к цифровой трансформации систем маркетинга

Управление маркетингом, включая цифровой, неразрывно от укрепления рыночных связей и включает подсистемы средств, информации и управления. Развитие подсистем предполагает усиление возможностей для модификации формул маркетинга, например, основной – 4«Р» – создание актуальных продуктов, назначение цен, определение мест размещения информации и элементов продвижения.

Маркетинговая направленность коммуникаций для компаний и потребителей решает единую задачу – информирование о продуктах и создание заинтересованных отношений, которые приведут, в конечном счете, к взаимовыгодной сделке – удовлетворению потребностей покупателей и получению прибыли (продаже товаров) [2, с. 31]. Для усиления заинтересованных отношений с потребителями компании стремятся использовать инновационные методы и тестируют цифровые идеи, адаптируют возможности мобильных компьютерных девайсов. На практике большинство компаний нуждается в трансформации подсистем управления маркетингом. Последние объясняют развитые информационные потоки и комплексные отношения, которые передают маркетинговые коммуникации, способные определить результат экономической деятельности. Исходя из общности стратегий и важности результата, в компаниях работа подразделений (исследовательских, сервисных, рекламных и иных) должна быть согласована с управлением маркетингом, включая цифровой. С точки зрения управления цель цифровой трансформации систем маркетинга видится субъективной, поскольку, прежде всего, зависит от специфики деятельности

и особенностей приложения цифровых технологий. Данная цель вводится для организации подходов к стратегическому развитию.

Цифровая трансформация системы маркетинга может стать основой для модификации бизнес-модели и способна усиливать ценность компании и продуктов. На рис. 2 показан подход к цифровой трансформации системы маркетинга на основе переустройства связанных подсистем: управления, средств и информации.

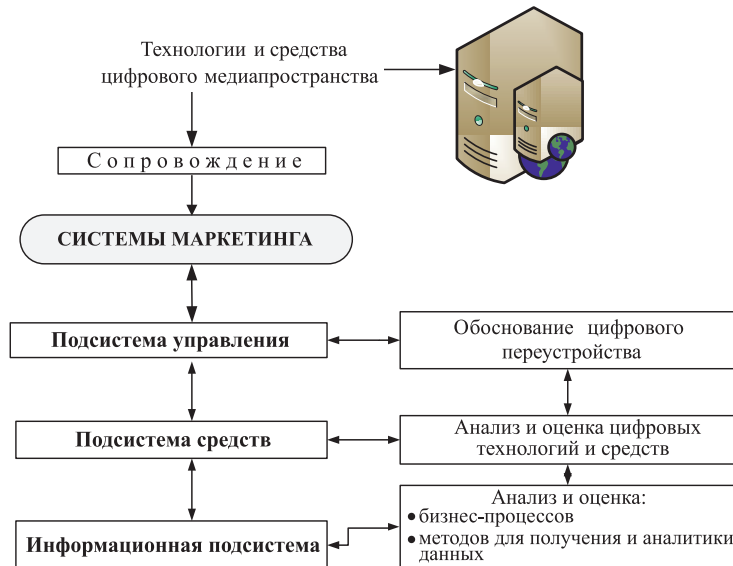


Рис. 2. Цифровая трансформация системы маркетинга  
Fig. 2. Digital transformation of the marketing system

Динамика цифровой трансформации подсистем маркетинга (рис. 2), как и эффект от исполнения, в разных компаниях не могут быть одинаковыми. На рис. 3 показан пример схемы для управления цифровым маркетингом в работе компании.



Рис. 3. Схема управления цифровым маркетингом  
Fig. 3. Digital marketing management framework

Однако задачи данной трансформации видятся схожими и определены стремлениями получать доход на основе удовлетворений существующих запросов. Для организации цифровой трансформации системы маркетинга можно определить взаимосвязанные параметры:

- компетенции специалистов топ-менеджмента, устанавливающие возможности для приложения технологий и средств цифрового медиапространства;
- доступность технологий и средств указанного пространства.

Технологии и средства способны усиливать системы маркетинга с учетом кадрового ресурсного потенциала, позволяющего инвестировать в технологии и средства цифрового медиапространства.

### Принципы управления цифровым маркетингом

Для достижения результата экономической деятельности компании должны быть внимательны, использовать интуицию и генерировать идеи. В управлении цифровым маркетингом важны анализ рыночного окружения и внутренней среды, внимание к цифровой трансформации систем маркетинга, выбору стратегий и тактик рыночного поведения, также требуется учитывать организационные, технико-технологические и социальные условия. Общие подходы к формированию коммуникаций цифрового маркетинга можно группировать и передать как принципы управления цифровым маркетингом (табл. 1).

**Таблица 1.** Принципы управления цифровым маркетингом  
**Table 1.** Digital marketing management principles

Принцип управления цифровым маркетингом	Подход к формированию коммуникаций
Актуальность	Планирует соответствие процессов уровню цифрового развития и запросам рынков
Эластичность	Означает возможность основания гибких коммуникаций в соответствии с условиями изменений рынков
Персонализация	Основана на внимании к запросам потребителей для персональных обслуживаний с использованием функциональных возможностей цифровых каналов и инструментов
Выгода	Предполагает взаимовыгодные отношения (например, производителей, продавцов и потребителей)
Получение информации	Рассчитывает получение актуальной, достоверной, объективной, релевантной, полной, надежной и своевременной информации
Прогнозы и стратегии	Организованы на изучении и охватах рынков, анализе ресурсов, использовании бенчмаркинга

Принципы управления цифровым маркетингом (табл. 1) основаны на внимании к профильным коммуникациям и предполагают системный подход, поскольку интегрируют классический маркетинг и цифровой. Следует отметить, что управление цифровым маркетингом планирует ряд взаимосвязанных процедур (рис. 3), в числе которых:

- изучение аудиторий,
- выбор цифровых каналов,
- организация комплексов маркетинга;
- контроль эффективности коммуникаций и др.

Процедуры управления цифровым маркетингом стоит согласовывать с уровнем развития компании. Вместе с тем такие процедуры должны быть эластичными по отношению к условиям изменчивых рынков.

### Этапы основания и анализа методов цифрового маркетинга

Рассмотрим этапы, которые могут быть определены для основания и анализа методов цифрового маркетинга, к числу которых отнесем приведенные на рис. 4. Перечисленные на рис. 4 этапы можно применить для основания интегрированной методики, которая позволит рассчитать индекс управления цифровым маркетингом (digital marketing management index, DMMI) в компании.

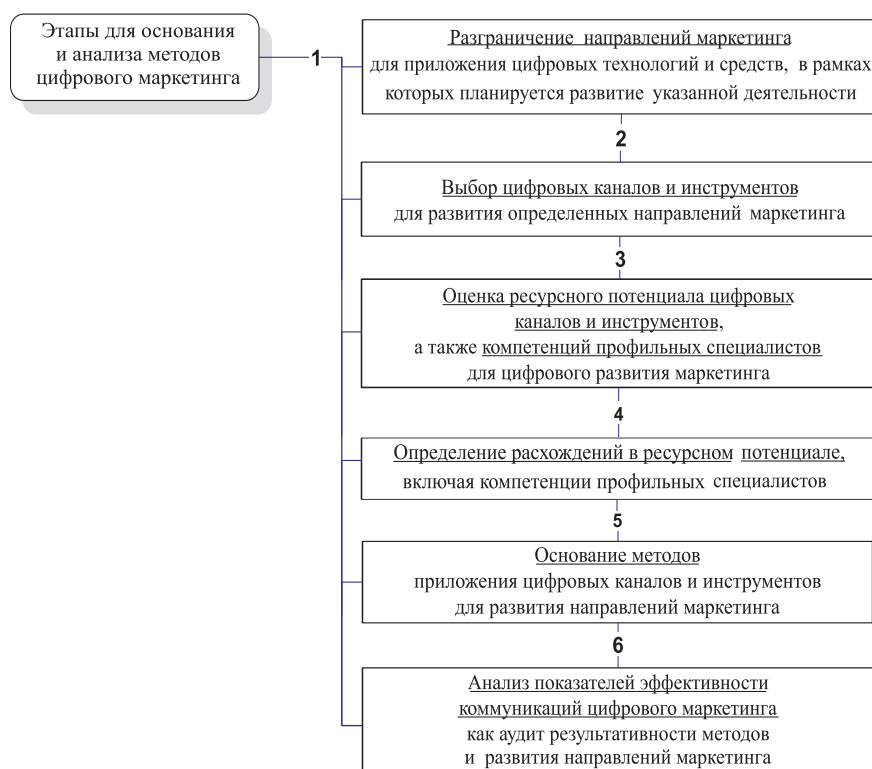


Рис. 4. Этапы для основания и анализа методов цифрового маркетинга

Fig. 4. Steps for founding and analyzing the digital marketing methods

### Методика расчета индекса управления цифровым маркетингом

Для основания интегрированной методики расчета индекса управления цифровым маркетингом необходимо учитывать ряд показателей, состав которых может быть передан детально. Данный индекс будет базироваться на интеграции внутренних показателей, как процедур и особенностей состава этапов, предназначенных для основания и анализа методов цифрового маркетинга. В этом случае каждому этапу можно присвоить коэффициент взвешивания – удельный вес, который может быть вариативным (дифференцированным) и определяться исходя из процедур и особенностей формирования (табл. 2). Расчет индекса управления можно выполнить с помощью несложной иерархической модели, предназначенной для определения удельного веса этапов для основания и анализа методов цифрового маркетинга (табл. 2).

Таблица 2. Взвешивание этапов для основания и анализа методов цифрового маркетинга как расчет индекса управления данной деятельностью

Table 2. Weighing the stages for the foundation and analysis of the digital marketing methods as a calculation of the management index of this activity

Этап	Наименование этапа	Удельный вес, %
1	Разграничение направлений маркетинга для приложения цифровых технологий и средств, в рамках которых планируется развитие указанной деятельности	8,3
2	Выбор цифровых каналов и инструментов для развития определенных направлений маркетинга	8,3
3	Оценка ресурсного потенциала цифровых каналов и инструментов, а также компетенций профильных специалистов для цифрового развития маркетинга	16,6
4	Установление расхождений в ресурсном потенциале, включая компетенции профильных специалистов	16,6
5	Основание методов приложения цифровых каналов и инструментов для развития направлений маркетинга	24,9
6	Анализ показателей эффективности KPI как аудит результативности методов и развития направлений маркетинга	24,9
Итого		100,0

Формулу расчета DMMI можно основать на внимании к процедурам формирования методов цифрового маркетинга

$$DMMI = \text{Stage 1} + \text{Stage 2} + \text{Stage 3} + \text{Stage 4} + \text{Stage 5} + \text{Stage 6}. \quad (1)$$

В данном случае DMMI будет численно равен взвешенной сумме этапов, предназначенных для основания и анализа KPI. Представленный расчет – один из примеров подхода к формированию индекса управления цифровым маркетингом

$$DMMI = \sum_{k=1}^6 S_k = 100 \%, \quad (2)$$

где  $S_k$  – удельный вес этапа основания и анализа методов цифрового маркетинга

Заметим, что в рамках формирования индекса управления цифровым маркетингом могут решаться различные подчиненные задачи, поэтому рейтинг этапа, предназначенного для основания и анализа методов цифрового маркетинга, видится как вариативный. Показатель данного рейтинга может измениться с учетом модификации подхода к исполнению этапа.

Представленная методика может быть дополнена или изменена. Соответственно процедуры детализации этапов для основания и анализа методов цифрового маркетинга стоит рассматривать как усиление подхода к расчету DMMI.

Методика может быть полезной для профильного аудита, например, для уяснения эффекта от исполнения определенных этапов в ее составе. Кроме этого, данная методика направлена на усиление гибкости маркетингового мышления специалистов топ-менеджмента компаний в условиях динамики рынков. К преимуществам расчета индекса управления можно отнести доступность исполнения, а к ограничениям то, что взвешивание этапов для основания и анализа методов цифрового маркетинга сложно передать в стоимостном выражении.

Чтобы оценивать эффект управления цифровым маркетингом, следует уделять внимание используемым методам. Аудит результата комплексных мероприятий цифрового маркетинга – непростая задача, которая предполагает отслеживание эффекта исполнения различных мер. Данный аудит основывается на получении разрозненных показателей, передающих эффект от исполнения KPI (табл. 3).

**Таблица 3.** Каналы и показатели эффективности коммуникаций цифрового маркетинга  
**Table 3.** Channels and performance indicators of digital marketing communications

Канал цифрового маркетинга	Показатель эффективности коммуникаций
Цифровые трансляционные технологии	Стоимость привлечения клиента, охват, количество показов, LTV (за период взаимодействий), CPA (стоимость одного привлечения) и др.
Мобильные технологии передачи данных	CTR (кликабельность), CPA, RCP (сумма одного клика), комментарии, репосты, SMS, MMS и др.
Локальные сетевые технологии	CTR, трафик, стоимость клика, CPA, RCP, средний чек (AOV), комментарии, охваты, репосты и др.
Интернет-технологии	CPC (стоимость клика), CTR, трафик, процент отказов, возвратов, CR (коэффициент конверсии), CPL (стоимость лида), AOV, RCP, ER (коэффициент вовлеченности), комментарии, охваты, репосты и др.
Цифровой офлайн-канал	Коэффициент вовлеченности, показы, LTV, CPA и др.

KPI, приведенные в табл. 3, можно разделить на стратегические, аналитические и оперативные, а также объединять в классы в соответствии с коммуникационными, конверсионными и экономическими методами. Разрозненные KPI данного маркетинга могут применяться для основания авторских методик (интегрированных и/или групповых).

В крупных компаниях формированию системной оценки от исполнения комплексных мероприятий цифрового маркетинга уделяется больше внимание, поскольку эффект приложения технических и программных средств в маркетинге отслеживают команды специалистов, что позволяет получать точную аналитику. К примеру – учет конверсий на основе специальных и гибких цифровых онлайн-инструментов выделения целевых аудиторий. В этой связи методы оценки эффективности цифрового маркетинга должны быть известными на этапах основания профильных

коммуникаций. Использование цифровизации упрощает возможности управления компаниями и в случае цифрового маркетинга позволяет спрогнозировать эффект на этапах планирования профильных коммуникаций.

### Результаты исследований и их обсуждение

Оценка управления цифровым маркетингом позволяет заключить, что данный маркетинг может являться исходным звеном в развитии компании. Для усиления экономической деятельности можно применять следующие аспекты управления цифровым маркетингом:

- механизм цифровой трансформации в маркетинге;
- подход к цифровой трансформации профильных систем;
- принципы управления цифровым маркетингом;
- этапы для основания и анализа методов цифрового маркетинга;
- методику расчета индекса управления цифровым маркетингом.

При управлении цифровым маркетингом теоретической основой успеха является профессиональная гибкость специалистов топ-менеджмента отделов маркетинга. И поскольку новые рынки возникают неожиданно (Booking, Amazon, Uber и др.), принятие управленческих решений во многом зависит от неординарного мышления специалистов компаний, формулирующих и доказывающих экономические гипотезы.

### Заключение

Предложены этапы, на основе которых разработана методика расчета индекса управления цифровым маркетингом в работе компаний. Управление данным маркетингом, как и традиционным, предполагает анализ рынков и среды маркетинга, применяемых технологий, а также учреждение комплексов маркетинга и контроль эффективности используемых коммуникаций.

### Список литературы

1. Багиев, Г. К. К вопросу формирования и совершенствования цифровой платформы организации и управления маркетинговой деятельностью фирмы: проблемы и задачи / Г. К. Багиев, М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Проблемы маркетинга. Логистика. 2022. Т. 17, № 4. С. 127–132.
2. Шевченко, Д. А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. 2019. № 10. С. 29–37.

### References

1. Bagiev G. K., Yanenko M. B., Yanenko M. E. (2022) On the Issue of Forming and Improving the Digital Platform for Organizing and Managing the Company's Marketing Activities: Problems and Tasks. *Problems of Marketing. Logistics*. 17 (4), 127–132 (in Russian).
2. Shevchenko D. A. (2019) Digital Marketing: Review of Channels and Tools. *Practical Marketing*. (10), 29–37 (in Russian).

### Сведения об авторе

**Колодник Т. Д.**, соискатель кафедры маркетинга, Белорусский государственный экономический университет

### Адрес для корреспонденции

220070, Республика Беларусь,  
г. Минск, просп. Партизанский, 26  
Белорусский государственный  
экономический университет  
Тел.: +375 29 767-71-60  
E-mail: tatiana\_ktd@mail.ru  
Колодник Татьяна Дмитриевна

### Information about the author

**Kolodnik T. D.**, Applicant at the Department of Marketing, Belarus State Economic University

### Address for correspondence

220070, Republic of Belarus,  
Minsk, Partizanski Ave., 26  
Belarus State  
Economic University  
Tel.: +375 29 767-71-60  
E-mail: tatiana\_ktd@mail.ru  
Kolodnik Tatiana Dmitrievna