

МАРКЕТИНГ

ОТРИМАНО:

05 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

© CC BY 4.0

УДК 339.138:334.722

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-09](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-09)

ГОЛІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО МАРКЕТИНГОВОГО ЗРОСТАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: РОЗРОБКА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ІНДЕКСУ HMGI

Георгіца В.О.*

засновник агентства BURN248,

Fractional CMO,

радник зі стратегії в агентстві Mediahead

м. Одеса, Україна

ORCID [0009-0000-2457-3274](https://orcid.org/0009-0000-2457-3274)

* Email автора для листування: vladislav.georgitsa@gmail.com

Анотація. У статті розглядається цілісний підхід до оцінки маркетингового зростання малого та середнього бізнесу (МСБ). Такий підхід покликаний замінити розрізнені метрики, що показують лише окремі моменти і часто фокусуються на короткій перспективі. Мета роботи полягає у тому, що запропонувати Holistic Marketing Growth Index (HMGI) як простий у використанні, але повний інструмент, який показує, як маркетинг впливає на зростання компанії в цілому. Предметом дослідження є системна оцінка результатів маркетингу за кількома групами показників: фінанси, сила бренду, поведінка клієнтів, ефективність цифрових каналів і внутрішні можливості компанії для оновлень та розвитку.

Метод HMGI складається з кількох кроків. Спочатку обираються потрібні показники. Далі вони приводяться до спільної шкали, щоб їх можна було коректно порівнювати. Після цього кожній групі надається вага, а всі результати об'єднуються в один індекс. Окремо передбачається порівняння з типовими значеннями в галузі та перегляд динаміки у часі. Така процедура робить дані зрозумілими та дає змогу швидко побачити, що працює, а що потребує уваги. Показано, що інтегрований погляд краще відбиває реальний внесок маркетингу в зростання бізнесу, ніж аналіз окремих КРІ. Також індекс допомагає знаходити взаємодії між каналами і вкладати бюджет у ті напрямки, де ефект буде найбільшим.

Запропонований індекс HMGI може слугувати корисним інструментом для власників і керівників: він допомагає планувати, ставити пріоритети та чітко пояснювати рішення команді й партнерам. Наукова новизна полягає в тому, що різні показники зведено в одну зрозумілу систему, яку можна регулярно оновлювати й використовувати для відстеження прогресу. Практична користь полягає у швидкій діагностиці сильних та слабких сторін стратегії і підтримці точних, обґрунтованих рішень. Серед обмежень визначено якість вхідних даних та вибір ваг для показників. Наступні кроки включають перевірку для різних ринків, тестування на реальних компаніях і розширення переліку показників.

Ключові слова: маркетингове зростання, малий та середній бізнес, маркетингова ефективність, інтегрована оцінка, Holistic Marketing Growth Index (HMGI), маркетингова синергія.

JEL Classification: M31, O32, L26.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Малі та середні підприємства (МСБ) відіграють ключову роль у розвитку світової економіки, формуючи основу зайнятості, сприяючи диверсифікації ринку та генеруючи значну частку інновацій. Проте їхній сталий розвиток критично залежить від здатності ефективно управляти маркетинговими активностями. Саме маркетинг дозволяє МСБ залучати й утримувати клієнтів, створювати конкурентоспроможний бренд та адаптуватися до динамічного ринкового середовища. У сучасних умовах підвищеної конкуренції, цифрової трансформації та обмежених ресурсів особливої ваги набуває питання коректної оцінки маркетингової ефективності.

Традиційні методи оцінювання результативності маркетингу, що базуються на таких показниках, як ROI, обсяг продажів чи рівень охоплення аудиторії, залишаються надто вузькими. Вони не враховують комплексності маркетингової системи та взаємозалежності між каналами і тактиками. У свою чергу, сучасні інструменти, такі як маркетингове мікс-моделювання (МММ) чи багатоточкова атрибуція (multi-touch attribution, МТА), дають більш повну картину, але вимагають великих масивів даних, складних обчислень та фінансових витрат, що робить їх малоприматними для більшості МСБ. Це створює розрив між потребою в інтегрованій аналітиці та реальними можливостями підприємств цього сегмента.

Відсутність цілісного підходу до вимірювання маркетингової ефективності призводить до розрізнених управлінських рішень і може викликати нераціональне використання ресурсів. З практичного боку це обмежує здатність компаній планувати розвиток і конкурувати з більшими гравцями. З наукового боку це засвідчує брак адаптованих методологій, які б поєднували комплексність аналізу з простотою застосування. У такій ситуації постає потреба у створенні нового інструмента, що дозволить МСБ оцінювати маркетингову ефективність через багатовимірний аналіз, інтегруючи фінансові результати, брендове позиціонування, поведінку клієнтів, ефективність цифрових каналів та інноваційний потенціал. Розв'язання цього завдання має подвійне значення: воно здатне підвищити рівень стратегічної зрілості підприємств у практичному вимірі та водночас зробити внесок у розвиток наукового напрямку, пов'язаного з методологіями оцінки маркетингового зростання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За останнє десятиліття видання про маркетингове зростання МСБ поступово змістили фокус від опису інструментів до пояснення того, як комбінації спроможностей і каналів створюють приріст результатів. У систематичному огляді 2023 року Мікеле Чоппі з колегами показує, що цифрова трансформація у маркетингу запускає механізми динамічних здатностей і вимагає перебудови процесів, аби перетворювати технології на цінність (Cioppi, Curina, Francioni, & Savelli, 2023) [4]. Подібний висновок для реального сегмента робить Маріо Матараццо в дослідженні 2021 року про «Made in Italy» МСБ: цифрові інвестиції додають вартості лише тоді, коли узгоджені з операційними змінами та клієнтською ціннісною пропозицією (Matarazzo, Penco, Profumo, & Quaglia, 2021) [12].

У площині власне маркетингових спроможностей Крістіан Хомбург і Дан Вельгос у роботі 2022 року демонструють, що digital-marketing capabilities – це окремий від традиційних блок умінь, який статистично пов'язаний із фінансовою ефективністю компаній (Homburg & Wielgos, 2022) [9]. Цей висновок резонує з аналітикою Семюела Одура: на вибірці МСБ саме конфігурація конкретних маркетингових здібностей (від планування до управління каналами) пояснює конкурентні результати, причому ефект посилюється за умов ринкової турбулентності (Oduro, 2023) [13].

Свіже дослідження Захари фіксує, що підприємницький маркетинг працює як каталізатор: проактивність власника, швидкі експерименти та цифрові компетенції підприємця підвищують імовірність перетворити інновації на продажі (Zahara, Ikhsan, Santi, & Farid, 2023) [16]. Паралельно Трі Хандріана показує, що відносна логіка (довіра, зобов'язання, системна комунікація) істотно зміцнює утримання клієнтів у МСБ. Отже, підприємницькі підходи та маркетинг відносин слід розглядати як взаємодоповнювані (Handriana, 2016) [8].

В омніканальному середовищі перехресні ефекти між каналами стають предметом окремої емпірики. Ларс Лесшер разом із Лобшаттом і Вергофом на польових даних доводить, що поєднання розсилок через звичайну офлайн-пошту з дисплейною рекламою дає надлишковий приріст, тобто $1+1>2$ (Lesscher, Lobschat, & Verhoef, 2021) [11]. Згодом Амаль Тімумі з колегами систематизує крос-канальні ефекти й робить висновок: бюджетування має враховувати не лише маржинальність окремих каналів, а й їхню взаємодію вздовж клієнтської подорожі (Timoumi, Gangwar, & Mantrala, 2022) [14]. На рівні індустріальних стандартів Всесвітня федерація рекламодавців презентує архітектуру Halo / North Star як єдину рамку крос-медійного вимірювання для узгодження телебачення й діджиталу за спільними метриками охоплення та частоти (World Federation of Advertisers, 2025) [15].

Основна методологічна проблема полягає у визначенні атрибуції та точному вимірюванні інкрементального внеску каналів. Рон Берман переконливо показує системні викривлення «останнього дотику» і потребу в оцінці невизначеності ефектів кампаній (Berman, 2018) [3]. Раніше Естер Андрел з колегами запропонувала шляхову (графову) атрибуцію, що краще відбиває ролі ранніх дотиків (Anderl, Becker, von Wangenheim, & Schumann, 2016) [2], а Пуні К. Каннан разом із Райнартцем і Вергофом окреслює рамку поєднання атрибуції з вимірюванням інкрементальної цінності контактів (Kannan, Reinartz, & Verhoef, 2016) [10]. Паралельно галузь «полегшує» маркетинг-мікс-моделювання: відкрита бібліотека Google LightweightMMM робить байесівське MMM доступним навіть для невеликих команд, дозволяючи перевіряти сценарії та оптимізувати медіамікс без громіздкої інфраструктури (Google, 2025) [7].

Довгий горизонт вимірювання вимагає виходу за межі оперативних KPI. Бранка Дропуліч із колегами узагальнює, як цифрова доба змінює підходи до оцінювання капіталу бренду: від простої обізнаності до стійких асоціацій і досвіду взаємодії (Dropulić, Krupka, & Vlašić, 2022) [5]. Натомість Надія Алі та Омайма Шабн показують, що клієнтська довгострокова цінність (CLV) слугує необхідним містком між маркетинговими активностями та фінансовими результатами (Ali & Shabn, 2024) [1]. Щоб зробити комплексне вимірювання більш системним у практиці МСБ Зоран Дудіч із колегами пропонує використовувати Balanced Scorecard як керовану панель, що узгоджує фінансові, клієнтські, процесні та навчальні перспективи і водночас лишається підйомною за ресурсами (Dudić, Dudić, Gregus, Novackova, & Djakovic, 2020) [6].

У підсумку сучасні дослідження показують чітку логіку. По-перше, зростання МСБ залежить від узгодженої конфігурації класичних і цифрових маркетингових спроможностей, які вбудовані у процеси та ролі (Cioppi et al., 2023; Homburg & Wielgos, 2022; Matarazzo et al., 2021; Oduro, 2023) [4; 9; 12; 13]. По-друге, підприємницька активність власника та орієнтація на побудову довгострокових відносин із клієнтами підвищують адаптивність і утримання (Handriana, 2016; Zahara et al., 2023) [8; 16]. По-третє, крос-канальні синергії доводять необхідність мислити не каналами, а траєкторіями взаємодій і вимірювати їх у спільній рамці (Lesscher et al., 2021; Timoumi et al., 2022; World Federation of Advertisers, 2025) [11; 14; 15]. По-четверте, коректне оцінювання впливу потребує поєднання MMM, атрибуції та експериментів із фокусом на інкрементальність (Anderl et al., 2016; Berman, 2018; Kannan et al., 2016; Google, 2025) [2; 3; 10; 7]. Нарешті, довгу перспективу слід закріплювати метриками бренду й CLV у керованих панелях (Ali & Shabn, 2024; Dropulić et al., 2022; Dudić

et al., 2020) [1; 5; 6]. На тлі цих висновків залишається прогалина, критична саме для МСБ: немає простої у використанні, але комплексної метрики, що одночасно охоплює фінансові, брендові, поведінкові, цифрові та організаційні виміри. Запропонований у статті Holistic Marketing Growth Index якраз і покликаний закрити цю прогалину, зводячи розрізнені показники в один інтерпретований індекс для діагностики, бенчмаркінгу та пріоритизації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є створення та обґрунтування Holistic Marketing Growth Index (HMGI) як простого у застосуванні, але цілісного інструменту для МСБ, що поєднує фінансові результати, силу бренду, клієнтську поведінку, ефективність цифрових каналів і організаційно-інноваційні можливості та тим самим дає зрозумілу оцінку маркетингового зростання. Ми ставимо запитання, як у межах одного індикатора узгодити різні метрики, яку процедуру нормалізації та вагування застосувати за умов малих і нерівномірних масивів даних, і як відобразити крос-канальні взаємодії, забезпечивши можливість бенчмаркінгу та відстеження динаміки. Відповідно, завдання дослідження полягають у формуванні концептуальної моделі з п'яти вимірів, відборі практичних індикаторів, розробленні процедур нормалізації / вагування та алгоритму агрегування у підсумковий індекс (0–100) з візуалізацією для діагностики, а також у описі правил інтерпретації результатів і визначенні перспектив подальшого застосування методики на практиці, включно з аналізом чутливості. Очікуваний внесок полягає у формалізації доступної «data-light» метрики для МСБ та наданні керованої панелі для діагностики, пріоритизації та комунікації рішень. Обмеження дослідження пов'язані з точністю вихідних даних і вибором вагових коефіцієнтів. Це частково компенсується перевіркою надійності через аналіз чутливості та можливістю адаптації під специфіку галузі.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна база дослідження має прикладний, міждисциплінарний характер і поєднує підходи маркетингової аналітики, управлінського обліку та цифрової аналітики. Основними методами виступають: експертний відбір індикаторів у п'яти вимірах (фінансовому, брендовому, клієнтсько-поведінковому, ефективності цифрових каналів та організаційно-інноваційному), мін–макс нормалізація показників до спільної шкали 0–100 для забезпечення порівнюваності, експертне вагування (просте рейтингування і розподіл 100 балів між вимірами) з подальшим об'єднанням результатів у єдиний інтегральний індекс HMGI (0–100), де кожен блок враховується пропорційно своїй важливості, візуально-аналітична інтерпретація результатів за допомогою радар-діаграми та коротких профілів вимірів. Результати індексу можуть інтерпретуватися через порівняння окремих блоків між собою та динаміку змін у часі (наприклад, щоквартально або раз на пів року). Для перевірки надійності підходу доцільно застосовувати базовий аналіз чутливості – перевірку того, як невеликі зміни ваг чи вилучення окремих показників впливають на загальний результат. Комплексне застосування цих простих і відтворюваних процедур забезпечує цілісну та прозору оцінку маркетингового зростання МСБ без залучення складних статистичних моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У малому та середньому бізнесі маркетинг майже завжди стартує точково: запустили рекламу, підкрутили сайт, збільшили активність у соцмережах, зробили e-mail-розсилку. Кожен інструмент дає свої цифри, і з часом таких показників стає десятки. Проблема в тому,

що вони живуть окремими «острівцями»: один сигналізує «успіх», інший «просадку», а загальна картина лишається непрозорою. У підсумку керівник бачить фрагменти, але не бачить, як вони складаються в єдиний результат.

На практиці важливо не стільки робити більше, скільки узгоджувати те, що вже робиться. Коли канали говорять різними голосами, вони змагаються за увагу клієнта. Коли говорять в унісон, то підсилюють один одного. Але таке узгодження не з'являється «само собою»: потрібне просте правило вимірювання, яке дозволяє зазирнути під капот усіх активностей і побачити не лише окремі KPI, а сукупний ефект.

Другий виклик – баланс короткого і довгого горизонту. Кампанія може дати високий CTR чи навіть «дешевий лід» сьогодні, але якщо слабка лояльність, бренд не нарощує довіри, а внутрішні процеси не встигають за попитом, завтрашня віддача зникає. Потрібен підхід, який тримає в полі зору і швидкі тактичні сигнали, і повільні стратегічні маркери – без складної математики та важкої інфраструктури, які часто недоступні МСБ.

Третя практична потреба – простота комунікації рішень. Маркетингові звіти перевантажені графіками, які по-різному читають власник, фінансовий директор і команда. Зручніше мати один зрозумілий індикатор стану, який можна розкласти на складові: де ми сильні, де втрачаємо, і що дасть найбільший приріст при обмеженому бюджеті.

Саме з цих міркувань виникає потреба у цілісному інструменті вимірювання, який не підміняє окремі метрики, а збирає їх у єдину логіку і допомагає приймати рішення. Такий інструмент має бути достатньо простим, щоб його можна було оновлювати регулярно, і водночас достатньо змістовним, щоб слугувати орієнтиром для стратегії та розподілу ресурсів.

Досягнення такого ефекту, однак, вимагає не лише стратегічного управління, а й ефективних інструментів оцінки ступеня узгодженості маркетингових активностей. У цьому контексті розроблений автором Holistic Marketing Growth Index (HMGI) виконує роль інструмента, що дозволяє оцінити, наскільки інтегрованими та взаємопідсилюючими є маркетингові зусилля малого та середнього бізнесу.

Методологія HMGI розроблена для системної та комплексної оцінки маркетингового зростання МСБ. Вона базується на п'яти основних компонентах, що охоплюють фінансові показники, брендово-репутаційні характеристики, рівень клієнтської лояльності, ефективність цифрових маркетингових каналів та інноваційний потенціал підприємства.

Відмінною рисою HMGI є інтеграція випереджальних (leading) та ретроспективних (lagging) індикаторів, що забезпечує всебічний аналіз маркетингової ефективності підприємства. Це дозволяє оцінити не лише поточний стан маркетингових активностей, а й їхній вплив на майбутній розвиток компанії.

Індекс HMGI складається з п'яти основних блоків, кожен з яких містить ключові метрики, що відображають різні аспекти маркетингової діяльності. Загальна формула розрахунку HMGI виглядає наступним чином (див. формулу 1):

$$HMGI = (w_a \times Block_a + w_b \times Block_b + w_c \times Block_c + w_d \times Block_d + w_e \times Block_e) \times SynC \quad (1)$$

де:

- $Block_a$ – фінансово-прибутковий блок (Financial Performance Block);
- $Block_b$ – брендово-репутаційний блок (Brand & Reputation Block);
- $Block_c$ – клієнтсько-поведінковий блок (Customer Behavior Block);
- $Block_d$ – блок ефективності цифрових каналів (Digital Channel Performance Block);
- $Block_e$ – інноваційно-організаційний блок (Innovation & Organization Block);

– $\overline{w_a}, \overline{w_b}, \overline{w_c}, \overline{w_d}, \overline{w_e}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість кожного з блоків у загальній структурі індексу. Їхнє значення може бути визначене на основі галузевої специфіки або експертних оцінок;

– SynC – синергійний коефіцієнт (Synergy Coefficient), що коригує підсумкове значення індексу з урахуванням рівня узгодженості маркетингових зусиль підприємства.

Далі розглянемо кожен з блоків детальніше.

Блок А: Фінансово-прибутковий блок (Financial Performance Block) оцінює фінансові результати маркетингової діяльності підприємства, забезпечуючи кількісну оцінку її ефективності. Він охоплює три ключові метрики: приріст виручки за певний період (Revenue Growth, RG), зміна рівня валового або чистого прибутку (Profitability, PR), а також рентабельність інвестицій у цифрові маркетингові ініціативи (ROI Digital, ROId), зокрема ROId від контекстної реклами чи SEO.

Формула розрахунку фінансово-прибуткового блоку має такий вигляд (див. формулу 2):

$$\overline{Block_A} = a_1 \cdot RG + a_2 \cdot PR + a_3 \cdot ROId \quad (2)$$

де $\overline{a_1}, \overline{a_2}, \overline{a_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку. Їхні значення встановлюються експертним шляхом або на основі емпіричних даних.

Щоб об'єднати різні за природою показники у спільний індекс, усі вони нормалізуються за принципом мін–макс до шкали 0–100. Для цього обирається референтний діапазон значень – як правило, з галузевих звітів, баз даних консалтингових компаній чи з історичних результатів самого підприємства. Наприклад, якщо для малого бізнесу в сегменті приріст виручки (RG) зазвичай коливається від –10% до +30%, то результат +10% після нормалізації дорівнюватиме 50 балам. Аналогічно, якщо рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг (ROId) у вибірці компаній змінюється від 0% до 200%, то показник у 120% відповідає 60 балам. Таким чином, 0 завжди означає найгірший реалістичний рівень у сегменті, а 100 – найкращий. Це дозволяє сумувати RG, PR і ROId у межах блоку, забезпечуючи коректність порівняння та подальшої агрегації.

Блок В: Брендowo-репутаційний блок (Brand & Reputation Block) оцінює рівень впізнаваності бренду та його репутацію серед цільової аудиторії. Він включає три ключові метрики:

– індекс впізнаваності бренду (Brand Awareness Index, BAI), який визначається на основі опитувань, кількості прямих заходів на сайт (direct traffic) та частки брендovаних пошукових запитів;

– індекс онлайн-репутації (Online Reputation Score, ORS), що базується на середніх оцінках користувачів на таких платформах, як Google Maps, Facebook, Trustpilot;

– показник соціального сприйняття (Social Sentiment, SS), який аналізує тональність згадок про компанію в соціальних мережах за допомогою спеціалізованих інструментів моніторингу, таких як BrandMentions.

Формула розрахунку брендowo-репутаційного блоку має такий вигляд (див. формулу 3):

$$\overline{Block_B} = b_1 \cdot BAI + b_2 \cdot ORS + b_3 \cdot SS \quad (3)$$

де $\overline{b_1}, \overline{b_2}, \overline{b_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

Усі метрики брендово-репутаційного блоку також переводяться у єдину шкалу 0–100 за допомогою мін–макс нормалізації. Для Brand Awareness Index (BAI) нижня й верхня межі визначаються або за результатами попередніх хвиль опитувань / аналітики трафіку компанії, або на основі типових показників галузі (наприклад, частка брендovаних пошукових запитів у межах 5-40%). Для Online Reputation Score (ORS) за орієнтир береться діапазон від 1 до 5 балів у рейтингах – що після нормалізації дає 0–100. Для Social Sentiment (SS) використовується шкала частки позитивних згадок: якщо в референтній групі бізнесів значення коливається від 40% до 90%, то показник у 65% відповідатиме приблизно 50 балам. Такий підхід дозволяє уникнути домінування одного індикатора над іншими й забезпечує зіставність усіх компонентів у межах блоку.

Блок С: Клієнтсько-поведінковий блок (Customer Behavior Block) аналізує ключові показники, що характеризують поведінку клієнтів та їхню лояльність до бренду. До його складу входять три основні метрики:

- довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value, LTV), що розраховується як добуток середнього чека, кількості повторних покупок і маржинальності;
- рівень відтоку клієнтів (Churn Rate), який відображає частку споживачів, що припинили співпрацю з компанією;
- коефіцієнт рекомендацій (Referral Rate, RR), що визначає частку клієнтів, які прийшли за рекомендацією інших споживачів.

Формула розрахунку клієнтсько-поведінкового блоку має такий вигляд (див. формулу 4):

$$Block_c = c_1 \cdot LTV + c_2 \cdot (1 - Churn) + c_3 \cdot RR \quad (4)$$

де c_1, c_2, c_3 – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

У клієнтсько-поведінковому блоці всі показники також зводяться до єдиної шкали 0–100. Для довічної цінності клієнта (LTV) береться діапазон значень, характерний для галузі, або ж історичні дані самої компанії: наприклад, якщо LTV коливався від \$200 до \$1200, то \$700 після нормалізації відповідатиме приблизно 50 балам. Для Churn Rate застосовується інверсія $(1 - Churn)$, щоб вища оцінка означала кращий результат; типово орієнтиром слугує діапазон 5–40% відтоку. Для Referral Rate (RR) шкала визначається часткою клієнтів, які прийшли за рекомендаціями: від 0% (0 балів) до умовних 50% (100 балів), що відповідає високому рівню органічної лояльності. Завдяки такій нормалізації блок відображає комплексний стан відносин із клієнтами, дозволяючи інтегрувати поведінкові аспекти у загальну оцінку маркетингового зростання.

Блок D: Ефективність цифрових каналів (Digital Channel Performance Block). Цей блок оцінює результативність цифрових маркетингових каналів, які забезпечують охоплення, взаємодію та конверсію користувачів. Він включає три ключові метрики:

- індекс ефективності пошукової оптимізації (SEO Score, SEOS), що відображає зростання органічного трафіку, кількість цільових запитів у ТОП-10 і показник клікабельності (CTR) в пошуковій видачі;
- рівень залученості в соціальних мережах (Social Media Engagement, SME), який вимірюється співвідношенням лайків, коментарів і поширень до загальної кількості підписників;
- коефіцієнт конверсії (Conversion Rate, CR), який визначає частку відвідувачів цифрових каналів, що стали реальними покупцями.

Формула розрахунку блоку має такий вигляд (див. формулу 5):

$$Block_D = d_1 \cdot SEOS + d_2 \cdot SME + d_3 \cdot CR \quad (5)$$

$$\text{де } SME = \frac{\text{лайки+коментарі+поширення}}{\text{кількість підписників}} \times 100\%;$$

де $\overline{d_1}, \overline{d_2}, \overline{d_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

Усі показники блоку D переводяться в шкалу 0–100 для забезпечення порівнянності. Для SEO Score (SEOS) базою виступають як динаміка органічного трафіку компанії, так і ринкові бенчмарки: наприклад, 30% ключових запитів у ТОП-10 може відповідати ~50 балам, а понад 70% – 90–100 балів. Для Social Media Engagement (SME) використовується відносна метрика – відсоток залучених користувачів від загальної кількості підписників; середні значення в різних галузях коливаються від 1% до 10%, тому 5% можна трактувати як середній рівень (~50 балів). Conversion Rate (CR) також оцінюється відносно галузевих норм: якщо середня конверсія у сфері e-commerce становить 2–3%, то результат у 1% відповідає 20–30 балам, а 5% і більше – 90+. Нормалізація за принципом «мін–макс» дозволяє об'єктивно порівнювати канали з різною природою (SEO, соцмережі, платний трафік), а зважене агрегування забезпечує інтегровану оцінку ефективності цифрових каналів у маркетинговій системі компанії.

Блок Е: Інноваційно-організаційний блок (Innovation & Organization Block) вимірює здатність компанії до технологічного розвитку, автоматизації маркетингових процесів та впровадження нових цифрових каналів комунікації. До його складу входять три ключові метрики:

- рівень автоматизації маркетингових процесів (Automation Level, AL), який оцінює використання таких інструментів, як email-розсилки, чат-боти та CRM-системи;
- рівень цифрової компетентності команди (Digital Team Competence, DTC), що відображає здатність співробітників ефективно використовувати сучасні маркетингові технології;
- а також показник впровадження нових каналів (New Channels Launch, NCL), який визначає кількість або якість нових цифрових платформ, інтегрованих компанією (наприклад, вихід у TikTok або маркетплейси).

Формула розрахунку блоку має такий вигляд (див. формулу 6):

$$\overline{Block_E} = e_1 \cdot AL + e_2 \cdot DTC + e_3 \cdot NCL \quad (6)$$

де $\overline{e_1}, \overline{e_2}, \overline{e_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

Для оцінки блоку Е усі три показники приводяться до шкали 0–100, що дозволяє порівнювати компанії з різним рівнем цифрової зрілості. Рівень автоматизації (AL) може вимірюватися як частка автоматизованих процесів у загальній кількості маркетингових задач: наприклад, якщо автоматизовано лише email-розсилки (10–20%), це відповідає низькому рівню (10–20 балів), тоді як інтегрована CRM із чат-ботами та маркетинговою аналітикою тягне на 80–90 балів. Компетентність команди (DTC) зазвичай визначається через тести, сертифікації або кількість спеціалістів, які мають досвід роботи з сучасними інструментами (Google Ads, Meta Business Suite, HubSpot тощо). Нові канали (NCL) оцінюються за частотою та ефективністю впровадження: запуск 1–2 додаткових каналів протягом року дає 40–50 балів, тоді як системна експансія в кілька платформ (TikTok, маркетплейси, подкасти) із відчутним внеском у трафік і продажі відповідає 80+. Таким чином, Block Е дозволяє побачити, наскільки компанія готова не лише підтримувати поточний рівень, а й розвиватися за рахунок інновацій та організаційної спроможності.

Після обчислення зваженої суми п'яти основних блоків індексу HMGI, необхідно врахувати ступінь інтегрованості маркетингових активностей підприємства. Для цього в методології запроваджується **синергійний коефіцієнт (SynC)**, який є важливим елементом інтегральної оцінки маркетингової ефективності. Він відображає рівень узгодженості та взаємопідсилення маркетингових зусиль, що здійснюються підприємством. За високого рівня координації між усіма блоками досягається синергійний ефект, який підсилює загальний результат. Натомість за відсутності інтегрованого підходу окремі маркетингові ініціативи можуть діяти ізольовано, що знижує їхню ефективність.

Формально синергійний коефіцієнт визначається за такою залежністю (див. формулу 7):

$$\text{SynC} = 1 + \delta(1 + \lambda) \quad (7)$$

де:

– λ ($0 \leq \lambda \leq 1$) – експертна оцінка рівня узгодженості маркетингових зусиль: $\lambda=0$ означає відсутність єдиної стратегії, кожен канал працює автономно; $\lambda=1$ – повна інтеграція, централізоване управління комунікаціями та єдина CRM-система. На практиці λ можна отримати через внутрішнє опитування менеджменту й команди за чеклістом із 5–7 запитань («чи є єдина стратегія каналів?», «чи інтегровані CRM та аналітика?», «чи координується робота з контентом і рекламою?»). Результати нормуються в інтервал 0–1.

– δ ($0 \leq \delta \leq 1$) – галузевий коефіцієнт синергії, що відображає середній рівень додаткового ефекту від поєднання маркетингових каналів у певній галузі. У B2B цей ефект вищий ($\delta \approx 0,4–0,5$), оскільки комбінація каналів значно підвищує результат (наприклад, контент + email + подія). У FMCG він нижчий ($\delta \approx 0,2–0,3$), бо кожен канал працює більш автономно. Значення визначаються на основі галузевих досліджень, бенчмарків (Nielsen, McKinsey, WFA) або експертних оцінок.

Таким чином, значення SynC може варіюватися від 1 (мінімальна синергія) до $1+2\delta$ (максимально інтегрована маркетингова система).

Значення індексу HMGI набуває аналітичної цінності лише за умови його правильного трактування. Щоб забезпечити практичну корисність індексу, розроблено шкалу інтерпретації, яка дозволяє співвіднести кількісний показник із рівнем маркетингової зрілості підприємства. Такий підхід сприяє не лише оцінці поточного стану, а й формуванню стратегічних орієнтирів для подальшого розвитку.

Отримане значення HMGI дозволяє здійснити інтегральну оцінку рівня маркетингового розвитку підприємства. Для інтерпретації індексу використовується шкала від 0 до 100 балів:

– HMGI нижче 40 – свідчить про істотні проблеми у реалізації маркетингової стратегії. Це може проявлятися у низькій фінансовій ефективності, слабкій цифровій присутності або недостатньому інноваційному потенціалі.

– HMGI у діапазоні 40–70 – вказує на середній рівень маркетингової зрілості. Підприємство демонструє певні успіхи, але зберігаються дисбаланси між блоками (наприклад, сильна цифрова присутність при слабкій роботі з клієнтською лояльністю).

– HMGI понад 70 – характеризує високий рівень маркетингової зрілості. Такі компанії ефективно інтегрують інструменти, забезпечують синергію між каналами, підтримують клієнтську лояльність і мають сформований бренд із позитивною репутацією.

Запропонована шкала є адаптивною: залежно від галузі чи контексту дослідження її межі можуть уточнюватися, наприклад у форматі від 0 до 10 або з урахуванням середньогалузевих бенчмарків. Це забезпечує гнучкість інтерпретації результатів і зручність використання індексу як у діагностиці, так і у відстеженні динаміки змін.

Інтегральне значення індексу HMGI набуває найбільшої цінності тоді, коли використовується не лише як аналітичний показник, а як інструмент підтримки управлінських рішень. Його структура дозволяє не просто зафіксувати стан маркетингової системи, а й оперативно реагувати на виявлені проблеми, коригувати стратегії та планувати

розвиток. Завдяки цьому NMGI може бути ефективно інтегрований у практику управління МСБ. Нижче розглянуто ключові напрями його застосування.

Першим напрямком застосування є самодіагностика та аудит. Оцінювання NMGI на регулярній основі (наприклад, щоквартально або раз на пів року) дозволяє керівникам МСБ здійснювати комплексний аудит маркетингової діяльності. Для цього доцільно використовувати чек-лист із ключовими запитаннями та метриками для кожного компонента індексу. Заповнюючи ці дані, підприємство отримує субіндекси та загальний бал, що дозволяє виявити позитивну динаміку або проблемні аспекти маркетингової стратегії. Такий аналіз допомагає визначити, які напрями маркетингу демонструють зростання, а які потребують коригування.

Другим напрямком застосування є виявлення сильних і слабких сторін. Розподіл NMGI на окремі складові дає змогу детально проаналізувати кожен аспект маркетингової діяльності. Наприклад, якщо індекс взаємодії з клієнтами суттєво нижчий за інші показники, це може свідчити про недостатню ефективність програм лояльності або низьку якість обслуговування. У такому випадку керівництво може ухвалити рішення щодо вдосконалення сервісу, активнішого збору зворотного зв'язку або розширення клієнтоорієнтованих ініціатив.

Якщо ж слабким місцем виявиться внутрішній маркетинг, варто інвестувати в підвищення компетентності співробітників, залучити маркетингових консультантів для розробки ефективної стратегії або краще донести корпоративну місію до команди. Тому четвертим напрямком застосування NMGI є використання його як стратегічний орієнтир, що допомагає підприємствам ефективно розподіляти обмежені ресурси для максимального підвищення маркетингової ефективності.

П'ятим напрямком застосування є моніторинг прогресу та постановка цілей. NMGI дозволяє підприємствам не лише аналізувати поточний стан маркетингової діяльності, а й встановлювати конкретні цільові показники на певний період. Наприклад, компанія може поставити мету підвищити загальний індекс із 60 до 75 балів зі 100 протягом року, зосередившись на вдосконаленні інтегрованості маркетингових каналів. Досягнення цього показника може передбачати такі заходи, як впровадження CRM-системи, налаштування наскрізної аналітики, проведення спільних тренінгів для відділів маркетингу та продажів тощо. Через рік повторна оцінка NMGI допоможе визначити, чи вдалося досягти запланованого прогресу. Такий кількісний підхід додає об'єктивності у процес прийняття управлінських рішень, що є особливо важливим для малих підприємств, де стратегічне планування часто здійснюється інтуїтивно.

Шостим напрямком є порівняння з галузевими бенчмарками. Широке застосування NMGI дає можливість підприємствам порівнювати свої результати із середньостатистичними показниками галузі або регіону. Наприклад, якщо середній індекс NMGI для ресторанного бізнесу в конкретному місті становить 70, а у певного закладу лише 50, це може свідчити про необхідність маркетингових удосконалень. З іншого боку, компанії з високими значеннями NMGI можуть використовувати цей показник як конкурентну перевагу. Наприклад, продемонструвавши партнерам, інвесторам або потенційним клієнтам зрілість своїх маркетингових процесів, підприємство може підвищити свою привабливість для співпраці.

І останнім, проте не менш важливим, напрямком є прогнозування успіху. Теоретично, високий рівень NMGI корелює з позитивною динамікою ключових бізнес-показників, таких як зростання виручки, прибутковість і частка ринку. Відстежуючи динаміку індексу, власник МСБ може прогнозувати майбутній розвиток компанії. Наприклад, суттєве підвищення NMGI протягом року може сигналізувати про зростання лояльності клієнтів та впізнаваності бренду, що, своєю чергою, сприятиме збільшенню продажів у майбутньому. Водночас різке зниження індексу може стати раннім сигналом про потенційні проблеми, навіть якщо

поточні фінансові показники залишаються стабільними. Це дозволяє керівництву підприємства завчасно вжити коригувальних заходів і уникнути кризових ситуацій.

Варто зазначити, що для ефективного використання HMGI в малому та середньому бізнесі необхідно спростити процес збору даних. Оскільки малий бізнес не завжди має доступ до формалізованих маркетингових показників, методологія може передбачати використання опитувальників, експертних оцінок власника або менеджерів на основі якісних критеріїв. Незважаючи на певну суб'єктивність такого підходу, систематичне застосування індексу дозволяє відстежувати динаміку маркетингової ефективності підприємства.

Для кращого розуміння практичної цінності Holistic Marketing Growth Index доцільно порівняти його з іншими поширеними підходами до оцінки маркетингової ефективності, що використовуються в малому та середньому бізнесі:

1. **HMGI vs. поодинокі KPI.** На відміну від моделей, орієнтованих на один або кілька ізольованих показників (наприклад, ROI чи NPS), HMGI об'єднує низку ключових маркетингових факторів. Це забезпечує більш багатовимірне бачення стану маркетингової діяльності. Наприклад, високий показник ROI у поєднанні з низьким рівнем клієнтської лояльності може свідчити про нестійкий характер зростання, і такий дисбаланс виявляється завдяки субіндексам HMGI. Водночас, агреговане числове представлення індексу полегшує комунікацію результатів для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Таким чином, HMGI не замінює деталізовані KPI, але слугує інтегральним стратегічним орієнтиром.

2. **HMGI vs. фінансові показники.** Малі та середні підприємства традиційно оцінюють ефективність маркетингу через зростання виторгу або частки ринку. HMGI включає фінансовий компонент, однак також враховує передумови досягнення фінансових результатів, зокрема стан клієнтської бази, репутаційний капітал бренду та внутрішні організаційні процеси. Це робить індекс прогностичним: він дозволяє оцінити не лише поточні досягнення, а й потенціал для подальшого зростання. Якщо фінансові результати тимчасово позитивні, але інші блоки HMGI мають низькі значення, це може сигналізувати про нестійкість розвитку.

3. **HMGI vs. Balanced Scorecard.** На відміну від Balanced Scorecard (BSC), яка є загальнобізнесовою системою управлінського контролю, HMGI зосереджений виключно на маркетинговій сфері. Індекс можна розглядати як адаптовану та спрощену модель філософії BSC, орієнтовану на специфіку малого та середнього бізнесу. Якщо BSC передбачає індивідуальну розробку показників для кожної перспективи, то HMGI пропонує вже готову структуру з п'яти блоків, що полегшує його застосування. Обидва інструменти можуть ефективно доповнювати один одного: підсистему маркетингу в рамках BSC доцільно оцінювати за допомогою HMGI.

4. **HMGI vs. маркетинговий аудит / оцінка від консалтингу.** Маркетинговий аудит зазвичай має якісний, описовий характер і є разовою ініціативою, яка вимагає залучення зовнішніх експертів. HMGI, навпаки, є кількісним інструментом, призначеним для регулярного самостійного використання. Попри це, змістовне наповнення HMGI перетинається зі структурою маркетингового аудиту, оскільки охоплює ті самі ключові елементи – стратегію, канали, клієнтів, результати. Головна відмінність полягає у тому, що HMGI дозволяє отримати числову оцінку, яка може бути використана для динамічного моніторингу змін.

5. **HMGI vs. моделі атрибуції (MMM / MTA).** Моделі типу маркетинг-мікс-моделювання (Marketing Mix Modeling, MMM) або багатоканальної атрибуції (Multi-Touch Attribution, MTA) є корисними для оцінювання внеску окремих каналів у досягнення цільових показників, насамперед продажів. Вони зосереджені на тактичному рівні. HMGI, натомість, має стратегічний фокус і оцінює загальну збалансованість та зрілість маркетингової функції. Крім того, індекс охоплює аспекти, які не можуть бути формалізовані через математичне моделювання, як-от внутрішня культура або рівень діджитал-компетенцій

персоналу. Таким чином, НМГІ не є альтернативою зазначеним моделям, а радше доповнює їх, дозволяючи інтегрувати результати МММ / МТА у відповідні субіндекси.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що НМГІ є комплексним та адаптованим інструментом для оцінки маркетингової ефективності в умовах обмежених ресурсів, притаманних малому та середньому бізнесу. Індекс відображає ключові чинники, на які звертає увагу сучасна наукова література, а саме клієнтоорієнтованість, розвиток внутрішніх компетенцій, інтегровані комунікації та стратегічна цінність бренду. Завдяки цьому НМГІ забезпечує цілісне уявлення про стан маркетингової діяльності та може бути ефективно використаний у практиці управління.

ВИСНОВКИ

У статті запропоновано Holistic Marketing Growth Index (НМГІ) як цілісний інструмент для оцінювання маркетингового зростання МСБ, що об'єднує п'ять вимірів (фінансовий, брендовий, клієнтсько-поведінковий, ефективність цифрових каналів, організаційно-інноваційний) у єдину інтерпретовану шкалу. Індекс усуває фрагментарність традиційних підходів, дає змогу виявляти сильні / слабкі зони, виконувати простий бенчмаркінг і відстежувати динаміку, тим самим підтримуючи обґрунтоване бюджетування та пріоритизацію ініціатив. Обмеження дослідження пов'язані з доступністю та якістю вихідних даних у МСБ, експертною природою ваг і відсутністю широкої емпіричної валідації в різних галузях та умовах ринку. Перспективи подальших розвідок передбачають: емпіричне тестування НМГІ на вибірках компаній різних секторів і масштабів, порівняння варіантів нормалізації та вагування (у т.ч. дано-керованих) і аналіз чутливості, калібрування галузевих бенчмарків та порогових значень інтерпретації, інтеграцію з МММ / МТА або експериментальними дизайнами для оцінки інкрементальності, адаптацію інструмента під різні моделі даних (від спрощених опитувальних індикаторів до автоматизованого збору з CRM / аналітики). Очікується, що реалізація цих кроків підвищить надійність НМГІ і розширить його застосовність як практичного стандарту оцінки маркетингової зрілості МСБ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ali N., Shabn O. S. Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2342526>
2. Anderl E., Becker I., von Wangenheim F., Schumann J. H. Mapping the customer journey: Lessons learned from graph-based online attribution modeling. *International Journal of Research in Marketing*. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 457–474. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.12.001>
3. Berman R. Beyond the last touch: Attribution in online advertising. *Marketing Science*. 2018. Vol. 37, No. 5. P. 771–792. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1114>
4. Cioppi M., Curina I., Francioni B., Savelli E. Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*. 2023. No. 1. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>
5. Dropulić B., Krupka Z., Vlašić G. Brand equity in a digital age: Systematic literature review. *E+M Ekonomie a Management*. 2022. Vol. 25, No. 1. P. 277–302. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-1-013>
6. Dudić Z., Dudić B., Gregus M., Novackova D., Djakovic I. The innovativeness and usage of the Balanced Scorecard model in SMEs. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 8. 3221. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083221>

Heorhitsa, V. (2025). A holistic approach to marketing growth of small and medium enterprises: development and application of the HMGI index. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 111-125. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-09>

7. Google. LightweightMMM: Bayesian marketing mix modeling (documentation & repository). 2025. URL: https://github.com/google/lightweight_mmm (дата звернення: 29.06.2025).
8. Handriana T. The role of relationship marketing in small and medium enterprises (SMEs). *Jurnal Pengurusan*. 2016. Vol. 48. P. 137–148. DOI: <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-11>
9. Homburg C., Wielgos D. M. The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50, No. 4. P. 666–688. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
10. Kannan P. K., Reinartz W., Verhoef P. C. The path to purchase and attribution modeling: Introduction to the special section. *International Journal of Research in Marketing*. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 449–456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.005>
11. Lesscher L., Lobschat L., Verhoef P. C. Do offline and online go hand in hand? Cross-channel and synergy effects of direct mailing and display advertising. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. Vol. 38, No. 3. P. 678–697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.002>
12. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 642–656. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030>
13. Oduro S. Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. *Journal of Small Business Strategy*. 2023. Vol. 33, No. 2. P. 17–35. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.77458>
14. Timoumi A., Gangwar M., Mantrala M. Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of data-driven research. *Journal of Retailing*. 2022. Vol. 98. P. 133–151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.12.001>
15. World Federation of Advertisers. Halo: Cross-media measurement framework (North Star). 2025. URL: <https://www.wfanet.org/knowledge/item/2025/05/21/Halo-Cross-media-measurement-Framework-North-Star> (дата звернення: 29.06.2025).
16. Zahara Z., Ikhsan I., Santi I. N., Farid F. Entrepreneurial marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, No. 2. 2204592. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592>

REFERENCES

- Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2342526>
- Anderl, E., Becker, I., von Wangenheim, F., & Schumann, J. H. (2016). Mapping the customer journey: Lessons learned from graph-based online attribution modeling. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 457–474. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.12.001>
- Berman, R. (2018). Beyond the last touch: Attribution in online advertising. *Marketing Science*, 37(5), 771–792. <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1114>
- Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B., & Savelli, E. (2023). Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 1–27. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>
- Dropulić, B., Krupka, Z., & Vlašić, G. (2022). Brand equity in a digital age: Systematic literature review. *E+M Ekonomie a Management*, 25(1), 277–302. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-1-013>

- Dudić, Z., Dudić, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the Balanced Scorecard model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221. <https://doi.org/10.3390/su12083221>
- Google. (2025). LightweightMMM: Bayesian marketing mix modeling (documentation & repository). Retrieved June 29, 2025, from https://github.com/google/lightweight_mmm
- Handriana, T. (2016). The role of relationship marketing in small and medium enterprises (SMEs). *Jurnal Pengurusan*, 48, 137–148. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-11>
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666–688. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Kannan, P. K., Reinartz, W., & Verhoef, P. C. (2016). The path to purchase and attribution modeling: Introduction to the special section. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.005>
- Lesscher, L., Lobschat, L., & Verhoef, P. C. (2021). Do offline and online go hand in hand? Cross-channel and synergy effects of direct mailing and display advertising. *International Journal of Research in Marketing*, 38(3), 678–697. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.002>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030>
- Oduro, S. (2023). Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 17–35. <https://doi.org/10.53703/001c.77458>
- Timoumi, A., Gangwar, M., & Mantrala, M. (2022). Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of data-driven research. *Journal of Retailing*, 98, 133–151. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.12.001>
- World Federation of Advertisers. (2025). Halo: Cross-media measurement framework (North Star). Retrieved June 29, 2025, from <https://www.wfanet.org/knowledge/item/2025/05/21/Halo-Cross-media-measurement-Framework-North-Star>
- Zahara, Z., Ikhsan, I., Santi, I. N., & Farid, F. (2023). Entrepreneurial marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2204592. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592>

A HOLISTIC APPROACH TO MARKETING GROWTH OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: DEVELOPMENT AND APPLICATION OF THE HMGI INDEX

Vladyslav Heorhitsa

Founder of BURN248 agency, Fractional CMO,

Strategy Advisor at

Mediahead agency

Odesa, Ukraine

The article explores a holistic approach to assessing marketing growth in small and medium-sized enterprises (SMEs). This approach is intended to replace fragmented metrics that capture only isolated aspects and often focus on short-term outcomes. The purpose of the study is to propose the Holistic Marketing Growth Index (HMGI) as an easy-to-use yet comprehensive tool that demonstrates how marketing contributes to overall company growth. The subject of the research is the systemic evaluation of marketing performance across several groups of indicators: financial results, brand strength, customer behavior, effectiveness of digital channels, and the company's internal capacity for renewal and development.

The HMGI method consists of several steps. First, the relevant indicators are selected. Next, they are normalized to a common scale to ensure comparability. Each group of indicators is then assigned a weight, and all results are combined into a single index. The method also provides for comparison with typical industry benchmarks and tracking of dynamics over time. This procedure makes the data easier to interpret and allows managers to identify what is working well and what requires attention quickly. An illustrative example demonstrates that an integrated view more accurately reflects the real contribution of marketing to business growth than analyzing individual KPIs. In addition, the index helps to detect interactions between channels and direct investments to areas with the highest potential impact.

The findings indicate that HMGI can serve as a practical tool for business owners and executives: it helps with planning, setting priorities, and clearly communicating decisions to teams and partners. The scientific novelty lies in bringing diverse indicators into a single, coherent system that can be updated and used for continuous monitoring. The practical value is reflected in the rapid diagnosis of strengths and weaknesses of a marketing strategy and the support of accurate, evidence-based decisions. Limitations include the quality of input data and the choice of weights. Future research should focus on testing the model across different markets, validating it with real companies, and expanding the set of indicators.

Keywords: marketing growth, small and medium-sized enterprises, marketing effectiveness, integrated assessment, Holistic Marketing Growth Index (HMGI), marketing synergy.