

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

**«Інтеграція маркетингових аналітичних та інформаційних систем у
менеджмент організацій»**

«Integration of marketing analytical and information systems into organisational
management»

Виконала: здобувачка очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Петренко Дарія Вячеславівна

Керівник: проф., д.е.н. Робул Ю. В. _____

Рецензент: д.е.н., проф. Кошельок Г. В.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . ____ . 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ проф. Олена САДЧЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № ____ від ____ . 12.2025 р.
Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ проф. Едуард КУЗНЄЦОВ
(підпис)

Одеса 2025

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади використання інформаційних і аналітичних систем у маркетингу	6
1.1 Еволюція інформаційних систем управління та маркетингової аналітики	6
1.2 Маркетингові інформаційні системи	14
1.3 Інтегроване інформаційно-аналітичне середовище маркетингового менеджменту	21
Розділ 2. Методичні підходи до впровадження та використання маркетингових аналітичних і інформаційних систем	29
2.1 Методики оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних систем у менеджменті.....	29
2.2 Інструменти інтеграції маркетингових аналітичних систем у бізнес-процеси	36
2.3 Методичні засади аналізу ефективності впровадження маркетингових аналітичних систем у малих та середніх підприємствах.....	44
Розділ 3. Інтеграція маркетингових аналітичних та інформаційних систем у менеджмент мсп	53
3.1 Стан та проблеми впровадження маркетингових аналітичних і інформаційних систем у МСП України.....	53
3.2 Організаційні та управлінські обмеження ефективного використання маркетингових аналітичних систем у МСП	60
3.3 Шляхи підвищення ефективності управління організаціями через інтеграцію маркетингових аналітичних та інформаційних систем.....	68
Висновки	77
Перелік використаних джерел	80

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес розвивається в умовах цифрової економіки, коли більшість управлінських і маркетингових процесів переходить у цифровий формат. Дані про клієнтів, продажі, рекламу та комунікації стали основою для прийняття управлінських рішень. Тому важливою умовою успішного розвитку організацій стає інтеграція маркетингових аналітичних та інформаційних систем у систему менеджменту. Такі системи, як CRM, ERP, BI-платформи, маркетингові аналітичні сервіси, дозволяють отримувати повну картину діяльності підприємства, оцінювати ефективність маркетингових дій і підвищувати якість управління. Водночас значна частина українських підприємств, особливо малих і середніх, стикається з труднощами під час впровадження таких систем через нестачу ресурсів, кваліфікованих кадрів і досвіду інтеграції. Це зумовлює необхідність дослідження теоретичних основ і практичних підходів до ефективного поєднання аналітичних і інформаційних систем у менеджменті організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика використання інформаційно-аналітичних систем в управлінні, зокрема у маркетингу досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Ф. Котлера, В. А. Замлинського, В. О. Новак, М. А. Окландера, Ю. В. Робула, М. П. Чайковської, Т. В. Янчук, М. С. Solano, J. C. Cruz, T. Cadden, R. Babalghaith, A. Aljarallah та ін. Водночас недостатньо розкритим залишається саме управлінський аспект впровадження та ефективного використання аналітичних систем у маркетингу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є визначення засад, напрямів та механізмів інтеграції маркетингових аналітичних і інформаційних систем у систему менеджменту організацій для підвищення

ефективності управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Проаналізувати еволюцію підходів до використання інформаційних і аналітичних систем у менеджменті організацій.
2. Описати зміст і структуру сучасних маркетингових інформаційних та аналітичних систем, їх роль у підтримці управлінських рішень.
3. Дослідити тенденції інтеграції маркетингових аналітичних систем (MAS) та інформаційних систем управління (MIS, CRM, ERP) у бізнес-процеси організацій.
4. Визначити проблеми інтеграції аналітичних та інформаційних систем в управління організаціями, причини недостатньої результативності та продуктивності.
5. Визначити особливості використання маркетингових аналітичних та інформаційних систем у малих і середніх підприємствах (МСП).
6. Оцінити переваги, обмеження та ризики впровадження інтегрованих аналітико-інформаційних маркетингових систем для МСП.
7. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту організацій через інтеграцію маркетингових аналітичних і інформаційних систем.

Об’єкт дослідження — система менеджменту організацій у контексті цифрової трансформації. **Предмет дослідження** — процеси інтеграції маркетингових аналітичних та інформаційних систем у менеджмент організацій.

Теоретична та інформаційна база дослідження. Основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що розкривають проблеми розвитку інформаційних систем у маркетингу, використання цифрових технологій у менеджменті, а також матеріали відкритих статистичних і аналітичних звітів міжнародних організацій,

державних установ та професійних маркетингових спільнот. Інформаційна база включає аналітичні дані з офіційних джерел, звіти про цифровізацію бізнесу в Україні, матеріали з практики впровадження CRM-та BI-систем на українських підприємствах.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу і синтезу — для узагальнення теоретичних підходів; системного і порівняльного аналізу — для розгляду особливостей інформаційних систем у різних типах організацій; статистичні методи — для оцінки тенденцій розвитку МСП та впровадження аналітичних інструментів; а також логічний і структурно-функціональний аналіз — для побудови узагальненої моделі інтеграції маркетингових аналітичних систем у менеджмент.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі подано теоретико-методологічні засади використання інформаційних і аналітичних систем у маркетингу.

Другий розділ присвячено методичним підходам до впровадження та інтеграції маркетингових аналітичних систем у менеджмент організацій.

У третьому розділі проаналізовано практику використання таких систем у малих і середніх підприємствах України та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, список використаних джерел налічує 54 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ І АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У МАРКЕТИНГУ

1.1 Еволюція інформаційних систем управління та маркетингової аналітики

Розвиток інформаційних систем у менеджменті та маркетингу відбувався в результаті, з одного боку, ускладнення завдань управління й зростання вимог до точності, оперативності та обґрунтованості рішень, а з іншого — під впливом постійного вдосконалення інформаційних технологій, засобів комунікації та оброблення даних. Взаємодія цих двох чинників — управлінського попиту й технологічних можливостей — стала рушійною силою еволюції, яка поступово трансформувала інформаційні системи від простих інструментів обліку до складних аналітичних платформ, що підтримують стратегічне управління на основі даних.

Витоки автоматизації управління сягають середини ХХ ст., коли з появою перших електронних обчислювальних машин підприємства почали використовувати їх для прискорення бухгалтерських розрахунків і складання звітності. З того часу роль інформаційних систем у менеджменті визначається здатністю компенсувати обмеження людського сприйняття, систематизувати великі обсяги інформації та зменшувати ризики прийняття рішень.

У 1970–1980-х роках на зміну фрагментарним автоматизованим робочим місцям прийшли перші централізовані системи управління, які дозволяли узгоджувати планування, облік і контроль у межах організації. Цей період можна вважати початком переходу від «інформаційного забезпечення» до «інформаційного управління».

Поступово інформаційна система перестала бути лише інструментом обліку, а перетворилася на інфраструктуру прийняття рішень — ключову умову конкурентоспроможності в умовах зростання складності ринку.

Початкові кроки розвитку інформаційних систем були пов'язані з автоматизацією рутинних операцій — обліку, контролю, складання звітності. Такі облікові інформаційні системи (Accounting Information Systems, AIS) забезпечували точність і швидкість фінансових розрахунків, але їхня функція залишалася переважно реєстраційною. Вони відображали минулі події, не надаючи можливості оцінювати майбутні тенденції або проводити аналіз варіантів рішень. Попри обмежену аналітичну функціональність, саме облікові системи сформували базові принципи структурування та методичного використання даних в управлінні. Вони уніфікували підхід до ведення обліку, стандартизували документообіг, започаткували поняття «єдиного джерела істини» в управлінській інформації. Ці технологічні й організаційні стандарти заклали підвалини для стандартизації інформаційних потоків і створили умови для переходу до наступного етапу — управлінських інформаційних систем [1].

Управлінські інформаційні системи (Management Information Systems, MIS) виникли у відповідь на потребу менеджерів отримувати не лише звітність, а й аналітичну інформацію, необхідну для планування, прогнозування й контролю [2]. У 1960–1970-х роках, коли масштаб організацій та обсяги даних різко зросли, такі системи стали центральним інструментом координації діяльності підрозділів. MIS забезпечували узагальнення показників, контроль виконання планів, виявлення відхилень і формування рекомендацій для прийняття рішень. Упровадження MIS сприяло появі в менеджменті нової культури використання даних. Замість прийняття рішень на інтуїції або досвіді керівники почали покладатися на кількісні показники, моделі та регулярну аналітичну звітність. У науковій

літературі цей зсув іноді визначають як «інформаційну революцію в управлінні» [3].

Розвиток систем підтримки прийняття рішень (DSS) поглибив цей підхід, адже дозволив не лише оцінювати минулі результати, а й прораховувати наслідки альтернативних стратегій. Саме DSS зробили можливим моделювання ринкових сценаріїв, розрахунок ризиків і застосування оптимізаційних алгоритмів, що сьогодні становлять основу сучасної бізнес-аналітики. Вони заклали підґрунтя для концепції управління на основі даних, коли інформація почала розглядатися як стратегічний ресурс організації.

Подальша еволюція зумовлювалася не лише внутрішніми управлінськими потребами, а й технологічним проривом — поширенням персональних комп'ютерів, баз даних і телекомунікацій. Це дало змогу перейти від статичних звітів до аналітичного моделювання. Так з'явилися системи підтримки прийняття рішень (СПР, або Decision Support Systems, DSS), які поєднували методи статистики, оптимізації та моделювання «що-якщо». Менеджери отримали змогу не просто бачити, що відбулося, а передбачати, що може статися за різних умов. DSS підготували ґрунт для сучасної аналітики, вводячи поняття сценарного планування та симуляційних підходів до оцінювання альтернатив [4].

У 1990-х роках під впливом глобалізації та ускладнення ланцюгів постачання відбувся перехід до інтегрованих корпоративних систем (Enterprise Resource Planning, ERP). Вони поєднали фінанси, виробництво, маркетинг і логістику в єдиному інформаційному просторі. ERP-системи не лише підвищили узгодженість процесів, а й створили можливість формування централізованих сховищ даних, які стали основою для подальшого розвитку інструментів бізнес-аналітики [3]. У подальшому розвиток цієї концепції привів до формування систем ERP I, орієнтованих на внутрішню інтеграцію бізнес-процесів, та ERP II, які розширили межі

управління за рахунок взаємодії з партнерами, постачальниками й клієнтами через мережеві платформи та веб-сервіси [1].

Системи ERP I були зосереджені на внутрішній інтеграції підприємства — фінансовому обліку, управлінні матеріальними потоками, виробничому плануванні. Їхньою метою було забезпечити прозорість процесів і оперативне узгодження дій між підрозділами. ERP II, що з'явилися наприкінці 1990-х, розширили рамки управління, включивши взаємодію з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами. Такі системи стали технологічною основою для логістичних і маркетингових платформ, які використовують дані з усіх етапів ланцюга створення цінності.

Запровадження ERP II супроводжувалося появою нових підходів до управління знаннями та процесами — Business Process Reengineering, SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management). Це заклало фундамент для переходу до інтегрованої бізнес-аналітики (BI), у якій дані з ERP стали центральним джерелом для аналітичних і прогнозних моделей.

Ці зміни знаменували перехід від фрагментарної автоматизації до системного управління на основі даних, коли єдність інформаційного середовища стала умовою ефективності всієї організації.

У міру розвитку ринкової конкуренції та зростання клієнтоорієнтованості бізнесу інформаційні системи почали спеціалізуватися за функціональними напрямками. З розвитком корпоративних платформ управлінські інформаційні системи почали спеціалізуватися за функціональними напрямками. Поряд із фінансовими та виробничими модулями сформувалися підсистеми маркетингу, збуту, персоналу, що згодом виокремилися у власні інформаційні комплекси. Особливо динамічно цей процес відбувався у сфері маркетингу, де зростання конкуренції та потреба у знанні споживача зробили інформацію головним активом. Так виникли маркетингові інформаційні системи

(Marketing Information Systems, MkIS), які інтегрували внутрішні показники збуту, запасів і цін із зовнішніми джерелами даних — результатами маркетингових досліджень, відомостями про конкурентів, макроекономічними тенденціями [5]. MkIS перетворили маркетинг із діяльності переважно на основі досвіду та неконкретних даних на повноцінну аналітично-управлінську функцію, що реалізується на основі наукового підходу, що спирається на систематичний збір і аналіз інформації [6]. Саме інтеграція внутрішніх і зовнішніх джерел створила передумови для появи комплексного аналітичного підходу в маркетингу.

Паралельно з MkIS розвивалися CRM-системи (Customer Relationship Management), які фокусувалися на управлінні взаєминами з клієнтами. Вони дозволяли накопичувати інформацію про поведінку споживачів, історію покупок і реакцію на комунікації, що дало змогу персоналізувати пропозиції та підвищити ефективність маркетингових кампаній [7]. CRM відображали зміщення акценту від масового маркетингу до індивідуального підходу, який спирається на більший обсяг специфічних й точкових даних про споживання, що, своєю чергою, дає можливість більш тонкого аналізу даних про клієнтів. Саме у цей період починається збирання та аналіз даних про споживання та його умови, виникає потреба у забезпеченні їх зберігання та інтеграції з іншими даними підприємства. Накопичення даних про споживачів та споживання призвело до появи окремого напрямку інформаційно-аналітичної роботи в менеджменті — маркетингової аналітики.

З переходом до цифрової економіки у 2000–2010-х роках зросла потреба в обробленні великих обсягів інформації, отримуваної з онлайн-каналів, соціальних мереж, мобільних додатків і сенсорних пристроїв. Відповіддю стали системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які об'єднали інструменти візуалізації, інтерактивної звітності та аналітики даних у реальному часі. Вони перетворили інформацію на основу

щоденного управління, зробивши можливим оперативне реагування на зміни попиту чи конкурентного середовища [8]. Саме поява BI і розвиток ERP створили передумови для формування організацій із «цифровим ядром», де дані — центральний ресурс прийняття рішень [9, 10].

Подальшим етапом стала маркетингова аналітика (Marketing Analytics) — комплексний напрям, що поєднує методи статистичного аналізу, машинного навчання, прогнозного та когнітивного моделювання [11]. Її сутність полягає не лише у вимірюванні результатів маркетингових дій, а у перетворенні даних на знання, які формують конкурентну перевагу. Маркетингова аналітика об'єднує дані з MkIS, CRM, BI та зовнішніх джерел у єдину платформу, що забезпечує атрибуцію каналів, прогнозування попиту, оцінювання цінності клієнта (Customer Lifetime Value) і оптимізацію маркетингових бюджетів [12]. Інтеграція аналітики в управлінські процеси стає визначальним чинником цифрової зрілості бізнесу [13, 14].

Якщо узагальнити, то еволюція інформаційних систем у менеджменті й маркетингу демонструє поступовий перехід від фіксації фактів до створення передбачувальних моделей поведінки ринку. Від AIS, які лише реєстрували події, через MIS і DSS, що забезпечували аналітичну підтримку, до сучасних BI- та AI-платформ, які формують автоматизовані рекомендації, — відбувається перехід від реактивного до проактивного управління. Цей процес супроводжується зростанням ролі аналітичної культури, компетенцій з інтерпретації даних і побудови доказових управлінських рішень.

У сучасних умовах підприємства використовують широкий спектр інформаційних та аналітичних систем маркетингу, що відрізняються рівнем інтеграції, функціональним призначенням і ступенем аналітичної складності. До них належать маркетингові інформаційні системи (MkIS), CRM-платформи, системи бізнес-аналітики (BI), системи підтримки рішень

(DSS), платформи даних про клієнтів (CDP) та сучасні рішення на основі штучного інтелекту й машинного навчання (AI/ML).

Основні типи таких систем, їхні сфери застосування, проблеми та потенційні можливості узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні типи інформаційних та аналітичних систем маркетингу

Тип системи	Основне призначення	Сфера застосування	Типові проблеми	Ключові можливості
Маркетингова інформаційна система (MkIS)	Збирання, накопичення та систематизація внутрішніх і зовнішніх даних для прийняття маркетингових рішень	Планування маркетингу, аналіз попиту, дослідження конкурентів	Фрагментарність даних, низька інтеграція з іншими підсистемами	Створення єдиної бази ринкової інформації, підтримка стратегічного планування
CRM-система (Customer Relationship Management)	Управління взаєминами з клієнтами на основі персоналізованих даних	Продажі, лояльність, програми утримання клієнтів	Висока вартість упровадження, складність забезпечення конфіденційності	Підвищення задоволеності клієнтів, зростання їхньої довгострокової цінності (CLV)
BI-платформа (Business Intelligence)	Аналітика інтегрованих даних, формування звітів і дашбордів для управлінців	Контроль ключових показників (KPI), оцінювання результативності маркетингу	Складність налаштувань, потреба у кваліфікованих аналітиках	Швидке виявлення тенденцій, візуалізація даних у реальному часі
DSS (Decision Support System)	Моделювання сценаріїв і прогнозування ринкових результатів	Стратегічне планування, бюджетування, вибір маркетингових стратегій	Обмежена інтерпретованість складних моделей	Оптимізація рішень на основі сценарного аналізу та симуляцій
CDP (Customer Data Platform)	Об'єднання даних клієнтів із різних джерел у єдиний профіль	Оmnikanальний маркетинг, персоналізація контенту, аналітика поведінки	Проблеми якості даних, дублювання записів	Формування цілісного уявлення про клієнта, підвищення точності сегментації

AI/ML-платформи маркетингової аналітики	Використання машинного навчання й когнітивних алгоритмів для прогнозування та автоматизації	Ціноутворення, реклама, рекомендаційні системи, атрибуція каналів	Залежність від великих вибірок даних, етичні та правові ризики	Прогнозування попиту, динамічна оптимізація кампаній, персоналізація в реальному часі
--	---	---	--	---

Джерело: створено автором на основі [12–14]

Кожен із наведених типів систем відіграє специфічну роль у створенні інформаційної архітектури підприємства. MkIS формує основу стратегічного планування маркетингу; CRM зосереджується на управлінні клієнтськими зв'язками; BI та DSS забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень; CDP і AI/ML-платформи відкривають можливості для інтеграції, прогнозування та автоматизації. У сукупності вони утворюють цілісну екосистему даних, що є інформаційною базою сучасного менеджменту на основі даних (data-driven management), де дані перетворюються на ключовий ресурс конкурентоспроможності [15].

Сьогодні інформаційні та аналітичні системи маркетингу перебувають у стані швидкої еволюції. Поєднання штучного інтелекту, машинного навчання та хмарних технологій створює нову архітектуру управління, де аналітика в реальному часі стає стандартом. Підприємства переходять від звичайного BI до розширеної (augmented) аналітики, коли алгоритми самостійно виявляють закономірності й пропонують управлінські дії.

Водночас виникають нові проблеми — потреба у високій якості даних, прозорості алгоритмів, дотриманні етичних і правових норм. Тому поряд із технічними компетенціями дедалі більшої ваги набуває аналітична культура організації, яка визначає, наскільки ефективно компанія здатна перетворювати інформацію на стратегічні знання.

Загалом розвиток інформаційних систем у менеджменті та маркетингу відбиває глибинний процес переходу від інтуїтивного управління до управління на основі даних, де ключову роль відіграє здатність підприємства не просто володіти даними, а інтегрувати, інтерпретувати та використовувати їх у реальному часі для формування конкурентних переваг. Від AIS до маркетингової аналітики простежується єдина логіка — інформаційна система стає не допоміжним інструментом, а ядром управління, що визначає якість стратегічних рішень і результативність бізнесу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що еволюція інформаційних систем управління та маркетингової аналітики відображає закономірний перехід від накопичення даних до їхнього стратегічного використання. Якщо перші системи забезпечували лише точність обліку та контроль операцій, то сучасні аналітичні платформи створюють цілісну картину діяльності підприємства, об'єднуючи внутрішні й зовнішні джерела інформації. Маркетингова аналітика стала логічним підсумком цього процесу — вона поєднує функції збору, інтерпретації й прогнозування, трансформуючи дані на знання, а знання — на управлінські рішення. У контексті цифрової економіки саме аналітичні системи формують основу менеджменту на основі даних, де конкурентоспроможність визначається здатністю організації не лише збирати інформацію, а й перетворювати її на джерело цінності для клієнта та бізнесу.

1.2 Маркетингові інформаційні системи

У сучасному бізнесі інформація стала таким самим стратегічним ресурсом, як фінансовий або людський капітал. Вона визначає якість управлінських рішень, швидкість реакції на зміни умов на ринку та здатність організації передбачати його розвиток. В умовах розвитку

цифрової економіки інформаційні потоки перетворюються на критично важливий чинник конкурентоспроможності організації. Саме тому інформаційні системи, що обслуговують маркетингову політику організації, посідають важливе місце в управлінні маркетингом, забезпечуючи менеджерів потрібними об'єктивними даними для планування, контролю й оцінювання ефективності рішень, пов'язаних з діями організації на ринку.

Маркетингова інформаційна система — це організована сукупність людей, процедур і технологій, що забезпечує систематичне збирання, обробку, зберігання та поширення маркетингової інформації для прийняття управлінських рішень [16]. У цьому визначенні поєднано три складники: людський (користувачі й аналітики, які інтерпретують дані), процесуальний (методика збирання й аналізу) та технологічний (інструменти й програмне забезпечення). Таким чином, MkIS — це не стільки технічна платформа, скільки організаційна система, покликана перетворювати дані на знання.

На відміну від разових маркетингових досліджень, які виконуються епізодично, MkIS діє постійно, створюючи інформаційний зв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Її мета — не просто фіксувати події, а формувати аналітичне підґрунтя для прогнозування ринку, сегментації клієнтів, оцінювання ефективності маркетингових стратегій і забезпечення адаптивності організації [17].

Інформаційна система стає основою управління маркетингом тоді, коли дані трансформуються в управлінські знання, а знання — у дію. Відповідно, значення MkIS визначається не кількістю зібраної інформації, а її здатністю підтримувати стратегічні та оперативні рішення [18].

Типова структура MkIS охоплює кілька взаємопов'язаних підсистем, які відображають логіку управління маркетингом і забезпечують менеджерів різними рівнями інформації — від оперативної до аналітичної (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типова структура MkIS

Підсистема	Управлінська роль	Потенційні обмеження
Внутрішня звітність	Дає змогу відстежувати продажі, запаси, витрати, прибутковість і виконання планів. Підтримує оперативне управління та контроль.	Ризик перевантаження звітністю, затримка оновлення даних, відсутність інтеграції між підрозділами.
Маркетингова розвідка	Забезпечує поточне спостереження за зовнішнім середовищем: дії конкурентів, тенденції ринку, зміни споживацьких уподобань. Підтримує стратегічне планування.	Може бути суб'єктивною, якщо базується на неструктурованих джерелах; потребує аналітичної компетентності.
Маркетингові дослідження	Поглиблюють розуміння поведінки споживачів, мотивів вибору, лояльності, чутливості до цін. Дають підстави для коригування маркетингової політики.	Висока вартість і тривалість збору первинних даних, необхідність статистичної обробки.
Аналітична підсистема (підтримка рішень)	Інтегрує всі джерела інформації, формує звіти, моделі прогнозування, оцінює ефективність маркетингових заходів і стратегій.	Потребує якісних даних і компетентного персоналу; можливе спрощення складних ринкових процесів.

Джерело: створено автором на основі [17-18]

У сукупності ці підсистеми формують єдиний цикл управління знаннями в маркетингу — від збору інформації до її аналітичного осмислення та практичного використання. Їхня ефективність визначається не лише технологічними параметрами, а й здатністю організації створювати культуру аналітичного мислення.

Технологічні платформи лише посилюють управлінські можливості маркетингової інформаційної системи. Серед найпоширеніших рішень виокремлюють CRM-системи, ERP-модулі, BI-платформи та хмарні сервіси.

CRM-системи (Customer Relationship Management) — це ядро сучасного маркетингового управління. Вони забезпечують єдиний простір для збереження даних про клієнтів, історію комунікацій і продажів,

дозволяють будувати персоналізовані кампанії та автоматизувати роботу з клієнтськими сегментами. Такі платформи, як *Salesforce*, *HubSpot*, *Bitrix24* чи *Zoho CRM*, підтримують концепцію 360° view of customer, надаючи менеджеру повну картину взаємодії зі споживачем. Їхня перевага — у зростанні прозорості маркетингових дій і можливості контролю показників лояльності, повторних покупок, довічної цінності клієнта (CLV). Водночас їх упровадження потребує організаційної адаптації та навчання персоналу, оскільки формалізовані процеси можуть знижувати гнучкість спілкування з клієнтом.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) розширюють горизонти маркетингу, поєднуючи його з фінансами, логістикою та виробництвом. Завдяки інтегрованим модулям керівники отримують змогу оцінювати не лише потенціал продажів, а й ресурсні обмеження чи фінансові ризики. У такий спосіб ERP забезпечує системний підхід до планування маркетингових дій і дозволяє синхронізувати маркетингову стратегію з операційними можливостями підприємства. Недоліком цих систем є їхня вартість і складність, а також надмірна стандартизація процесів, яка іноді стримує інноваційність [19].

BI-платформи (Business Intelligence), як-от *Power BI* або *Tableau*, стали важливим інструментом візуалізації й аналітики даних. Вони дають змогу менеджерам швидко оцінювати динаміку продажів, ефективність кампаній і ключові показники (KPI), будувати інтерактивні панелі управління (dashboard). Основна управлінська перевага BI полягає у створенні спільного інформаційного поля для всієї організації, що підвищує якість рішень. Водночас ефективність таких платформ повністю залежить від достовірності даних, що надходять до системи.

Хмарні сервіси (Google Cloud, AWS, Microsoft Azure) відкривають нові можливості для зберігання та обробки даних. Вони забезпечують доступ до інформації в реальному часі, підвищують швидкість аналітичних

процесів і сприяють гнучкості командної роботи. Для маркетингу це означає можливість одночасного доступу до показників кампаній, продажів і фінансів із будь-якого пристрою. Основні обмеження пов'язані з ризиками кібербезпеки, конфіденційності та залежності від провайдерів послуг.

Маркетингова інформаційна система сьогодні не є ізольованим інструментом, а функціонує в межах єдиної корпоративної інформаційної екосистеми. Вона інтегрується з фінансовими, виробничими та HR-модулями, створюючи наскрізні аналітичні потоки, що дозволяють керівництву отримувати повну картину діяльності підприємства. Така інтеграція забезпечує ефект синергії — дані, зібрані маркетингом, використовуються для прогнозування попиту, планування закупівель і формування бюджетів, а інформація з виробництва чи логістики дає змогу коригувати маркетингову політику відповідно до реальних можливостей.

Управлінські переваги інтеграції MkIS полягають у скороченні часу реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищенні точності прогнозів і зниженні ризиків прийняття рішень «наосліп». Проте інтеграція вимагає розвинених цифрових компетенцій персоналу, узгодженості між підрозділами й належної інформаційної безпеки. Таким чином, технічне злиття систем має супроводжуватися організаційною трансформацією, спрямованою на розвиток інформаційної культури управління.

Сучасні платформи наочно демонструють, як MkIS підтримує різні рівні управління:

- *Salesforce* об'єднує маркетинг, продажі та клієнтський сервіс у єдиному просторі, забезпечуючи наскрізну аналітику та персоналізацію комунікацій;
- *HubSpot* орієнтований на побудову воронки продажів і управління контентом, що дає змогу оптимізувати витрати на залучення клієнтів;
- *Bitrix24* поєднує CRM, управління завданнями та комунікації, сприяючи підвищенню командної взаємодії;

– *Power BI* використовується як «панель управління» маркетинговою ефективністю в режимі реального часу, дозволяючи оперативно виявляти відхилення від цільових показників.

Кожне з цих рішень демонструє головну тенденцію сучасного менеджменту — перехід від інтуїтивного до аналітичного управління, де роль менеджера полягає у правильному тлумаченні даних і виборі дій, а не лише в накопиченні інформації.

Таблиця 1.3

Критерії оцінювання маркетингових інформаційних систем

Напрямок оцінювання	Переваги для управління	Обмеження та ризики
Доступність інформації	Оперативне отримання даних у реальному часі; скорочення часу ухвалення рішень.	Залежність від стабільності ІТ-інфраструктури та якості зв'язку.
Якість рішень	Підвищення точності прогнозів і планів; узгодженість стратегічних та операційних рішень.	Надмірна довіра до аналітичних моделей без урахування контексту.
Комунікації в організації	Єдина база даних забезпечує взаєморозуміння між підрозділами.	Може виникати інформаційне перевантаження та втрата гнучкості.
Контроль і прозорість	Підвищення відповідальності завдяки прозорості показників KPI.	Ризик надмірного контролю, який знижує ініціативність.
Економічна ефективність	Автоматизація знижує витрати на обробку даних і помилки.	Високі витрати на впровадження, необхідність навчання персоналу.
Безпека та довіра	Централізовані системи дозволяють контролювати доступ і забезпечувати аудит.	Потенційна вразливість до кіберзагроз і витоку даних.

Джерело: створено автором самостійно

Оскільки ефективність маркетингової інформаційної системи визначається не лише наявністю окремих підсистем, а й узгодженістю інформаційних потоків між ними, нижче наведено схему, що відображає базову логіку функціонування MkIS у сучасній організації (рис. 1.1).

Зовнішнє середовище формує початкові інформаційні сигнали, які надходять у систему через маркетингову розвідку. Паралельно внутрішня звітність і результати маркетингових досліджень забезпечують MkIS

фактичними та аналітичними даними про діяльність підприємства й поведінку споживачів. Усі ці потоки інтегруються в аналітичній підсистемі (Decision Support System), яка перетворює їх на звіти, прогнози та управлінські рекомендації. Менеджери різних рівнів використовують отриману інформацію для ухвалення рішень, а результати їх реалізації формують зворотний зв'язок, що повертається до системи й оновлює її інформаційну базу [19, 20].

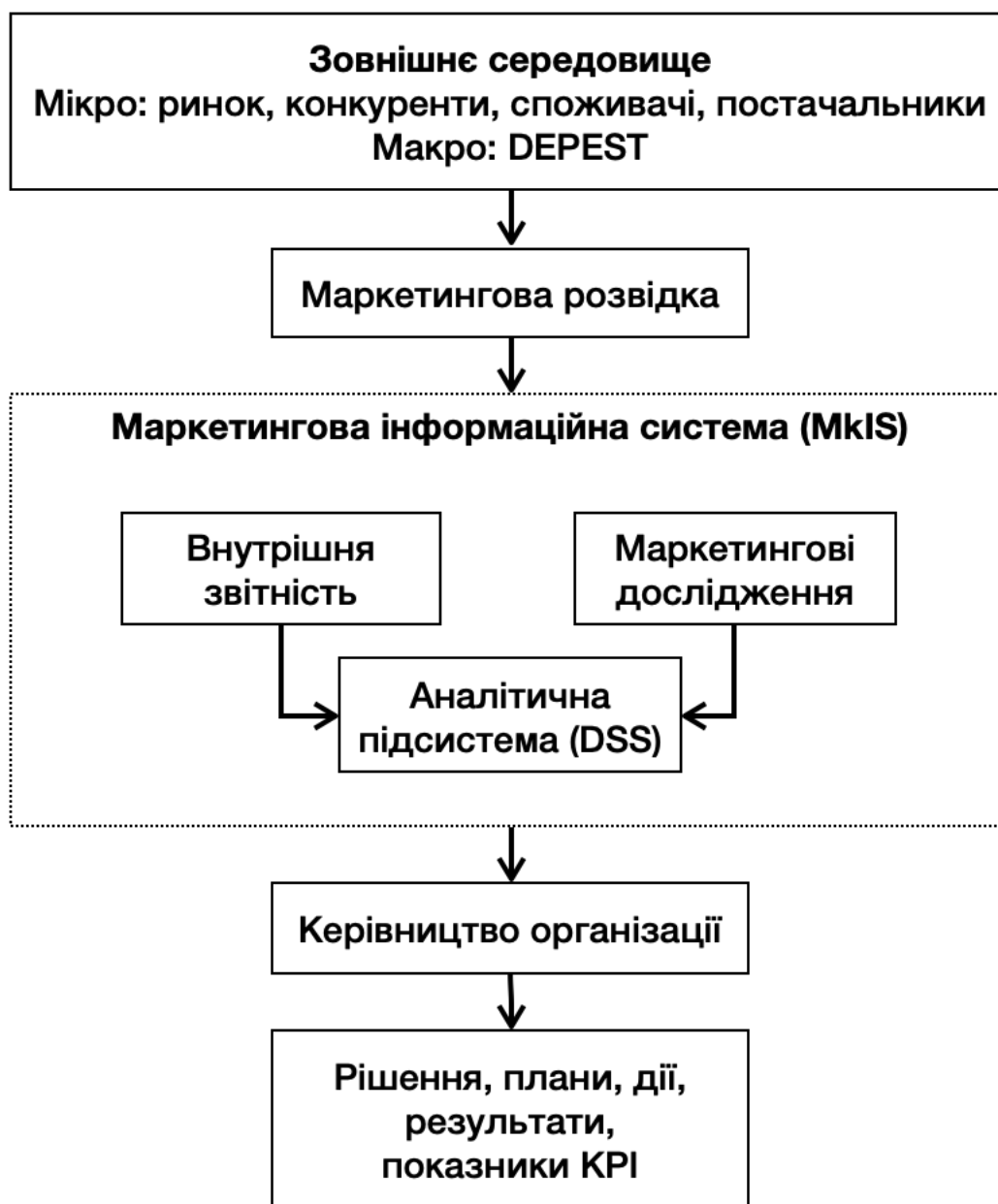


Рисунок 1.1. Інформаційні потоки маркетингової інформаційної системи (MkIS)

Джерело: створено автором на основі [19, 20]

Маркетингова інформаційна система є основою ефективного управління в умовах цифрової трансформації. Її головна цінність полягає не у технологічних параметрах, а у здатності створювати інформаційне середовище довіри й аналітичної компетентності, у межах якого дані перетворюються на знання, а знання — на управлінські рішення.

Інтеграція MkIS у корпоративну інфраструктуру дає змогу організаціям реагувати на зміни ринку швидше, ніж конкуренти, забезпечує прозорість процесів і підвищує стратегічну гнучкість. Успішне функціонування таких систем залежить від поєднання технологічних можливостей і професійної культури менеджменту, здатної використовувати інформацію не лише як ресурс, а як основу розвитку.

1.3 Інтегроване інформаційно-аналітичне середовище маркетингового менеджменту

Інтегроване інформаційно-аналітичне середовище маркетингового менеджменту можна розглядати як наступний етап еволюції корпоративних інформаційних систем. Якщо раніше організації покладалися на набір «фрагментованих» рішень — окремі системи внутрішньої звітності, локальні CRM, модулі ERP, інструменти маркетингової аналітики, що працюють паралельно з Excel-таблицями, — то сьогодні провідні компанії переходять до єдиних екосистем. У таких екосистемах дані про клієнтів, товари, операції, комунікації та фінансові результати зберігаються в узгоджених моделях, циркулюють між підсистемами через стандартизовані інтерфейси й одразу стають доступними для аналітики та прийняття рішень на різних рівнях управління.

Сутність інтеграції MAS, MIS, CRM, ERP та BI полягає насамперед в узгодженні структури даних. Єдиний довідник клієнтів, товарів, каналів збуту й сегментів ринку забезпечує, що показники, розраховані в різних

підсистемах, спираються на однакові визначення. ERP фіксує фактичні операції (замовлення, відвантаження, оплати), CRM — історію контактів і реакцій клієнта, MAS/MIS — маркетингові активності та результати кампаній, BI-платформи агрегують ці потоки у сховищі даних або «озері даних» і забезпечують єдине аналітичне представлення. При цьому важливо, що інтегруються не лише таблиці, а й алгоритми: правила сегментації, моделі атрибуції, прогностичні моделі попиту, алгоритми оцінювання ефективності кампаній мають однакові параметри та «бачать» однакову інформаційну картину.

Другий вимір інтеграції стосується узгодження показників ефективності. Традиційно маркетинг оперував власним набором метрик (охоплення, частота, GRP, CTR), фінанси — прибутком і рентабельністю, логістика — рівнем сервісу та запасів. У інтегрованому середовищі формуються крос-функціональні KPI: цінність життєвого циклу клієнта (CLV), вартість залучення (CAC), ROMI, коефіцієнти утримання, рівень задоволеності та лояльності, показники точності прогнозу попиту. Вони обчислюються на основі спільних даних і використовуються одночасно у маркетингу, збуті, фінансах та операційному менеджменті. Така уніфікація метрик створює передумови для справжньої «data-driven» культури управління.

Маркетингова аналітика в інтегрованому середовищі має системну роль. По-перше, у стратегічному менеджменті вона забезпечує обґрунтування рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування, формування портфеля продуктів і каналів збуту. Завдяки поєднанню даних ERP, CRM і зовнішніх джерел (маркетингові дослідження, відкриті статистичні бази, цифрові сліди споживачів) аналітичні модулі дають змогу моделювати різні сценарії розвитку ринку, оцінювати вплив змін цін, промоційних стратегій, асортименту на довгострокову цінність клієнтської бази.

По-друге, у плануванні попиту інтегровані рішення поєднують статистичні методи прогнозування, машинне навчання та знання експертів. Дані про історичні продажі, маркетингові активності, сезонність, поведінку клієнтів у цифрових каналах автоматично потрапляють у моделі прогнозу, результати яких використовуються і в маркетингу (планування кампаній, бюджетів), і в логістиці (планування запасів, виробництва). Це дає змогу перейти від локальної оптимізації до узгодженого S&OP-процесу, де маркетингова аналітика виступає сполучною ланкою між ринково орієнтованим баченням і операційними обмеженнями.

По-третє, у сфері управління клієнтським досвідом та персоналізації інтегроване середовище дозволяє бачити «єдину історію клієнта» в усіх точках контакту — від першого кліку в цифровій рекламі до післяпродажного сервісу. CRM фіксує взаємодії, MAS/BI аналізують поведінку, сегментацію й тригери, а інтеграція з фронт-офісними системами (сайт, мобільний застосунок, контакт-центр) забезпечує реалізацію персоналізованих пропозицій у реальному часі. Таким чином, аналітика перестає бути «бек-офісною функцією» і вбудовується безпосередньо в сценарії взаємодії з клієнтом.

Теоретичні моделі інтеграції підкреслюють багаторівневий характер такого середовища. Підхід Enterprise Integration Framework розглядає інтеграцію як багаторівневу конструкцію, де кожен шар корпоративної архітектури виконує свою функцію, але водночас повинен бути узгоджений із рештою. На верхньому рівні перебуває бізнес-архітектура, яка визначає стратегічні цілі, логіку створення цінності, модель взаємодії з клієнтами та ключові принципи управління. Нижче розташована архітектура бізнес-процесів, що описує послідовності дій, операційні маршрути, ролі та відповідальності підрозділів. Саме на цьому рівні формуються крос-функціональні процеси маркетингу, продажу, логістики й сервісу — і від ступеня їхньої узгодженості залежить цілісність клієнтського шляху. Далі

йде шар інформаційних моделей, де встановлюються структури даних, їхні атрибути, правила формування довідників, визначення метрик і ключових аналітичних показників.

На наступному рівні знаходяться прикладні системи, які охоплює CRM, ERP, MAS/MIS, BI та інші інструменти, які реалізують логіку процесів у програмних рішеннях. Нарешті, основу всієї архітектури формує технологічна інфраструктура — сервери, мережі, API, інтеграційні платформи, хмарні сервіси та засоби кіберзахисту, які забезпечують стабільність та масштабованість екосистеми.

Ці рівні не можуть існувати ізольовано: синхронізація має відбуватися вертикально (від стратегічних цілей до технічних реалізацій) і горизонтально (між функціями та підрозділами). Лише за умови такої синхронізації дані, процеси та алгоритми працюють як єдина система, а інформація рухається вільно між підрозділами й застосунками без дублювання, втрат або суперечностей. Маркетингова кампанія, наприклад, автоматично впливає на моделі прогнозу попиту, які у свою чергу коригують плани виробництва і запаси, а результати відображаються у фінансових прогнозах та аналітичних панелях керівництва.

У сфері маркетингового менеджменту це має особливо важливі наслідки. Якщо бізнес-цілі — орієнтація на цінність для клієнта, підвищення рівня лояльності, максимізація довгострокової рентабельності — не відображені у процесах, довідниках даних, структурах сховищ і алгоритмах аналітики, система перестає працювати як цілісна. Тільки коли стратегічні орієнтири втілено у конкретні моделі даних (наприклад, атрибути сегментації, параметри CLV, маркери поведінкових тригерів), у логіку бізнес-процесів (S&OP, управління мультиканальною взаємодією, персоналізація), а також у прикладні системи й аналітичні алгоритми, маркетинговий менеджмент отримує можливість працювати як повністю інтегрована частина корпоративної системи управління. Це, у свою чергу,

створює підґрунтя для цифрового менеджменту — коли дані та аналітика стають центральним механізмом координації рішень на всіх рівнях організації.

Сучасні дослідження інтеграції аналітики в корпоративні системи показують, що успіх визначається не лише технічними рішеннями, а й організаційними можливостями. Систематичний огляд [21] демонструє, що вбудована аналітика в ERP, CRM та інші Enterprise Information Systems стає критичним чинником підвищення якості стратегічних рішень, оскільки дозволяє організаціям переходити від інтуїтивної логіки до рішень, заснованих на доказах. Проте ефективність цієї аналітики безпосередньо залежить від зрілості бізнес-процесів, уніфікованості даних, дисципліни їх ведення та спроможності організацій формувати відповідні компетенції користувачів. Аналітичні системи не створюють цінності самі по собі — вона виникає лише тоді, коли технологічні можливості поєднані з організаційними знаннями, навичками інтерпретації даних, готовністю менеджерів змінювати практики планування та контролю. Саме тому інтеграція аналітики у щоденну операційну діяльність — планування попиту, бюджетування, оптимізацію маркетингових кампаній, управління цільовими сегментами — є не технічним, а управлінським завданням.

Справжній ефект від використання великих даних та маркетингової аналітики реалізується через механізми поєднання різномірних знань у межах організації. Дослідження показує, що навіть у ресурсно обмежених умовах (як у випадку SMEs) саме інтеграція знань, а не лише наявність технологій, перетворює аналітику на динамічні організаційні можливості, які підтримують інновації та формують конкурентні переваги. Аналітика приносить результати лише тоді, коли дані з різних функцій — маркетингу, продажу, виробництва, сервісу — інтерпретуються спільно, стають частиною рутин, на основі яких приймаються рішення, і коли менеджери вміють синтезувати нові інсайти з уже наявним досвідом організації [22].

Таким чином, ефективне використання аналітичних інструментів у маркетинговому менеджменті потребує не лише технічної інтеграції, а й організаційної підготовки: розвитку компетенцій користувачів, узгодження бізнес-процесів, уніфікації даних і створення культурних умов для спільного аналізу. Це безпосередньо корелює з ключовими завданнями маркетингового менеджменту, де аналітика має бути вбудована у практики щоденного управління — від прогнозування попиту та бюджетування до оцінювання ефективності кампаній та оптимізації клієнтського досвіду. У такому разі аналітичні можливості перетворюються з допоміжного інструмента на джерело стійкої переваги, оскільки забезпечують організацію здатністю швидше виявляти можливості, адаптуватися до ринку і формувати інноваційні управлінські рішення.

Окремий напрям теоретичних досліджень стосується інтеграції ERP-систем із BI-рішеннями, що розглядається як ключова умова переходу від «операційної інформатизації» до повноцінного аналітичного управління. У науковій літературі відзначається, що ERP виконує роль «ядра даних» — забезпечує структурованість, точність і повноту операційної інформації, фіксує всі транзакції, логістичні рухи, виробничі операції, залишки, контракти та фінансові проведення. Натомість BI-платформи (OLAP-куби, дашборди, моделі прогнозування, системи візуалізації) виконують функцію трансформації цих даних у стратегічне знання, яке доступне у вигляді показників, індикаторів і сценаріїв для керівників різних рівнів. Іншими словами, ERP забезпечує «що сталося», а BI — «чому це сталося» та «що буде далі». Саме завдяки інтеграції ERP і BI досягається узгодження процесних та аналітичних рівнів управління: інформація, яку генерують операційні системи, миттєво потрапляє в аналітичний контур і стає основою для оцінки ефективності, виявлення трендів, перевірки гіпотез та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку.

Теоретичні моделі інтеграції показують, що цінність цієї зв'язки виникає не лише через технічний обмін даними, а й через синхронізацію метаданих, довідників, часових вимірів і логіки агрегації. Це дозволяє усунути розрив між оперативними та стратегічними рівнями прийняття рішень: показники, які виникають «у полях» (замовлення, повернення, зміни у попиті, поведінка клієнтів у каналах), без затримок відображаються у BI-панелях, формують сигнал для коригування бюджетів, асортименту, рекламних активностей і політики запасів. У низці досліджень також підкреслюється, що інтеграція ERP-BI створює умови для побудови систем раннього попередження — керівники можуть бачити відхилення від прогнозів чи норм ще до того, як вони перетворюються на проблеми у фінансових результатах.

Для маркетингового менеджменту така інтеграція має особливо важливе значення. Вона відкриває можливість поєднати фінансові й нефінансові показники в єдиному управлінському контурі: обсяг продажу, маржинальність та оборотність запасів аналізуються одночасно з маркетинговими метриками — капіталом бренду, лояльністю, часткою повторних покупок, ROMI, динамікою сегментів і показниками мультиканальної взаємодії. Це дозволяє маркетинговим підрозділам оцінювати вплив комунікацій і продуктових рішень не лише у термінах охоплення чи кліків, а у вигляді реальних фінансових результатів, що безпосередньо інтегруються в ERP. Внаслідок цього маркетингові рішення отримують статус рівноправної частини корпоративного планування, а BI-моделі стають інструментами не лише аналітики, а й стратегічної координації між маркетингом, збутом, фінансами та операціями.

Таким чином, концепція інтегрованого інформаційно-аналітичного середовища маркетингового менеджменту узагальнює різні підходи до інтеграції систем та аналітики в єдину рамку. Її сутність полягає в тому, що маркетингові, клієнтські, операційні та фінансові дані об'єднуються в

спільному інформаційному просторі; аналітичні інструменти вбудовуються в ключові бізнес-процеси; а знання, що виникають у результаті аналітики, стають основою ухвалення рішень на всіх рівнях — від оперативного управління кампаніями до стратегічного визначення напрямів розвитку бізнесу. Саме така інтеграція формує фундамент цифрового менеджменту, у якому інформаційно-аналітичні системи перестають бути допоміжною інфраструктурою і перетворюються на центральний каркас управлінської системи організації.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АНАЛІТИЧНИХ І ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

2.1 Методики оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних систем у менеджменті

Оцінювання ефективності маркетингових інформаційно-аналітичних систем посідає центральне місце у сучасному менеджменті, оскільки цифрова трансформація змінює підходи до прийняття рішень, структуру управлінських процесів і способи взаємодії з ринком. Упровадження аналітичних платформ, CRM-систем, ERP, маркетингових інформаційних систем (MkIS), інструментів бізнес-аналітики та інших цифрових рішень формує багатовимірні ефекти, які неможливо оцінити лише за одним типом показників. У світовій і вітчизняній літературі послідовно підкреслюється, що аналіз ефективності повинен охоплювати як економічні й операційні результати, так і зміни в організаційних компетенціях, якість управлінських рішень, точність прогнозів, рівень адаптивності організації та задоволеність клієнтів [21-23]. Такий підхід обумовлений природою цифрових інновацій, що, з одного боку, мають вимірюваний фінансовий результат, а з іншого — створюють немонетарні ефекти, які формують стійкі конкурентні переваги та визначають здатність організації функціонувати в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.

Економічні методи оцінювання традиційно розглядаються як основа аналізу ефективності інвестицій у цифрові технології. Найбільш поширеним показником є ROI (Return on Investment), який дозволяє виміряти співвідношення між отриманим економічним ефектом і витратами на впровадження інформаційної системи. У випадку маркетингових аналітичних рішень значною мірою застосовується також ROMI (Return on

Marketing Investment), що фокусує увагу на оптимізації маркетингових витрат, підвищенні рентабельності рекламних кампаній, зростанні точності таргетингу та зменшенні витрат на залучення клієнтів. ROMI дає змогу оцінити не лише прямий приріст доходів, а й непрямі вигоди, що пов'язані із підвищенням ефективності комунікаційних стратегій, оптимізацією розподілу бюджетів і покращенням структури клієнтського портфеля [24]. Для проєктів, що реалізуються в умовах короткого планового горизонту, додатково використовується показник період окупності інвестицій. Він демонструє, за який проміжок часу організація повністю повертає вкладені ресурси. Проте дослідники звертають увагу на обмежену здатність періоду окупності відображати довгострокові вигоди, характерні для систем аналітики: накопичення та збагачення даних, розвиток цифрових компетенцій, підвищення точності моделей прогнозування та формування внутрішніх знань, які проявляються далеко за межами короткострокового періоду [21]. Саме тому економічні індикатори доцільно поєднувати з іншими методами, які охоплюють ширші аспекти результативності.

Сучасні підходи до оцінювання ефективності підкреслюють важливість немонетарних результатів, які часто відіграють визначальну роль у забезпеченні ринкової стійкості організації. Одним із ключових немонетарних ефектів є підвищення якості управлінських рішень, що досягається завдяки зменшенню рівня суб'єктивності, стандартизації аналізу, підвищенню доступності даних та зростанню прозорості процесів. Метрики якості рішень можуть включати частку управлінських дій, прийнятих на основі аналітичних звітів, зменшення частоти помилкових рішень, прискорення циклу планування, підвищення узгодженості рішень між підрозділами та зменшення кількості конфліктів на основі неузгоджених даних. Наступною важливою складовою є швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, особливо критична в умовах високої турбулентності ринку. Сучасні інформаційно-аналітичні системи

дають змогу суттєво скоротити час формування звітності, прискорити ідентифікацію аномалій у поведінці клієнтів чи коливань попиту, підвищити оперативність реагування на негативні тенденції та дозволяють у режимі реального часу відстежувати ефективність маркетингових кампаній. Як свідчать дослідження [23] скорочення часу реакції є одним із надійних показників успішності цифрової трансформації, оскільки воно прямо впливає на здатність підприємства запобігати втратам і пришвидшувати ухвалення стратегічних рішень.

Оцінювання точності прогнозів є ще одним важливим елементом немонетарної ефективності. Маркетингові аналітичні системи застосовують різні математичні моделі — від статистичних методів до інструментів машинного навчання, які дають змогу прогнозувати попит, ідентифікувати зміни у поведінці клієнтів, визначати ймовірність відтоку та оцінювати ефективність маркетингових кампаній. Результативність таких моделей часто вимірюється похибкою прогнозування, точністю класифікаційних моделей, часткою правильних передбачень або стабільністю моделей у часі. Висока точність прогнозів сприяє підвищенню рентабельності діяльності, оптимізації запасів, більш точному плануванню виробництва та маркетингової активності, а також зменшенню ризиків, пов'язаних із невизначеністю середовища.

Ключовим немонетарним показником є також задоволеність клієнтів, яка суттєво зростає завдяки можливостям персоналізації, швидкості обробки звернень, точності рекомендацій та покращенню загальної якості взаємодії з компанією. Інформаційно-аналітичні системи дозволяють автоматизувати збір показників CSAT, NPS, CES та індексів лояльності, що створює основу для контролю сервісної якості та корекції взаємодії зі споживачами. Зростання задоволеності клієнтів після впровадження систем маркетингової аналітики пояснюється можливістю обробляти великі обсяги даних, виявляти глибинні закономірності у поведінці споживачів та

адаптувати пропозиції до потреб окремих сегментів [22]. Особливо цінним є те, що такі показники демонструють довгостроковий ефект, оскільки задоволені клієнти забезпечують стабільні доходи й сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Оскільки ні економічні, ні немонетарні показники окремо не дають повного уявлення про результативність цифрових технологій, у сучасному менеджменті широко застосовуються комплексні методи оцінювання. Одним із найбільш інтегрованих інструментів є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), який дозволяє оцінити вплив інформаційно-аналітичних систем у чотирьох ключових площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та розвитку. Така структура є надзвичайно важливою у контексті цифрової трансформації, оскільки вплив аналітичних систем поширюється не лише на прибутковість чи витрати, а й на здатність підприємства навчатися, адаптуватися, впроваджувати інновації та підтримувати стабільну взаємодію зі споживачами. BSC також дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з тактичними та операційними показниками, що забезпечує прозорість і системність управління [25].

Система ключових показників ефективності (KPI) також є одним із центральних інструментів оцінювання цифрових систем. KPI дозволяють формалізувати вимірювання таких параметрів, як точність даних, тривалість циклу підготовки звітів, рівень використання аналітичних інструментів менеджерами, частка автоматизованих процесів, швидкість доступу до інформації та рівень цифрових компетенцій персоналу. Використання KPI дає змогу адаптувати методи оцінювання до конкретної галузі чи функції, що є особливо важливим для маркетингу, де багато метрик пов'язані з поведінковими факторами та емоційною взаємодією із клієнтом.

Одним із найважливіших підходів до комплексного оцінювання довгострокових ефектів є показник загальної факторної продуктивності (Total Factor Productivity, TFP), який вимірює внесок технологічних інновацій у загальну продуктивність підприємства. На відміну від класичних фінансових метрик, TFP враховує синергію між різними факторами виробництва — трудовими, матеріальними, інформаційними та технологічними. У контексті оцінювання інформаційно-аналітичних систем TFP дозволяє визначити, наскільки впровадження цифрових технологій впливає на продуктивність праці, ефективність внутрішніх процесів, витрати часу менеджерів, здатність підприємства масштабувати операційну діяльність без пропорційного збільшення витрат, а також на гнучкість і швидкість адаптації до нових умов середовища. У низці українських досліджень зазначається, що TFP є одним із найбільш валідних індикаторів ефективності цифрових інновацій, оскільки він дозволяє оцінити довгострокові структурні зміни, а не лише короточасні результати впровадження технологічних рішень.

Важливою складовою оцінювання ефективності маркетингових аналітичних систем є методи аналізу даних, які не лише забезпечують інструментарій для вимірювання результатів, а й самі створюють значну частину ефектів. Когортний аналіз дозволяє порівнювати поведінку різних груп клієнтів у часі та оцінювати довгострокові наслідки впливу цифрових рішень на лояльність, частоту покупок та життєвий цикл клієнтів. Такі методи особливо важливі для підприємств, що працюють у сфері e-commerce та сервісного бізнесу, де поведінка клієнтів є ключовим чинником ефективності. Методи data mining, зокрема кластеризація, дерева рішень, асоціативні правила та моделі машинного навчання, дають змогу визначати глибинні закономірності та тренди, прогнозувати поведінкові зміни, виявляти приховані групи споживачів і формувати персоналізовані

пропозиції. Використання таких методів дозволяє отримати глибокі знання про клієнтів, що стають фундаментом для стратегічних рішень.

Метод A/B testing забезпечує можливість порівняння альтернативних рішень на основі реальних даних, що дозволяє підтверджувати або спростовувати ефективність конкретних маркетингових інтервенцій, продуктів або елементів інтерфейсу. A/B testing є одним із небагатьох методів, що дає змогу отримати причинно-наслідкові висновки щодо ефективності цифрових рішень, і тому широко застосовується для оцінювання результатів персоналізації, рекомендаційних систем, програм лояльності та рекламних кампаній.

Особливе місце посідає показник Customer Lifetime Value (CLV), який відображає сукупну цінність клієнта протягом усього періоду взаємодії з підприємством. Зростання CLV є одним із найважливіших стратегічних ефектів впровадження інформаційно-аналітичних систем, оскільки він свідчить про ефективність утримання, оптимізацію взаємодії, підвищення задоволеності та посилення лояльності клієнтів. CLV дозволяє підприємству обґрунтовувати інвестиції у персоналізацію, автоматизацію сервісу, програми лояльності та розвиток аналітичних платформ, а також оцінювати довгострокові економічні та маркетингові результати.

Узагальнюючи наведені методи, доцільно виділити основні групи показників, які застосовуються для оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних систем у менеджменті. Вони охоплюють як економічні індикатори, що дозволяють визначити прямі фінансові результати від впровадження цифрових рішень, так і немонетарні показники, спрямовані на аналіз якості управлінських рішень, точності прогнозів, швидкості реагування та рівня задоволеності клієнтів. Важливу роль відіграють комплексні підходи стратегічного контролінгу — Balanced Scorecard, KPI та Total Factor Productivity — які забезпечують системне бачення довгострокового впливу аналітичних технологій на розвиток

організації. Не менш значущими є інструменти аналізу даних, що дозволяють оцінити трансформації у поведінці клієнтів, точність моделей прогнозування та загальний ефект від переходу до управління на основі даних. Для структурованого представлення цих підходів у табл. 2.1 наведено основні показники, що найчастіше застосовуються у практиці оцінювання інформаційно-аналітичних систем.

Таблиця 2.1

Показники та підходи для оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних систем у менеджменті

Конкретні показники / інструменти	Суть застосування
1. Економічні методи оцінювання	
ROI (Return on Investment)	Оцінює фінансову віддачу від інвестицій у цифрові рішення; використовується для визначення прибутковості.
ROMI (Return on Marketing Investment)	Вимірювання результатів маркетингової аналітики через приріст доходів, конверсій та ефективність комунікацій.
Payback Period	Визначення періоду повернення інвестицій; корисний для короткострокових рішень та МСП.
Зниження операційних витрат	Враховує економію часу, автоматизацію рутинних операцій і зменшення транзакційних витрат.
2. Немонетарні показники ефективності	
Якість управлінських рішень	Відображає обґрунтованість рішень, частку рішень, ухвалених на основі даних, та зниження помилок.
Точність прогнозів	Оцінюється через похибку прогнозування, стабільність моделей та здатність системи ідентифікувати тренди.
Швидкість реагування	Час формування звітів, час ухвалення рішень, оперативність корекції маркетингових кампаній.
Задоволеність клієнтів (CSAT, NPS, CES)	Показники якості сервісу, персоналізації та клієнтського досвіду.
Рівень використання системи менеджерами	Активність роботи з ВІ, залучення до аналітичних панелей, частка автоматизованих рішень.
3. Комплексні методи оцінювання	
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінює ефективність у 4 площинах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток та навчання.
KPI (Key Performance Indicators)	Набір індивідуальних показників: точність даних, швидкість звітності, конверсії, продуктивність процесів.
Total Factor Productivity (TFP)	Вимірює внесок технологій у загальну продуктивність; оцінює довгострокові структурні зміни.

Цифрова зрілість / Data maturity	Аналіз готовності організації до застосування даних (вміння працювати з даними, автоматизація, культура рішень).
4. Методи аналізу даних як інструменти оцінювання	
Когортний аналіз	Дозволяє оцінювати утримання, поведінку сегментів і довгострокову цінність когорт клієнтів.
Data Mining (кластеризація, дерева рішень, ML-моделі)	Виявлення закономірностей, прогнозування поведінки, сегментація, аналіз аномалій.
A/B Testing	Порівняння ефективності альтернативних маркетингових або інтерфейсних рішень.
CLV (Customer Lifetime Value)	Вимірювання довгострокової економічної цінності клієнта як індикатора ефективності аналітичних систем.
Атрибуційні моделі	Оцінювання внеску різних каналів і взаємодій у досягнення результату (конверсій, продажів).

Джерело: створено автором на основі [21-25]

Таким чином, методики оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних систем у менеджменті охоплюють широкий спектр підходів, що дозволяють отримати багатовимірну картину результатів цифрової трансформації. Економічні показники забезпечують оцінку прямих фінансових вигод, немонетарні — відображають якість рішень, оперативність реагування, точність прогнозування та сервісні результати, тоді як комплексні індикатори дозволяють інтегрувати короткострокові та довгострокові ефекти в системному вимірі. Методи аналізу даних доповнюють ці підходи, забезпечуючи глибше розуміння поведінки клієнтів, внутрішньої продуктивності та ринкової динаміки. Такий інтегрований підхід до оцінювання дає змогу визначити реальний внесок інформаційно-аналітичних систем у розвиток організації, формування її стратегічних компетенцій та зміцнення конкурентних позицій у цифровій економіці.

2.2 Інструменти інтеграції маркетингових аналітичних систем у бізнес-процеси

Інструменти інтеграції маркетингових аналітичних систем у бізнес-процеси забезпечують перетворення масивів даних на управлінські дії на

стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Сучасні дослідження показують, що сам факт наявності аналітичного модуля в ERP, CRM системі, або на платформі електронної комерції сам по собі не гарантує підвищення ефективності; вирішальними стають способи інтеграції, узгодженість бізнес-процесів та компетенції персоналу. Маркетингові аналітичні системи (MAS) мають бути вбудовані в контури планування, виконання та контролю рішень, а не існувати у вигляді ізольованих інструментів звітності [12, 21, 26, 27].

Доцільно розрізняти два взаємопов'язані типи інтеграції — технічну та функціональну. Технічна інтеграція стосується фізичного зв'язку між системами: обміну даними через API й iPaaS-платформи, налаштовані процеси ETL (extract–transform–load), побудову корпоративного сховища даних (data warehouse) чи lakehouse, а також використання конекторів до хмарних сервісів. Огляд сучасних інструментів інтеграції підкреслює, що саме консолідація даних з CRM, ERP, хмарних додатків та баз даних у єдиному сховищі створює «єдине джерело істини» для маркетингових рішень [28]. Функціональна інтеграція, своєю чергою, означає узгодження показників, регламентів і ролей: маркетингові та фінансові KPI, процедури бюджетування, планування кампаній, продажів і запасів мають опиратися на одну й ту саму інформаційну модель.

Технічна інтеграція MAS зі взаємодоповнюючими системами зазвичай починається з підключення через API. Для CRM-систем (Bitrix24, Creatio/Terrasoft, Zoho CRM) поширеною практикою є використання REST-або OData-інтерфейсів, за допомогою яких події (новий лід, угода, звернення клієнта) одразу потрапляють до аналітичної платформи або сховища даних. ETL-процеси виконують регулярне витягування великих масивів даних — історії замовлень, журналів веб-відвідувань, фінансових транзакцій — з подальшим очищенням, трансформацією та завантаженням у централізоване сховище. Реалізація таких конвеєрів дозволяє уникнути

дублювання інформації, зменшує кількість ручних операцій та забезпечує необхідну періодичність оновлення показників для маркетингової аналітики.

Функціональна інтеграція проявляється тоді, коли аналітика стає логічною частиною бізнес-процесів, а не додатком «для звітності». У процесах управління попитом, формування маркетингового бюджету, запуску акцій, планування каналів збуту та сервісу мають бути вбудовані етапи аналізу даних і перегляду KPI. Дослідження з інтегрованого управління бізнес-процесами показують, що саме процесно-центровані підходи дозволяють узгодити впровадження IT-рішень, аналітики й ролей персоналу: бізнес-процес описується, для кожного етапу визначається інформаційне забезпечення, відповідальні та цільові показники, а аналітична система фіксує як операційні, так і підсумкові результати [29]. У такій логіці MAS стає частиною «організаційної пам'яті», що живить цикли безперервного удосконалення.

Ядром інтеграції маркетингової аналітики з CRM є системний профіль клієнта. CRM-системи накопичують дані про контакти, угоди, взаємодії через різні канали, звернення до служби підтримки. Інтеграція з MAS дозволяє збагачувати ці профілі поведінковими та зовнішніми даними — реакцією на e-mail-кампанії, активністю на сайті, аудиторіями з рекламних платформ. Дослідження з цифрової трансформації маркетингу підкреслюють, що поєднання CRM-даних із аналітичними інструментами забезпечує глибшу сегментацію, попередній аналіз лідів і персоналізовані стратегії комунікації [30]. У практиці українських компаній CRM-платформи (Bitrix24, Terrasoft/Creatio, Zoho CRM) часто інтегрують із Power BI або іншими BI-інструментами, де керівництво відстежує лійку продажів, ефективність кампаній і показники утримання клієнтів у реальному часі.

Інтеграція MAS з ERP-системами розширює фокус від відносин із клієнтами до всієї ланки створення цінності. ERP акумулює дані про

виробництво, запаси, закупівлі, логістику, фінанси; поєднання цих масивів із маркетинговими даними дає змогу аналізувати повний цикл «попит — виробництво — поставка — фінансовий результат». Роботи з інтеграції BI, ERP та CRM показують, що консолідація цих систем у єдиній аналітичній архітектурі забезпечує прозорість потоку цінності, скорочує час реакції на зміни попиту та дає змогу оптимізувати асортимент, ціни й канали збуту на основі єдиної аналітики [31]. Для українських виробничих та дистрибуційних компаній типовим рішенням є розгортання корпоративного сховища даних на основі ERP-системи з подальшою побудовою системи показників (дешбордів) у Power BI, де поєднуються дані щодо обсягу продажу, прибутковості, залишки та маркетингові заходи [32].

В e-commerce інтеграція маркетингової аналітики має особливе значення, оскільки більшість контактів із клієнтом відбувається в цифрових каналах. Поєднання даних веб-аналітики, журналів замовлень, платіжних сервісів та CRM дозволяє аналізувати повний customer journey — від першого кліку по оголошенню до повторної покупки. Дослідження з удосконалення BI в електронній комерції показують, що розвинена інтеграція даних (включно з потоками в реальному часі) забезпечує більш точне прогнозування попиту, своєчасне виявлення «вузьких місць» у воронці та адаптацію маркетингових стратегій [33]. На українському ринку прикладом такої практики є пов'язування e-commerce-платформ із CRM (зокрема інтеграція Horoshop з Bitrix24), що дозволяє синхронізувати замовлення, аналізувати ефективність каналів трафіку та забезпечувати наскрізну аналітику кампаній [34].

MAS може інтегруватися також із HRM-системами, що відкриває можливості аналізу людського чинника в маркетинговій продуктивності. Доступ до даних про компетенції, навчання, мотиваційні програми, завантаження та результати роботи співробітників дозволяє будувати моделі зв'язку між якістю роботи команд продажу, контакт-центрів чи digital-

маркетингу та ключовими показниками — конверсією, середнім чеком, коефіцієнтом утримання клієнтів. Дослідження впливу компетенцій персоналу й інформаційних систем на результати бізнесу підтверджують, що інтеграція HR-даних із аналітичними платформами стає важливою умовою підвищення ефективності. Це створює підґрунтя для більш цілеспрямованого навчання, зміни системи винагороди та формування високопродуктивних маркетингових і продажних команд.

Інтеграція MAS з бухгалтерськими та фінансовими системами забезпечує перехід від суто об'ємних маркетингових показників (кількість лідів, переходів, переглядів) до фінансово осмислених метрик — ROMI, customer lifetime value, маржинальності за сегментами, окупності каналів комунікації. Дослідження щодо впливу ВІ на облікові практики підкреслюють, що поєднання фінансових та операційних даних у єдиній аналітичній платформі дозволяє формувати прозорі моделі розподілу витрат, точніше оцінювати прибутковість напрямів і підвищувати якість управлінського обліку [35]. Для управління маркетингом на підприємстві це означає можливість обґрунтовувати стратегії не тільки з позицій нефінансових цілей, таких як охоплення чи поінформованість про бренд, але й з точки зору створюваної економічної цінності і чітко визначати внесок маркетингу в економічний результат діяльності підприємства.

Створення єдиної аналітичної платформи підприємства передбачає інтеграцію щонайменше трьох рівнів: даних, аналітичних сервісів та управлінських інтерфейсів (рис. 2.1). На рівні даних формується централізоване сховище, де консоліднуються потоки з CRM, ERP, e-commerce, HRM, бухгалтерських систем, зовнішніх маркетингових платформ. На рівні сервісів будуються моделі прогнозування попиту,

скорингу клієнтів¹, оптимізації асортименту та цін, а також засоби побудови та візуалізації шляху споживача, що дозволяють відстежувати послідовність доторків клієнта до бренду. На рівні інтерфейсів використовуються панелі управління (dashboard) й інструменти моніторингу KPI (Power BI, Zoho Analytics, інші BI-платформи), які дають змогу менеджерам різних рівнів швидко оцінювати стан воронки, ефективність кампаній і виконання планових показників [36].

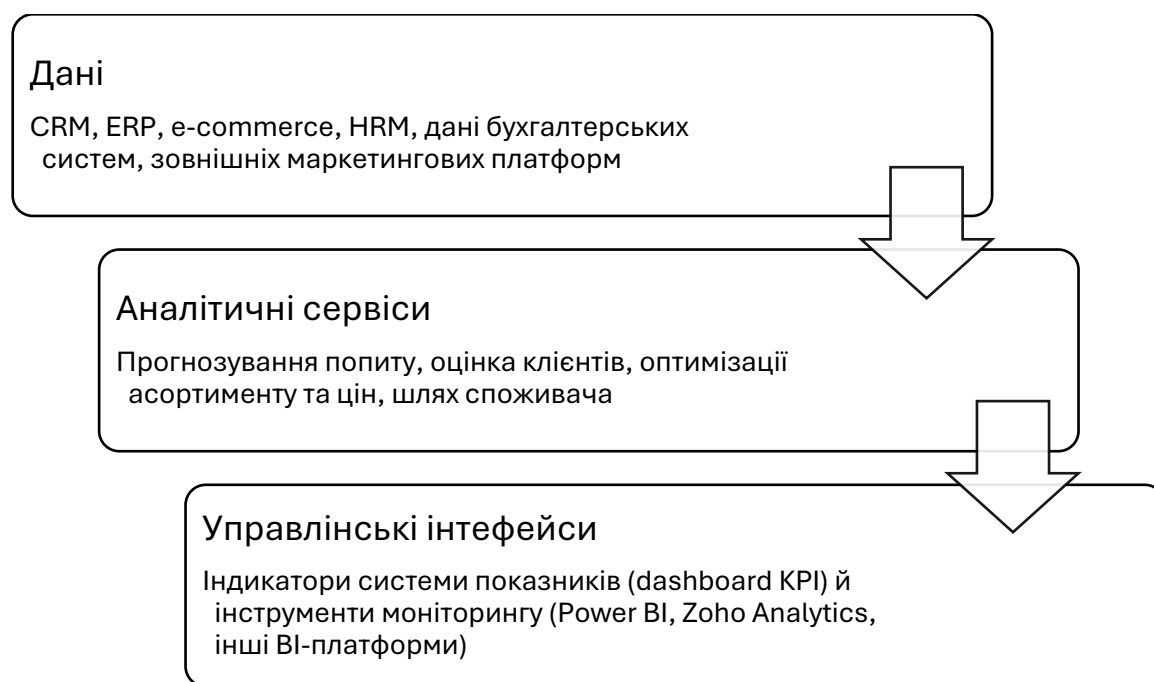


Рисунок 2.1 Структура єдиної аналітичної платформи підприємства

Джерело: створено автором на основі [35]

Розвинена система дашбордів дозволяє переходити від звітності «на вимогу» до постійного візуального контролю ключових метрик із можливістю drill-down-аналізу. У маркетингових аналітичних системах drill-down-аналіз — це інструмент, який дозволяє переходити від агрегованих показників до їхніх детальніших складових, поетапно розкриваючи структуру результату. Такий підхід дає змогу менеджеру швидко з'ясувати, які саме фактори стоять за зміною інтегрального

¹ Клієнтський скоринг — це процедура кількісної оцінки клієнтів за низкою параметрів (частота покупок, середній чек, реакція на комунікації, історія взаємодії, демографічні характеристики тощо), яка дає змогу прогнозувати поведінку клієнта та визначати його цінність для підприємства.

показника — наприклад, від загальної динаміки продажів перейти до аналізу окремих регіонів, груп товарів, каналів комунікації чи сегментів клієнтів. Завдяки цьому можливе оперативне виявлення «вузьких місць» у воронці продажів, збоїв у логістиці, неефективних кампаній або змін у споживацькій поведінці. Drill-down-аналіз є стандартною функціональністю сучасних BI-платформ (Power BI, Tableau, Zoho Analytics) і становить важливий елемент інтеграції аналітики у бізнес-процеси, оскільки забезпечує швидкий доступ до першопричин відхилень та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Важливою складовою інтеграції виступають підходи до інтеграції даних. Вона передбачає поєднання різномірних джерел — транзакційних баз, веб-аналітики, соціальних мереж, опитувань — для побудови узгоджених індикаторів поведінки клієнтів, ефективності каналів і впливу зовнішніх факторів. Master data management (MDM) забезпечує єдині довідники клієнтів, продуктів, каналів і сегментів: це мінімізує дублювання й суперечності, що особливо важливо для компаній з розгалуженою мережею підрозділів і брендів. Реалізація аналітики в режимі реального часу спирається на потокову обробку подій та низьку затримку оновлення показників, що дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту, поведінки клієнтів чи зовнішніх умов. Огляди інструментів інтеграції даних і дослідження щодо підвищення спроможностей BI в e-commerce підтверджують, що саме поєднання MDM, data fusion та real-time-аналітики забезпечує найбільший приріст цінності від впровадження аналітичних систем [34].

Організаційні умови інтеграції не менш важливі, ніж технологічні. Дослідження adoption-факторів для аналітичних компонентів в управлінні показують, що вирішальною є підтримка керівництва, процесно-орієнтована організаційна культура та наявність компетентних фахівців, здатних «перекладати» дані на мову управлінських рішень [21]. У практиці

це означає формування міжфункціональних команд (маркетинг, фінанси, ІТ, операційні підрозділи), які спільно описують бізнес-процеси, визначають вимоги до даних, погоджують набір КРІ та логіку побудови систем показників. Змінюються також і ролі, а також вимоги до професійного знання: маркетологи мають опановувати базову цифрову грамотність, розуміння принципів статистичного аналізу й моделювання; ІТ-фахівці — краще орієнтуватися в логіці маркетингової діяльності та процесів збуту, особливо з урахуванням взаємодії з іншими партнерами у створенні споживчої цінності (постачальники, партнери); з'являються гібридні ролі на кшталт маркетингового аналітика з спеціалізацією саме в цифрових технологіях. Поширення сучасних підходів до управління (agile) у комбінації з розвитком та застосуванням цифрових технологій призвело до виникнення та поширення функцій власника цифрових продуктів (data product owner), BI-архітектора.

Український контекст інтеграції маркетингової аналітики характеризується поєднанням глобальних платформ і локальних рішень. Дослідження використання цифрових інструментів у стратегіях українських компаній показують, що CRM-системи, інструменти веб-аналітики та BI (зокрема Power BI) стали стандартними елементами маркетингової інфраструктури [37, 38]. Водночас на ринку зростає попит на інтегровані рішення, де CRM (Creatio, Zoho та їх українські аналоги) від початку орієнтовані на глибоку аналітику, мають готові можливості інтеграції до популярних маркетингових і облікових сервісів, а також підтримують розширення функціональності через no-code-інструменти. Це створює сприятливе підґрунтя для того, щоб навіть середні й малі підприємства переходили від «ручної» аналітики в електронних таблицях до повноцінних інтегрованих аналітичних платформ [37, 38].

Отже, інструменти інтеграції маркетингових аналітичних систем у бізнес-процеси охоплюють поєднання технічних рішень (API, ETL,

сховища даних, real-time-платформи), методичних підходів до інтеграції даних (data fusion, MDM), побудову єдиної аналітичної платформи з дашбордами та прогнозними моделями, а також організаційні механізми, що забезпечують використання цих інструментів у повсякденному управлінні. Ефективна інтеграція дозволяє перетворити MAS на невід’ємну частину контурів планування, виконання й контролю, підвищуючи обґрунтованість рішень, адаптивність бізнес-моделі та прозорість створення цінності. Водночас поглиблення інтеграції загострює питання якості даних, інформаційної безпеки та управління ризиками використання аналітики.

2.3 Методичні засади аналізу ефективності впровадження маркетингових аналітичних систем у малих та середніх підприємствах

У малому та середньому бізнесі впровадження маркетингових аналітичних систем має специфіку, що суттєво відрізняє цей процес від практик великих компаній. Обмеженість ресурсів, кадровий дефіцит та гнучкість організаційних структур формують зовсім інший контекст прийняття рішень, у якому аналітика повинна доводити свою цінність швидко, локально та без складних етапів інтеграції. МСП переважно функціонують у режимі постійної нестачі часу та бюджетів, тому будь-які системні зміни пов’язані з високими ризиками. Саме через це інвестиції у просунуті інструменти бізнес-аналітики часто відкладаються, а застосовуються лише ті рішення, що забезпечують оперативну вигоду. Дослідження Sharabati et al. (2024) підтверджують, що для МСП ключовими стають простота інтерпретації даних та можливість їх швидкого включення у прийняття рішень, а не технічна складність чи функціональне багатство систем [39]. У цьому контексті аналітика виконує функцію інструменту

оперативної адаптації, підсилюючи гнучкість, яка є одним із найважливіших конкурентних активів малих підприємств.

Кадрова обмеженість є однією з центральних проблем, що визначає потребу в компактних, інтуїтивних аналітичних рішеннях. На більшості МСП відсутні спеціалізовані посади аналітиків чи адміністраторів даних; рішення ухвалюються власником, менеджером з продажу або маркетингом, який поєднує функції кількох ролей. Унаслідок цього інструменти MAS повинні компенсувати нестачу експертизи — автоматизувати рутинні операції, формувати зрозумілі інсайти, виявляти аномалії у поведінці клієнтів чи рекламних кампаніях, пропонувати оптимальні сценарії. Для малих підприємств важливо, щоб система не лише збирала дані, а й інтерпретувала їх у вигляді рекомендацій. Для МСП саме рекомендаційні та адаптивні алгоритми стають основою цінності аналітики, адже дозволяють компенсувати нестачу досвіду та уникати помилок, які виникають через інтуїтивні рішення [40].

Гнучкість організаційної структури, властива МСП, створює умови для пришвидшеного впровадження, але одночасно робить процес уразливим до нестабільності. Відсутність формалізованих процесів означає, що навіть елементарні інтеграційні кроки — синхронізація CRM із рекламними кабінетами, узгодження даних e-commerce та облікової системи — можуть виконуватися епізодично, без методичного підходу. Фрагментарність впровадження є типовою для МСП, що призводить до появи окремих, неінтегрованих інструментів, які не формують єдиного аналітичного циклу. Це значно обмежує потенційний ефект від MAS, оскільки дані залишаються розрізненими. Тому методичні засади аналізу ефективності впровадження повинні враховувати саме поетапність, мінімально необхідну стандартизацію та поступове нарощування функціональності [22].

Підходи до адаптації методик впровадження MAS у МСП базуються на принципах простоти, модульності та сервісної моделі використання технологій. Хмарні SaaS-рішення стали ключовим технологічним рушієм, адже дають змогу підприємствам уникати первісних капітальних витрат, зменшувати залежність від ІТ-спеціалістів та скорочувати час запуску систем. У типових для МСП умовах SaaS-продукти дозволяють інтегрувати дані з різних каналів — CRM, e-commerce, соціальних мереж, фінансових систем — без необхідності ускладнених інфраструктурних рішень. Low-code та no-code платформи посилюють цю тенденцію, відкриваючи можливість самостійного створення внутрішніх інструментів, налаштування аналітичних панелей, побудови сценаріїв автоматизації та контролю ключових показників без потреби в програмуванні. Саме low-code рішення забезпечують найбільшу адаптивність у сегменті МСП, адже дозволяють впроваджувати аналітику поступово, реагуючи на конкретні проблеми бізнесу [39].

Важливою методичною вимогою є поетапність впровадження, що передбачає початкове створення мінімальної системи збору даних і лише після стабілізації — нарощування аналітичної складності. На початковому етапі підприємства зосереджуються на інтеграції CRM та облікових систем, синхронізації каналів продажів, формуванні базових звітів про динаміку продажів і ефективність рекламних кампаній. Наступним кроком є впровадження інструментів сегментації клієнтів, RFM-аналізу, прогнозування попиту, автоматизації комунікацій. Вищий рівень включає оптимізацію асортименту, алгоритми рекомендацій, моделі оцінки ROMI, прогнозування поведінки клієнтів та оцінювання життєвого циклу клієнта. Такі поетапні підходи значно зменшують ризики невдалих інвестицій і дозволяють виявляти ті компоненти MAS, які є критично важливими саме для цього підприємства [40].

Критерії оцінювання ефективності впровадження маркетингових аналітичних систем у МСП повинні бути чіткими, вимірюваними та безпосередньо пов'язаними з практичними результатами діяльності підприємства. Традиційно оцінювання ґрунтується на трьох ключових напрямках: фінансових показниках, операційній ефективності та клієнтському досвіді. У фінансовому вимірі найбільш поширеними є приріст обсягу продажів, збільшення середнього чеку, підвищення економічної ефективності маркетингу, наприклад, через зменшення собівартості обслуговування одного клієнта, підвищення рентабельності рекламних кампаній, зменшення вартості залучення клієнта (CAC). Для МСП особливо важливе співвідношення витрат і результатів, адже навіть незначні зміни у бюджетах можуть суттєво вплинути на фінансову стійкість. В операційному вимірі оцінюється швидкість обробки лідів, точність прогнозів, час реакції на зміну попиту, узгодженість між відділами. Підвищення структурованості процесів, стандартизація комунікацій та скорочення дублювання операцій прямо впливають на продуктивність. Навіть базова автоматизація суттєво поліпшує дисципліну управління даними, що є фундаментальною умовою розвитку аналітичної зрілості [22].

У вимірі клієнтського досвіду ключовими критеріями є рівень задоволеності клієнтів, швидкість реакції на запити, точність персоналізованих пропозицій, частка повторних покупок, зменшення кількості негативних взаємодій. У цьому контексті MAS дозволяють підприємствам створювати системи проактивної роботи з клієнтами — від автоматичних повідомлень до інтелектуальних алгоритмів рекомендацій, які оптимізують шлях клієнта та зменшують вірогідність втрати контакту. Для малих підприємств, які часто базуються на персоналізованому сервісі, саме ці критерії становлять ключовий елемент конкурентоспроможності.

Приклади застосування MAS у МСП демонструють, що найширше використовуються інструменти e-commerce аналітики, CRM-автоматизації

та рекламної аналітики. У сфері електронної комерції особливого значення набувають системи відстеження поведінки користувачів, аналізу кошика, визначення точок відмов та автоматизованої оптимізації сторінок продуктів. Використання таких інструментів дозволяє МСП швидко адаптувати асортимент, виявляти найпроблемніші елементи воронки продажів та підвищувати конверсію без збільшення рекламних бюджетів. У CRM-автоматизації найбільш поширеним є використання RFM-моделей, сегментації клієнтів, аналізу життєвого циклу та сценаріїв автоматизації комунікацій. Такі інструменти забезпечують систематичний підхід до управління клієнтською базою і дозволяють малим підприємствам відмовитися від хаотичних ручних процесів [14].

У рекламній аналітиці MAS допомагають визначати ефективність окремих каналів, оптимізувати витрати та формувати структуру бюджету на основі реальних даних. Інтеграція рекламних кабінетів із CRM та e-commerce платформами дозволяє МСП значно точніше оцінювати ROMI, розподіляти бюджети між кампаніями, а також вчасно припиняти малоефективні ініціативи. Навіть базові можливості цих систем — автоматизований аналіз аудиторій, виявлення аномалій, оптимізація ставок — створюють суттєву конкурентну перевагу у висококонкурентному цифровому середовищі [11].

Ефективність впровадження MAS у МСП значною мірою залежить від здатності компанії сформувати мінімальну культуру роботи з даними: узгоджувати джерела інформації, забезпечувати регулярність оновлення даних, впроваджувати правила доступу й відповідальності, а також розвивати навички інтерпретації показників. Культура роботи з даними в МСП потребує використання саме управлінських, а не лише технічних підходів, оскільки аналітичні системи впливають на процеси ухвалення рішень, структуру відповідальності, організаційну поведінку та комунікацію між підрозділами. З позиції менеджменту ключовими є

методичні засади, що дозволяють подолати фрагментарність даних, відсутність формалізованих процедур та низьку зрілість процесів у малих підприємствах. Насамперед необхідним є застосування процесного підходу, який забезпечує узгодженість дій учасників та стабільність потоків інформації. Для МСП він реалізується у вигляді спрощених мап бізнес-процесів, де визначаються точки збору даних, відповідальні особи, формати передавання інформації та частота її оновлення. Формалізація базових процедур — навіть у мінімальному вигляді — створює керованість інформаційних потоків і дозволяє уникнути накопичення неструктурованих даних, що є типовою проблемою підприємств із низькою аналітичною зрілістю.

Значну роль відіграє підхід управління якістю даних (data quality management), адаптований до масштабів МСП. На відміну від великих компаній, де застосовуються розгорнуті системи управління даними, у малих підприємствах достатньо впровадити чіткі операційні правила: визначення первинних джерел, мінімальні стандарти точності та повноти, порядок коригування помилок і механізми відповідальності за оновлення інформації. Вирішальним управлінським інструментом стає призначення «власників даних» (data owners) — конкретних осіб, відповідальних за підтримку актуальності та достовірності інформації в CRM, аналітичних панелях чи рекламних кабінетах. Така прив'язка до ролей зміцнює дисципліну виконання, що особливо важливо там, де відсутня розвинена структура IT-підтримки.

Менеджерська методологія впровадження MAS також передбачає застосування принципів change management для забезпечення прийняття аналітичних практик працівниками. У МСП опір змінам проявляється переважно не у формі відкритого незадоволення, а в «мовчазному ігноруванні» нових процедур — невчасному внесенні даних у CRM, обходженні встановлених правил або поверненні до особистих таблиць

замість використання єдиної системи. Методи управління змінами, зокрема навчання, м'яке впровадження (soft launch), комунікації щодо цінності даних, регулярний зворотний зв'язок і приклад лідерів, є необхідною складовою підвищення ефективності MAS. Формування розуміння того, що аналітика є інструментом не контролю, а підтримки, підвищує рівень участі персоналу та зменшує ризики неякісних даних.

Важливою складовою є використання циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act) як базової методології менеджменту для забезпечення постійного вдосконалення аналітичних процесів. На етапі планування визначаються ключові показники, формати звітності та операційні цілі; на етапі виконання здійснюється збір даних; на етапі перевірки — аналізуються відхилення, помилки, дублювання, а на завершальному етапі ухвалюються рішення щодо корекції процесів. Використання PDCA є особливо ефективним у МСП, оскільки дає змогу впроваджувати аналітичні практики малими кроками, не створюючи надмірного адміністративного навантаження.

Методологія менеджменту також охоплює ризик-орієнтований підхід. Нестабільність зовнішнього середовища, характерна для українських МСП, підсилює залежність маркетингових рішень від оперативної інформації, що робить якість даних фактором ризику. Тому під час впровадження MAS необхідно формувати карти ризиків, визначати критичні точки — наприклад, затримки в оновленні даних, відсутність резервного копіювання інформації, залежність від одного працівника, який виконує всі аналітичні функції. Ризик-орієнтована методика дає змогу не лише оцінити можливі наслідки для підприємства, а й визначити пріоритети автоматизації: які дані повинні бути доступні в реальному часі, які процеси потребують дублювання, а де можна застосувати часткову автоматизацію чи хмарні модулі.

Не менш важливою управлінською методологією є підхід competency-based management, спрямований на визначення та розвиток ключових

компетентностей працівників у сфері роботи з даними. Для МСП це не спеціалізовані технічні компетентності, а навички базової аналітичної грамотності: розуміння сутності показників, уміння читати воронку продажів, інтерпретувати зміни конверсії, оцінювати ефективність кампаній. Впровадження MAS повинно супроводжуватися навчальними заходами, регулярними внутрішніми навчаннями або мікротренінгами, інтегрованими у робочий процес. З позиції менеджменту важливо, щоб розвиток аналітичної компетентності відбувався системно, а не залишався «обов'язком ентузіаста».

Комунікаційні методики також відіграють важливу роль. Для забезпечення безперервного обміну інформацією необхідно встановити регламентовані канали внутрішньої комунікації — наприклад, щотижневі міні-комітети з аналізу показників або регулярні спільні перегляди дашбордів. Це створює середовище колективної відповідальності за дані, унеможливорює їх індивідуальну інтерпретацію та підсилює прозорість процесів. Методично важливим є також введення простих форм звітності, зрозумілих усім учасникам процесу, що дозволяє забезпечити єдине бачення ситуації без перевантаження технічними деталями.

Окремого значення набуває інтеграція MAS у систему стратегічного та оперативного контролю. У менеджменті це означає встановлення таких показників, які напрямую пов'язують аналітичні висновки з управлінськими рішеннями: розподілом ресурсів, плануванням продажів, розробкою продуктів, коригуванням маркетингових стратегій. Для МСП важливо, щоб MAS стала елементом регулярного управління, а не разовим інструментом. Це досягається через включення аналітичних метрик у систему контролю виконання KPI та у процеси щомісячного або квартального планування.

У результаті методологічні підходи менеджменту — процесний, ризик-орієнтований, компетентнісний, комунікаційний та підхід управління змінами — формують основу для розвитку культури роботи з даними в

МСП. Саме ця культура визначає, наскільки повноцінно та ефективно підприємство здатне використовувати маркетингові аналітичні системи, адаптувати їх до умов нестабільного середовища та перетворювати дані на стійку управлінську перевагу.

Методичні засади аналізу ефективності впровадження MAS у МСП ґрунтуються на поєднанні трьох груп принципів: технологічної простоти, поетапної інтеграції та орієнтації на вимірюваний результат. Таке поєднання дозволяє уникнути надмірної складності, зменшити ризики, підвищити якість управлінських рішень і створити базові передумови для подальшого розвитку цифрових компетентностей.

РОЗДІЛ 3. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ АНАЛІТИЧНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТ МСП

3.1 Стан та проблеми впровадження маркетингових аналітичних і інформаційних систем у МСП України

В умовах війни цифровізація стала для українських малих і середніх підприємств уже не стільки інструментом зростання, скільки засобом виживання та адаптації до радикально зміненого середовища. Стратегія розвитку МСП до 2027 року, презентована Міністерством економіки за участю Київської школи економіки, прямо визначає цифрову трансформацію одним із ключових пріоритетів державної політики щодо підприємництва, пов'язуючи її з відновленням, інноваціями та інтернаціоналізацією бізнесу [41]. У дослідженнях ОЕСР підкреслюється, що саме перехід до онлайн-форматів, використання цифрових каналів збуту та дистанційної роботи суттєво посилили стійкість українських МСП у період повномасштабної агресії [42]. На цьому тлі логічно зростає інтерес до маркетингових аналітичних і інформаційних систем (MAS, CRM, ERP, BI-платформи), однак реальний рівень їхнього впровадження залишається нерівномірним і фрагментарним.

Базовим індикатором цифрової присутності бізнесу є наявність корпоративного веб-сайту та використання інтернету для комунікацій із клієнтами. Відповідно до даних Укрстату, ще до війни спостерігався чіткий розрив між підприємствами різних розмірів: близько 70% великих підприємств в Україні мали власний веб-сайт, тоді як серед середніх цей показник становив близько 48%, а серед малих — лише близько 30% [43]. Це означає, що значна частина малого бізнесу досі фактично відсутня в «офіційному» цифровому просторі й покладається на профілі в соціальних мережах або маркетплейсах, які слабо інтегровані з внутрішніми

обліковими та аналітичними системами. За даними ОЕСР, Україна демонструє нижчі, ніж середні по ОЕСР, показники використання веб-сайтів, електронної комерції та хмарних сервісів, хоча за окремими більш «просунутими» технологіями (зокрема аналізом великих даних) країна наближається до середніх значень групи аналогів [42].

Важливо, що Укрстат з 2020-х років перейшов до систематичного збору даних за методологією, узгодженою з індексом цифрової економіки та суспільства (DESI). У відповідних методологічних положеннях виділено цілу групу показників, що безпосередньо стосуються маркетингових аналітичних систем: частка підприємств, які використовують програмне забезпечення ERP та CRM; частка підприємств, що застосовують ВІ-рішення; частка підприємств, які проводять аналітику даних; частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень; частка підприємств, які використовують штучний інтелект тощо [44]. Це створює статистичну основу для оцінювання проникнення MAS, однак публічно доступні агреговані дані здебільшого наводяться без розподілу за розмірами підприємств, що ускладнює виокремлення саме сегмента МСП. Додатково, як зазначає ОЕСР, для України в наявних міжнародних порівняннях поки відсутні гармонізовані дані щодо використання ERP та CRM, що свідчить не так про повну відсутність цих систем, як про нерозвиненість статистичного моніторингу їхнього впровадження [42].

Попри ці обмеження, низка галузевих досліджень дозволяє окреслити орієнтовні масштаби використання аналітики й цифрових систем у МСП. ОЕСР наголошує, що найвищі показники впровадження цифрових технологій демонструють підприємства інформаційно-комунікаційного сектору, фінансових послуг та окремих видів послуг бізнесу, тоді як у традиційних галузях — переробній промисловості, будівництві, частині сегментів торгівлі — рівень цифрової інтенсивності підприємств відчутно нижчий [42]. Дослідження, присвячені роздрібній торгівлі, показують, що

понад 60 % підприємств галузі за останні роки впровадили ті чи інші нові цифрові рішення (CRM, ERP, аналітика продажів, хмарні POS-системи), однак характер їх використання часто залишається поверхневим і не супроводжується створенням цілісних маркетингових аналітичних платформ [45].

Певне уявлення про проникнення складніших аналітичних інструментів дають опитування щодо використання штучного інтелекту та бізнес-аналітики. Зокрема, за даними дослідження, проведеного Mastercard у 2024 році, вже близько 21% українських підприємців використовують функціонал ШІ у бізнесі; при цьому серед мікробізнесу цей показник становить 16%, серед малих підприємств — 30%, а серед середніх — 47% [46]. 21% компаній застосовують ШІ для створення контенту, а 14% — для оптимізації бізнес-процесів. Зважаючи на те, що частина цих сценаріїв безпосередньо стосується маркетингу (генерація текстів та візуальних матеріалів для digital-каналів, персоналізація пропозицій, сегментація клієнтів), можна орієнтовно стверджувати, що не менше п'ятої частини українських підприємств уже так чи інакше дотикаються до інструментів маркетингової аналітики і автоматизації. Водночас, беручи до уваги розрив між середніми та малими фірмами, реальна частка МСП, які мають формалізовані MAS/BI-рішення, ймовірно, суттєво нижча й обмежується, головним чином, більш цифрово зрілими компаніями в торгівлі, послугах і IT-секторі.

Важливою інституційною передумовою цифровізації українських МСП стали державні ініціативи на базі екосистеми «Дія». Проєкт «Дія.Бізнес» виконує функції «єдиного вікна» для підприємців, поєднуючи консультації, освітні продукти й маркетплейс цифрових рішень, де згруповані, зокрема, CRM, ERP, аналітичні платформи та сервіси автоматизації маркетингу [47]. На основі аналізу тенденцій цифровізації бізнесу відзначається, що участь МСП у програмах «Дія» та використання

сервісів «Дія.Бізнес» сприяють поступовому зростанню цифрової грамотності, готовності до впровадження онлайн-продажів і базової аналітики, однак рівень залучення залишається нерівномірним за регіонами та видами діяльності [47].

Разом з тим, навіть серед підприємств, які декларують використання CRM чи інших інформаційних систем, їх інтеграція в повноцінні маркетингові аналітичні контури часто залишається обмеженою. У роботах, присвячених застосуванню BI-інструментів у МСП, підкреслюється, що для малих і середніх підприємств ключовими бар'єрами є вартість ліцензійного програмного забезпечення, дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних налаштовувати та інтерпретувати аналітичні моделі, а також відсутність сформованої культури управління на основі даних [48]. У результаті частина МСП обмежується табличними файлами й окремими звітами з облікових систем, а CRM використовується переважно як розширена адресна книга й інструмент для розсилок, без глибшого аналізу життєвого циклу клієнта, ROMI або мультиканальних воронки.

До цього додаються загальні проблеми цифрової зрілості. Офіційна статистика фіксує ще досить низьку частку підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності, тобто таких, де одночасно виконуються кілька ключових умов: використання електронної комерції, хмарних сервісів, соціальних медіа, внутрішніх інформаційних систем тощо [44]. Для більшості МСП «цифровізація» поки означає фрагментарне впровадження окремих інструментів (інтернет-банкінг, електронна звітність, соцмережі, месенджери для продажів), а не побудову інтегрованого цифрового середовища, в якому MAS, CRM, ERP та BI працюють на єдиній даній основі. Це обумовлює високу фрагментацію даних: інформація про продажі, клієнтів, маркетингові кампанії, складські залишки й фінанси зберігається в різних системах, які не «розмовляють» між собою.

Окремим блоком проблем виступає кадровий дефіцит. У методологічних документах Укрстату прямо передбачено показники щодо частки підприємств, які мають найманих ІКТ-фахівців, а також частки підприємств, що мали незаповнені вакансії ІКТ-спеціалістів або наймали таких фахівців [44]. Це є непрямым свідченням того, що навіть коли МСП усвідомлюють потребу в аналітичних та інформаційних системах, вони часто не можуть забезпечити їхнього якісного супроводу. В академічних і прикладних дослідженнях зазначається, що для невеликих компаній раціональнішим є вибір хмарних CRM та ERP-рішень, які не вимагають власної ІТ-команди й надають готову інфраструктуру підтримки, однак навіть у цьому випадку залишаються питання налаштування процесів, навчання персоналу та інтерпретації показників [49].

Додатковий вимір становлять виклики, пов'язані з воєнним станом: перебої в енергопостачанні, обмеження доступу до інтернету, релокація команд, втрата частини клієнтської бази, зміна географії попиту. Дослідження ЄБРР та KSE про діяльність українських фірм під час війни показують, що більшість компаній зуміли стабілізувати роботу, у тому числі завдяки переходу до дистанційних форм взаємодії з клієнтами, впровадженню онлайн-продажів та активнішому використанню цифрових каналів [50]. Однак для великої частини МСП цифровізація носила реактивний, а не стратегічний характер: основні зусилля були спрямовані на підтримку операційної діяльності, а не на системне розгортання маркетингових аналітичних систем, інтеграцію CRM/ERP чи побудову єдиних сховищ даних.

Узагальнення наведених даних, результатів емпіричних досліджень та аналітичних звітів свідчить, що обмеження у впровадженні маркетингових аналітичних і інформаційних систем у малих і середніх підприємствах України мають переважно не технологічний, а управлінський характер. Технічні проблеми — вибір програмного забезпечення, доступ до хмарної

інфраструктури, вартість ліцензій — у більшості випадків є вторинними і лише відображають глибші управлінські дисфункції, пов’язані з рівнем цифрової зрілості, стратегічного мислення та організаційної культури. З метою систематизації виявлених обмежень та акцентування їхнього управлінського змісту у таблиці 3.1 узагальнено ключові проблеми впровадження MAS, CRM та ERP у МСП України з позиції менеджменту.

Таблиця 3.1

Управлінські проблеми впровадження маркетингових аналітичних і інформаційних систем у МСП України

Управлінська проблема	Сутність проблеми з позиції менеджменту	Типові прояви у діяльності МСП	Управлінські наслідки
Низький рівень цифрової та аналітичної зрілості управління	Керівники МСП часто не розглядають дані як стратегічний ресурс і не інтегрують аналітику у цикл прийняття управлінських рішень	Цифрові інструменти використовуються фрагментарно (соцмережі, онлайн-банкінг, месенджери), без системної аналітики	Рішення ухвалюються інтуїтивно, без обґрунтованої оцінки ринку, клієнтів і ефективності маркетингових дій
Відсутність управлінського бачення ролі MAS, CRM та ERP	Інформаційні системи сприймаються як допоміжні або облікові інструменти, а не як елемент стратегічного управління	CRM використовується як база контактів, ERP — лише для бухгалтерського обліку, аналітика — у вигляді окремих звітів	Маркетинг не інтегрований у загальну систему управління, втрачається можливість стратегічного аналізу та прогнозування
Фрагментація управлінської інформації	Відсутність єдиного управлінського контуру даних, що поєднує маркетинг, продажі, фінанси та операційну діяльність	Дані зберігаються у різних системах і файлах, не узгоджені між собою	Неможливість комплексної оцінки ефективності, труднощі у контролі результатів і порівнянні альтернатив

Дефіцит управлінських компетенцій у роботі з даними	Проблема полягає не лише у нестачі IT-фахівців, а у відсутності управлінців, здатних інтерпретувати аналітичні показники	Навіть за наявності CRM або BI-систем керівники не використовують аналітичні інсайти у плануванні	Аналітичні інструменти не трансформуються у реальні управлінські дії
Орієнтація на короткострокове виживання замість стратегічного розвитку	В умовах війни управлінська увага зосереджена на оперативних завданнях, а інвестиції в аналітику відкладаються	Впровадження MAS має реактивний характер, без довгострокового плану	Втрачається потенціал підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу
Обмеженість фінансових і організаційних ресурсів для управлінських інновацій	Відсутність системного підходу до оцінювання віддачі від інвестицій у аналітичні системи	Керівники не пов'язують впровадження MAS з показниками ефективності (ROMI, LTV, KPI)	Цифрові рішення сприймаються як витрати, а не як інструмент підвищення результативності
Нерозвиненість культури управління на основі даних	Управлінські рішення не підкріплюються регулярним аналізом показників та сценаріїв	Аналітичні звіти створюються епізодично і не використовуються у нарадах та плануванні	Відсутній перехід до data-driven management
Інституційна та організаційна нестабільність	Часті зміни зовнішнього середовища ускладнюють формування довгострокової управлінської логіки цифровізації	Впроваджені системи не масштабуються, не інтегруються, не розвиваються	Управлінські рішення залишаються ситуативними, а не системними

Джерело: складено автором

Наведений аналіз дозволяє зробити висновок, що низький рівень використання маркетингової аналітики у вітчизняних МСП зумовлений

насамперед відсутністю цілісного управлінського бачення ролі даних у процесі прийняття рішень. У більшості підприємств цифрові інструменти застосовуються фрагментарно й ситуативно, без інтеграції в єдиний управлінський контур і без зв'язку з показниками результативності маркетингової діяльності. Це призводить до того, що навіть за наявності CRM або окремих аналітичних рішень потенціал MAS не реалізується, а управлінські рішення залишаються переважно інтуїтивними та короткостроковими.

Водночас специфіка функціонування МСП в умовах високої невизначеності, воєнних ризиків і ресурсних обмежень підсилює потребу не у складних технологічних платформах, а у методично обґрунтованих підходах до поетапного впровадження маркетингових аналітичних систем, адаптованих до управлінських можливостей малого та середнього бізнесу.

3.2 Організаційні та управлінські обмеження ефективного використання маркетингових аналітичних систем у МСП

Низька результативність і продуктивність використання маркетингових аналітичних систем у малому та середньому бізнесі зумовлена не лише обмеженістю фінансових або технічних ресурсів, а передусім сукупністю організаційних і управлінських чинників. У практиці МСП аналітичні системи часто впроваджуються як інструменти автоматизації окремих операцій або підготовки звітності, а не як елемент цілісної системи підтримки управлінських рішень. Унаслідок цього потенціал маркетингової аналітики залишається нереалізованим, а її використання не забезпечує очікуваного впливу на результати діяльності підприємства.

Ключову групу причин недостатньої ефективності маркетингових аналітичних систем у МСП становлять організаційні обмеження, тісно

пов'язані з проблемами розвитку людського капіталу та недостатньою професіоналізацією управлінської діяльності. Передусім ідеться про відсутність чіткого стратегічного бачення ролі аналітики в управлінні бізнесом, що зумовлено не лише браком досвіду використання аналітичних інструментів, а й обмеженим рівнем управлінських знань і навичок у власників та менеджерів малих і середніх підприємств. У таких умовах аналітика сприймається як допоміжна або технічна функція, а не як інструмент формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку.

Проблеми розвитку людського капіталу в МСП проявляються, зокрема, у дефіциті фахівців, здатних поєднувати розуміння маркетингу, аналітики та управління. У багатьох підприємствах функції аналізу даних виконуються співробітниками без відповідної підготовки або суміщаються з іншими завданнями, що обмежує глибину аналітичних висновків і знижує довіру до результатів аналізу. Відсутність системних інвестицій у навчання персоналу, розвиток аналітичних компетенцій і управлінського мислення призводить до того, що навіть за наявності даних та програмних інструментів підприємство не спроможне перетворити інформацію на управлінське знання.

Недостатня професіоналізація управлінської діяльності в МСП також обмежує ефективне використання маркетингових аналітичних систем. Управління часто ґрунтується на особистому досвіді власника, інтуїтивних рішеннях або короткострокових міркуваннях, що знижує потребу в систематичному аналізі даних. За таких умов аналітичні системи не інтегруються в регулярні управлінські цикли — планування, контролю, оцінювання результатів, — а використовуються епізодично, без чіткого зв'язку з управлінськими рішеннями. Це формує замкнене коло: відсутність запиту на аналітику з боку управління знижує її практичну цінність, що, своєю чергою, посилює скепсис щодо доцільності інвестицій у розвиток аналітичних інструментів.

У результаті організаційні обмеження, пов'язані з розвитком людського капіталу та рівнем професіоналізації управління, стають системним бар'єром на шляху підвищення результативності маркетингових аналітичних систем у МСП. Без цілеспрямованого розвитку управлінських компетенцій, формування аналітичного мислення та переосмислення ролі аналітики як складника управлінської діяльності впровадження навіть технологічно досконалих рішень не забезпечує очікуваного ефекту. Таким чином, проблема ефективного використання маркетингової аналітики виходить за межі технічних питань і безпосередньо пов'язується з якістю управління та рівнем розвитку людського капіталу на підприємстві.

Технічні обмеження використання маркетингових аналітичних систем у малому та середньому бізнесі доцільно розглядати не як первинну причину їх низької результативності, а як похідний наслідок організаційної та управлінської неготовності підприємств до системного використання аналітики. У практиці МСП аналітичні системи тривалий час не сприймалися як обов'язковий елемент управлінської інфраструктури, а радше як додатковий інструмент, застосування якого залежить від волі власника або поточних обставин. Такий підхід формує ставлення до аналітики як до «необов'язкової опції», що може бути корисною, але не є критично необхідною для функціонування бізнесу.

Це уявлення значною мірою закорінене в підприємницькій логіці управління, яка домінує на ранніх і середніх етапах розвитку малих і середніх підприємств. У межах цієї логіки ключову роль відіграють гнучкість, швидкість реакції, інтуїтивне ухвалення рішень і здатність оперативно змінювати напрями діяльності залежно від ситуації на ринку. Саме ці навички часто забезпечують виживання бізнесу в умовах невизначеності, криз і нестабільного зовнішнього середовища. Водночас вони знижують потребу в формалізованих інструментах аналізу, оскільки

управлінські рішення ухвалюються на основі безпосереднього досвіду, неформальних сигналів і короткострокових міркувань.

За таких умов маркетингові аналітичні системи не розглядаються як базовий компонент управління, а їх технічна реалізація набуває фрагментарного характеру. Інтеграція даних із різних джерел — CRM, бухгалтерських систем, платформ електронної комерції, рекламних кабінетів — здійснюється частково або взагалі не розглядається як управлінський пріоритет. Відсутність єдиного інформаційного середовища сприймається не як стратегічна проблема, а як допустимий компроміс, що не перешкоджає щоденному функціонуванню бізнесу. У результаті технічні недоліки аналітичних систем закріплюються й відтворюються, не викликаючи системної управлінської реакції.

Організаційна неготовність до використання маркетингової аналітики також проявляється у ставленні до якості даних. У підприємницькій логіці управління дані часто збираються ситуативно, без чітко визначених стандартів, регламентів і відповідальності за їх повноту та актуальність. Первинна інформація фіксується лише в тій мірі, у якій вона необхідна для виконання поточних операцій, тоді як аналітичні потреби управління залишаються поза увагою. У таких умовах технічні проблеми аналітичних систем — неповні набори даних, розбіжності показників, відсутність історичних рядів — є логічним наслідком організаційної практики, а не технічної неспроможності програмних рішень.

Варто наголосити, що в умовах нестабільності підприємницька логіка управління не лише зберігається, а й посилюється. Постійна необхідність швидко реагувати на зовнішні загрози, згортати одні операції та розгортати інші, перерозподіляти ресурси й ухвалювати термінові рішення формує режим управлінської напруги та метушні. У такому режимі відсутній часовий і когнітивний ресурс для побудови стабільних аналітичних контурів, що потребують формалізації процесів, стандартизації даних і

регулярного аналізу. Технічні обмеження аналітичних систем у цьому випадку не лише не усуваються, а фактично консервуються як побічний ефект управлінського стилю, орієнтованого на короткострокове виживання.

Проблема технічної неготовності стає особливо помітною на етапі, коли підприємство стикається з об'єктивною необхідністю переходу до більш системного, науково обґрунтованого управління. Зростання масштабів діяльності, ускладнення асортименту, розширення каналів збуту та посилення конкуренції підвищують вимоги до якості управлінських рішень. Саме на цьому етапі маркетингові аналітичні системи перестають бути факультативними й починають виконувати роль критично важливої управлінської інфраструктури. Проте через попередню організаційну неготовність підприємство часто виявляється неспроможним швидко подолати накопичені технічні обмеження.

Таким чином, технічні проблеми використання маркетингових аналітичних систем у МСП — недостатня інтеграція, фрагментарність даних, обмеженість аналітичних можливостей — є не стільки проявом технологічної відсталості, скільки індикатором незавершеного переходу від підприємницького до наукового управління організацією. Поки аналітика сприймається як необов'язкова розкіш, а не як обов'язкова умова ефективного управління, технічні обмеження відтворюватимуться незалежно від рівня доступних цифрових рішень. У цьому сенсі проблема технічної неготовності є водночас симптомом і наслідком глибших організаційних і управлінських суперечностей розвитку малих і середніх підприємств.

Фінансові обмеження використання маркетингових аналітичних систем у МСП доцільно розглядати не стільки як проблему браку ресурсів, скільки як наслідок вибіркового сприйняття управлінських пріоритетів. Практика свідчить, що бізнес загалом не демонструє принципового спротиву інвестиціям у цифрові рішення, якщо вони безпосередньо

пов'язані з обліком, контролем фінансових потоків або виконанням регуляторних вимог. Автоматизація бухгалтерського обліку, фінансового контролінгу чи управління грошовими потоками сприймається як обов'язкова умова нормального функціонування підприємства, а відповідні витрати — як неминучі та виправдані.

Показовим є й те, що українські МСП достатньо активно здійснюють перехід від застарілих або неприйнятних з етичних і політичних міркувань програмних продуктів, зокрема системи 1С, до альтернативних рішень. Сам факт такої заміни свідчить, що фінансові й організаційні ресурси для впровадження нових інформаційних систем у бізнесі наявні, а питання вартості не є критичним бар'єром. Отже, проблема використання маркетингових аналітичних систем полягає не у відсутності можливостей для інвестування, а у відмінностях у сприйнятті цінності різних управлінських функцій.

На цьому тлі автоматизація маркетингу й маркетингової аналітики продовжує сприйматися як необов'язкова «надбудова», яка не має прямого й швидкого ефекту для виживання бізнесу. Витрати на впровадження CRM-систем, аналітичних модулів або інструментів аналізу поведінки споживачів часто розглядаються як такі, що можуть бути відкладені або мінімізовані. У результаті формується орієнтація не на налагодження повноцінної роботи маркетингових систем, а на пошук найдешевших або спрощених рішень, які створюють ілюзію цифровізації без реальної управлінської віддачі.

Це особливо помітно у ставленні до CRM-систем. Попри наявність широкої пропозиції таких рішень на ринку, багато МСП зосереджуються передусім на зниженні витрат, а не на побудові системної роботи з клієнтськими даними. У результаті CRM-системи або впроваджуються в мінімальній конфігурації, або використовуються лише як інструмент зберігання контактів, без аналітичного опрацювання профілів споживачів, історії взаємодії та поведінкових патернів. Це суттєво обмежує можливості

персоналізації маркетингових рішень і знижує цінність зібраних даних для управління.

Додатковим чинником є поширене уявлення про те, що інструменти штучного інтелекту здатні замінити значну частину функціоналу CRM-систем. Використання чат-ботів у соціальних мережах або месенджерах нерідко розглядається як достатній засіб автоматизації комунікації з клієнтами. У межах такого підходу розсилання повідомлень по наявній базі контактів сприймається як повноцінна заміна системної роботи з клієнтськими даними. Водночас питання сегментації, аналізу споживчого профілю, оцінювання життєвої цінності клієнта та відстеження клієнтського шляху залишаються поза увагою.

У результаті фінансові обмеження набувають не абсолютного, а відносного характеру: ресурси інвестуються в ті сфери управління, цінність яких не викликає сумнівів, тоді як маркетингова аналітика залишається на периферії управлінських рішень. Такий підхід відображає глибше уявлення про маркетинг як допоміжну функцію, а не як повноцінний інструмент управління розвитком бізнесу. Саме це пояснює, чому навіть за наявності доступних технологічних рішень і прикладів успішного використання CRM-систем фінансові аргументи продовжують використовуватися як виправдання обмеженого впровадження маркетингових аналітичних систем у МСП.

Узагальнення виявлених організаційних, технічних і фінансових обмежень дозволяє розглядати їх не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиного проблемного контуру. У практиці МСП вони формують замкнену систему взаємного підсилення, у межах якої управлінська неготовність до системного використання аналітики зумовлює технічну фрагментарність рішень і вибірковість інвестицій у маркетингову аналітику, що в сукупності призводить до низької результативності використання маркетингових аналітичних систем (рис. 3.1).

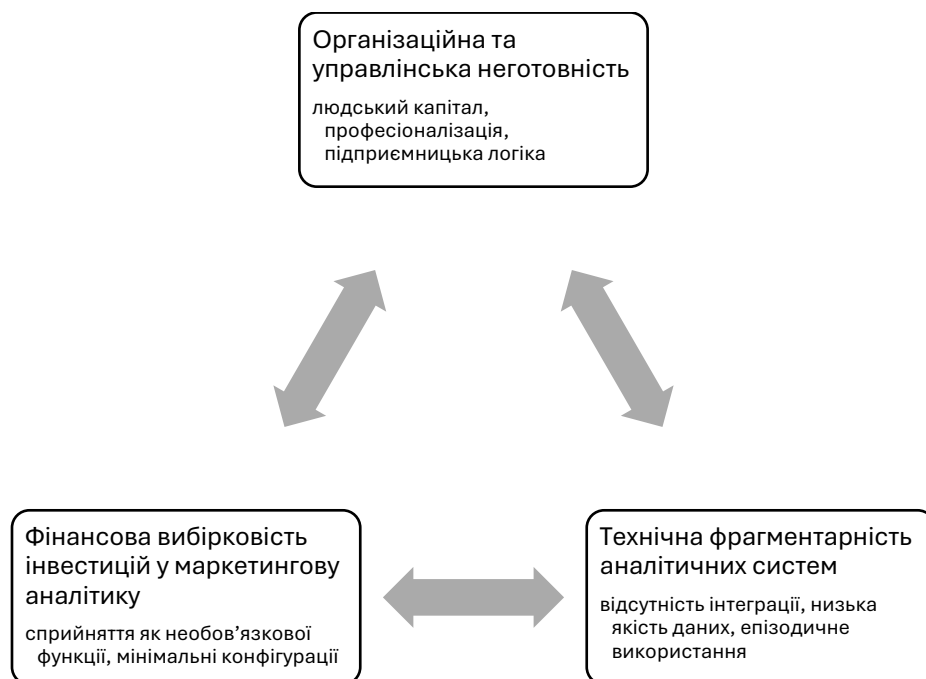


Рисунок 3.1 Обмеження ефективного використання маркетингових аналітичних систем у малому та середньому бізнесі

Джерело: складено автором

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що низька результативність і продуктивність використання маркетингових аналітичних систем у МСП зумовлена не окремими недоліками впровадження, а сукупністю взаємопов'язаних обмежень організаційного, технічного та фінансового характеру. Ці обмеження формуються в межах усталеної підприємницької логіки управління, орієнтованої насамперед на короткострокове виживання та оперативну гнучкість, а не на системний розвиток управлінських функцій.

Ключовою особливістю виявлених обмежень є їхня взаємна підтримка й відтворення. Організаційна неготовність до використання аналітики як інструменту управління зумовлює фрагментарність технічних рішень і вибірковість інвестицій у маркетингову аналітику, що, у свою чергу, посилює скепсис щодо її практичної цінності. У результаті маркетингові аналітичні системи залишаються периферійним елементом

управління, не інтегрованим у регулярні управлінські цикли планування, контролю та оцінювання результатів діяльності.

Таким чином, проблема ефективного використання маркетингових аналітичних систем у МСП має переважно управлінський характер і не може бути розв'язана виключно шляхом технологічного оновлення або збільшення фінансування.

3.3 Шляхи підвищення ефективності управління організаціями через інтеграцію маркетингових аналітичних та інформаційних систем

Результати дослідження свідчать, що інтеграція маркетингових аналітичних та інформаційних систем у діяльність організацій фактично є формою організаційних змін, які зачіпають управлінські процеси, ролі, компетенції та культуру ухвалення рішень. Відповідно, підвищення ефективності управління через MAS не може бути забезпечене виключно технічним упровадженням цифрових рішень, а потребує цілеспрямованого управління змінами. У цьому контексті доцільним є використання класичних методологій управління організаційними змінами, зокрема восьмикрокової моделі Дж. Коттера [51], адаптованої до умов малих і середніх підприємств.

Першим кроком має стати усвідомлення менеджментом обмежень поточної моделі управління, заснованої на фрагментарній інформації, інтуїтивних рішеннях або запізнілих чи застарілих даних. На практиці це передбачає ініціювання управлінської дискусії щодо втрат продуктивності, пов'язаних із неузгодженістю маркетингових і управлінських рішень, низькою точністю планування та слабкою керованістю клієнтської бази.

З управлінського погляду MAS у цьому випадку позиціонуються не як інструмент автоматизації, а як засіб зниження управлінської невизначеності.

Усвідомлення цієї проблеми створює мотивацію до змін і закладає основу для подальших управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації через удосконалення і підвищення точності ринкових рішень.

Другим кроком є створення внутрішньої управлінської коаліції, відповідальної за впровадження MAS. Для МСП така коаліція, як правило, не має формального вигляду окремого підрозділу, однак включає керівника підприємства, представника маркетингу та особу, відповідальну за аналітику або цифрові інструменти.

З управлінської точки зору важливо, щоб відповідальність за аналітичні системи не концентрувалася виключно в ІТ-функції. Участь менеджерів у коаліції змін забезпечує інтеграцію аналітики в управлінські процеси та підвищує ймовірність практичного використання результатів аналізу. Це безпосередньо впливає на продуктивність управлінської праці, скорочуючи розрив між аналізом і дією.

Наступним кроком є формування чіткого управлінського бачення, яке визначає, яким чином MAS мають підтримувати досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Йдеться не про перелік функцій системи, а про визначення управлінських завдань, для яких аналітика стає обов'язковою складовою.

Таке бачення дозволяє узгодити інтеграцію CRM- та BI-рішень із реальними потребами менеджменту, зокрема у сфері підвищення ефективності маркетингових витрат, зростання клієнтської цінності та оптимізації управлінських процесів. У результаті аналітика перестає бути самоціллю та набуває чітко окресленої управлінської функції.

Четвертим етапом є системна управлінська комунікація, спрямована на пояснення персоналу логіки змін і ролі MAS у підвищенні ефективності організації. Для МСП особливо важливо уникати формального

впровадження систем, яке не супроводжується змінами у повсякденній управлінській практиці.

Управлінська рекомендація полягає у включенні аналітичних показників до регулярних управлінських обговорень, планових нарад і підсумкових оцінок результатів діяльності. Це сприяє поступовому формуванню культури управління на основі даних, що підвищує прозорість рішень і дисциплінує управлінську діяльність.

Одним із ключових бар'єрів впровадження MAS є дефіцит управлінських компетенцій у сфері роботи з аналітикою. Тому п'ятий крок управління змінами має бути спрямований на цілеспрямований розвиток таких компетенцій у менеджерів.

Практично це означає переорієнтацію навчання з технічних аспектів систем на управлінську інтерпретацію даних: розуміння показників, їхнього зв'язку зі стратегічними цілями та впливу на результати діяльності. Такий підхід безпосередньо впливає на продуктивність управлінської праці, оскільки зменшує кількість помилкових або інтуїтивних рішень.

Для закріплення організаційних змін доцільно передбачати досягнення короткострокових управлінських результатів, наприклад, підвищення точності планування продажів, зростання ефективності маркетингових кампаній або скорочення часу ухвалення рішень.

З управлінського погляду такі результати виконують функцію підтвердження доцільності змін і підвищують довіру до MAS з боку персоналу. Це особливо важливо для МСП, де ресурси обмежені, а терпимість до помилок є низькою.

Наступним етапом є інституціоналізація використання MAS, тобто закріплення аналітики в управлінських регламентах, процедурах і стандартах. Аналітичні звіти та система показників мають стати обов'язковими елементами процесів планування, контролю та оцінювання результативності.

Такий підхід забезпечує стійкий вплив MAS на ефективність функціонування організації, оскільки аналітика перестає залежати від окремих осіб і набуває системного характеру.

Завершальним кроком є інтеграція управління на основі даних у загальну управлінську культуру організації. Для МСП це означає поступовий перехід від персоналізованого стилю управління до більш структурованої та прозорої моделі, в якій рішення ґрунтуються на даних і узгоджених показниках.

У довгостроковій перспективі це забезпечує зростання продуктивності організації, підвищення ефективності використання ресурсів і формування стійких конкурентних переваг.

У контексті підвищення ефективності управління організаціями через інтеграцію маркетингових аналітичних та інформаційних систем принциповим є розмежування між механізмом упровадження змін і їхнім управлінським змістом. Моделі управління змінами дозволяють структурувати процес трансформації організації, однак самі по собі не відповідають на питання, яким має бути бачення цих змін і які саме управлінські здатності повинні бути сформовані в результаті. Саме тому розвиток маркетингової орієнтації доцільно розглядати як методологічну основу організаційних змін, пов'язаних із використанням маркетингових аналітичних систем, а модель Кохлі–Яворського — як інструмент конкретизації цього бачення та постановки управлінських цілей [52, 53].

Маркетингова орієнтація в інтерпретації Кохлі–Яворського трактується не як декларативна цінність або елемент організаційної культури, а як сукупність управлінських процесів, що забезпечують системну роботу організації з ринковою інформацією [54]. Такий підхід є принципово важливим у контексті інтеграції маркетингових аналітичних систем, оскільки дозволяє безпосередньо пов'язати використання аналітики з результативністю управління. У цьому випадку йдеться про здатність

організації цілеспрямовано формувати інформацію про ринки і споживачів, забезпечувати її доступність для ключових управлінських рішень і трансформувати аналітичні висновки в конкретні управлінські дії. Саме ці процеси й визначають зміст організаційних змін, на які має бути зорієнтоване управління.

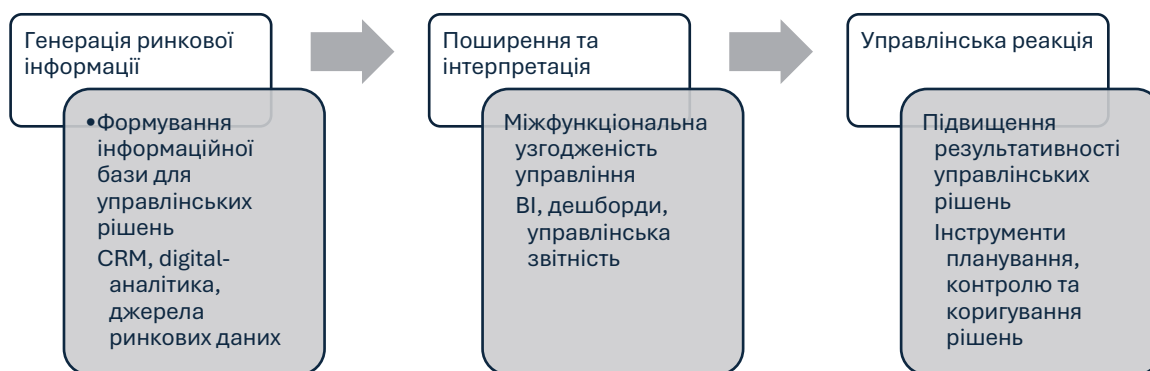


Рисунок 3.2 Маркетингова орієнтація як управлінська основа інтеграції маркетингових аналітичних систем (на основі моделі Кохлі–Яворського)

Джерело: створено автором на основі [52–54]

Вибір моделі Кохлі–Яворського як методологічної основи розвитку маркетингової орієнтації дозволяє перевести питання впровадження маркетингових аналітичних систем із площини технічних рішень у площину управлінської логіки. У цьому контексті MAS розглядаються не як окремі цифрові інструменти, а як елемент управлінської інфраструктури, що забезпечує безперервний цикл роботи з інформацією — від її генерації до використання в процесі ухвалення рішень. Такий підхід створює підґрунтя для формування управлінського бачення змін, яке ґрунтується на усвідомленні інформації як стратегічного ресурсу організації.

Формування цього бачення передбачає відмову від епізодичного та інтуїтивного використання даних і перехід до системної, цілеспрямованої роботи з ринковою інформацією. Організація в такій логіці прагне не просто накопичувати дані, а забезпечувати їхню релевантність для управлінських завдань, узгодженість між підрозділами та своєчасне використання в процесах планування, контролю й коригування діяльності. Саме це визначає цілі організаційних змін, які полягають у підвищенні керованості маркетингових процесів, зменшенні управлінської невизначеності та зростанні продуктивності управлінської праці.

Методологічна цінність моделі Кохлі–Яворського полягає також у тому, що вона дозволяє чітко конкретизувати вимоги до управлінських компетенцій, необхідних для реалізації такого бачення. Оскільки маркетингова орієнтація розглядається як процес, вимоги до знань і навичок формуються відповідно до логіки роботи з інформацією. Управлінський персонал має бути здатним формулювати аналітичні запити, визначати показники, що мають управлінську цінність, і оцінювати якість інформації, яка використовується для ухвалення рішень. Ці компетенції забезпечують перехід від формального використання маркетингових аналітичних систем до їх реального впливу на результативність управління.

Важливим є також розвиток здатності до інтерпретації та поширення аналітичної інформації в межах організації. Ефективне управління в умовах маркетингової орієнтації передбачає, що ринкова інформація не залишається в межах окремих функціональних підрозділів, а використовується як спільна основа для міжфункціональної координації. У цьому контексті маркетингові аналітичні системи сприяють підвищенню узгодженості управлінських рішень, зменшенню конфліктів між підрозділами та більш раціональному використанню ресурсів.

Завершальним і водночас критично важливим елементом маркетингової орієнтації є здатність організації реагувати на ринкову

інформацію управлінськими діями. Саме на цьому етапі аналітичні дані набувають практичного значення, оскільки трансформуються у рішення щодо коригування стратегій, змін у маркетингових програмах або перерозподілу ресурсів. Відсутність відповідних управлінських компетенцій призводить до ситуації, коли аналітичні системи існують формально і не впливають на реальні результати діяльності організації.

У такому розумінні модель Кохлі–Яворського визначає не лише зміст маркетингової орієнтації, а й логіку постановки цілей організаційних змін. Саме вона дозволяє чітко сформулювати, якою має стати організація в результаті інтеграції маркетингових аналітичних систем: такою, що здатна системно працювати з ринковою інформацією, використовувати її для обґрунтування управлінських рішень і забезпечувати стійке підвищення ефективності функціонування. У поєднанні з інструментами управління змінами це створює цілісну управлінську рамку, в межах якої розвиток маркетингової орієнтації та використання MAS виступають не самоціллю, а засобом підвищення продуктивності та результативності управління організацією.

Наведена модель розвитку маркетингової орієнтації на основі підходу Кохлі–Яворського дозволяє систематизувати управлінські дії, необхідні для ефективної інтеграції маркетингових аналітичних систем у діяльність організації. Важливо підкреслити, що впровадження MAS у цій логіці не зводиться до технічного встановлення програмних продуктів, а розглядається як послідовний управлінський процес, спрямований на зміну способів формування, використання та інтерпретації ринкової інформації.

Ефективність таких змін визначається тим, наскільки узгоджено організація розвиває управлінське бачення, формулює цілі та формує відповідні компетенції персоналу. Саме модель Кохлі–Яворського задає чіткі орієнтири для цього процесу, оскільки дозволяє конкретизувати, які управлінські процеси мають бути змінені та які управлінські здатності

сформовані для того, щоб маркетингові аналітичні системи почали реально впливати на результативність управління.

З огляду на це, практичні рекомендації щодо впровадження MAS доцільно формулювати не у вигляді загальних побажань, а як систему взаємопов'язаних управлінських дій, орієнтованих на розвиток маркетингової орієнтації, підвищення продуктивності управлінської праці та зростання ефективності функціонування організації в цілому.

З урахуванням викладеної логіки розвитку маркетингової орієнтації на основі моделі Кохлі–Яворського доцільно узагальнити ключові управлінські дії, необхідні для ефективного впровадження маркетингових аналітичних систем, у структурованому вигляді. Таке узагальнення дозволяє перейти від концептуального осмислення організаційних змін до конкретних управлінських рішень і процедур, орієнтованих на підвищення результативності та ефективності управління. Наведена таблиця систематизує ці дії відповідно до основних елементів маркетингової орієнтації, відображаючи їхній управлінський зміст та очікуваний ефект для функціонування організації.

Таблиця 3.2

**Управлінські заходи щодо ефективного впровадження маркетингових
аналітичних систем на основі моделі Кохлі–Яворського**

Елемент маркетингової орієнтації	Ключові управлінські дії	Управлінський результат
Генерація ринкової інформації	Визначення управлінських рішень, що потребують аналітичної підтримки; формалізація переліку ключових показників; організація системного збору даних через CRM та цифрові канали	Підвищення якості інформаційної бази управління; зменшення управлінської невизначеності
Поширення та інтерпретація інформації	Забезпечення доступності аналітичної інформації для керівників різних підрозділів; використання ВІ-дашбордів у регулярних управлінських	Зростання узгодженості управлінських рішень; зниження фрагментації управління

	нарадах; розвиток навичок інтерпретації показників	
Управлінська реакція на інформацію	Включення аналітичних даних у процеси планування, контролю та коригування діяльності; ухвалення рішень на основі сценарного аналізу	Підвищення результативності управлінських рішень; скорочення часу реагування на зміни ринку
Розвиток управлінських компетенцій	Цілеспрямоване навчання менеджерів роботі з аналітичною інформацією; орієнтація навчання на управлінські завдання, а не на технічні аспекти	Зростання продуктивності управлінської праці; підвищення якості рішень
Інституціоналізація аналітики	Закріплення використання MAS в управлінських регламентах і процедурах; визначення відповідальності за роботу з даними	Стійкий ефект від упровадження MAS; зменшення залежності від окремих осіб

Джерело: складено автором

Наведена систематизація управлінських дій свідчить, що ефективне впровадження маркетингових аналітичних систем є багатовимірним управлінським завданням, яке виходить за межі технічної автоматизації. Центральним елементом цього процесу виступає розвиток маркетингової орієнтації як управлінської здатності організації працювати з ринковою інформацією в режимі безперервного управлінського циклу. Саме узгоджене поєднання генерації, поширення та використання інформації забезпечує реальний вплив MAS на якість управлінських рішень.

У практичному вимірі реалізація запропонованих управлінських дій сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці за рахунок зменшення рівня управлінської невизначеності, скорочення часу ухвалення рішень і зростання їхньої обґрунтованості. У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення ефективності функціонування організацій, посилення їхньої адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг на основі клієнтської цінності.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що еволюція підходів до використання інформаційних та аналітичних систем у менеджменті організацій відбувалася від локальних облікових і звітних рішень до інтегрованих корпоративних систем, орієнтованих на підтримку управлінських рішень. На ранніх етапах такі системи виконували переважно допоміжну функцію, тоді як у сучасних умовах вони набувають статусу елементів управлінської інфраструктури, що безпосередньо впливають на якість планування, контролю та стратегічного розвитку організацій.

На підставі аналізу змісту та структури сучасних маркетингових інформаційних та аналітичних систем і з'ясовано, що їх ключова роль полягає не лише в накопиченні даних, а у трансформації інформації про ринки, споживачів і результати маркетингової діяльності в управлінське знання. Визначено, що ефективність таких систем значною мірою залежить від рівня їх інтеграції з іншими інформаційними системами управління, зокрема CRM, ERP та MIS, а також від здатності менеджменту використовувати аналітичні результати в процесі ухвалення рішень.

Дослідження тенденцій інтеграції маркетингових аналітичних систем з інформаційними системами управління показало, що в сучасних організаціях відбувається перехід до створення єдиних аналітичних контурів управління, які забезпечують міжфункціональну узгодженість менеджменту. При цьому аналітика дедалі частіше використовується не лише для оцінювання минулих результатів, а й для прогнозування, сценарного аналізу та підтримки стратегічних рішень. Разом із тим виявлено, що інтеграція систем часто має фрагментарний характер і не супроводжується відповідними організаційними змінами.

У роботі визначено основні проблеми інтеграції аналітичних та інформаційних систем у менеджмент організацій. Показано, що причини недостатньої результативності та продуктивності їх використання мають переважно управлінський характер і пов'язані з обмеженим розвитком управлінських компетенцій, відсутністю чіткого бачення ролі аналітики в управлінні, слабкою міжфункціональною координацією та формальним підходом до впровадження цифрових рішень.

Особливу увагу приділено аналізу використання маркетингових аналітичних та інформаційних систем у малих і середніх підприємствах. Встановлено, що для МСП характерними є обмежені фінансові ресурси, дефіцит спеціалізованих кадрів і висока залежність від управлінських рішень власника або керівника. Водночас саме МСП можуть отримати суттєві переваги від використання інтегрованих аналітико-інформаційних систем за умови їх поетапного впровадження та орієнтації на управлінські, а не технічні пріоритети.

Оцінка переваг, обмежень і ризиків упровадження інтегрованих маркетингових аналітичних систем для МСП дозволила дійти висновку, що потенційні вигоди у вигляді підвищення обґрунтованості управлінських рішень, кращого розуміння клієнтів і зростання ефективності маркетингової діяльності можуть бути нівельовані за відсутності належного управління змінами. До ключових ризиків віднесено формальне використання систем, перевантаження персоналу інформацією та недооцінку необхідності розвитку управлінських компетенцій.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність розгляду інтеграції маркетингових аналітичних систем як процесу управління організаційними змінами. Показано, що методологічною основою формування управлінського бачення і постановки цілей таких змін доцільно обрати модель маркетингової орієнтації Кохлі–Яворського, яка дозволяє конкретизувати управлінські процеси генерації, поширення та

використання ринкової інформації. Саме ця модель створює підґрунтя для визначення вимог до управлінських компетенцій і забезпечує логічний зв'язок між використанням MAS та ефективністю управління.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту організацій через інтеграцію маркетингових аналітичних і інформаційних систем. Запропоновані рекомендації мають управлінський характер і спрямовані на розвиток маркетингової орієнтації, інституціоналізацію аналітики в управлінських процесах, формування відповідних компетенцій персоналу та підвищення продуктивності управлінської праці. Реалізація цих рекомендацій створює умови для зростання конкурентоспроможності організацій та підвищення ефективності їх функціонування в умовах цифрової економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чайковська М. П. Інформаційні системи в менеджменті. Одеса: Астропринт, 2010. 253 с.
2. Денісова О. О., Сендзюк М. А. Інформаційні системи в економіці. Київ: КНЕУ, 2023. 311 с.
3. Новак В. О., Матвеев В. В., Бондар В. П., Карпенко М. О. Інформаційні системи в менеджменті. Київ: Каравела, 2023. 536 с.
4. Бідюк П. І., Тимошук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевнік Л. О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.
5. Sääksjärvi M. V. T., Talvinen J. M. Integration and Effectiveness of Marketing Information Systems. *European Journal of Marketing*. 1993. Т. 27, № 1. С. 64-80.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.
7. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023 № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
8. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики Business Intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 53-61.
9. Mandal P. C. Marketing Information, Analytics, and Intelligence. *International Journal of Business Strategy and Automation*. 2021. Т. 2, № 4. С. 1-15.
10. Nedeva V. I. Analysis of marketing information systems and conception of an integrated marketing information system. *International Journal of Computing*. 2014. Т. 3, № 2. С. 127-133.
11. Сак Т. В., Лялюк А. М., Милько І. П., Савчук Я. О. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль у плануванні та комунікації брендів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 65-71.
12. France S. L., Vaghefi M. S., Kazandjian B., Warkentin M. Bridging information systems and marketing: Charting collaborative pathways. *Decision Support Systems*. 2024. Т. 187, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923624001611>.
13. Грінберг Г. Л., Конохова З. П. Інформаційно-аналітична підтримка маркетингу: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*. 2025 № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.53>.
14. Янчук Т. В., Фурман Т. Ю. Аналіз та оптимізація маркетингової діяльності через впровадження інформаційних технологій. *Здобутки*

- економіки: перспективи та інновації. 2024 № 10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/148>.
- 15.Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025 № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>.
 - 16.Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 13th Ed. вид.: Prentice Hall, 2009. 816 с.
 - 17.Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 17 вид. Hoboken: Pearson, 2021. 648 с.
 - 18.Hera A. [та ін.] *Leveraging Information Systems for Strategic Management: Enhancing Decision-Making and Organizational Performance*. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2024. Т. 14, № 08. С. 1045-1061.
 - 19.Самардак О. Інтелектуальні маркетингові інформаційні системи. *Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 2025. Т. 53, № 1. С. 92-109.
 - 20.Северин М. Еволюція концепція маркетингової інформаційної системи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р.*; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 66-67.
 - 21.Solano M. C., Cruz J. C. Integrating Analytics in Enterprise Systems: A Systematic Literature Review of Impacts and Innovations. *Administrative Sciences*. 2024. Т. 14, № 7.
 - 22.Cadden T. [та ін.] Examining the role of big data and marketing analytics in SMEs innovation and competitive advantage: A knowledge integration perspective. *Journal of Business Research*. 2023. Т. 168.
 - 23.Babalghaith R., Aljarallah A. Factors Affecting Big Data Analytics Adoption in Small and Medium Enterprises. *Information Systems Frontiers*. 2024. Т. 26, № 6. С. 2165-2187.
 - 24.Lenskold J. *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*. McGraw Hill LLC, 2003.
 - 25.Kaplan R. S., Norton D. P. *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press, 2015.
 - 26.Justy T. [та ін.] On the edge of Big Data: Drivers and barriers to data analytics adoption in SMEs. *Technovation*. 2023. Т. 127.
 - 27.Dwiwijaya K. A. E-Business and Digital Marketing: Integrating Management Information Systems for Competitive Advantage. *Global International Journal of Innovative Research*. 2024. Т. 2, № 6. С. 1056-1067.
 - 28.Thomson B. Best Data Integration Tools in 2025. 2025. URL: https://www.rapidionline.com/blog/data-integration-tools?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.11.2025).

29. Process excellence through competence development and digital tools. Process Management & Analytics Study 2024 / Bearing Point BPM&O. 2024.
30. Uloma Stella N., Oluwatosin Yetunde A.-A., Edith Ebele A., Tochukwu Ignatius I. Digital transformation in marketing strategies: The role of data analytics and CRM tools. *International Journal of Frontline Research in Science and Technology*. 2024. T. 3, № 2. С. 055-072.
31. Polkowski Z., Constantin D., Raducu A. I., Blidaru E. W. The Integration of BI, ERP and CRM Systems. *Research Bulletin the Jan Wyzkowski University. Studies in Technical Sciences*. 2016. № 5. С. 49-63.
32. Nykon Y. Microsoft power bi as major tool for corporative analytics. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*. 2024. Т. 18, № 1. С. 341-342.
33. Omorinsola Bibire Seyi L. [та ін.] Enhancing business intelligence in e-commerce: Utilizing advanced data integration for real-time insights. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. Т. 6, № 6. С. 1936-1953.
34. Effective Horoshop and Bitrix24 Integration. URL: https://en.flamix.solutions/bitrix24/integrations/site/horoshop.php?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.11.2025).
35. Ismail M. A.-A. Accounting Practices in the Era of Business Intelligence: A Prescriptive Analysis. *Journal of Alexandria University for Administrative Sciences*. 2025. Т. 62, № 5. С. 1-35.
36. Create KPI dashboards quick and easy. URL: https://www.zoho.com/analytics/kpi-dashboards.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.11.2025).
37. Krymska A., Sopotsko O., Zrybnieva I. The Role of Digital Technologies in Strengthening the Interaction of Marketing and Logistics in Ukrainian Enterprises. *Futurity of Social Sciences*. 2025. Т. 3, № 3. С. 76-98.
38. Кобернюк С., Нагорна О., Хмарська І. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1(131). С. 89-95.
39. Sharabati A.-A. A. [та ін.] The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations. *Sustainability*. 2024. Т. 16, № 19.
40. Ugbebor F. O., Adeteye D. A., Ugbebor J. O. Predictive analytics models for smes to forecast market trends, customer behavior, and potential business risks. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology*. 2024. Т. 3, № 3. С. 355-381.
41. The Ministry of Economy presented the SME development strategy until 2027, with contributions from the Kyiv School of Economics. 2024. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-ministry-of-economy-presented->

- the-sme-development-strategy-until-2027-with-contributions-from-the-kyiv-school-of-economics/?utm_source=chatgpt.com.
42. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. 118 с.
 43. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018-2019 роках / Державна служба статистики України. К., 2020.
 44. Методологічні положення державного статистичного спостереження "Використання інформаційно комунікаційних технологій на підприємствах". / Київ, 2025.
URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/139/139.pdf
 45. Bai S., Yelisieiev V. Digitalization in ensuring the resilience of trade enterprises. *Scientia fructuosa*. 2025. Т. 162, № 4. С. 38-54.
 46. 40% українських підприємців планують виходити на закордонні ринки, а кожен п'ятий користується ШІ – дослідження Mastercard. URL: https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/розділ-новин/прес-релізи/uk-ua/2024/40-українських-підприємців-планують-виходити-на-закордонні-ринки-а-кожен-п-ятий-користується-ші-дослідження-mastercard/?utm_source=chatgpt.com.
 47. Калінін І. Аналіз тенденцій цифровізації бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 57-65.
 48. Дука А. Застосування інструментів бізнес-аналітики в управлінні. Серія: економіка, психологія та управління. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2025 № 3. URL: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-09>
 49. Похилько С. В., Приходько А. Ю., Волошко О. О. CRM-система як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8, № 3. С. 69-82.
 50. Ukraine: Firms through the War / The World Bank. T. W. Bank, 2023.
 51. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995. № 2. С. 59-67.
 52. Kohli A. K., Jaworski B. B., Kumar A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*. 1993. Т. 30, № 4. С. 467-477.
 53. Jaworski B. J., Kohli A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. 1993. Т. 57, № 7. С. 53-70.
 54. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 1990. Т. 54, № 4. С. 1-19.