

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЮРЧЕНКО ЯРОСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ**

УДК 658.016.7

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ  
БІЗНЕС АНАЛІТИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Юрченко Я. В.

Науковий керівник **Пічик Катерина Валеріївна**, кандидат економічних наук,  
доцент,



Київ - 2026

## АНОТАЦІЯ

*Юрченко Я. В.* Управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). – Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ, 2026.

Дисертацію присвячено розробленню теоретико-методичних та практичних засад управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств (МСП) в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальність теми дослідження обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, зростанням ролі даних у процесах управління підприємствами, необхідністю підвищення адаптивності маркетингових систем МСП та потребою у впровадженні інтелектуальних аналітичних рішень для підтримки стратегічного і тактичного управління.

У сучасних умовах функціонування МСП дедалі більше залежить від здатності підприємств швидко аналізувати ринкові зміни, прогнозувати поведінку споживачів, персоналізувати маркетингові комунікації та оперативно адаптувати управлінські рішення. Традиційні підходи до маркетингової діяльності втрачають ефективність через високу динамічність цифрового середовища, зростання обсягів даних та складність взаємодії зі споживачами в онлайн-просторі. У зв'язку з цим бізнес-аналітика стає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи інтеграцію даних, автоматизацію аналітичних процесів та формування системи підтримки управлінських рішень.

Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування системи управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств, яка забезпечує підвищення результативності маркетингових рішень, оптимізацію використання даних, формування

аналітичної підтримки стратегічного і тактичного управління та адаптацію ВІ-технологій до галузевої специфіки й рівня цифрової зрілості МСП.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено комплекс взаємопов'язаних наукових і прикладних завдань, серед яких: обґрунтування сучасної сутності маркетингової діяльності МСП у цифровому середовищі; систематизація ВІ-інструментів для потреб маркетингової діяльності; дослідження методичних засад оцінювання ефективності використання бізнес-аналітики; аналіз сучасного стану використання ВІ в українських МСП; визначення потреб та викликів цифрової трансформації; проведення SWOT-аналізу застосування ВІ для підтримки маркетингових рішень; формування інтеграційної моделі використання бізнес-аналітики у стратегічному та тактичному маркетинговому управлінні; розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження ВІ з урахуванням галузевої специфіки.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації. Предметом дослідження є методичні, організаційні та інструментальні засади управління системою впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність МСП, а також механізми використання ВІ-технологій для підвищення результативності маркетингових рішень.

У дисертації використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних засад цифрової трансформації маркетингової діяльності МСП і визначення ролі бізнес-аналітики у формуванні маркетингових рішень. Порівняльний аналіз використано для оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств, зіставлення ВІ-інструментів та аналізу галузевих особливостей їх застосування. Метод систематизації й класифікації дозволив сформувати класифікацію ВІ-інструментів за рівнями аналітичної складності та функціональними характеристиками. SWOT-аналіз застосовано для оцінювання потенціалу, ризиків і бар'єрів використання ВІ у МСП. Метод моделювання використано для побудови інтеграційної моделі застосування бізнес-аналітики у

маркетинговому управлінні підприємствами. Економіко-статистичні методи забезпечили аналіз тенденцій розвитку цифровізації та оцінювання впливу ВІ на ефективність маркетингової діяльності.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, міжнародних організацій OECD, World Bank та European Commission, наукові праці зарубіжних і вітчизняних дослідників у сфері цифрового маркетингу, бізнес-аналітики та цифрової трансформації, а також аналітичні звіти щодо розвитку ринку ВІ-платформ і цифрових технологій. Емпіричну основу роботи сформували результати аналізу сучасного ринку бізнес-аналітики, оцінювання цифрової зрілості підприємств та дослідження практик використання ВІ-рішень у діяльності МСП.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методичні засади управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності МСП» досліджено еволюцію маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації, визначено сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу та обґрунтовано зміну ролі даних у системі управління підприємством. Доведено, що сучасний маркетинг МСП трансформується від традиційної моделі просування до інтегрованої системи управління споживчою цінністю, заснованої на аналітиці даних, персоналізації та цифровій взаємодії зі споживачами.

У межах першого розділу систематизовано сучасні інструменти бізнес-аналітики, серед яких CRM-системи, ВІ-платформи, сервіси веб-аналітики, системи автоматизації маркетингу, аналітичні панелі та інструменти прогнозування поведінки споживачів. Запропоновано класифікацію ВІ-інструментів за рівнями аналітичної складності, функціональним призначенням та управлінськими ефектами. Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ефективності ВІ-рішень на основі інтеграції фінансових, поведінкових та операційних КРІ, що дозволяє оцінювати вплив аналітики на маркетингову результативність підприємств.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану використання бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності МСП» проведено комплексне дослідження рівня цифровізації українських МСП та сучасного стану впровадження ВІ-рішень у маркетингову діяльність. Проаналізовано тенденції розвитку цифрової економіки та ринку бізнес-аналітики, визначено ключові фактори, що впливають на рівень впровадження ВІ-технологій у діяльність підприємств.

У результаті дослідження встановлено, що більшість українських МСП перебувають на початковому або середньому рівні цифрової зрілості та використовують переважно базові цифрові інструменти. Виявлено основні бар'єри впровадження бізнес-аналітики, серед яких фінансові обмеження, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, фрагментованість даних, низька інтеграція інформаційних систем та відсутність комплексного підходу до аналітичної підтримки маркетингових рішень.

У межах другого розділу також здійснено систематизацію потреб МСП у бізнес-аналітиці, проведено SWOT-аналіз використання ВІ-рішень та визначено ключові можливості й ризики цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств. Доведено, що впровадження ВІ сприяє підвищенню точності маркетингових рішень, оптимізації бюджетів, покращенню сегментації клієнтів, прогнозуванню попиту та підвищенню адаптивності підприємств до змін ринкового середовища.

У третьому розділі «Удосконалення системи управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність МСП» розроблено комплексну модель управління впровадженням ВІ-рішень у маркетингову діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. Запропоновано поетапний методичний підхід до впровадження бізнес-аналітики, який базується на логіці «потреба – дані – інструмент – результат» та передбачає оцінювання цифрової зрілості підприємства, визначення інформаційних потреб, вибір релевантних ВІ-інструментів, інтеграцію аналітичних процесів та оцінювання результативності впровадження.

У розділі сформовано інтеграційну модель «Індекс Інтегрованості» застосування бізнес-аналітики на операційному, тактичному та стратегічному рівнях маркетингового управління. Запропонована модель забезпечує узгодження маркетингових, операційних та управлінських процесів через інтеграцію потоків даних і використання аналітичної підтримки у прийнятті рішень. Модель дозволяє ефективно прогнозувати ефективність впровадження рішень бізнес-аналітики орієнтуючись на наявні та майбутні показники підприємства. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження ВІ у різних секторах економіки з урахуванням специфіки видів економічної діяльності, структури даних і рівня цифрової готовності підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні науково обґрунтованої системи управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність МСП.

Уперше здійснено комплексну оцінку поширеності використання ВІ у МСП на основі аналізу рівня цифрової зрілості, характеристик даних, технічних можливостей та організаційної готовності підприємств, що дозволило визначити системні бар'єри цифрової трансформації та сформувані реалістичні траєкторії впровадження аналітичних рішень. Також розробка «індексу інтегрованості» дозволила розглядати систему впровадження орієнтуючись на реальні аналітичні показники та формувати прогноз для компанії чи будуть дані рішення для неї ефективні.

Теоретичне значення дисертації полягає у розвитку науково-методичних засад використання бізнес-аналітики в управлінні маркетинговою діяльністю МСП, поглибленні концепції цифрової трансформації маркетингових процесів та розвитку підходів до інтеграції аналітичних систем у систему управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих моделей і рекомендацій для підвищення ефективності маркетингового управління МСП, оптимізації маркетингових бюджетів, сегментації клієнтів, прогнозування попиту та персоналізації

маркетингових комунікацій. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємств, консалтингових компаній, центрів підтримки бізнесу, органів державної влади та в освітньому процесі закладів вищої освіти.

**Ключові слова:** бізнес-аналітика, управління, малий і середній бізнес, цифрова трансформація, управлінські рішення, конкурентоспроможність, цифрові технології, CRM-система, стратегія, цифрові двійники, цифровізація, інновації, економічна ефективність, підприємство підприємством, автоматизація процесів, МСП.

## ABSTRACT

*Yurchenko Y. V.* Management of the system for implementing business analytics tools in the marketing activities of small and medium-sized enterprises. – Qualification scientific work submitted as a manuscript.

PhD thesis to obtain the degree of Doctor of Philosophy in the Programme Subject Area 073 «Management» (07 – Management and Administration). – National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical, methodological and practical principles for managing the system for implementing business analytics tools (Business Intelligence, BI) in the marketing activities of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the conditions of digital transformation of the economy. The relevance of the research topic is due to the rapid development of digital technologies, the growing role of data in enterprise management processes, the need to increase the adaptability of SME marketing systems and the need to implement intelligent analytical solutions to support strategic and tactical management.

In modern conditions, the functioning of SMEs increasingly depends on the ability of enterprises to quickly analyze market changes, predict consumer behavior, personalize marketing communications and promptly adapt management decisions. Traditional approaches to marketing activities are losing their effectiveness due to the high dynamism of the digital environment, the growth of data volumes and the complexity of interaction with consumers in the online space. In this regard, business analytics is becoming one of the key tools for increasing the competitiveness of enterprises, ensuring data integration, automation of analytical processes and the formation of a system for supporting management decisions.

The purpose of the dissertation is to scientifically substantiate the management system for implementing business analytics tools in the marketing activities of small and medium-sized enterprises, which ensures increased effectiveness of marketing decisions, optimization of data use, formation of analytical support for strategic and tactical management and adaptation of BI technologies to the industry specifics and the level of digital maturity of SMEs.

To achieve the goal, the work has identified and solved a set of interrelated scientific and applied tasks, including: substantiation of the modern essence of SME marketing activities in the digital environment; systematization of BI tools for the needs of marketing activities; research into methodological principles for assessing the effectiveness of using business analytics; analysis of the current state of BI use in Ukrainian SMEs; identification of the needs and challenges of digital transformation; conducting a SWOT analysis of the use of BI to support marketing decisions; formation of an integration model of using business analytics in strategic and tactical marketing management; development of practical recommendations for implementing BI taking into account industry specifics.

The object of the study is the process of managing the marketing activities of small and medium-sized enterprises in the context of digital transformation. The subject of the study is the methodological, organizational and instrumental principles of managing the system of implementing business analytics in the marketing activities of SMEs, as well as the mechanisms for using BI technologies to increase the effectiveness of marketing decisions.

The dissertation uses a system of general scientific and special research methods. Methods of analysis and synthesis are used to study the theoretical foundations of the digital transformation of the marketing activities of SMEs and determine the role of business analytics in the formation of marketing decisions. Comparative analysis is used to assess the level of digital maturity of enterprises, compare BI tools and analyze the industry features of their application. The method of systematization and classification allowed to form a classification of BI tools by levels of analytical complexity and functional characteristics. SWOT analysis is used to assess the potential, risks and barriers to the use of BI in SMEs. The modeling method was used to build an integration model of the application of business analytics in marketing management of enterprises. Economic and statistical methods provided an analysis of digitalization development trends and an assessment of the impact of BI on the effectiveness of marketing activities.

The information base of the study is the regulatory and legal acts of Ukraine, statistical materials of the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, international organizations OECD, World Bank and European Commission, scientific works of foreign and domestic researchers in the field of digital marketing, business analytics and digital transformation, as well as analytical reports on the development of the BI platform and digital technologies market. The empirical basis of the work was formed by the results of the analysis of the modern business analytics market, assessment of the digital maturity of enterprises and research on the practices of using BI solutions in the activities of SMEs.

The first section of the dissertation "Theoretical and methodological principles of managing the implementation of business analytics tools in the marketing activities of SMEs" examines the evolution of marketing activities in the context of digital transformation, identifies current trends in the development of digital marketing, and justifies the changing role of data in the enterprise management system. It is proven that modern SME marketing is transforming from a traditional promotion model to an integrated consumer value management system based on data analytics, personalization, and digital interaction with consumers.

The first section systematizes modern business analytics tools, including CRM systems, BI platforms, web analytics services, marketing automation systems, analytical panels, and consumer behavior forecasting tools. A classification of BI tools by levels of analytical complexity, functional purpose, and management effects is proposed. A methodological approach to assessing the effectiveness of BI solutions based on the integration of financial, behavioral, and operational KPIs is substantiated, which allows assessing the impact of analytics on the marketing performance of enterprises.

In the second section, "Analysis of the Current State of the Use of Business Analytics in the Marketing Activities of SMEs," a comprehensive study of the level of digitalization of Ukrainian SMEs and the current state of implementation of BI solutions in marketing activities is conducted. Trends in the development of the digital economy and the business analytics market are analyzed, and key factors that influence

the level of implementation of BI technologies in the activities of enterprises are identified.

The study found that most Ukrainian SMEs are at the initial or average level of digital maturity and use mainly basic digital tools. The main barriers to the implementation of business analytics were identified, including financial constraints, insufficient level of digital competencies of personnel, data fragmentation, low integration of information systems and the lack of a comprehensive approach to analytical support of marketing decisions.

The second section also systematized the needs of SMEs in business analytics, conducted a SWOT analysis of the use of BI solutions and identified key opportunities and risks of digital transformation of marketing activities of enterprises. It was proven that the implementation of BI contributes to increasing the accuracy of marketing decisions, optimizing budgets, improving customer segmentation, forecasting demand and increasing the adaptability of enterprises to changes in the market environment.

In the third section, "Improving the management system for the implementation of business analytics tools in the marketing activities of SMEs", a comprehensive management model for the implementation of BI solutions in the marketing activities of small and medium-sized businesses was developed. A step-by-step methodological approach to implementing business analytics is proposed, which is based on the logic of "need - data - tool - result" and involves assessing the digital maturity of the enterprise, determining information needs, selecting relevant BI tools, integrating analytical processes, and assessing the effectiveness of implementation.

The section has formed an integration model "Integration Index" of the application of business analytics at the operational, tactical and strategic levels of marketing management. The proposed model ensures the coordination of marketing, operational and management processes through the integration of data flows and the use of analytical support in decision-making. The model allows you to effectively predict the effectiveness of implementing business analytics solutions, focusing on the current and future indicators of the enterprise. Practical recommendations have been developed for the implementation of BI in various sectors of the economy, taking into account the

specifics of economic activities, data structure and the level of digital readiness of enterprises.

The scientific novelty of the results obtained lies in the development of a scientifically based management system for the implementation of business analytics tools in the marketing activities of SMEs.

For the first time, a comprehensive assessment of the prevalence of BI use in SMEs was carried out based on an analysis of the level of digital maturity, data characteristics, technical capabilities and organizational readiness of enterprises, which allowed identifying systemic barriers to digital transformation and forming realistic trajectories for the implementation of analytical solutions. Also, the development of the "integration index" allowed us to consider the implementation system based on real analytical indicators and form a forecast for the company whether these solutions will be effective for it.

The theoretical significance of the dissertation is the development of scientific and methodological principles for using business analytics in managing SME marketing activities, deepening the concept of digital transformation of marketing processes and developing approaches to integrating analytical systems into the enterprise management system.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the proposed models and recommendations to increase the effectiveness of SME marketing management, optimizing marketing budgets, customer segmentation, forecasting demand and personalizing marketing communications. The results of the study can be used in the activities of enterprises, consulting companies, business support centers, government agencies and in the educational process of higher education institutions.

**Keywords:** business analytics, management, small and medium-sized businesses, digital transformation, management solutions, competitiveness, digital technologies, CRM system, strategy, digital twins, digitalization, innovation, economic efficiency, enterprise by enterprise, process automation, SMEs.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

### Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Юрченко Я.В. Інструменти бізнес-аналітики для маркетингу малих та середніх підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економіка*. DOI: 10.18523/2519-4739.2025.10.1.196-201
2. Юрченко Я. В. Автоматизація бізнес-аналітики за допомогою штучного інтелекту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45. С. 733–740. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1865> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17965748>
3. Юрченко Я. В. Цифрова трансформація маркетингу МСП: роль і можливості бізнес-аналітики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/960>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850484>
4. Юрченко Я. В. Діагностика впровадження бізнес-аналітики в маркетингову діяльність малих і середніх підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 48. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2456> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847613>
5. Юрченко Я. В. Впровадження ВІ-платформ для підвищення результативності маркетингової діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 536–544. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1852> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847463>

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Юрченко Я. В. Впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність. *Еволюція освітніх та наукових стратегій у Центральній та Східній Європі: традиції, інновації, практика : збірник доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 26–27 червня; м. Одеса, 30–31 липня 2025 р.). Київ–Одеса–Запоріжжя : АА Тандем, 2025. С. 65–67.
2. Юрченко Я. В. Визначення потреб і викликів у застосуванні аналітичних інструментів малими та середніми підприємствами. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 29–30 вересня 2025 р.). Одеса–Запоріжжя : АА Тандем, 2025. С. 70–73.
3. Юрченко Я. В. SWOT-аналіз використання бізнес-аналітики в МСП для підтримки маркетингових рішень. *«Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки» (Київ 29-30 грудня 2025 р.)*
4. Юрченко Я. В. Розвиток технологічних інструментів бізнес-аналітики. Використання сучасних елементів штучного інтелекту. Доповідь. *6-та міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології», Київ, 4-5 березня 2025р, ДУ «Київський авіаційний інститут».*

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ</b>   | 17  |
| <b>ВСТУП</b>  | 18  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ<br/>УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ<br/>БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У МАРКЕТИНГОВІЙ<br/>ДІЯЛЬНОСТІ МСП</b>       | 31  |
| 1.1 Сутність, роль та еволюція бізнес-аналітики в системі<br>управління маркетинговою діяльністю МСП в умовах цифрової<br>трансформації             | 31  |
| 1.2 Класифікація та характеристика інструментів бізнес-<br>аналітики, що застосовуються в маркетинговій діяльності МСП                              | 44  |
| 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності<br>впровадження інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій<br>діяльності МСП                    | 56  |
| <b>Висновки до розділу 1</b>  | 69  |
| <b>РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА<br/>ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ БІЗНЕС-<br/>АНАЛІТИКИ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МСП</b>            | 73  |
| 2.1 Стан, тенденції та організаційно-економічні передумови<br>використання інструментів бізнес-аналітики в маркетингову<br>діяльність МСП в Україні | 73  |
| 2.2 Аналіз потреб та ключових викликів застосування<br>аналітичних інструментів у маркетинговій діяльності малих і<br>середніх підприємств          | 94  |
| 2.3 Комплексна оцінка умов використання бізнес-аналітики в<br>системі підтримки маркетингових управлінських рішень МСП                              | 129 |
| <b>Висновки до розділу 2</b>  | 140 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>РОЗДІЛ 3 РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ</b>                 | <b>144</b> |
| <b>УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ</b>                       |            |
| <b>ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС АНАЛІТИКИ В</b>                        |            |
| <b>МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</b>                   |            |
| <b>МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b>                           |            |
| 3.1 Розробка методичного підходу до управління системою       | 144        |
| впровадження та вибору інструментів бізнес-аналітики          |            |
| відповідно до потреб малих і середніх підприємств             |            |
| 3.2 Формування моделі управління системою впровадження        | 165        |
| інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності      |            |
| підприємств малого та середнього бізнесу                      |            |
| 3.3 Оцінка рівня впровадження інструментів бізнес-аналітики в | 183        |
| маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього     |            |
| бізнесу   |            |
| <b>Висновки до розділу 3</b>                                  | <b>200</b> |
| <b>ВИСНОВКИ</b>   | <b>204</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                             | <b>210</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>  | <b>226</b> |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- BI** — Business Intelligence (бізнес-аналітика)
- BA** — Business Analytics (бізнес-аналітика, аналітика бізнесу)
- МСП** — малі та середні підприємства
- SME** — Small and Medium-sized Enterprises (малі та середні підприємства)
- CRM** — Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами)
- KPI** — Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)
- ROI** — Return on Investment (рентабельність інвестицій)
- ROMI** — Return on Marketing Investment (рентабельність маркетингових інвестицій)
- CAC** — Customer Acquisition Cost (вартість залучення клієнта)
- CLV (LTV)** — Customer Lifetime Value (довічна цінність клієнта)
- SWOT** — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (аналіз сильних/слабких сторін, можливостей і загроз)
- SMM** — Social Media Marketing (маркетинг у соціальних мережах)
- SEO** — Search Engine Optimization (пошукова оптимізація)
- SEM** — Search Engine Marketing (маркетинг у пошукових системах)
- PPC** — Pay Per Click (оплата за клік)
- CPC** — Cost Per Click (вартість кліку)
- CPM** — Cost Per Mille (вартість 1000 показів)
- CTR** — Click-Through Rate (показник клікабельності)
- CRO** — Conversion Rate Optimization (оптимізація конверсії)
- ETL** — Extract, Transform, Load (витяг–перетворення–завантаження даних)
- API** — Application Programming Interface (інтерфейс програмування застосунків)
- ERP** — Enterprise Resource Planning (система планування ресурсів підприємства)
- IoT** — Internet of Things (інтернет речей)
- ML** — Machine Learning (машинне навчання)
- AI** — Artificial Intelligence (штучний інтелект)
- DS** — Data Science (наука про дані)
- DWH** — Data Warehouse (сховище даних)
- Big Data** — великі дані
- A/B тестування** — метод порівняння двох варіантів (контроль/експеримент)
- ДССУ** — Державна служба статистики України
- Мінцифри** — Міністерство цифрової трансформації України
- КВЕД** — Класифікація видів економічної діяльності
- OECD** — Organisation for Economic Co-operation and Development (Організація економічного співробітництва та розвитку)
- WB** — World Bank (Світовий банк)
- ЕС** — European Commission (Європейська Комісія)

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сучасний розвиток економіки характеризується високою динамічністю, цифровізацією бізнес-процесів та ускладненням конкурентного середовища, що актуалізує потребу у використанні прогресивних інструментів оброблення даних та аналітичної підтримки управлінських рішень. У цих умовах малий та середній бізнес, який традиційно виступає ключовою рушійною силою економічного зростання, інновацій та зайнятості, стикається з необхідністю трансформації підходів до маркетингової діяльності. Здатність підприємства швидко аналізувати ринкові зміни, прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати комунікаційні стратегії та ефективно розподіляти ресурси визначає не лише його конкурентоспроможність, але й стійкість у кризових умовах. У цьому контексті бізнес-аналітика стає одним із центральних інструментів модернізації управління маркетингом.

Малі та середні підприємства зазнають впливу більшої кількості ризиків порівняно з великими компаніями, оскільки обмеженість фінансового, кадрового та технологічного потенціалу ускладнює адаптацію до швидких ринкових змін. Нестача релевантної інформації, фрагментованість даних, обмежена можливість застосування складних алгоритмів та недостатній рівень аналітичної компетентності персоналу знижують ефективність маркетингових рішень. Це поглиблюється зростанням вимог споживачів до персоналізованої взаємодії, посиленням конкуренції у цифровому середовищі та необхідністю швидко реагувати на макроекономічні шоки. За таких умов традиційні підходи до управління маркетингом втрачають результативність, а використання бізнес-аналітики стає не просто доцільним, а критично необхідним для забезпечення сталого розвитку МСП.

Глобальні тенденції свідчать про стрімке поширення ВІ-технологій, які дають змогу підприємствам різного масштабу ефективно працювати з великими масивами даних, здійснювати комплексний аналіз ринку, вибудовувати довгострокові стратегії та підвищувати клієнтоорієнтованість. Однак у секторі

МСП рівень упровадження таких інструментів залишається недостатнім. Міжнародні дослідження демонструють, що лише частина малих підприємств застосовує інструменти прогнозування, сегментації на основі даних чи автоматизованого моніторингу маркетингових показників. Значною мірою це спричинено відсутністю чітких методичних рекомендацій щодо впровадження ВІ у МСП, недосконалістю управлінських підходів до цифрової трансформації та складністю адаптації технологічних рішень до обмежених ресурсів підприємств.

В Україні проблема набуває ще більшої актуальності. МСП працюють в умовах нестабільності, високої конкуренції, частих змін регуляторного середовища та обмеженого доступу до інвестицій. За таких обставин роль ефективного управління маркетинговою діяльністю істотно зростає, а бізнес-аналітика набуває стратегічного значення як інструмент підвищення результативності, оптимізації витрат та забезпечення стійкості бізнес-процесів. Попри це, більшість підприємств не мають системного підходу до впровадження ВІ, здійснюючи окремі, фрагментарні, часто несумісні між собою ініціативи. Відсутність методичного забезпечення, моделі управління впровадженням ВІ та галузевих рекомендацій стримує цифрову трансформацію МСП.

Наукові розробки у сфері бізнес-аналітики переважно зосереджені на великих корпораціях, тоді як специфіка малих та середніх підприємств залишається недостатньо дослідженою. Потребує уточнення питання вибору релевантних інструментів ВІ залежно від цілей маркетингу, джерел даних та рівня цифрової зрілості підприємств. Недостатньо розробленими є також підходи до оцінювання ефективності застосування ВІ у маркетингу МСП, моделі інтеграції аналітики у стратегічні й тактичні процеси управління та галузеві рекомендації, що враховують специфіку різних видів економічної діяльності.

Таким чином, актуальність теми визначається необхідністю формування науково обґрунтованої системи впровадження інструментів бізнес-аналітики в управлінні маркетинговою діяльністю малих і середніх підприємств. Вирішення цього завдання сприятиме підвищенню конкурентоспроможності МСП,

зміцненню їхньої стійкості, формуванню аналітичної культури та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Значний внесок у формування теоретичних засад цифрової трансформації маркетингової діяльності та впровадження бізнес-аналітики здійснили зарубіжні науковці, серед яких P. Kotler, D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, F. Bloomer, S. Wang, H. Wang, D. Steer та інші. Їхні праці охоплюють широке коло питань, пов'язаних із зміною ролі споживача в умовах цифровізації, переосмисленням маркетингових функцій та переходом від традиційних методів роботи до інструментів, заснованих на даних. Дослідники підкреслюють, що цифрова взаємодія формує нову модель комунікації між підприємством і клієнтом, у якій визначальними є персоналізація, аналітична підтримка рішень, інтерактивність та постійний двосторонній обмін інформацією. Важливою складовою цих досліджень є обґрунтування стратегічної ролі BI-рішень у маркетингу та їх впливу на конкурентоспроможність малих і середніх підприємств у глобальному цифровому середовищі.

Серед зарубіжних авторів, які досліджують застосування інструментів аналітики і прогнозування у маркетинговій діяльності, варто виокремити K. Miller, K. Randhawa, R. Wilden, S. Gudergan, а також авторів, що працюють у сфері практичної розробки BI-рішень та автоматизації маркетингу. Їхні роботи акцентують на значенні аналітичних платформ Microsoft Power BI, Tableau, Salesforce Einstein для побудови точних моделей поведінки споживачів, оптимізації маркетингових процесів і формування комплексних систем управління даними. Науковці підкреслюють, що цифрова зрілість підприємства визначається не лише наявністю технічних засобів, але й здатністю інтегрувати аналітику у стратегічні та операційні процеси.

Вагомий внесок у дослідження цифрового маркетингу, трансформації клієнтської поведінки та розвитку інтегрованих комунікацій зробили також дослідники, які вивчають вплив соціальних медіа й платформ електронної комерції на побудову стійких маркетингових стратегій. Їхні праці формують підґрунтя для розуміння механізмів персоналізації, поведінкової аналітики,

таргетингу та вимірювання ефективності цифрових кампаній, що є критично важливим для МСП.

Серед вітчизняних дослідників, які зробили суттєвий внесок у вивчення маркетингової діяльності МСП у цифровому середовищі, варто виокремити О.С. Братко, І.Р. Саламон, І.В. Пономаренко, А.В. Телеуса, О.М. Гострика, М.О. Ганевича та інших. У їхніх працях висвітлено проблематику цифрової трансформації маркетингових процесів, особливості застосування інструментів веб-аналітики, CRM-систем, засобів автоматизації, а також фактори, що визначають цифрову готовність українських МСП. Автори підкреслюють, що українські підприємства стикаються з бар'єрами фінансового, технологічного та кадрового характеру, проте демонструють стійку тенденцію до зростання рівня цифровізації.

У дослідженнях українських науковців значну увагу приділено питанням адаптації сучасних маркетингових технологій до умов діяльності МСП, оцінюванню ефективності використання ВІ-інструментів, аналізу поведінки споживачів та виявленню стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу. Підкреслюється, що особливості національного ринку, включаючи високу динамічність, ресурсні обмеження й нерівномірність цифрової інфраструктури, зумовлюють потребу у формуванні спеціалізованих моделей упровадження бізнес-аналітики.

Таким чином, огляд літератури свідчить, що сучасний науковий дискурс щодо маркетингової діяльності МСП у цифровому середовищі охоплює два ключові напрями: трансформацію взаємодії зі споживачем та формування інтелектуальних аналітичних систем, здатних підтримувати ухвалення рішень. Зарубіжні автори акцентують на концептуальних аспектах і стратегічних моделях, тоді як вітчизняні дослідники зосереджуються на практичних аспектах цифрової інтеграції, адаптації ВІ-інструментів та подоланні бар'єрів цифровізації. Сукупність цих досліджень формує міцну методологічну основу для подальшої розробки моделі впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконується в межах науково-дослідної теми Теоретично-методологічні засади управління соціально-економічними системами. Номер держреєстрації в УКРІНТЕІ: 0119U103840, Категорія роботи: фундаментальна, Термін виконання: відкрито у 2019 р., термін завершення у 2024 р. Теоретико-методологічні підходи до трансформації бізнесу на засадах сталого розвитку (0125U000738) Термін виконання: 2025-2030 рр.

**Мета і завдання дослідження.**

**Мета** – наукове обґрунтування системи управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств, яка забезпечує підвищення результативності маркетингових рішень, оптимізацію використання даних, формування аналітичної підтримки стратегічного й тактичного управління та адаптацію ВІ-технологій до галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості МСП.

Досягнення поставленої мети обумовило виконання наступних **завдань**:

- обґрунтувати сучасну сутність маркетингової діяльності МСП у цифровому середовищі;
- систематизувати інструменти бізнес-аналітики для потреб маркетингової діяльності МСП;
- визначити методичні засади оцінювання ефективності застосування бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності МСП;
- дослідити реальний стан використання бізнес-аналітики МСП України та визначити ключові тенденції її впровадження;
- визначити потреби та виклики МСП у застосуванні бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності;
- виконати SWOT-аналіз застосування бізнес-аналітики в МСП для підтримки маркетингових рішень;
- обґрунтувати методичний підхід до управління впровадженням бізнес-аналітики у маркетингову діяльність МСП;

–сформувати інтеграційну модель використання бізнес-аналітики у стратегічному та тактичному маркетинговому управлінні МСП;

–розробити галузеві та функціональні рекомендації щодо впровадження бізнес-аналітики МСП з урахуванням специфіки видів економічної діяльності.

**Об’єкт дослідження** – процес управління маркетинговою діяльністю малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації.

**Предмет дослідження** – методичні, організаційні та інструментальні засади управління системою впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств, а також механізми використання ВІ-технологій для підвищення результативності маркетингових рішень.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у роботі використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексний аналіз процесів упровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств. Метод аналізу й синтезу застосовано для дослідження теоретичних засад цифрової трансформації, уточнення сутності бізнес-аналітики та розкриття її ролі у формуванні маркетингових рішень МСП. Синтез дозволив сформувати цілісне уявлення про структуру аналітичної підтримки маркетингу та логіку її використання в управлінні. Порівняльний аналіз використано для оцінювання відмінностей у рівні цифрової зрілості МСП, зіставлення можливостей різних ВІ-інструментів, аналізу галузевої специфіки та формування рекомендацій за КВЕДами. Метод дав змогу визначити ключові тенденції, бар’єри та можливості застосування бізнес-аналітики у МСП. Метод систематизації й класифікації застосовано під час формування класифікації інструментів бізнес-аналітики за рівнями аналітичної складності, групування потреб МСП, виділення типів даних, розмежування функцій ВІ на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. Структурно-логічний метод дозволив визначити послідовність управління системою впровадження ВІ у МСП, сформувати методіку «потреба – дані – інструмент – результат», а також побудувати інтеграційну модель маркетингової аналітики. Метод експертних оцінок застосовано під час аналізу практик

цифрової трансформації МСП та визначення релевантності інструментів ВІ з позицій їх інформативності, доступності та практичної цінності для різних секторів економіки. SWOT-аналіз використано для оцінювання потенціалу та ризиків використання бізнес-аналітики у МСП, що дозволило визначити стратегічні пріоритети розвитку аналітичної інфраструктури та сформувавши основу для рекомендацій щодо впровадження ВІ. Метод моделювання застосовано для побудови інтеграційної моделі впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність МСП, що враховує специфіку інформаційних потоків, рівні прийняття рішень і механізми адаптації підприємства до цифрових змін. Графічний метод використовувався для візуалізації тенденцій розвитку ринку ВІ, демонстрації рівня участі МСП у використанні аналітичних інструментів, структури даних і результатів порівняльного аналізу. Економіко-статистичні методи застосовано для опрацювання статистичних даних щодо розвитку ринку ВІ, оцінювання динаміки цифровізації МСП та визначення кількісних характеристик впливу бізнес-аналітики на ефективність маркетингової діяльності. Метод узагальнення дав змогу розробити комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження ВІ у МСП, сформувавши галузеві пропозиції та визначити універсальні принципи управління системою бізнес-аналітики.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні в умовах цифрової трансформації та розвитку інформаційних технологій, зокрема у сфері електронної комерції, цифрових послуг, оброблення даних, захисту інформації та впровадження технологічних рішень у бізнес-процеси; аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерства цифрової трансформації України, Державної регуляторної служби України, які відображають тенденції розвитку малого та середнього бізнесу, рівень цифровізації підприємницького сектору та впровадження інструментів бізнес-аналітики.

Важливу частину інформаційного забезпечення становлять результати наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників у галузі цифрового маркетингу, бізнес-аналітики, управління даними, моделювання маркетингових процесів, інтелектуальних інформаційних систем та розвитку малих і середніх підприємств. Вони містять теоретичні підходи до інтерпретації ролі даних у маркетинговому управлінні, концепції цифрової трансформації, методики впровадження аналітичних інструментів та оцінювання результативності BI-систем.

Емпіричною основою роботи слугували статистичні дані сучасного ринку бізнес-аналітики, включно з показниками його глобального та національного зростання; результати міжнародних досліджень щодо рівня цифрової готовності підприємств; звітність вибірки малих і середніх підприємств, які відображають поточний стан використання цифрових маркетингових рішень, CRM-систем, BI-платформ, аналітичних інструментів, а також структурні характеристики даних, наявних у МСП для маркетингового аналізу.

До інформаційної бази дослідження також віднесено інтернет-ресурси, що містять інформацію про BI-платформи (Microsoft Power BI, Tableau, Qlik, Google Analytics, Looker Studio), галузеві цифрові дослідження, практики впровадження маркетингової аналітики, результати опитувань бізнесу та матеріали професійних консалтингових компаній, які аналізують розвиток цифрових технологій у секторі МСП.

Використано інформаційні ресурси міжнародних організацій (OECD, World Bank, European Commission), що містять дані та аналітичні звіти про цифровізацію економіки, інноваційний розвиток малих і середніх підприємств, а також рекомендації щодо інтеграції сучасних технологій у бізнес-процеси.

Окрему частину інформаційної бази становлять результати власних досліджень автора, які включають опрацювання масивів статистичних даних, проведення функціонального аналізу BI-інструментів, оцінювання рівня цифрової зрілості МСП, побудову моделей впровадження бізнес-аналітики та формування галузевих рекомендацій.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробленні науково обґрунтованої системи управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств

Найбільш суттєвими результатами дослідження, які формують наукову новизну є такі:

**вперше:**

- розроблено інтегральний показник Індекс Інтегрованості інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності МСП (ІБА–МСП) з метою кількісної параметризації рівня впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу;

- здійснено комплексну оцінку поширеності використання Business Intelligence у малих та середніх підприємствах, яка ґрунтується на аналізі рівня цифрової зрілості, характеристик даних, технічних можливостей та організаційної готовності підприємств, що дозволило окреслити системні бар'єри впровадження аналітики, виокремити чинники впливу та визначити реальні траєкторії цифрового розвитку МСП;

**удосконалено:**

- інтеграційну модель застосування ВІ в маркетинговому управлінні, побудована на узгодженні операційних, тактичних і стратегічних рівнів рішень та ідентифікації потоків даних і механізмів координації, що забезпечило цілісність аналітичного циклу й підвищення точності управлінських рішень;

- класифікацію ВІ-інструментів за рівнями аналітичної складності, розроблену на основі порівняльного аналізу їх функцій, управлінських ефектів та вимог до даних, що дало змогу сформувати структуровану систему вибору інструментів і забезпечило можливість поетапного розвитку цифрових компетентностей МСП;

- методичний підхід до оцінювання результативності ВІ-рішень у маркетинговій діяльності, який ґрунтується на інтеграції фінансових, поведінкових та операційних КРІ у багаторівневу систему, що підвищило

точність діагностики впливу аналітики та забезпечило узгодженість управлінських процесів;

- методичний підхід до впровадження ВІ у МСП, що включає логічну послідовність від формування потреб до оцінювання результатів, структурування етапів, визначення інформаційних вимог і критеріїв вибору інструментів, що забезпечило керованість, передбачуваність та мінімізацію ризиків цифровізації;

**набуло подальшого розвитку:**

- систематизація потреб МСП у ВІ-аналітиці, що реалізована через зіставлення очікувань підприємств, їх фактичних можливостей та характеристик доступних даних, що дозволило сформувати структуровану карту викликів та визначити критичні точки розвитку аналітичної зрілості;

- формування SWOT-моделі застосування ВІ у МСП, що базується на комплексній оцінці сильних і слабких сторін аналітичних процесів та зовнішніх можливостей і загроз цифрової трансформації, що забезпечило визначення стратегічних пріоритетів розвитку ВІ-рішень;

- набуло подальшого розвитку трактування маркетингової діяльності МСП в умовах цифрової економіки, що базується на систематизації параметрів цифрової взаємодії, ролі даних та механізмів формування споживчої цінності, що забезпечило формування оновленої концепції маркетингових функцій і створило методологічні передумови для подальших моделей аналітики;

- набуло подальшого розвитку галузева диференціація рекомендацій щодо впровадження ВІ у МСП, що ґрунтується на зіставленні маркетингових процесів, типів даних та рівня цифрової зрілості у різних КВЕДах, що дозволило сформувати адаптовані рекомендації та забезпечило універсальність застосування розробленої моделі.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є одноосібно виконаною науковою працею, в якій автор особисто провів усі основні етапи дослідження. Наукові статті, що були підготовлені автором, відображають основні результати дисертаційної роботи, включаючи розробку економіко-математичної моделі

інтегральної оцінки соціальної відповідальності державних підприємств та її впливу на економічну безпеку.

**Теоретичне та практичне значення отриманих результатів.** Теоретичне значення одержаних результатів полягає у тому, що в дисертації сформовано цілісні науково-методичні засади використання інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності малих та середніх підприємств, що поглиблюють концептуальну базу цифрової трансформації МСП. Удосконалене трактування маркетингових процесів з урахуванням цифрових параметрів та ролі даних розширює теоретичні уявлення про механізми формування споживчої цінності в умовах цифрової економіки. Розроблена класифікація ВІ-інструментів, модель інтеграції аналітики на різних рівнях управління та методичний підхід до оцінювання результативності аналітичних рішень створюють фундаментальну основу для подальшого розвитку теорії бізнес-аналітики, управління даними та цифрових маркетингових стратегій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю МСП шляхом впровадження комплексних ВІ-рішень. Запропонована методика впровадження ВІ забезпечує поетапність, передбачуваність та керованість цифрової трансформації підприємств, дозволяючи мінімізувати ризики, пов'язані з якістю даних, технологічними обмеженнями та низькою цифровою зрілістю. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівниками підприємств для оптимізації маркетингових бюджетів, сегментації клієнтів, прогнозування попиту та формування персоналізованих маркетингових стратегій.

Створена SWOT-модель ВІ для МСП, а також галузеві рекомендації з урахуванням різних КВЕДів можуть бути інтегровані у практичну діяльність консалтингових компаній, бізнес-інкубаторів, центрів підтримки МСП та навчальних програм економічного профілю. Побудована інтеграційна модель бізнес-аналітики сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів,

гармонізації маркетингових та операційних рішень і забезпечує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств на динамічних ринках.

Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з менеджменту, маркетингу, цифрових технологій, бізнес-аналітики та управління інформаційними системами. Положення дисертації становлять методичну основу для формування навчальних кейсів, розробки тренінгових програм для МСП та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Різні теоретико-методичні положення були впроваджені в навчальний процес Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Додаток В1) та використано в межах виконання науково-дослідних тем «Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (№0119U103840) та «Теоретико-методологічні підходи до трансформації бізнесу на засадах сталого розвитку» (№0125U000738) (довідка №18/12 від 18.12.2025, Додаток В2). Зокрема, обґрунтовано систему управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики в маркетингову діяльність малих і середніх підприємств, розроблено інструментарій оцінювання рівня впровадження бізнес-аналітики, сформовано SWOT-модель використання ВІ-технологій та інтеграційну модель їх застосування на операційному, тактичному і стратегічному рівнях управління.

Також, результати дослідження впроваджено в діяльність ФГ «Любагро» (Кіровоградська область), де використано запропоновані підходи до управління маркетинговою діяльністю на основі інструментів бізнес-аналітики (Додаток В3) та підтверджено впровадженням у діяльність ТОВ «АГРО-ТАУЖНА» (довідка № 106/2026 від 02.06.2026, Додаток В4).

Запропоновані в дисертації підходи також є корисними для органів державної влади, що реалізують політику цифровізації та підтримки малого й середнього бізнесу, оскільки визначають структурні бар'єри розвитку аналітики, окреслюють напрями державного стимулювання цифрової трансформації та можуть бути використані при формуванні програм із розвитку цифрових

компетентностей МСП. Висновки дослідження мають прикладний характер і можуть слугувати інструментом оцінювання ефективності державних ініціатив у сфері цифрової економіки та підтримки підприємництва.

**Апробація матеріалів дисертації.** Результати дисертаційного дослідження були апробовані на міжнародних науково-практичних конференціях, що забезпечило їх фахове обговорення, перевірку наукових положень та підтвердило практичну значущість отриманих результатів у сфері впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетингову діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. Основні положення та результати дисертації були представлені на таких наукових заходах: VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (Державний університет «Київський авіаційний інститут», 4–5 березня 2025 р., м. Київ); Міжнародна науково-практична конференція «Еволюція освітніх та наукових стратегій у Центральній та Східній Європі: традиції, інновації, практика» (м. Київ, 26–27 червня 2025 р.; м. Одеса, 30–31 липня 2025 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект» (29–30 вересня 2025 р., м. Одеса); Міжнародна науково-практична конференція «Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки» (29–30 грудня 2025 р., м. Київ).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи відображено у 9 наукових працях. До них входять: 5 публікацій у наукових фахових виданнях України; 4 публікацій в інших наукових виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 238 сторінки друкованого тексту. Обсяг основного тексту складає 209 сторінок. Список використаних джерел налічує 147 найменування і займає 16 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МСП

#### 1.1 Сутність, роль та еволюція бізнес-аналітики в системі управління маркетинговою діяльністю МСП в умовах цифрової трансформації

Маркетингова діяльність малих та середніх підприємств (МСП) традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності, формуванні стабільної клієнтської бази та просуванні товарів і послуг на ринок. Проте в умовах цифрової трансформації змінюються не лише інструменти маркетингу, але й сама його природа: відбувається перехід від продуктоорієнтованої до клієнтоцентричної парадигми, активізується використання цифрових каналів комунікації, аналітики великих даних (Big Data), соціальних медіа та інтерактивних платформ.

Науковці, досліджуючи сутність маркетингової діяльності малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації, підкреслюють, що цифровізація змінює як концептуальні підходи до маркетингу, так і механізми його реалізації на практиці. Зокрема, згідно Р. Kotler та інших провідних теоретиків сучасного маркетингу, цифрове середовище сприяє переходу від масового маркетингу до персоналізованих підходів, у яких ключову роль відіграють дані про споживачів, їхню поведінку та переваги [99]. Такий підхід дозволяє малим і середнім підприємствам, які не мають значних бюджетів, ефективно конкурувати з великими компаніями за рахунок гнучкості, швидкості адаптації та інноваційності.

Дослідники звертають увагу, що у цифрову епоху маркетинг МСП базується на побудові довготривалих взаємин із клієнтами через постійний зворотний зв'язок, персоналізовану комунікацію та активну присутність у

цифровому просторі. Так, на думку О.С. Братко та І.Р. Саламон, маркетингова діяльність у цифровому середовищі трансформується з інструменту просування в інтегрований процес управління цінністю для клієнта. Тому маркетинг більше не обмежується лише рекламою чи збутом, а охоплює створення, передачу, комунікацію й підтримку цінності на кожному етапі взаємодії з клієнтом [4].

Розширюючи тезу, висловлену D. Chaffey та F. Ellis-Chadwick щодо зміни ролі споживача в умовах цифрового маркетингу, варто наголосити, що цифрова трансформація фундаментально трансформує комунікаційну модель між брендом і клієнтом. Якщо раніше маркетинг будувався за схемою «компанія → споживач» (one-way communication), то сьогодні ця модель дедалі більше нагадує мережеву взаємодію, в якій споживач відіграє роль активного суб'єкта впливу [80].

Науковці підкреслюють, що сучасний споживач завдяки цифровим каналам має змогу не лише отримувати інформацію, але й активно її створювати, поширювати, коментувати, а також впливати на публічне сприйняття брендів [81]. Зокрема, у роботах І.В. Пономаренко і А.В. Телеуса наголошено, що user-generated content (UGC) – контент, створений споживачами (відеоогляди, сторіс, пости, коментарі, меми, відгуки на маркетплейсах) – дедалі частіше замінює традиційні рекламні повідомлення. Такий контент вважається автентичним, і тому споживачі довіряють йому значно більше, ніж офіційним кампаніям бренду [41, с. 67].

Ф. Вломер, аналізуючи феномен цифрової взаємодії, зазначає, що споживач більше не є лише кінцевим користувачем товару, а співтворцем маркетингової вартості. У цьому контексті маркетинг перетворюється на діалогічний процес, де бренд має враховувати реакцію споживачів у реальному часі, оперативно відповідати на запити та критичні відгуки, моделювати комунікацію на основі даних з цифрових майданчиків (соціальні мережі, YouTube, маркетплейси, форуми) [79, с. 21].

Вплив споживача на імідж і позиціонування компанії стає особливо помітним у період репутаційних криз, коли один негативний коментар,

підтриманий великою кількістю користувачів, здатен спричинити хвилю негативу, що вплине на продажі, публічну довіру і ринкову капіталізацію. Тому в умовах цифрового маркетингу компанії змушені вибудовувати свої стратегії навколо принципів:

- прозорості (відкрите інформування, чесна комунікація, реагування на відгуки),
- автентичності (уникнення шаблонів і надмірного рекламного пафосу),
- взаємодії (створення платформ для участі споживача в створенні бренду: конкурсів, спільнот, опитувань, кампаній співтворення продукту).

Більше того, на думку сучасних дослідників, зокрема S. Wang & H. Wang, цифрові технології дозволяють МСП здійснювати мікротаргетинг, запускати рекламу на основі поведінкової аналітики, оптимізувати бюджети через гнучке ціноутворення та автоматизоване тестування рекламних гіпотез. Застосування таких технологій, як CRM-системи, Google Analytics, AI-чати та чат-боти, стає нормою для компаній, які прагнуть підтримувати постійний контакт із клієнтом та підвищувати його лояльність [142, с. 892].

Українські дослідники, зокрема, О.М. Гострик, М.О. Ганевич та ін.), вважають, що однією з характерних рис маркетингової діяльності МСП в Україні є намагання поєднати традиційні й цифрові підходи, оскільки цифрова трансформація є поступовою і супроводжується низкою викликів — як технологічних, так і кадрових. Незважаючи на обмежені ресурси, підприємства прагнуть застосовувати хоча б базові цифрові інструменти, зокрема соціальні мережі, онлайн-магазини, прості CRM-системи, що, за словами дослідників, істотно підвищує ефективність маркетингової діяльності [13, с. 76].

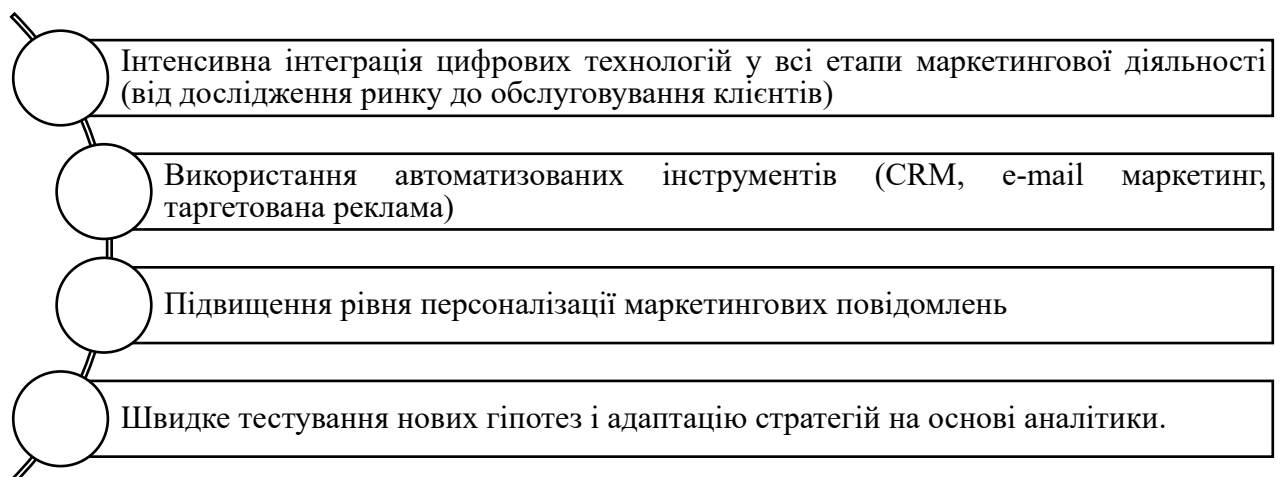
Таким чином, науковий дискурс підкреслює, що цифрова трансформація маркетингової діяльності МСП є не просто зміною інструментарію, а глибоким зрушенням у логіці взаємодії зі споживачем, яка відтепер базується на даних, швидкій адаптації та активному цифровому позиціонуванні.

Цифрова трансформація малих та середніх підприємств передбачає глибоке переосмислення існуючих підходів до маркетингової діяльності, що

полягає не лише в оновленні інструментального арсеналу, а й у зміні логіки управління взаємодією з ринком. На перший план виходить інтенсивна інтеграція цифрових технологій на всіх етапах маркетингового процесу — починаючи з дослідження ринку та аналізу потреб цільової аудиторії, і завершуючи обслуговуванням клієнтів після продажу. Такий підхід дозволяє досягти більш глибокої персоналізації маркетингових повідомлень, адаптуючи їх до конкретного споживача з урахуванням його поведінкових особливостей, історії покупок і вподобань.

Крім того, все ширше застосовуються автоматизовані цифрові інструменти, серед яких найбільше поширення отримали CRM-системи, сервіси електронного маркетингу, модулі таргетованої реклами та чат-боти. Вони дають змогу підприємствам ефективно управляти контактами з клієнтами, сегментувати аудиторії, формувати індивідуальні пропозиції й утримувати клієнтів на довгостроковій основі [6; 12; 28; 87].

Цифрове середовище також сприяє швидкому тестуванню нових маркетингових гіпотез. Завдяки гнучким цифровим платформам підприємства можуть оперативно перевіряти ефективність рекламних кампаній, змінювати вектор комунікації, аналізувати поведінку користувачів у реальному часі та на основі отриманих даних адаптувати свої стратегії. Як наслідок, це забезпечує МСП вищий рівень гнучкості, скорочує витрати на помилкові рішення та підвищує ефективність маркетингової діяльності в умовах високої динаміки ринку.



### Рисунок 1.1. Елементи інтегративної моделі цифрового маркетингу

Порівняльний аналіз між традиційним та цифровим підходом до маркетингової діяльності малих і середніх підприємств (МСП) дозволяє зробити низку сутнісних висновків щодо трансформації функцій маркетингу в умовах цифровізації. Перш за все, помітною є кардинальна зміна каналів комунікації з клієнтами. Якщо раніше підприємства здебільшого поклалися на телефонні дзвінки, особисті зустрічі та традиційні медіа (як-от друкована реклама чи зовнішні носії), то цифровий підхід орієнтується на онлайн-взаємодію, що охоплює соціальні мережі, месенджери, сайти та чат-боти, що суттєво розширює можливості комунікації та забезпечує цілодобовий доступ до клієнта.

Змінюється й характер роботи з аудиторією. Якщо традиційний маркетинг орієнтувався на широкі демографічні групи з мінімальною сегментацією, то цифрові технології дають змогу ідентифікувати та аналізувати користувачів за їхньою поведінкою, геолокацією, уподобаннями, запитами в пошукових системах тощо. Завдяки цьому відкривається можливість до глибокої персоналізації маркетингових повідомлень, яка в традиційному підході була або відсутня, або вкрай обмежена.

Крім того, спостерігається зміна у виборі інструментів. Замість одноманітної реклами, публічних акцій чи розміщення в ЗМІ, підприємства використовують email-маркетинг, SEO-оптимізацію, цільову рекламу в соціальних мережах, лідогенерацію, а також багатоканальні цифрові кампанії, що надає змогу гнучко керувати комунікаційними потоками та вимірювати їхню ефективність.

У цифровому середовищі значно скорочується час реакції на зміну ринкової ситуації. Якщо раніше МСП стикалися з часовими лагами через повільний збір зворотного зв'язку або складність адаптації кампаній, то сучасні аналітичні інструменти дозволяють виявляти зміну попиту майже в реальному часі. Відповідно, компанії можуть оперативнo коригувати свої маркетингові стратегії [3; 4; 13].

Суттєво змінюється і спосіб обслуговування клієнтів. В умовах традиційного маркетингу клієнтське обслуговування вимагало особистої присутності або телефонного контакту, а в цифровому форматі воно реалізується через онлайн-чати, автоматизовані відповіді, електронну підтримку, що забезпечує вищу швидкість і доступність.

Оцінка ефективності маркетингових кампаній також зазнає суттєвих змін. Якщо раніше вона ґрунтувалася переважно на суб'єктивних оцінках або загальних показниках продажів, то сьогодні МСП можуть використовувати такі інструменти, як Google Analytics, Facebook Business Manager, CRM-панелі, які надають точну, структуровану і доступну в реальному часі інформацію про поведінку користувачів, джерела трафіку, конверсію, середній чек тощо.

Нарешті, цифровий підхід забезпечує значно більшу гнучкість маркетингових рішень. У той час як традиційний підхід передбачав довгі цикли узгоджень і запуску кампаній, високу вартість змін та обмежену адаптивність, цифрові платформи дозволяють швидко вносити корективи, тестувати кілька варіантів реклами одночасно (А/В тестування), відстежувати їхню ефективність і оперативно масштабувати успішні рішення.

Таблиця 1.1

### Порівняння традиційного та цифрового підходу до маркетингової діяльності МСП

| Критерій порівняння          | Традиційний підхід                        | Цифровий підхід   |
|------------------------------|---|---|
| Канал комунікації з клієнтом | Телефон, особисті зустрічі, друковані ЗМІ | Соціальні мережі, вебсайти, месенджери, чат-боти                          |
| Цільова аудиторія            | Широкі демографічні групи                 | Сегментовані групи на основі поведінки, інтересів, геолокації             |
| Персоналізація маркетингу    | Обмежена або відсутня                     | Висока, на основі CRM та аналітики даних                                  |
| Інструменти взаємодії        | Реклама, акції, традиційний PR            | Email-маркетинг, контент-маркетинг, SEO, таргетинг, лідогенерація         |
| Реакція на зміну попиту      | Повільна, з часовим лагом                 | Оперативна, на основі аналізу в реальному часі                            |
| Обслуговування клієнтів      | Переважно офлайн                          | Онлайн-сервіси, чати, системи підтримки                                   |
| Оцінка ефективності кампаній | Складна, базується на приблизних оцінках  | Точна, за допомогою аналітичних інструментів (Google Analytics, CRM тощо) |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Гнучкість та адаптація маркетингових рішень | Обмежена через тривалі цикли та високі витрати | Висока, можливість швидкого коригування стратегії в онлайн-середовищі |
|---|--|---|

Таким чином, аналіз таблиці демонструє, що цифровий підхід до маркетингу МСП є не просто заміною каналів чи інструментів, а цілісною трансформацією логіки маркетингової діяльності, де домінують дані, швидкість, персоналізація та ефективність.

Варто додати, що цифрова трансформація відкриває для малих та середніх підприємств (МСП) нові перспективи, зокрема у плані виходу на зовнішні ринки та значного розширення клієнтської бази. Головним чином це відбувається завдяки можливості формувати впізнаваний бренд та ефективно просувати продукцію без необхідності великих фінансових вкладень, що раніше часто ставало бар'єром для розвитку МСП. Як свідчать дані звіту Європейської Комісії «SME Performance Review» за 2023 рік, у країнах Європейського Союзу понад 74% малих та середніх підприємств активно використовують цифрові канали для просування своїх товарів і послуг, що свідчить про широке поширення інтернет-маркетингу, соціальних мереж, онлайн-реклами та інших інструментів цифрової комунікації, що стали невід'ємною частиною сучасної маркетингової стратегії.

Крім того, 58% підприємств вже впровадили CRM-системи або платформи електронної комерції, що свідчить про їхню орієнтацію на комплексне управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизацію бізнес-процесів, пов'язаних із продажами. Значущим є і той факт, що серед компаній, які впровадили цифрові інструменти, 67% зафіксували збільшення обсягів продажів уже в перші шість місяців після запуску цифрових рішень. Отже можна говорити про швидку окупність інвестицій у цифровізацію та її безпосередній вплив на бізнес-результати.

Водночас в Україні процес цифрової трансформації маркетингу в МСП відбувається дещо повільніше, хоча також має позитивну динаміку. Згідно з результатами дослідження «МСП та діджиталізація» 2023 року, проведеного Офісом розвитку підприємництва та експорту, близько 45% українських малих і середніх підприємств активно використовують соціальні мережі, такі як

Facebook, Instagram та TikTok, для просування своєї продукції. Даний показник свідчить про значну популярність соціальних платформ як каналів комунікації з аудиторією, особливо серед молодих підприємців та компаній, орієнтованих на споживачів молодшого віку.

При цьому 36% МСП мають власні вебсайти або онлайн-магазини, що є важливим кроком у напрямку формалізації онлайн-присутності та розвитку електронної комерції. Відзначається, що майже половина цих сайтів адаптована під мобільні пристрої, що важливо в умовах зростання використання смартфонів для покупок і пошуку інформації в Інтернеті [24; 56; 61; 125; 134] .

Однак лише 18% підприємств активно застосовують аналітичні інструменти, такі як Google Analytics чи Meta Business Suite. Даний факт вказує на те, що багато компаній ще не використовують повною мірою можливості цифрової аналітики для оптимізації маркетингових кампаній, сегментації клієнтів та підвищення ефективності рекламних зусиль. Відсутність системного підходу до збору та аналізу даних може стримувати подальше зростання та конкурентоспроможність українських МСП на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Незважаючи на це, останніми роками в Україні спостерігається помітний прогрес у впровадженні цифрових маркетингових рішень серед малих та середніх підприємств. Така трансформація допомагає бізнесам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність бізнес-процесів і активно конкурувати на локальних і міжнародних ринках. Найуспішніші кейси підтверджують, що навіть обмежені ресурси не є перешкодою для впровадження сучасних цифрових інструментів, які можуть суттєво посилити позиції компанії.

Одним із яскравих прикладів є компанія "Craft & Co", що спеціалізується на виробництві крафтових товарів ручної роботи. Впровадження CRM-системи, інтеграція онлайн-магазину та активне використання соціальних мереж, таких як Instagram і Facebook, дозволили підприємству збільшити базу постійних клієнтів на 40% протягом року. Завдяки таргетованій рекламі та персоналізованим пропозиціям середній чек клієнта зріс на 25%. Особливої уваги заслуговує

застосування чат-ботів, що забезпечують оперативне обслуговування та підтримку клієнтів у режимі 24/7, підвищуючи рівень їхньої лояльності [6; 13; 32; 33; 137].

Інший приклад — компанія "ЕcoHome UA", яка працює на ринку екологічних будівельних матеріалів. Підприємство успішно скористалося маркетплейсами (Prom.ua, Rozetka) для розширення каналів збуту. Впровадження інструментів цифрової аналітики, таких як Google Analytics і Facebook Pixel, дозволило оптимізувати рекламні кампанії, що призвело до зростання конверсії на 35% і підвищення впізнаваності бренду у регіоні. Використання цих технологій дало змогу компанії більш точно таргетувати аудиторію та підвищувати ефективність маркетингових бюджетів.

За даними опитування Opendatabot (2023), близько 30% українських МСП, що активно використовують цифрові маркетингові інструменти, зафіксували зростання доходів від 20% і більше у перші 6–12 місяців після впровадження цифрових рішень. Таким чином, це свідчить про високу окупність інвестицій у цифрову трансформацію навіть для невеликих бізнесів.

Водночас, за даними дослідження "Діджиталізація МСП в Україні" (2023, Офіс розвитку підприємництва та експорту), близько 45% МСП активно застосовують соціальні мережі для маркетингу, але лише 18% використовують аналітичні інструменти, що вказує на потенціал для подальшого розвитку цифрової аналітики та автоматизації. Крім того, 36% МСП мають власні вебсайти чи інтернет-магазини, половина з яких оптимізована для мобільних пристроїв, що відповідає світовим тенденціям мобільного шопінгу [1; 6; 13; 32; 33; 60; 61; 137].

Таблиця 1.2

#### Приклади цифрової трансформації МСП в Україні та їхні результати

| Компанія   | Сфера діяльності              | Впроваджені цифрові інструменти                        | Ключові результати                                      |
|------------|-------------------------------|--|---|
| Craft & Co | Виробництво крафтових товарів | CRM-система, соцмережі (Instagram, Facebook), чат-боти | +40% клієнтів, +25% середній чек, підвищення лояльності |

|                          |                         |   |   |
|--------------------------|-------------------------|---|---|
| ЕсоHome UA               | Екологічні будматеріали | Маркетплейси (Prom.ua, Rozetka), Google Analytics, Facebook Pixel | +35% конверсія, підвищення впізнаваності бренду     |
| Середній показник по МСП | —                       | Використання цифрових маркетингових інструментів                  | 30% МСП збільшили доходи на 20%+ протягом 6-12 міс. |
| Українські МСП (загалом) | —                       | Соцмережі, сайти, аналітичні інструменти                          | 45% — соцмережі, 36% — сайти, 18% — аналітика       |

Як видно з наведених кейсів та статистичних даних, цифрова трансформація відкриває перед МСП в Україні значні перспективи, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, розширенню клієнтської бази та оптимізації маркетингових витрат. Водночас успіх цифрової трансформації залежить від комплексного підходу, що включає не лише впровадження інструментів, але й розвиток компетенцій персоналу та стратегічне планування цифрової маркетингової діяльності.

Загалом, наведені дані свідчать про те, що цифрова трансформація відкриває значні можливості для розвитку МСП, але також вказують на наявність викликів, пов'язаних із впровадженням сучасних цифрових технологій, особливо в частині аналітики і комплексної автоматизації маркетингової діяльності. Вирішення цих проблем стане ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності українських МСП у глобальному цифровому середовищі.

Нараз цифровий маркетинг у малих та середніх підприємствах (МСП) України перебуває на шляху швидкої трансформації, що зумовлено стрімким розвитком технологій і зміною поведінки споживачів. Вже сьогодні можна виділити кілька ключових трендів, які формуватимуть маркетингові стратегії МСП у найближчі роки та кардинально змінять спосіб комунікації з клієнтами, оптимізації маркетингових ресурсів і створення цінності для споживачів.

Перш за все, значне поширення набуває застосування штучного інтелекту (ШІ) у маркетингових процесах. Системи на основі ШІ здатні аналізувати великі обсяги даних про споживачів, розпізнавати закономірності у їхній поведінці, автоматично формувати рекомендації та персоналізовані пропозиції. Окрім того,

ШІ активно використовується для автоматизованого створення контенту — від написання текстів і генерації рекламних оголошень до створення мультимедійних матеріалів. Завдяки цьому МСП можуть значно підвищувати ефективність маркетингу, знижувати операційні витрати та швидше реагувати на зміни ринку. Відповідно до прогнозів аналітичної компанії Gartner, вже до 2027 року понад 75% МСП у світі будуть впроваджувати ШІ у свої маркетингові стратегії, що свідчить про швидке масштабування цих технологій [79].

Другим важливим напрямом розвитку є інтеграція персоналізованих чат-ботів та голосових помічників у процеси комунікації з клієнтами. Такі інструменти забезпечують цілодобову підтримку, миттєве опрацювання запитів, зменшення навантаження на службу підтримки та підвищення якості обслуговування. В Україні все більше МСП розуміють переваги таких рішень: за даними дослідження Statista (2024), близько 55% малих і середніх підприємств планують впровадити чат-ботів найближчим часом, що підтверджує їхню актуальність і ефективність [139].

Третім напрямом є використання технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR). Ці інновації відкривають нові можливості для залучення клієнтів, створення інтерактивного досвіду покупки та демонстрації продуктів у нестандартних форматах. Наприклад, завдяки AR покупці можуть “приміряти” товар або побачити, як він виглядатиме у їхньому просторі, а VR дозволяє здійснити віртуальні тури або презентації, що створює унікальну цінність і виділяє компанію на конкурентному ринку. Зростання світового ринку AR/VR у сфері маркетингу становить приблизно 35% щороку, що свідчить про високий потенціал цих технологій.

Не менш важливим є тренд голосового пошуку, який змінює способи пошуку інформації і вимагає нових підходів до SEO-оптимізації. За прогнозами, до 2025 року близько 40% усіх пошукових запитів у світі буде здійснюватися голосом, що означає необхідність адаптувати контент та маркетингові стратегії під нові формати взаємодії [109].

Останнім часом спостерігається також інтенсивне впровадження автоматизації створення контенту за допомогою нейронних мереж та інших AI-технологій. Вони дозволяють генерувати якісні маркетингові матеріали — тексти, відео, банери — зі значним прискоренням процесу і зі зниженням витрат на креатив. Ринок AI-контенту демонструє щорічне зростання понад 50%, що свідчить про швидке поширення цього інструменту.

Загалом, цифровий маркетинг МСП в Україні рухається у напрямку більшої автоматизації, персоналізації та інтерактивності, що дозволяє ефективніше залучати й утримувати клієнтів, оптимізувати бюджети та швидко реагувати на виклики ринку.

Таблиця 1.3

## Перспективні тренди цифрового маркетингу для МСП

| Тренд                                   | Опис та можливості  | Статистика/Прогноз                                    |
|---|---|---|
| Штучний інтелект (AI)                   | Автоматизація реклами, персоналізація, аналітика поведінки споживачів, створення контенту | 75% МСП використовуватимуть AI до 2027 року (Gartner) |
| Персоналізовані чат-боти                | Цілодобова підтримка, автоматизація комунікації, підвищення лояльності                    | 55% МСП планують впровадити чат-боти (Statista 2024)  |
| Доповнена/віртуальна реальність (AR/VR) | Інтерактивний досвід покупок, 3D-візуалізації продуктів, залучення клієнтів               | Зростання ринку AR/VR у маркетингу +35% щороку        |
| Голосовий пошук                         | Оптимізація SEO, нові формати взаємодії зі споживачами                                    | 40% пошукових запитів будуть голосовими до 2025 року  |
| Автоматизація контенту                  | Використання нейронних мереж для швидкого створення текстів, відео, банерів               | Зростання використання AI-контенту +50% щороку        |

Як видно, розвиток цифрового маркетингу для МСП тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, що дозволяють не лише збільшити ефективність комунікації з клієнтами, а й формувати унікальний досвід, підвищувати конкурентоспроможність та швидко адаптуватися до змін ринку. Застосування цих технологій у найближчі роки стане не просто перевагою, а необхідністю для підприємств, які прагнуть зберегти і розвинути свої позиції.

Водночас, незважаючи на численні переваги цифрової трансформації, малим та середнім підприємствам (МСП) доводиться долати значні перешкоди,

які ускладнюють впровадження сучасних маркетингових технологій. По-перше, одним із головних обмежень є недостатність фінансових ресурсів. Впровадження цифрових інструментів, таких як CRM-системи, аналітичні платформи чи автоматизовані сервіси, вимагає початкових інвестицій, які не завжди доступні для МСП через обмежені бюджети, що створює бар'єри для широкомасштабної цифровізації, особливо для підприємств із малим фінансовим резервом.

По-друге, суттєвим викликом залишається нестача кваліфікованого персоналу із цифровими компетенціями. Відсутність достатнього рівня цифрової грамотності та навичок роботи з сучасними маркетинговими технологіями ускладнює процес адаптації до нових методів роботи. Часто працівники МСП мають обмежений досвід у використанні аналітичних інструментів, автоматизації маркетингу чи створенні персоналізованого контенту, що сповільнює впровадження цифрових рішень і знижує їх ефективність.

Крім того, багато підприємців і менеджерів не мають повного уявлення про можливості, які відкриває цифровий маркетинг. Низька обізнаність із сучасними інструментами, їхніми перевагами та способами інтеграції у бізнес-процеси призводить до консервативного підходу, упередженості або відкладання змін на невизначений термін, що стримує інновації і зменшує потенціал зростання МСП у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.4

## Основні перешкоди цифрової трансформації маркетингу

| Основні перешкоди цифрової трансформації маркетингу МСП | Опис проблеми  | Наслідки для бізнесу  |
|---|--|---|
| Обмежені фінансові ресурси                              | Недостатність бюджету для впровадження сучасних цифрових інструментів і технологій                     | Уповільнення цифровізації, неможливість масштабування маркетингових активностей           |
| Відсутність цифрових навичок серед персоналу            | Недостатній рівень знань і компетенцій у сфері цифрового маркетингу, аналітики, автоматизації          | Зниження ефективності використання інструментів, опір змінам, втрата конкурентних переваг |
| Низька обізнаність про можливості цифрового маркетингу  | Недостатня інформованість керівників і працівників про сучасні маркетингові технології і їхні переваги | Консерватизм у підходах, упущені можливості для розвитку, затримка впровадження інновацій |
| Культурні бар'єри та опір змінам                        | Складність адаптації бізнес-процесів і   | Втрата гнучкості, уповільнення процесу цифрової трансформації                             |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
|                    | менталітету під нові цифрові практики                          |  |
| Технічні обмеження | Відсутність сучасної ІТ-інфраструктури або технічної підтримки | Неможливість використовувати нові маркетингові платформи і сервіси |

Таким чином, маркетингова діяльність МСП в умовах цифрової трансформації набуває нового стратегічного змісту, який виходить за межі простої заміни традиційних інструментів на цифрові. Сучасний маркетинг стає комплексним процесом, що базується на тісній інтеграції цифрових технологій, глибокій аналітиці даних та клієнтоорієнтованому підході. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати маркетингові витрати, а й значно підвищити якість взаємодії з ринком, швидко адаптуватися до змін споживчих потреб та будувати довгострокові відносини з клієнтами. Водночас успішність такої трансформації залежить від здатності МСП подолати перешкоди, інвестувати у розвиток цифрових компетенцій і формувати культуру інновацій у своїх організаціях.

Маркетингова діяльність МСП в умовах цифрової трансформації – це комплекс взаємопов’язаних управлінських, аналітичних та комунікаційних процесів, спрямованих на створення, просування та монетизацію ціннісної пропозиції підприємства, що здійснюються на основі цифрових каналів, інтегрованих інформаційних систем та data-driven підходів до прийняття стратегічних і тактичних рішень.

## **1.2 Класифікація та характеристика інструментів бізнес-аналітики, що застосовуються в маркетинговій діяльності МСП**

У сучасних умовах цифрової економіки роль бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності малих та середніх підприємств набуває особливого значення. Вона виступає як фундаментальний інструмент, що забезпечує комплексний збір, обробку, аналіз і візуалізацію маркетингових даних, що, у свою чергу, створює підґрунтя для ухвалення ефективних управлінських рішень. Завдяки бізнес-аналітиці МСП можуть не лише краще розуміти поведінку та

потреби своїх клієнтів, але й оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати результативність комунікацій і оптимізувати маркетингові стратегії.

Наукові дослідження D. Steer та авторів підкреслюють, що інструменти бізнес-аналітики у маркетингу варто розглядати як комплексне середовище, яке охоплює різні рівні та функції інформаційного оброблення. Такий підхід дозволяє класифікувати їх за функціональним призначенням, складністю використання, джерелами та типами оброблюваних даних, а також застосованими методами аналітики [43].

Перш за все, до категорії інструментів збору та обробки даних належать системи, що дозволяють фіксувати широкий спектр поведінкових показників користувачів: від відвідуваності вебресурсів і трекінгу користувацьких дій до конверсійних показників і оцінки ефективності різних каналів комунікації. Науковці відзначають, що саме на цьому рівні здійснюється формування первинної інформаційної бази для подальшого аналізу, що є критично важливим для цілей сегментації, персоналізації та побудови маркетингових кампаній. Приклади таких систем — Google Analytics, Yandex.Metrica чи Hotjar — широко застосовуються у МСП для збору репрезентативних даних про аудиторію та її поведінку [6; 15; 29].

Другий рівень — це інструменти аналітики та звітності, що дозволяють здійснювати комплексний аналіз зібраної інформації, перетворюючи великі обсяги даних у зрозумілі та наочні звіти і дашборди. За допомогою таких систем, як Microsoft Power BI, Tableau чи QlikView, а також інтегрованих панелей у CRM-системах, підприємства отримують можливість виявляти тенденції, аналізувати сегменти цільової аудиторії, оцінювати ефективність окремих маркетингових ініціатив і приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Науковці підкреслюють, що саме такі інструменти сприяють підвищенню прозорості маркетингової діяльності і дають змогу орієнтуватися на ключові показники продуктивності.

Наступний клас — інструменти прогнозової аналітики, що базуються на сучасних методах машинного навчання, штучного інтелекту та статистичного моделювання. Вони дозволяють передбачати поведінку споживачів, прогнозувати попит, оцінювати потенційні ризики і оптимізувати розподіл маркетингових ресурсів. Наукові праці наголошують, що прогнозна аналітика є важливою складовою маркетингу нового покоління, оскільки вона дозволяє МСП не тільки реагувати на поточні виклики, а й проактивно формувати ринкові стратегії. Прикладами таких рішень є Salesforce Einstein Analytics, IBM Watson Analytics та SAS Advanced Analytics, що дедалі частіше впроваджуються навіть у малих компаніях завдяки хмарним технологіям [14; 79; 80; 90; 99; 146].

Варто також виокремити інструменти автоматизації маркетингу, які поєднують у собі можливості керування комунікаціями, персоналізації, таргетингу та аналітики результатів кампаній. Платформи на кшталт HubSpot, Marketo або ActiveCampaign забезпечують комплексне управління маркетинговими процесами, що особливо важливо для МСП з обмеженими ресурсами. Науковці відзначають, що автоматизація дозволяє значно підвищити продуктивність, скоротити витрати на ручні операції і підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами.

Особливо актуальним у цифровому середовищі є використання інструментів аналітики соціальних мереж, які дають змогу відстежувати динаміку активності бренду, оцінювати реакцію аудиторії, аналізувати контент і рекламні кампанії у Facebook, Instagram, TikTok та інших платформах. Дослідники наголошують, що соціальні мережі стали критично важливим каналом для комунікації МСП з цільовою аудиторією, і аналітика цих каналів дозволяє швидко адаптувати стратегії, підвищуючи рівень залученості і лояльності.

Крім того, існує окрема категорія інструментів для аналізу конкурентного середовища, які допомагають оцінити ринкові позиції, маркетингові активності конкурентів, а також зрозуміти їх цінову політику і поведінку клієнтів. Впровадження таких рішень, як SEMrush, SimilarWeb або SpyFu, науковці

вважають важливим елементом стратегічного маркетингового планування, оскільки вони дають змогу МСП ефективно протистояти конкурентам та знаходити нові можливості для розвитку.

Таблиця 1.5

## Класифікація інструментів бізнес-аналітики в маркетингу

| Клас інструментів                       | Приклади  | Основні функції та можливості   |
|---|---|---|
| Інструменти збору та обробки даних      | Google Analytics, Yandex.Metrica, Hotjar                                    | Відстеження поведінки користувачів на сайті, збір даних про трафік, конверсії, теплові карти кліків |
| Інструменти аналітики та візуалізації   | Microsoft Power BI, Tableau, QlikView                                       | Створення інтерактивних звітів, дашбордів, аналіз тенденцій, сегментація аудиторії                  |
| Прогнозна аналітика та машинне навчання | Salesforce Einstein Analytics, IBM Watson Analytics, SAS Advanced Analytics | Прогнозування поведінки споживачів, автоматизоване моделювання ринкових трендів, рекомендації       |
| Автоматизація маркетингу аналітикою     | HubSpot, Marketo, ActiveCampaign  | Автоматизація розсилок, персоналізація пропозицій, управління кампаніями, аналітика ефективності    |
| Аналітика соціальних мереж              | Brandwatch, Sprout Social, Hootsuite Analytics                              | Відстеження активності, аналіз настроїв аудиторії, ефективність контенту і рекламних кампаній       |
| Інструменти конкурентної розвідки       | SEMrush, SimilarWeb, SpyFu  | Аналіз позицій конкурентів, ключових слів, оцінка трафіку і рекламних стратегій                     |

Порівняльний аналіз основних інструментів бізнес-аналітики для МСП свідчить про те, що кожен із них має свої унікальні функціональні можливості, переваги і водночас певні обмеження, що визначає їхню придатність залежно від конкретних потреб і ресурсів підприємства.

Google Analytics, будучи найпопулярнішим інструментом веб-аналітики, надає малим і середнім підприємствам безкоштовний доступ до широкого спектру даних про поведінку користувачів та ефективність маркетингових кампаній. Науковці відзначають, що завдяки своїй доступності і інтеграції з рекламними платформами Google Ads цей інструмент є незамінним для базового аналітичного супроводу маркетингової діяльності. Водночас, для повноцінного використання функціоналу потрібні певні аналітичні навички, що може стати

бар'єром для малих підприємств із обмеженим технічним потенціалом [99; 112; 135].

Microsoft Power BI, як інструмент візуалізації та комплексного аналізу даних, забезпечує високий рівень гнучкості та можливість інтеграції з різноманітними джерелами інформації. Згідно з дослідженнями К. Miller, даний інструмент сприяє глибшому розумінню маркетингових показників і прийняттю стратегічних рішень. Однак потреба в спеціалізованих навичках для ефективного використання робить Power BI більш придатним для підприємств із сформованою аналітичною командою або можливістю навчання персоналу [112].

HubSpot поєднує CRM-систему з функціями маркетингової автоматизації і аналітики, що дає змогу МСП комплексно управляти комунікаціями та оцінювати їх результативність. Науковці підкреслюють, що автоматизація маркетингових процесів з використанням таких платформ значно підвищує продуктивність і дозволяє персоналізувати взаємодію з клієнтами. Проте висока вартість повного пакета функцій може бути суттєвим викликом для невеликих підприємств [112; 129; 133; 135; 140; 142; 146].

SEMrush забезпечує глибокий SEO-аналіз і конкурентну розвідку, що особливо корисно для підприємств, орієнтованих на онлайн-продажі і контент-маркетинг. Вчені такі як K.Randhawa, R. Wilden & S. Gudergan та ін., відзначають, що використання таких інструментів дозволяє МСП підвищити видимість у пошукових системах та ефективно планувати рекламні кампанії. Однак висока ціна та необхідність розуміння SEO-процесів обмежують широке застосування серед початківців.

Tableau виділяється як потужний засіб для візуалізації маркетингових даних, що полегшує інтерпретацію складних аналітичних звітів. Дослідники наголошують, що цей інструмент сприяє кращому розумінню тенденцій і прийняттю обґрунтованих рішень. З іншого боку, складність освоєння і висока вартість ліцензій залишають його переважно для середніх підприємств з розвинутими аналітичними функціями [99; 135; 140; 142; 146].

Salesforce Einstein Analytics є прикладом використання штучного інтелекту для прогнозної аналітики, що дає змогу передбачати поведінку споживачів і оптимізувати маркетингові ресурси. І. Коростова вважає, що впровадження таких інноваційних рішень сприяє переходу від реактивного до проактивного маркетингу. Водночас висока вартість та складність налаштувань обмежують доступність цієї платформи для багатьох МСП.

Таблиця 1.6

## Порівняння основних інструментів бізнес-аналітики для МСП

| Інструмент          | Основна функція                      | Переваги   | Обмеження                                | Ціна                                    |
|---------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| Google Analytics    | Веб-аналітика                        | Безкоштовний базовий функціонал, інтеграція з Google Ads | Вимагає навичок для повного використання | Безкоштовно / платні доповнення         |
| Microsoft Power BI  | Візуалізація та аналітика даних      | Потужні дашборди, інтеграція різних джерел               | Потрібні навички BI                      | Платно, з безкоштовним пробним періодом |
| HubSpot             | CRM і маркетингова автоматизація     | Комплексність, автоматизація, аналітика                  | Вартість високих тарифів                 | Від безкоштовної версії до преміум      |
| SEMrush             | SEO-аналітика та конкурентний аналіз | Глибокий аналіз ключових слів, конкурентів               | Вартість, складність для новачків        | Платно                                  |
| Tableau             | Візуалізація даних                   | Гнучкість, потужність візуалізації                       | Вартість, криву навчання                 | Платно                                  |
| Salesforce Einstein | Прогнозна аналітика                  | AI, рекомендації, прогнозування                          | Вартість, складність                     | Платно                                  |

Отже, наукові дослідження свідчать, що вибір інструменту бізнес-аналітики для МСП має базуватися на балансі між функціональністю, доступністю та наявними ресурсами. Для початкового рівня рекомендується використовувати більш прості і доступні рішення, такі як Google Analytics або HubSpot, у той час як більш комплексні платформи, як Power BI чи Salesforce Einstein, варто впроваджувати по мірі розвитку підприємства та накопичення аналітичного досвіду. Такий підхід уможливорює поступово нарощувати

аналітичний потенціал і забезпечує ефективне управління маркетинговими процесами в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, сучасна наукова думка однастайна у тому, що бізнес-аналітика у маркетингу МСП являє собою багаторівневу систему інструментів, кожен з яких виконує свою функцію — від збору даних до їх прогностичного аналізу та автоматизації комунікацій. Впровадження цих технологій сприяє не лише підвищенню ефективності маркетингових кампаній, а й загальному зміцненню конкурентних позицій МСП у цифровому просторі.

Вибір бізнес-аналітичних інструментів для малих та середніх підприємств є комплексним процесом, що визначається низкою ключових факторів, які взаємодіють між собою та впливають на ефективність маркетингової діяльності. В першу чергу це бюджетні обмеження, адже МСП, як правило, мають обмежені фінансові ресурси, тому придбання дорогих і складних систем може бути недоцільним або навіть ризикованим. У цьому контексті популярність отримують доступні або безкоштовні рішення з базовим функціоналом, які дозволяють оперативно стартувати збір і аналіз маркетингових даних без великих початкових інвестицій.

Другим важливим аспектом є рівень цифрової та технічної компетентності персоналу. Багато МСП не мають власних ІТ-фахівців або спеціалістів з бізнес-аналітики, тому вибір інструментів з інтуїтивним інтерфейсом, простотою впровадження та підтримкою користувачів значно підвищує ймовірність успішного використання аналітики у повсякденній роботі. Саме тому на ранніх етапах розвитку підприємства перевага часто віддається таким системам, як Google Analytics, Yandex.Metrica або базові версії CRM-платформ на кшталт HubSpot.

Третім фактором є масштаби бізнесу та складність маркетингових процесів. Для малих компаній достатньо базових звітів і моніторингу ключових показників, у той час як середні підприємства, що активно розвиваються, потребують комплексної візуалізації даних, інтеграції з різними джерелами інформації, а також прогностичної аналітики. У таких випадках на допомогу

приходять потужні платформи Microsoft Power BI, Tableau, Salesforce Einstein, які дозволяють не лише аналізувати минулі показники, а й моделювати майбутні сценарії розвитку, автоматизувати сегментацію аудиторії, персоналізацію маркетингових кампаній та оцінювати їхню ефективність у реальному часі.

Наукові дослідження свідчать, що поетапний підхід до впровадження бізнес-аналітики є найбільш ефективним для МСП. Він передбачає початок з базових інструментів, що формують фундамент цифрової зрілості, і поступове розширення аналітичних можливостей у міру зростання бізнесу, збільшення обсягів даних та ускладнення маркетингових завдань. Такий підхід дозволяє уникнути перевантаження ресурсів, знизити ризики помилкових інвестицій і забезпечити адаптацію персоналу до нових технологій [6; 13; 32; 33; 137].

Крім того, вибір інструментів має враховувати особливості галузі, цільову аудиторію і маркетингові стратегії підприємства. Наприклад, для інтернет-магазинів та сервісів з інтенсивним онлайн-просуванням особливо актуальні веб-аналітика і SEO-інструменти (Google Analytics, SEMrush), тоді як для компаній з традиційними каналами збуту може бути більш корисним комплексний аналіз клієнтської бази та автоматизація CRM-процесів (HubSpot, ActiveCampaign).

Таблиця 1.7

Критерії вибору бізнес-аналітичних інструментів для малих та середніх підприємств

| Критерій вибору             | Google Analytics / HubSpot Free                    | Microsoft Power BI / Tableau                     | Salesforce Einstein / Просунуті SaaS-рішення            |
|-----------------------------|--|--|---|
| Бюджет                      | Мінімальні або відсутні витрати                    | Середній рівень витрат                           | Високі початкові та операційні витрати                  |
| Рівень технічної підготовки | Низький – інтуїтивний інтерфейс                    | Середній – вимагає базових знань BI              | Високий – потребує спеціалістів з аналітики та AI       |
| Масштаби бізнесу            | Малий бізнес, стартапи                             | Середні підприємства                             | Середні та великі компанії з комплексними процесами     |
| Функціональність            | Основний збір і аналіз даних, базова автоматизація | Потужна візуалізація, інтеграція багатьох джерел | Прогнозна аналітика, AI, складні моделі і автоматизація |

|                        |   |  |   |
|------------------------|---|--|---|
| Масштабованість        | Обмежена, підходить для початкових етапів | Висока, можливість нарощування функцій | Дуже висока, гнучке розширення можливостей          |
| Швидкість впровадження | Висока, швидкий старт                     | Помірна, потребує часу на налаштування | Низька, потребує тривалого впровадження та навчання |

Таким чином, правильний вибір інструментів бізнес-аналітики для МСП — це баланс між доступністю, функціональністю, масштабованістю та відповідністю стратегічним цілям. Ретельне планування, врахування ресурсів і потреб підприємства, а також поступове впровадження аналітичних рішень створюють міцну основу для підвищення ефективності маркетингу, оптимізації витрат і посилення конкурентних позицій у цифровій економіці.

Водночас інтеграція бізнес-аналітики з іншими інформаційними системами підприємства, такими як CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning) та платформи електронної комерції, є критично важливим фактором для підвищення загальної ефективності управління маркетинговою діяльністю МСП. Поєднання різнорідних джерел даних в єдиному інформаційному полі дозволяє отримати цілісну картину бізнес-процесів, що сприяє глибшому аналізу, пришвидшує ухвалення рішень і дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Інтеграція бізнес-аналітики з іншими інформаційними системами підприємства, такими як CRM, ERP та платформи електронної комерції, надає низку вагомих переваг, що суттєво підвищують якість управління маркетинговою діяльністю МСП. По-перше, поєднання даних із різних джерел дозволяє отримати цілісне уявлення про поведінку клієнтів — від початкового контакту до повторних покупок. Це дає змогу краще зрозуміти всі етапи взаємодії, визначити найбільш ефективні точки впливу і таким чином підвищити результативність маркетингових стратегій.

По-друге, завдяки інтеграції з ERP-системами можна оцінювати маркетингові кампанії не лише з погляду залучення клієнтів, але й у контексті наявності товарів, логістики та фінансових показників, що забезпечує більш

точний аналіз і допомагає оптимізувати ресурси підприємства. Також автоматизація маркетингових процесів через платформи електронної комерції сприяє сегментації аудиторії за купівельною активністю і персоналізації пропозицій, що підвищує лояльність клієнтів і ефективність продажів.

Важливою перевагою такої інтеграції є підвищення якості даних. Синхронізація різних систем мінімізує ризик дублювання інформації та людських помилок, забезпечуючи актуальність і достовірність даних, які використовуються для прийняття рішень. У свою чергу, такий підхід дозволяє керівникам і маркетологам отримувати доступ до єдиного, комплексного дашборда з ключовими показниками бізнесу, що підвищує прозорість та оперативність управління.

Таблиця 1.8

Основні напрямки інтеграції аналітичних інструментів з бізнес-системами та їх переваги

| Бізнес-система                             | Тип інтеграції  | Основні функції та можливості  | Переваги для МСП  |
|--|---|--|---|
| CRM (Customer Relationship Management)     | Обмін даними про клієнтів, угоди, історію взаємодій     | Аналіз поведінки клієнтів, сегментація, автоматизація маркетингових кампаній | Покращення клієнтського досвіду, підвищення лояльності            |
| ERP (Enterprise Resource Planning)         | Синхронізація фінансових, логістичних, виробничих даних | Оцінка ефективності маркетингу у контексті ресурсів і витрат                 | Оптимізація бюджетування, підвищення операційної ефективності     |
| Платформи електронної комерції             | Інтеграція даних про продажі, трафік, замовлення        | Персоналізація пропозицій, автоматизовані кампанії, моніторинг конверсій     | Збільшення обсягу продажів, точніше таргетування аудиторії        |
| Системи підтримки клієнтів (Help Desk)     | Передача інформації про звернення, скарги, відгуки      | Аналіз задоволеності, швидкість реакції, якість обслуговування               | Підвищення рівня сервісу, зменшення відтоку клієнтів              |
| Маркетингові платформи та соціальні мережі | Обмін даними про взаємодії, рекламні кампанії           | Відстеження ефективності контенту, оптимізація бюджетів                      | Покращення ROI маркетингових кампаній, швидка адаптація стратегії |

Таким чином, інтеграція бізнес-аналітики з іншими корпоративними системами не лише значно підсилює аналітичний потенціал малих та середніх

підприємств, а й формує потужний інструмент для гнучкої адаптації до динамічних змін ринку, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Завдяки тісній взаємодії бізнес-аналітики з ключовими системами, такими як CRM, ERP та платформи електронної комерції, МСП отримують змогу побудувати ефективну, адаптивну маркетингову інфраструктуру, яка оперативно реагує на зміни споживчого попиту та ринкової кон'юнктури. Як результат – підвищення результативності рекламних кампаній, оптимізація витрат та суттєве покращення клієнтського досвіду.

Особливої ваги така інтеграція набуває для підприємств з обмеженими ресурсами, адже кожне рішення в таких умовах має бути максимально обґрунтованим і ефективним. Отже, поєднання різномірних даних і автоматизація процесів сприяють підвищенню конкурентоспроможності МСП і створюють міцну основу для їхнього успішного розвитку в цифрову епоху.

У цьому контексті розвиток цифрових технологій і стрімке поширення хмарних сервісів значно розширили можливості бізнес-аналітики, зробивши її більш доступною навіть для малих і середніх підприємств. SaaS-платформи (Software as a Service) дозволяють використовувати потужні аналітичні інструменти без необхідності значних початкових інвестицій у серверне обладнання, ліцензії чи технічну підтримку. Такий підхід не лише знижує бар'єри впровадження, а й забезпечує гнучку масштабованість рішень, що дозволяє підприємствам поступово розширювати аналітичні можливості відповідно до розвитку бізнесу та змін у маркетингових потребах.

Хмарні сервіси відкривають для малих і середніх підприємств низку важливих переваг, які суттєво полегшують впровадження бізнес-аналітики. По-перше, такий підхід дозволяє суттєво знизити початкові фінансові витрати, оскільки оплата здійснюється за підпискою або безпосередньо за фактом використання послуг, що знімає значний бар'єр для МСП, які часто мають обмежений бюджет і не можуть дозволити собі великі інвестиції в ІТ-інфраструктуру. По-друге, хмарні платформи відрізняються високою гнучкістю

та швидкістю впровадження: відсутність складних інсталяцій і налаштувань дозволяє оперативно розпочати збір та аналіз маркетингових даних, що є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі. Крім того, провайдери хмарних рішень забезпечують високий рівень безпеки, регулярне оновлення систем, резервне копіювання даних та технічну підтримку, що особливо актуально для малих підприємств, які не мають власних ІТ-відділів. За даними дослідження Gartner (2024), понад 70% МСП планують у найближчі три роки активізувати інвестиції у хмарні аналітичні сервіси, визнаючи їх одним із ключових чинників підвищення ефективності маркетингу та якості прийняття управлінських рішень [91].

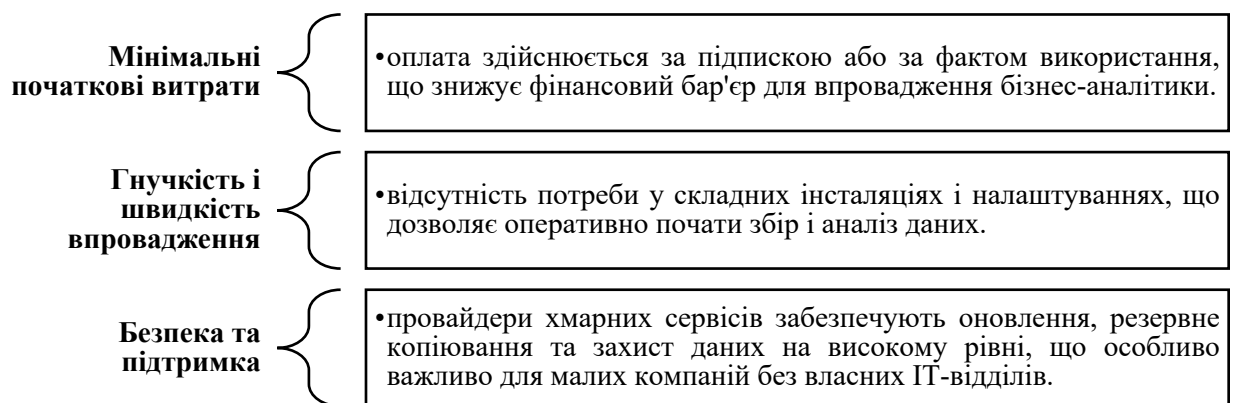


Рисунок 1.2. Переваги хмарних сервісів для малих та середніх підприємств

Отже, використання хмарних сервісів відкриває для малих і середніх підприємств нові горизонти розвитку бізнес-аналітики, забезпечуючи доступність, гнучкість і безпеку аналітичних інструментів. Воно створює сприятливі умови для оперативного прийняття обґрунтованих маркетингових рішень, підвищення конкурентоспроможності та сталого зростання бізнесу в умовах стрімких змін цифрової економіки.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадженням інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності МСП

Оцінювання ефективності використання аналітичних інструментів у малих та середніх підприємствах є важливим напрямком сучасних досліджень. Адекватна методика оцінювання допомагає визначити рівень впливу впроваджених аналітичних систем на фінансові результати, операційну ефективність, а також конкурентні переваги підприємств.

За даними звіту Deloitte (2023), підприємства, що використовують аналітичні інструменти, збільшують свою продуктивність у середньому на 12-18%, а прибутковість — на 8-15%. Водночас Gartner (2024) відзначає, що 58% МСП не мають чітко визначеної системи оцінювання ефективності своїх аналітичних інструментів, що призводить до субоптимального використання ресурсів і втрати потенційних вигод [85; 91].

Саме тому для комплексної оцінки ефективності використання аналітичних інструментів важливо застосовувати різні підходи, що враховують не лише фінансові показники, а й якісні та операційні аспекти. Одним із таких базових методів є фінансовий аналіз, який базується на традиційних показниках, таких як повернення інвестицій (ROI), чиста приведена вартість (NPV) та внутрішня норма прибутковості (IRR). Проте, у контексті впровадження бізнес-аналітики цей метод потребує адаптації з урахуванням нематеріальних чинників, зокрема покращення якості ухвалення управлінських рішень або зростання рівня лояльності клієнтів.

Іншим важливим підходом є використання кількісних показників операційної ефективності, що передбачає вимірювання змін у ключових показниках продуктивності підприємства. До таких індикаторів належать, зокрема, швидкість обробки даних, час прийняття рішень, рівень конверсії маркетингових кампаній. Так, згідно з аналітикою McKinsey (2022), впровадження ВІ-систем дозволяє скоротити час на аналітичну обробку даних у межах 30–50% [109].

Поряд із кількісними методами, R. Sharma акцентує увагу на якісних інструментах оцінювання, зокрема опитуваннях, інтерв'ю та фокус-групах, що дозволяють оцінити зручність користування системами бізнес-аналітики, їхню функціональність, а також вплив на організаційні процеси. Наприклад, у дослідженні KPMG (2023) вказано, що 70% малих і середніх підприємств відзначили підвищення мотивації працівників і покращення співпраці між відділами після запровадження аналітичних платформ [102].

Окреме місце займає метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), який охоплює не лише фінансові результати, а й такі напрями, як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, навчання і розвиток персоналу. Як свідчить дослідження Harvard Business Review (2023), застосування цього підходу для оцінки результативності аналітичних рішень у МСП забезпечує зростання загальної бізнес-ефективності на 15–25% [92].

Таблиця 1.9

Методичні підходи до оцінювання ефективності використання аналітичних інструментів у МСП

| Підхід                                 | Сутність   | Переваги   | Обмеження  |
|--|--|--|--|
| Фінансовий аналіз (ROI, NPV, IRR)      | Оцінювання ефективності на основі фінансових показників доходності інвестицій            | Чіткі числові результати; придатний для обґрунтування рішень | Не враховує нематеріальні ефекти, як-от покращення управління чи лояльність клієнтів |
| Кількісні показники ефективності (KPI) | Вимірювання змін у часі обробки даних, швидкості рішень, маркетинговій конверсії         | Об'єктивність даних; прив'язка до операційної діяльності     | Потребує наявності чітко визначених і стабільно вимірюваних KPI                      |
| Якісні методи (опитування, інтерв'ю)   | Оцінка задоволеності користувачів, зручності роботи з інструментами, впливу на мотивацію | Врахування людського фактора; простота реалізації            | Суб'єктивність оцінок; обмежена порівнюваність результатів                           |
| Balanced Scorecard (BSC)               | Комплексна оцінка за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, процеси, навчання й розвиток  | Системний підхід; поєднання кількісних і якісних показників  | Потребує впровадження стратегічної карти та відповідної звітності                    |

Зважаючи на вищезазначене, доцільно окреслити основні етапи процесу оцінювання ефективності. Перш за все, здійснюється визначення цілей, які підприємство ставить перед впровадженням аналітичних рішень — це можуть бути як підвищення продуктивності, так і оптимізація управлінських процесів чи покращення взаємодії з клієнтами. Далі відбувається вибір відповідних аналітичних інструментів, що найкраще відповідають поставленим завданням.

На наступному етапі проводиться збір та обробка даних, які є основою для оцінювання змін, що відбуваються внаслідок впровадження аналітики. Після цього розробляється система показників, які будуть використані для вимірювання ефективності: це можуть бути як фінансові, так і нефінансові КРІ.

Отримані дані аналізуються з метою виявлення результатів впровадження аналітичних інструментів, після чого на основі висновків ухвалюються відповідні управлінські рішення. Завершальним етапом є коригування або удосконалення аналітичного інструментарію з урахуванням виявлених недоліків, нових потреб підприємства та зовнішніх змін/

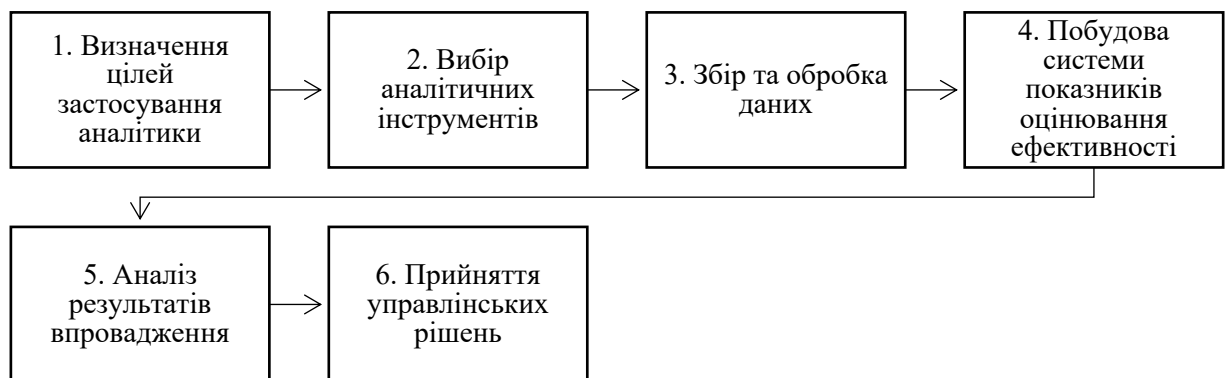


Рисунок 1.3. Етапи оцінювання ефективності використання аналітичних інструментів у МСП

У процесі оцінювання ефективності використання аналітики в малому та середньому бізнесі застосовуються різні методичні підходи, кожен з яких має свою специфіку, переваги та обмеження. Одним із базових є порівняльний аналіз, який передбачає зіставлення показників до і після впровадження аналітичних рішень. Такий підхід дозволяє виявити зміни у продуктивності, швидкості

прийняття рішень чи фінансових результатах, спричинені використанням нових інструментів.

Наступним підходом є коефіцієнтний метод, який передбачає застосування показників рентабельності інвестицій, таких як ROI, ROA, а також інших коефіцієнтів, що характеризують аналітичну віддачу. Він дозволяє отримати кількісну оцінку економічної ефективності цифрових рішень.

Разом з цим, вагоме значення має експертно-аналітичний підхід, що базується на зборі якісної інформації шляхом опитувань, інтерв'ю або експертних оцінок. Такий підхід дозволяє врахувати суб'єктивні аспекти використання аналітичних інструментів, зокрема задоволеність користувачів, зручність інтерфейсу або рівень підтримки управлінських рішень.

Останнім елементом є матричний підхід, який полягає у побудові матриць ефективності, де враховуються, наприклад, співвідношення між ефектом від застосування інструменту та витратами на його впровадження. Він дає змогу підприємству обґрунтовано порівнювати альтернативні рішення і визначати найбільш доцільні для конкретного контексту.

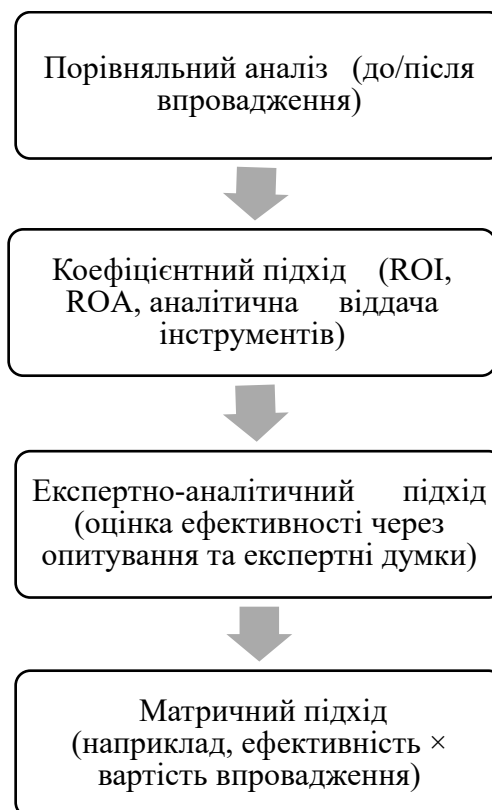


Рисунок 1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності аналітики у МСП

Оцінювання ефективності аналітичних інструментів у малих і середніх підприємствах ґрунтується на комплексі критеріїв, які можна умовно згрупувати за чотирма напрямками: економічним, технічним, організаційним і стратегічним.

До економічних критеріїв належить насамперед здатність аналітичних інструментів забезпечити зростання прибутковості підприємства, зниження загальних витрат, а також покращення таких показників, як рентабельність інвестицій (ROI). Ці критерії дозволяють оцінити безпосередній вплив аналітики на фінансові результати діяльності підприємства.

Технічні критерії відображають функціональні можливості аналітичних рішень і включають оцінку продуктивності систем, швидкості обробки великих обсягів даних та їхньої надійності у повсякденній роботі. Висока технічна якість забезпечує стабільність функціонування аналітичної інфраструктури та мінімізує ризики збоїв.

У свою чергу, організаційні критерії стосуються здатності підприємства ефективно інтегрувати аналітичні інструменти у внутрішні процеси. Серед основних аспектів — простота впровадження, відповідність рівню кваліфікації персоналу, а також залучення працівників до використання нових інструментів. Цей блок критеріїв визначає, наскільки організаційна структура готова до цифрової трансформації. Стратегічні критерії охоплюють ширший контекст — зокрема, вплив аналітики на зміцнення конкурентоспроможності підприємства та підвищення гнучкості управлінських рішень. Такі критерії орієнтовані на довгостроковий ефект і визначають здатність компанії адаптуватися до змінного ринкового середовища за рахунок ефективного використання даних.



Рисунок 1.5. Основні критерії оцінки ефективності аналітичних інструментів у МСП

Статистичні дані свідчать про зростаючий інтерес до комплексної оцінки ефективності використання аналітичних систем у малих та середніх підприємствах. За результатами дослідження Forbes Insights (2024), 62% представників МСП визнають, що вимірювання впливу аналітики на бізнес є пріоритетним завданням. Водночас лише 38% із них мають чітко сформовану і формалізовану методологію оцінювання, що вказує на існуючі виклики у практичному застосуванні таких систем [140].

Дослідження компанії Accenture (2023) підкреслює, що підприємства, які регулярно здійснюють оцінку ефективності бізнес-аналітичних рішень, демонструють на 20% вищі темпи зростання доходів порівняно з тими, хто не практикує систематичний моніторинг. Такий результат свідчить про безпосередній зв'язок між аналітичною прозорістю та фінансовою динамікою підприємств [74].

Інтеграція аналітичних платформ із корпоративними системами управління, зокрема CRM та ERP, дозволяє вивести оцінку ефективності на новий рівень. Згідно з дослідженням IDC (2022), підприємства, що використовують комплексні аналітичні рішення, підвищують точність

прогнозування попиту на 30-40%. Це, у свою чергу, сприяє значному зниженню запасів та оптимізації операційних витрат.

Важливим напрямом є також застосування машинного навчання для оцінювання ефективності аналітичних інструментів через аналіз великих масивів даних про користувацьку поведінку та операційні процеси. Дослідження MIT Sloan (2023) підтверджує, що автоматизовані системи моніторингу у реальному часі дозволяють виявляти відхилення в роботі бізнес-процесів на 50% швидше порівняно з традиційними методами, що відкриває нові можливості для своєчасного реагування і підвищення продуктивності [113].

Отже, методичний підхід до оцінки ефективності аналітичних інструментів у МСП має ґрунтуватися на багаторівневій системі показників, яка поєднує фінансові, операційні та якісні критерії. Лише комплексна і всебічна оцінка дозволяє адекватно визначити внесок бізнес-аналітики у розвиток підприємства, а також прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо подальших інвестицій і вдосконалення аналітичної інфраструктури.

Водночас, з розвитком штучного інтелекту (ШІ) та генеративних моделей (GenAI) у бізнес-аналітиці зростає необхідність специфічної оцінки ефективності таких рішень. За прогнозами аналітичної компанії IDC, вже до 2025 року близько 70% малих і середніх підприємств (МСП) вимагатимуть від постачальників ШІ-рішень чітких бізнес-кейсів і обґрунтованого повернення інвестицій (ROI) перед впровадженням. Це ставить нові вимоги до методик оцінювання, які мають виходити за межі традиційних фінансових і операційних показників.

Одним із ключових критеріїв є точність моделей (accuracy), що відображає, наскільки прогнози або класифікації ШІ відповідають реальним даним. Водночас важливо відслідковувати деградацію точності з часом (drift), яка може виникати через зміну умов, зміни у вхідних даних або зміну ринкового середовища. Поява drift означає, що модель втрачає релевантність і потребує донавчання або корекції.

Наступним важливим аспектом є прозорість і пояснюваність (explainability) моделей. Для МСП, які часто не мають власних команд аналітиків, критично важливо, щоб рішення ШІ були інтерпретовані і зрозумілі як управлінцям, так і користувачам. Використання метрик пояснюваності — таких як SHAP-значення чи LIME — допомагає розкрити, які фактори впливають на результати моделі, підвищуючи довіру і прийнятність рішень.

Окремою важливою складовою є оцінка етичності і упередженості (ethical & bias score) моделей. У контексті МСП, що працюють у різних регіонах і сегментах ринку, існує ризик того, що алгоритми можуть бути необ'єктивними або дискримінаційними щодо певних груп. Тому застосування спеціальних методик виявлення і зменшення упередженості стає необхідним елементом відповідального використання ШІ.

Ще одним критерієм, що набуває особливої ваги для МСП, є енергоефективність та вартість одного циклу обробки (energy/cost per inference). Через обмеженість ресурсів та бюджету, підприємства прагнуть до вибору рішень, які не лише дають якісні результати, але й оптимальні за енергоспоживанням і витратами на обчислення. Такий підхід сприяє сталості бізнес-моделі і зменшенню експлуатаційних витрат.

Таким чином, оцінка ефективності ШІ/GenAI-аналітики у МСП має враховувати не тільки традиційні бізнес-показники, а й специфічні критерії, які відображають як якість моделей, так і їхню прийнятність і сталий розвиток. Включення цих параметрів у загальну систему оцінювання підвищить рівень довіри до цифрових рішень і сприятиме більш обґрунтованим інвестиціям.

Таблиця 1.10

#### Ключові критерії оцінки ефективності ШІ/GenAI-аналітики для МСП

| Критерій                                  | Опис   | Значення для МСП   |
|---|--|--|
| Точність (Accuracy) та деградація (Drift) | Відображає правильність прогнозів і стабільність моделі з часом.                                   | Забезпечує якість аналітичних результатів, сигналізує про потребу оновлення моделей. |
| Пояснюваність (Explainability)            | Метрики, що допомагають розкрити фактори, які впливають на рішення моделі (наприклад, SHAP, LIME). | Підвищує довіру користувачів та управлінців, сприяє прозорості рішень.               |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Етичність та оцінка упередженості (Ethical & Bias Score)           | Вимірює рівень можливих дискримінацій або необ'єктивності алгоритму. | Допомагає запобігти ризикам юридичних та репутаційних втрат, забезпечує соціальну відповідальність. |
| Енергоефективність та вартість обробки (Energy/Cost per Inference) | Витрати ресурсів (енергії, часу, грошей) на один цикл роботи моделі. | Ключовий показник для МСП із обмеженими ресурсами, допомагає знизити експлуатаційні витрати.        |

Ураховуючи зростаючу роль цифрових технологій і з огляду на нові виклики, пов'язані з безпекою даних, у сучасних умовах цифрової трансформації безпека інформаційних систем та відповідність нормативним вимогам стають одним із ключових пріоритетів для малих і середніх підприємств. Згідно з FutureScare-нотаткою, близько 50% МСП вважають забезпечення безпеки головним завданням, яке безпосередньо впливає на прийняття рішень щодо впровадження аналітичних рішень. Відтак, оцінка ефективності аналітичних інструментів неможлива без комплексного врахування ризиків і аспектів комплаєнсу, що забезпечують захист інформації та відповідність законодавчим стандартам.

До основних елементів карти ризиків слід включати дотримання нормативних вимог, таких як GDPR та ISO 27001, які встановлюють стандарти захисту персональних даних і управління інформаційною безпекою. Відповідність цим стандартам не лише мінімізує ймовірність штрафів і санкцій, а й підвищує довіру клієнтів і партнерів.

Кіберстійкість даних є важливим показником, що визначає здатність підприємства оперативно відновлювати інформацію у разі кіберінцидентів чи технічних збоїв. Метрики на кшталт середнього часу відновлення (mean-time-to-recover) та відсотка зашифрованих резервних копій демонструють реальну готовність компанії до управління кіберризиками. Високий рівень кіберстійкості свідчить про наявність належних технічних і організаційних заходів, що мінімізують потенційні втрати від атак.

Окремо варто враховувати правові ризики, пов'язані з використанням відкритих даних і моделей штучного інтелекту. Неправильне або несанкціоноване застосування таких ресурсів може призвести до порушення

авторських прав, договорів про конфіденційність чи інших юридичних норм. Врахування цих ризиків у системі оцінювання дозволяє підприємствам уникати потенційних судових спорів та репутаційних втрат.

Таким чином, включення ризиків та комплаєнс-блоку в оцінку аналітичних інструментів є необхідним кроком для забезпечення не лише ефективності, а й безпеки й стійкості бізнес-процесів у МСП. Цей підхід гарантує, що цифрові рішення не лише підвищують продуктивність, а й відповідають всім сучасним вимогам захисту інформації та законодавства

Таблиця 1.11

Основні ризики та показники комплаєнсу при оцінці аналітичних інструментів у МСП

| Категорія ризиків                    | Опис   | Приклади показників                                      | Значення для МСП  |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Нормативна відповідність (комплаєнс) | Виконання вимог законодавства щодо захисту даних та інформаційної безпеки                | Дотримання GDPR, сертифікація ISO 27001                  | Мінімізація штрафів, підвищення довіри клієнтів і партнерів |
| Кіберстійкість даних                 | Здатність відновити дані і працювати після кіберінцидентів або технічних збоїв           | Mean-time-to-recover (MTTR), % захищених резервних копій | Забезпечення безперервності бізнесу і мінімізація втрат     |
| Правові ризики                       | Ризики, пов'язані з використанням відкритих даних, моделей ШІ та інших цифрових ресурсів | Наявність політик використання, відповідність ліцензіям  | Запобігання судовим спорам та репутаційним втратам          |

Поряд з цим, ризики та відповідність нормативним стандартам — це не одноразове завдання, а постійний, динамічний процес, що потребує системного і безперервного підходу. У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційні системи та бізнес-процеси стають дедалі складнішими, а зловмисні загрози — більш витонченими. Тому регулярний моніторинг та аудит є критично важливими інструментами для своєчасного виявлення потенційних вразливостей і недоліків у системах безпеки.

Моніторинг передбачає безперервне спостереження за станом інформаційних ресурсів, включаючи аналіз логів, трафіку, користувацької активності та подій безпеки. Це дозволяє оперативно ідентифікувати підозрілі чи

аномальні дії, а також відстежувати відповідність діючим політикам і стандартам. Своєчасне виявлення проблем дає змогу уникнути критичних інцидентів — таких як несанкціонований доступ, витік даних або збої в роботі аналітичних систем [36; 37; 39].

Аудит інформаційної безпеки — це систематична перевірка процесів, технологій і політик на відповідність нормативним вимогам, внутрішнім стандартам підприємства та кращим практикам галузі. Періодичні аудити допомагають оцінити ефективність впроваджених заходів захисту, виявити прогалини і сформувавши план коригувальних дій. Особливо важливо, що аудит сприяє прозорості процесів і підвищує рівень довіри з боку партнерів, клієнтів і регуляторів.

Крім того, постійне оновлення процедур, стандартів та внутрішніх регламентів є необхідною умовою для адаптації до змін у зовнішньому середовищі — зокрема, до появи нових кіберзагроз, розвитку технологій, а також внесення змін у законодавство, наприклад, у сфері захисту персональних даних або кібербезпеки. Без регулярного перегляду та актуалізації цих документів підприємство ризикує залишитись уразливим перед новими викликами, що може призвести до серйозних наслідків — від фінансових втрат до репутаційних збитків.

В цілому, такий безперервний, системний підхід до управління ризиками та комплаєнсом забезпечує не лише мінімізацію ймовірності порушень безпеки, а й стабільність і надійність роботи аналітичних інструментів у довгостроковій перспективі. Він сприяє формуванню культури відповідальності серед співробітників, підвищує готовність підприємства до швидкого реагування на інциденти і підтримує стратегічну стійкість бізнесу.

У цьому контексті важливо враховувати, що ефективне управління ризиками не обмежується лише внутрішніми процесами. Воно має бути тісно пов'язане з постійним відстеженням змін у зовнішньому нормативному середовищі, яке впливає на вимоги до безпеки даних та інформаційних технологій. Регуляторне середовище у сфері захисту даних та інформаційної

безпеки є надзвичайно динамічним і постійно трансформується під впливом різноманітних факторів — технологічних інновацій, політичних рішень, суспільних викликів та глобальних трендів. Зокрема, оновлення вимог таких ключових нормативних актів, як Загальний регламент захисту даних (GDPR), локальні законодавчі ініціативи, а також нові державні стандарти у сфері кібербезпеки створюють для малих і середніх підприємств (МСП) необхідність своєчасної адаптації їхньої внутрішньої політики, процедур і технічних рішень.

Зміни в законодавстві можуть стосуватися різних аспектів — від правил збору, зберігання та обробки персональних даних до вимог щодо звітності, управління інцидентами безпеки або аудиту інформаційних систем. Для МСП це означає необхідність постійного моніторингу регуляторного ландшафту, щоб уникнути ризиків юридичних санкцій і фінансових штрафів, які можуть бути значними і суттєво вплинути на бізнес. Крім того, несвоєчасне виконання нових вимог може призвести до блокування доступу до певних ринків або партнерських екосистем, що в свою чергу погіршує конкурентні позиції підприємства.

Особливу увагу слід приділяти також підтриманню довіри клієнтів і контрагентів, для яких відповідність нормативним стандартам є критерієм надійності бізнесу. Порушення регуляторних норм може завдати репутаційних втрат і спричинити втрату клієнтської бази, що особливо небезпечно для МСП із обмеженими ресурсами.

Щоб ефективно реагувати на постійні зміни у регуляторному полі, підприємства мають запроваджувати спеціальні механізми оперативного відстеження нових нормативних актів і впроваджувати оновлення в системи управління ризиками. Найпоширеніші практики включають:

Призначення відповідальних осіб або команд — таких, як фахівці з комплаєнсу або інформаційної безпеки, які регулярно відслідковують законодавчі зміни, оцінюють їхній вплив і координують внутрішні адаптації.

Використання автоматизованих систем моніторингу — програмних рішень, що збирають і аналізують інформацію про нові регуляторні вимоги, сповіщають відповідальних і формують звіти для керівництва.

Співпраця з юридичними консультантами та галузевими експертами — залучення зовнішніх фахівців допомагає правильно інтерпретувати складні норми та впроваджувати відповідні зміни без зайвих затримок.

Загалом, ефективне управління впливом регуляторних змін є невід’ємною складовою стратегії інформаційної безпеки і комплаєнсу у МСП, що сприяє стабільності бізнесу, мінімізує ризики і підвищує готовність до майбутніх викликів.

З огляду на це, інтеграція управління ризиками та комплаєнсом у загальну бізнес-стратегію стає ключовою умовою забезпечення стійкості та довгострокового успіху аналітичних ініціатив у МСП. Такий підхід дозволяє відійти від реактивного усунення наслідків порушень чи інцидентів і перейти до проактивного планування, де ризики враховуються ще на етапі формування цілей і вибору інструментів аналітики.

У цьому контексті управління ризиками перестає бути окремим напрямом діяльності, а перетворюється на невід’ємний елемент стратегічного мислення. Зокрема, плануючи впровадження нових аналітичних систем, підприємства заздалегідь враховують нормативні вимоги, ризики безпеки, потенційні юридичні наслідки та витрати на забезпечення відповідності стандартам. Як результат — уникнення дорогої адаптації інфраструктури в майбутньому, а також підвищити ефективність розподілу ресурсів.

Крім того, стратегічне включення ризик-менеджменту сприяє формуванню внутрішньої культури відповідальності, де дотримання правил, моніторинг загроз і підтримка кіберстійкості є спільним завданням для всіх рівнів організації. У результаті аналітичні рішення не лише забезпечують зростання продуктивності, а й відповідають вимогам безпеки, етики та прозорості, що критично важливо для сталого розвитку малого й середнього бізнесу в умовах цифрової економіки.

Таким чином, ефективне управління ризиками, дотримання комплаєнсу та врахування регуляторних змін у поєднанні з чіткими методиками оцінювання створюють фундамент для результативного застосування аналітичних

інструментів у МСП. Такий інтегрований підхід не лише забезпечує оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й зміцнює внутрішню стійкість підприємства, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищує загальну конкурентоспроможність. У сучасних умовах цифрової трансформації це є критичним чинником успішності малого і середнього бізнесу на ринку, що постійно змінюється.

## **Висновки до розділу 1**

Проведене теоретичне узагальнення засвідчує, що маркетингова діяльність малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації зазнає системного перегляду концептуальних засад, інструментального забезпечення та управлінської логіки. Цифровізація не лише змінює форму комунікацій, а впливає на саму природу прийняття маркетингових рішень, переводячи її у площину аналітично обґрунтованого, даноцентричного підходу. Встановлено, що сучасні МСП функціонують у середовищі, де інформація виступає ключовим ресурсом, а здатність її збирати, структурувати та інтерпретувати визначає ефективність стратегічного й операційного управління.

Виявлено, що основною ознакою трансформації маркетингової діяльності є переорієнтація від масових комунікацій до персоналізованих, від інтуїтивних рішень – до рішень, що ґрунтуються на даних. Зміна ролі споживача, який активно впливає на формування репутації бренду та створення контенту, зумовлює необхідність впровадження механізмів безперервного моніторингу поведінкових реакцій і зворотних зв'язків. Це передбачає зростання значення бізнес-аналітики як інструмента структурування інформаційних потоків, відстеження взаємодій у цифрових каналах та формування релевантних маркетингових рішень.

Узагальнення характеристик традиційного та цифрового маркетингу підтверджує, що цифрові підходи забезпечують істотно більшу точність

таргетування, оперативність реакції на зміни попиту та можливість тестування гіпотез у реальному часі. Саме тому цифрова модель маркетингової діяльності оцінюється як більш ефективна, масштабована та адаптивна, що має особливе значення для підприємств з обмеженими ресурсами. Установлено, що застосування CRM-систем, інструментів вебаналітики, платформ автоматизації, чат-ботів і механізмів поведінкової сегментації є ключовими складовими підвищення результативності маркетингових комунікацій і формування довгострокових відносин із клієнтами.

Доведено, що бізнес-аналітика не є однорідним явищем і представлена широким спектром інструментів, які виконують різні функції – від збору первинних даних до прогнозної аналітики та автоматизованого формування маркетингових сценаріїв. Структуризація сучасних аналітичних інструментів показала, що їх можна класифікувати за рівнями: інструменти збору даних; інструменти візуалізації та описової аналітики; інструменти прогнозної аналітики; інструменти маркетингової автоматизації; інструменти аналітики соціальних мереж; інструменти конкурентної розвідки.

Такий підхід засвідчує багатовимірність маркетингової аналітики та її здатність охоплювати всі етапи управлінського процесу: від діагностики ситуації до прогнозування й оптимізації рішень.

Проведене порівняння інструментів бізнес-аналітики дає підстави для висновку, що доцільність їх використання зумовлюється низкою чинників: технічними можливостями підприємства, рівнем цифрової компетентності персоналу, бюджетними обмеженнями, складністю маркетингових процесів та інтенсивністю взаємодії підприємства з цифровими каналами. Для малих підприємств найбільш релевантними є прості та доступні інструменти, що не потребують спеціальної підготовки та забезпечують базовий рівень аналітичного супроводу. Натомість підприємства з більш розвиненою маркетинговою структурою можуть інтегрувати комплексні рішення з можливостями прогнозної аналітики та багатоканальної автоматизації.

Констатовано, що інтеграція бізнес-аналітики з CRM, ERP та платформами електронної комерції створює якісно новий рівень керованості маркетинговими процесами. Об'єднання даних про продажі, фінансові показники, клієнтські взаємодії та рекламні активності забезпечує формування цілісного інформаційного середовища, у межах якого відбувається обґрунтоване планування та моніторинг ефективності маркетингових дій. Така синергетична модель мінімізує інформаційні розриви між підрозділами підприємства, зменшує ризик управлінських помилок і підвищує здатність швидко адаптувати стратегію до зовнішніх змін.

Установлено, що вирішальним чинником доступності аналітичних технологій для МСП є поширення хмарних сервісів. Їх впровадження знижує вартісні бар'єри, спрощує масштабування та забезпечує безперервне технічне оновлення, що особливо важливо для підприємств, які не мають розвиненої ІТ-інфраструктури. Хмарні рішення дозволяють малим підприємствам використовувати складні аналітичні інструменти без значних капітальних витрат, що підсилює їхню конкурентоспроможність та прискорює процес цифрової зрілості.

Суттєвим результатом аналізу є визначення того, що ефективність використання аналітичних інструментів потребує системного оцінювання з урахуванням фінансових, операційних та якісних ефектів. Виявлено, що традиційні фінансові показники не повністю відображають результати впровадження бізнес-аналітики, оскільки значна частина вигод стосується підвищення точності прогнозів, скорочення часу на ухвалення рішень, оптимізації маркетингових витрат та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Тому оцінювання має здійснюватися із застосуванням комбінованих показників, що враховують матеріальні та нематеріальні результати.

Окреслено, що ключовою передумовою успіху впровадження аналітичних технологій є рівень компетентності персоналу, наявність внутрішньої аналітичної культури та готовність підприємства застосовувати дані як підґрунтя для управління. Встановлено, що навіть у разі доступності інструментів

результативність їх використання визначається здатністю колективу інтерпретувати дані, формувати аналітичні висновки та застосовувати їх у рамках стратегічного й операційного планування.

Узагальнена теоретична оцінка дозволяє стверджувати, що бізнес-аналітика становить ключовий елемент сучасної маркетингової моделі МСП, забезпечуючи підвищення ефективності, адаптивності та конкурентної стійкості. Її застосування сприяє формуванню інтелектуалізованих управлінських практик, укорінених у системному використанні даних, інтегрованих технологій та багатоканальних цифрових взаємодій із клієнтами. Це створює передумови для переходу підприємств до моделі маркетингу, орієнтованої не лише на інструментальність, а на стратегічну здатність передбачати ринкову динаміку та формувати конкурентні переваги, що ґрунтуються на даних і технологічних інноваціях.

## РОЗДІЛ 2

### **ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

#### **2.1 Стан, тенденції та організаційно-економічні передумови впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетингову діяльність МСП в Україні**

У сучасних умовах функціонування малого та середнього підприємництва в Україні питання впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність набуває особливого значення. Високий рівень конкуренції, трансформація споживчих переваг та глобальні виклики, зумовлені воєнними подіями та кризовими явищами в економіці, змушують підприємців шукати нові інструменти підвищення ефективності управлінських рішень.

Бізнес-аналітика у цьому контексті розглядається як комплексний механізм збору, обробки та інтерпретації даних, що дозволяє оптимізувати маркетингові витрати, краще розуміти поведінку клієнтів та формувати довгострокові конкурентні переваги. Вона охоплює широкий спектр інструментів та підходів, які дають змогу здійснювати глибокий аналіз ринку, поведінки споживачів, ефективності рекламних кампаній, а також формувати індивідуалізовані стратегії просування товарів і послуг.

Малі та середні підприємства в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні зайнятості та формуванні валової доданої вартості. Стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні визначається низкою соціально-економічних та інституційних факторів, серед яких вирішальне значення мають доступ до фінансування, рівень цифровізації економіки, стабільність правового поля та можливості інтеграції у міжнародні ринки. За статистичними даними [14], МСП становлять понад 99% від загальної кількості підприємств у країні,

проте їхній внесок у ВВП не перевищує 40%, що є нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу, де цей показник сягає 55–60%. Тому слід відзначити значний нереалізований потенціал сектору, зокрема у сфері використання сучасних інструментів управління маркетингом.

Водночас їхні ресурси значно обмежені у порівнянні з великим бізнесом, що накладає суттєві обмеження на впровадження складних аналітичних систем. Незважаючи на це, тенденції останніх років демонструють поступове зростання інтересу МСП до використання цифрових інструментів, включно з аналітичними платформами.

Для обґрунтування значущості малого та середнього бізнесу у формуванні економічної динаміки та оцінювання потенціалу впровадження бізнес-аналітики доцільно проаналізувати фактичний внесок МСП у розвиток нефінансового сектору економіки. Порівняльні дані країн-членів ОЕСР відображають ключові структурні параметри функціонування підприємницького сектору – частку підприємств, зайнятості та доданої вартості. Представлені на рисунку 2.1 статистичні показники дозволяють сформулювати комплексне уявлення про роль МСП у забезпеченні стійкості національних економік, а також окреслити потенційні можливості для подальшої цифровізації бізнес-процесів.

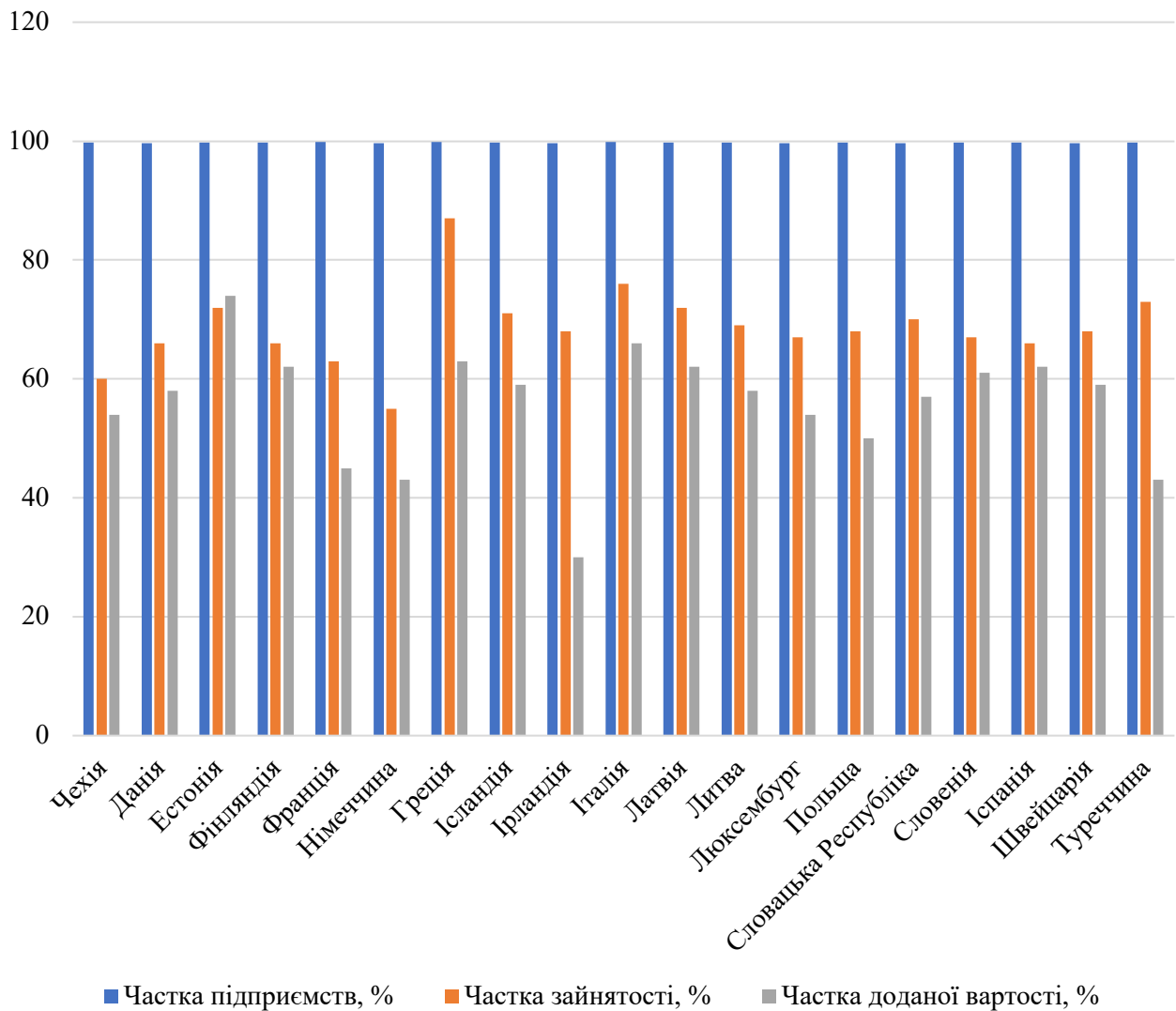


Рисунок 2.1. Внесок МСП у розвиток бізнесу у нефінансовій сфері в країнах-членах ОЕСР, %.

Джерело: [118]

Дані, наведені на рисунку 2.1, демонструють високий рівень залежності економік країн-членів ОЕСР від функціонування сектору МСП. У більшості держав частка МСП у загальній кількості підприємств становить майже 100 %, що свідчить про домінування малих і середніх компаній у структурі бізнесу. Це підтверджує їх критичну роль як базису підприємницької екосистеми та рушія ринкової конкуренції. Попри універсально високий показник кількості, внесок МСП у зайнятість і створення доданої вартості є більш варіативним, що відображає різні рівні технологічної зрілості та продуктивності праці.

У країнах Північної та Західної Європи (Нідерланди, Данія, Бельгія, Франція) частка зайнятих у МСП коливається в межах 60–70 %, що свідчить про значний соціальний ефект малого бізнесу. Водночас частка доданої вартості тут є відносно високою, що вказує на більшу ефективність використання ресурсів, ширше впровадження інновацій та вищий рівень цифровізації бізнес-процесів. У цих країнах МСП відіграють не лише соціальну, а й вагому економічну роль, забезпечуючи стабільний внесок у ВВП.

Іншу картину демонструють держави Центральної та Південної Європи (Польща, Словаччина, Словенія, Туреччина), де частка зайнятості у МСП є високою, але їх внесок у додану вартість суттєво нижчий. Це відображає нижчу продуктивність, обмежені можливості масштабування та недостатню інтеграцію сучасних цифрових інструментів. Такі диспропорції свідчать про потребу в активнішому впровадженні бізнес-аналітики як механізму підвищення ефективності та оптимізації операційних процесів.

Загалом аналіз підтверджує, що потенціал розвитку МСП безпосередньо пов'язаний з рівнем цифрової трансформації бізнес-моделей. У країнах з вищою часткою доданої вартості МСП частіше застосовують аналітичні технології, що забезпечує конкурентні переваги, зокрема точніше прогнозування попиту, оптимізацію витрат та формування клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії. Для України ці висновки є особливо важливими, оскільки інтеграція ВІ-інструментів стає необхідною умовою посилення ролі МСП у національній економіці.

Для глибшого розуміння структурних відмінностей у продуктивності підприємницького сектору доцільно проаналізувати співвідношення рівнів продуктивності праці в мікро-, малих, середніх та великих підприємствах у країнах-членах ОЕСР. Такий підхід дозволяє виявити, наскільки масштаб підприємства корелює з ефективністю використання ресурсів, формуванням доданої вартості та можливостями впровадження бізнес-аналітики. На рисунку 2.2 представлено порівняльні дані щодо продуктивності праці (в дол. США) у

розрізі типів підприємств, що створює підґрунтя для оцінки нерівномірності розвитку та виявлення системних бар'єрів, характерних для МСП.

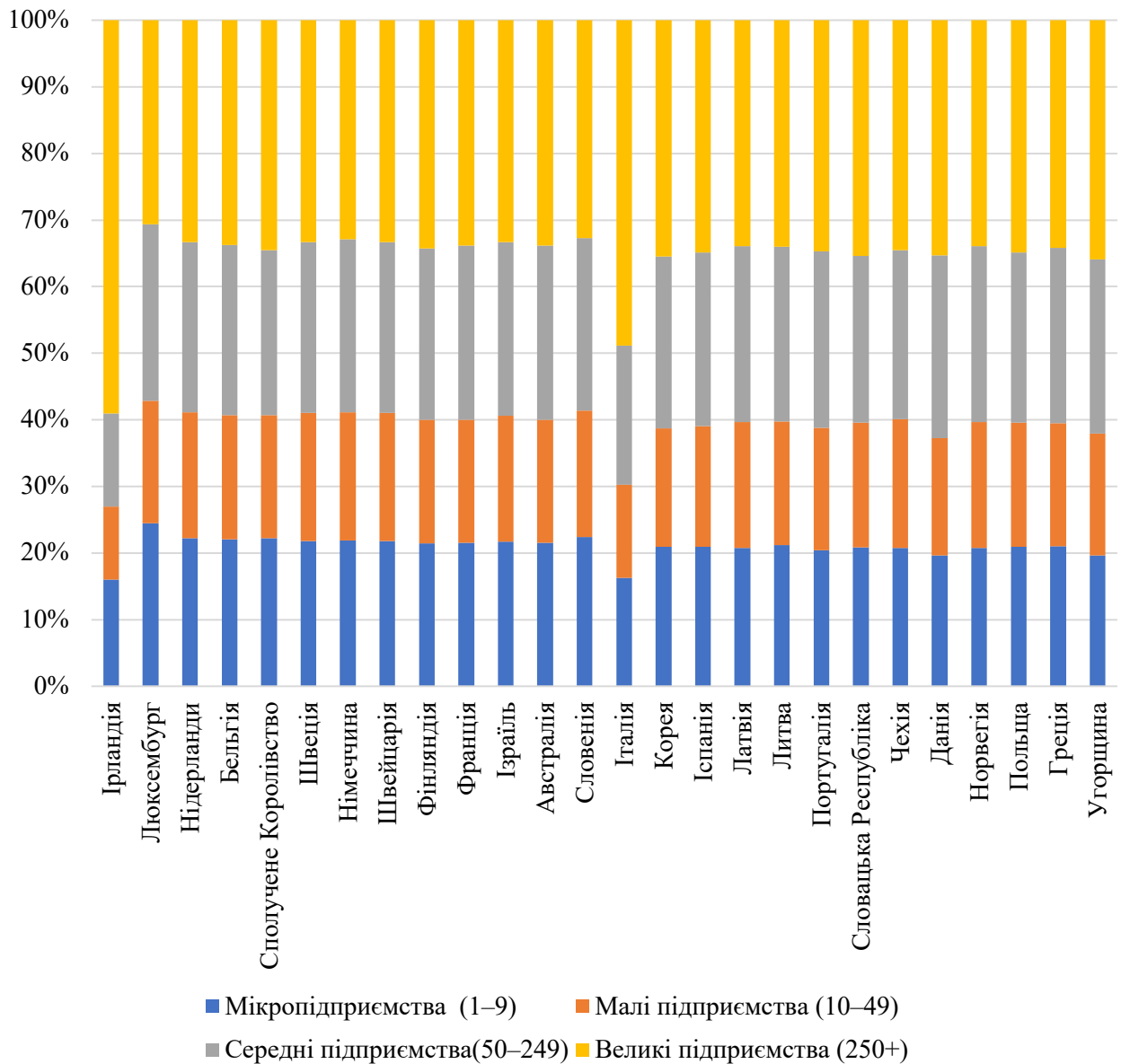


Рисунок 2.2 Продуктивність праці МСП та великих підприємств в країнах-членах ОЕСР за 2021 рік, дол. США.

Джерело: [116]

Дані рисунка 2.2 свідчать про значну диференціацію продуктивності праці між підприємствами різного масштабу у більшості країн-членів ОЕСР. Найвищі показники демонструють великі підприємства, що є закономірним наслідком їх здатності акумулювати інвестиції, впроваджувати інноваційні технології, розвивати аналітичну інфраструктуру та забезпечувати високу спеціалізацію

персоналу. У середньому розрив між продуктивністю великих компаній та МСП становить від 2 до 5 разів, залежно від країни. Зокрема, Ірландія та Люксембург демонструють одну з найвищих концентрацій доданої вартості у великих компаніях, що зумовлено домінуванням транснаціональних корпорацій і технологічно насичених виробничих процесів.

Мікропідприємства (1–9 працівників) практично в усіх країнах характеризуються найнижчими рівнями продуктивності, що відображає обмеженість доступу до інвестиційних ресурсів, цифрових технологій та сучасних управлінських інструментів. Для малих і середніх підприємств спостерігається більш стабільна, але все ж значно нижча продуктивність порівняно з великими компаніями, що підтверджує системний вплив ефекту масштабу на економічні результати.

Ці відмінності є критично важливими для оцінювання перспектив впровадження бізнес-аналітики у МСП. Низький рівень продуктивності у дрібних компаній обмежує їх інвестиційні можливості, проте одночасно підсилює потребу у цифрових інструментах, які здатні оптимізувати витрати, підвищити точність управлінських рішень і покращити операційну ефективність. У країнах з вищою продуктивністю середнього бізнесу (наприклад, Швейцарія, Норвегія, Нідерланди) спостерігається і більш активне впровадження ВІ-рішень, що свідчить про прямий зв'язок між рівнем аналітичної зрілості та економічними результатами.

Таким чином, рисунок 2.2 наочно демонструє: структурна розбіжність продуктивності між категоріями підприємств є визначальним чинником у формуванні стратегії цифрової трансформації МСП та підкреслює важливість адаптивних ВІ-інструментів, здатних компенсувати обмеження малих підприємств і водночас підвищувати їх конкурентоспроможність.

Для комплексного оцінювання ролі малого та середнього бізнесу у формуванні економічної динаміки національних ринків доцільним є аналіз їх внеску у створення доданої вартості, зайнятості та загальної структури підприємництва. Візуалізація статистичних даних у країнах – членах ОЕСР дає

можливість простежити відмінності у структурних характеристиках МСП, визначити наявні диспропорції та оцінити масштаби їхнього впливу на нефінансовий сектор економіки. Рисунок 2.1 узагальнює відповідні показники та демонструє порівняльну картину внеску МСП за ключовими параметрами.

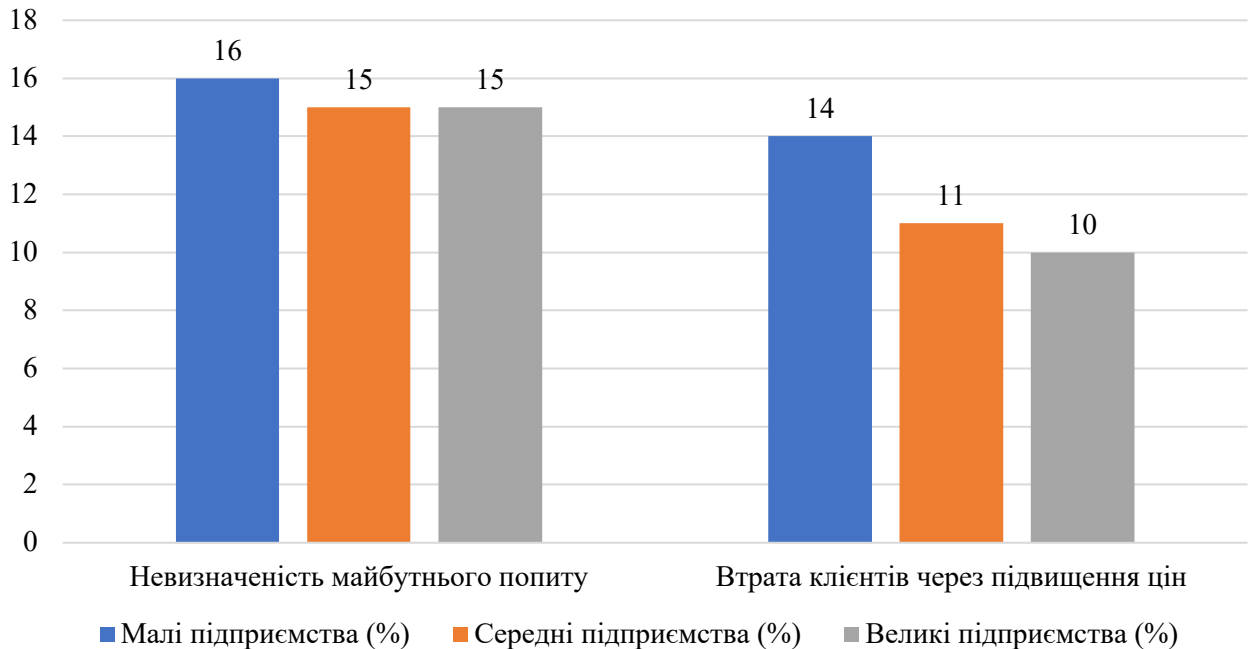


Рисунок 2.3. Ринкові умови високої важливості для інноваційно активних підприємств у розрізі їх розмірів.

Джерело: [88]

Представлені на рисунку дані засвідчують, що МСП залишаються ключовою інституційною основою нефінансового сектору економіки практично у всіх країнах – членах ОЕСР. Частка підприємств цього сегмента стабільно перевищує 95–99 %, що підтверджує їх домінування у загальній структурі бізнесу. Така концентрація пояснюється гнучкістю, адаптивністю та відносно низькими бар'єрами входу на ринок, що забезпечує сталий приплив нових суб'єктів підприємництва.

Разом із тим, аналіз частки зайнятості демонструє значні міжкрайнові відмінності. Наприклад, країни Північної Європи та Балтії характеризуються високими показниками зайнятості у МСП, що сягають 70–75 %, тоді як у ряді економік Західної Європи цей рівень становить близько 55–60 %. Така різниця

свідчить про різний ступінь залежності національних економік від сектору МСП та специфіку інституційного середовища.

Ще помітніші диспропорції проявляються у частці доданої вартості. У деяких країнах внесок МСП у створення доданої вартості перевищує 60 %, тоді як в інших – не досягає 45 %. Це відображає різну технологічну структуру економіки: чим вищий рівень індустріального та високотехнологічного виробництва у великих компаніях, тим меншою є частка МСП у загальному обсязі доданої вартості.

Загалом рисунок засвідчує, що МСП відіграють системоутворюючу роль, формуючи значну частину ринку праці та забезпечуючи економічну стійкість, однак їх ефективність і внесок у створення доданої вартості істотно залежать від країнової інституційної моделі. Це підкреслює необхідність управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, які підвищують результативність їх діяльності.

Для комплексного розуміння чинників, що формують ризикове середовище функціонування малого та середнього бізнесу, важливим є порівняльний аналіз динаміки банкрутств у різних групах країн. Такий підхід дає змогу визначити ступінь чутливості МСП до макроекономічних коливань, кризових процесів та інституційної спроможності держав щодо забезпечення стабільності бізнес-середовища. У цьому контексті рисунок 2.4 узагальнює медіанний річний темп зростання кількості банкрутств МСП у країнах ЄС, країнах з високим доходом (не ЄС) та країнах із доходом нижче середнього у 2008–2022 рр., що дає можливість порівняти амплітуду коливань, пікові значення та періоди найвищої вразливості підприємницького сектору.

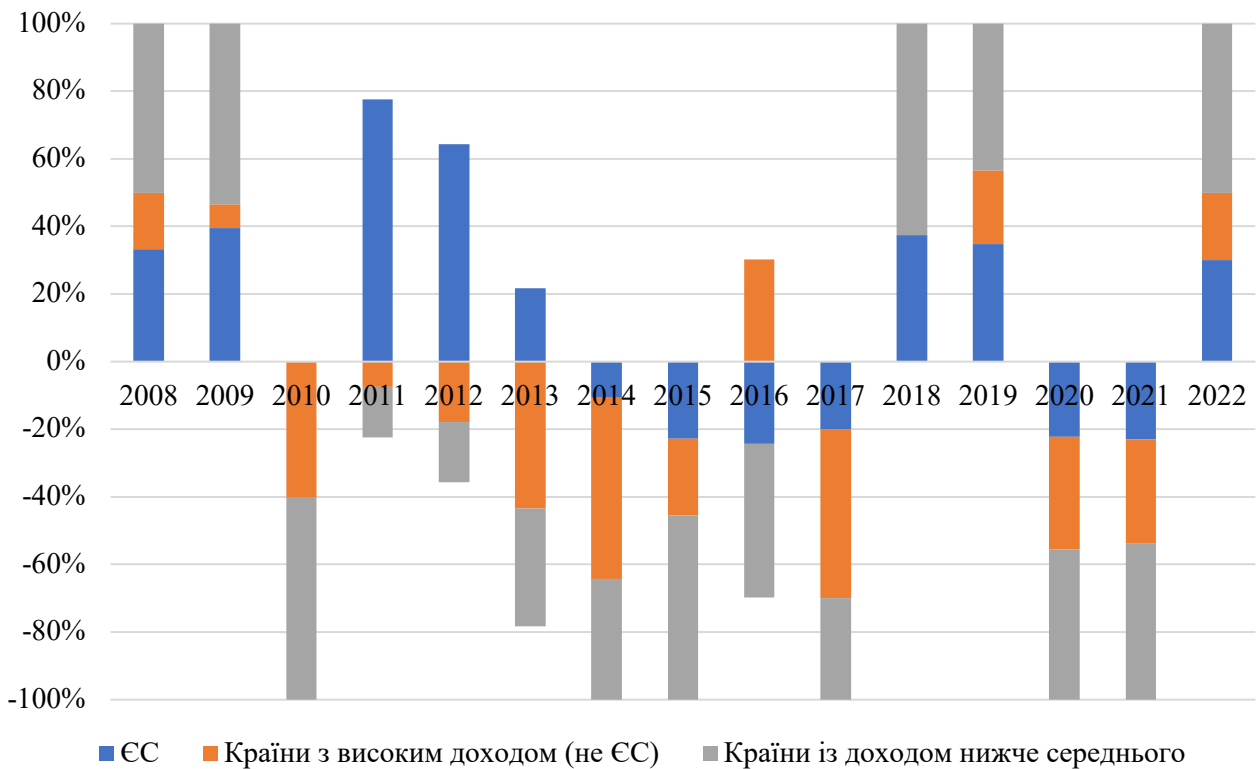


Рисунок 2.4. Річні темпи зростання кількості банкрутств МСП за 2008-2022 рр., %.

Джерело: [117]

Дані рисунка 2.4 демонструють значні міжрегіональні відмінності у динаміці банкрутств МСП, що відображають різну стійкість економічних систем до шоків та відмінності в інституційній підтримці малого й середнього бізнесу. Протягом 2008–2022 рр. країни ЄС характеризуються найбільшими амплітудами коливань, що особливо помітно у 2011 р., коли темп зростання банкрутств перевищив 50 %. Це відповідає періоду боргової кризи в Єврозоні, коли значна кількість підприємств зіткнулася з обмеженим доступом до фінансування, скороченням попиту та жорсткішими умовами кредитування. У наступні роки тенденція стабілізувалася, однак циклічні коливання зберігалися.

Порівняно з ЄС, країни з високим доходом, які не входять до Європейського Союзу, демонструють більш помірну динаміку. Хоча у 2009 та 2020 рр. спостерігалось суттєве падіння темпів, ці коливання були менш драматичними, що свідчить про вищий рівень адаптивності їхніх економічних систем та більшу диверсифікованість джерел фінансування МСП.

Країни з доходом нижче середнього у досліджуваній період демонструють відносно згладжену траєкторію. Пік зростання банкрутств у 2009 р. був значно нижчим, ніж у ЄС, але згодом у 2020–2021 рр. саме ця група країн показала найглибше падіння. Це пояснюється їх високою залежністю від зовнішніх шоків, обмеженими антикризовими інструментами та меншою спроможністю урядів підтримувати МСП у період турбулентності.

Загалом порівняння трьох груп демонструє, що МСП залишаються вразливою категорією бізнесу незалежно від рівня розвитку країн, але характер та масштаб ризиків істотно різняться. Найвища волатильність притаманна ЄС, тоді як країни з високим доходом поза ЄС характеризуються кращою стабільністю. Країни з доходом нижче середнього страждають переважно у періоди глобальних криз, оскільки їхній економічний захист обмежений. Ці дані є ключовими для розуміння передумов формування стійких аналітичних моделей підтримки МСП та визначення ролі бізнес-аналітики у зменшенні ризиків банкрутства.

З метою поглибленого дослідження ролі малих та середніх підприємств у розвитку бізнес-середовища доцільно проаналізувати порівняльні дані щодо їхнього внеску у нефінансовий сектор економіки країн – членів ОЕСР. Такий підхід дозволяє оцінити реальний масштаб участі МСП у підприємницькій діяльності, їхню роль у забезпеченні зайнятості та створенні доданої вартості, а також визначити структурні закономірності функціонування цього сегмента в різних юрисдикціях (рис. 2.5).

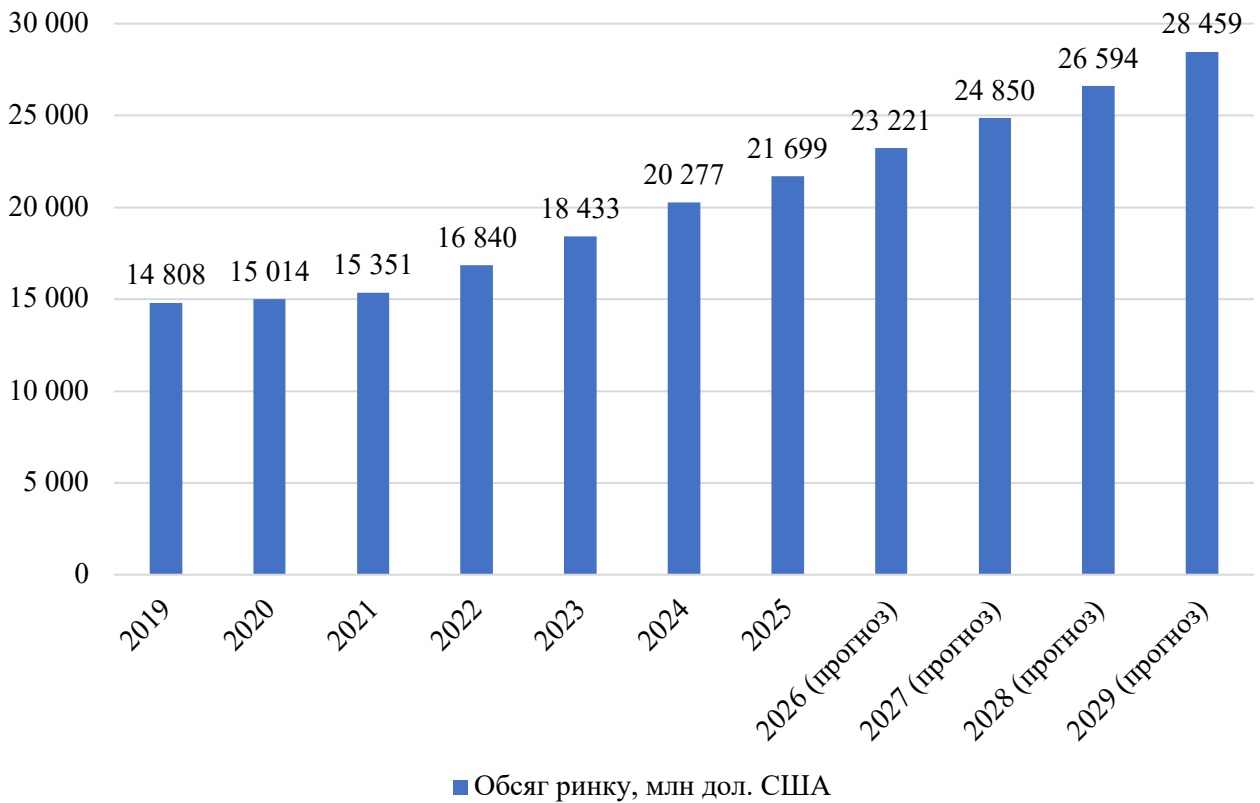


Рисунок 2.5. Прогноз світового ринку аналітики та ВІ, млн дол США.

Джерело: [141] (додаток А).

Представлені на рисунку дані демонструють значну та стабільну домінують роль малих і середніх підприємств у структурі бізнес-сектора країн – членів ОЕСР. Практично у всіх державах частка МСП у загальній кількості підприємств становить близько 99–100 %, що підтверджує універсальність цього сектору як основної інституційної форми бізнес-активності. Незважаючи на подібний рівень представленості за кількістю суб’єктів господарювання, внесок МСП у зайнятість та формування доданої вартості демонструє істотні міжкраїнові відмінності.

Зокрема, найвищі показники зайнятості зафіксовано у Греції, Італії, Португалії та Іспанії, де частка МСП перевищує 70 %. Це свідчить про те, що економіки цих країн характеризуються високою залежністю від малого бізнесу як ключового роботодавця, а отже – більшою чутливістю до шоків, що впливають на цей сегмент. Натомість у таких країнах, як Данія, Словаччина та Чехія, частка зайнятості у МСП є нижчою, порівняно із середньою по ОЕСР, що може свідчити

про більшу роль великих підприємств у формуванні національної економіки та інший розподіл виробничих потужностей.

Подібні тенденції спостерігаються і щодо частки доданої вартості. Високі показники генерування доданої вартості МСП характерні для Греції, Італії та Іспанії, тоді як у Німеччині, Франції та Фінляндії цей показник є помірним, що демонструє структурну специфіку національних економік та різний технологічний рівень малого бізнесу. Це дозволяє зробити висновок, що навіть за однаково високої частки МСП у підприємницькому середовищі, їхня економічна продуктивність та роль у створенні доданої вартості можуть суттєво відрізнятися.

Узагальнюючи, рисунок підтверджує ключове значення МСП для економічного розвитку держав ОЕСР, їхню функцію як основного чинника зайнятості та важливого джерела формування доданої вартості. Водночас наявні міжкрайнові розбіжності свідчать про різні рівні продуктивності та специфіку інституційного середовища, що має враховуватися при розробленні політик підтримки МСП та регулюванні їх цифрової трансформації, включно з упровадженням інструментів бізнес-аналітики.

У результаті навіть у складних умовах воєнного часу підприємства шукають шляхи впровадження недорогих, але ефективних рішень, що дозволяють отримувати практичні інсайти для прийняття управлінських рішень. Для МСП бізнес-аналітика відкриває нові можливості підвищення рентабельності, оптимізації витрат та посилення позицій на ринку навіть за умов обмежених ресурсів. Як зазначають експерти, саме цифровізація та аналітичні інструменти стають рушіями інноваційної активності малих та середніх підприємств у країнах, що розвиваються, оскільки дозволяють значно знизити витрати на збір та обробку інформації [19; 50; 100].

В Україні процеси впровадження інструментів бізнес-аналітики в МСП перебувають на етапі становлення, проте їхня динаміка відображає зростаючий інтерес до них власників та менеджерів підприємств. Водночас розвиток цієї сфери відбувається нерівномірно: більш активно цифрові технології

впроваджуються у сфері IT-послуг, електронної комерції та фінансових послуг, тоді як виробничий сектор і сільське господарство характеризуються нижчими темпами використання бізнес-аналітики. За даними Державної служби статистики України, рівень використання інтернет-ресурсів та CRM-систем у малих підприємствах залишається відчутно нижчим порівняно з середніми, що створює певні виклики у забезпеченні конкурентоспроможності [16].

Важливим фактором, що впливає на впровадження інструментів бізнес-аналітики, є наявність інфраструктури цифрових технологій. З одного боку, Україна має потужний сектор розробки програмного забезпечення, який створює можливості для впровадження сучасних рішень у сфері маркетингової аналітики. З іншого боку, значна частина малих підприємств, особливо у регіонах, обмежена у фінансових ресурсах та кадрах, що уповільнює темпи поширення таких практик.

Щоб продемонструвати рівень цифровізації бізнесу та впровадження маркетингових аналітичних інструментів у МСП, наведемо узагальнені статистичні показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень цифровізації та впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП в Україні, % підприємств

| Показник   | Малі підприємства | Середні підприємства |
|--|-------------------|----------------------|
| Наявність власного веб-сайту                                   | 30                | 47                   |
| Використання CRM-систем  | 18                | 35                   |
| Застосування веб-аналітики (Google Analytics та ін.)           | 22                | 41                   |
| Використання BI-рішень для маркетингу (Power BI, Tableau тощо) | 8                 | 15                   |
| Використання email-маркетингу та автоматизованих розсилок      | 25                | 38                   |
| Використання інструментів Big Data / прогнозової аналітики     | 4                 | 9                    |

Джерело: створено автором на основі [14; 41; 61; 134]

Як видно з таблиці 2.1, рівень інтеграції інструментів бізнес-аналітики у діяльність малих підприємств в Україні залишається низьким. Лише близько третини малих компаній мають власний веб-сайт, тоді як середні підприємства демонструють значно кращі показники. Найбільш поширеним інструментом є

веб-аналітика, яка використовується для аналізу відвідуваності сайтів та ефективності маркетингових кампаній. У той же час більш складні рішення, пов'язані з використанням бізнес-інтелекту та Big Data, залишаються малодоступними для МСП через високу вартість та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Щодо структури інструментів, які використовуються, то найбільш поширеними залишаються рішення, що не вимагають значних інвестицій і легко інтегруються в операційну діяльність. Йдеться передусім про аналітику веб-трафіку, системи електронних розсилок та прості CRM-рішення. Використання більш складних BI-платформ і технологій Big Data обмежене та характерне переважно для середніх компаній, орієнтованих на зовнішні ринки.

Таблиця 2.2

#### Сегментація інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності у МСП

| Тип інструменту                               | Призначення                                   | Оцінкова поширеність |
|---|---|----------------------|
| Аналітика веб-трафіку (Google Analytics, GA4) | Відстеження відвідуваності, каналів залучення | 40–60%               |
| CRM-системи (BAS, Lite CRM тощо)              | Управління клієнтами, сегментація             | 15–30%               |
| Інструменти для email-маркетингу              | Автоматизація розсилок, аналіз відкриттів     | 20–35%               |
| Маркетплейс-аналітика                         | Моніторинг продажів, ціноутворення            | 10–25%               |
| BI/Big Data рішення (Power BI, Tableau)       | Прогнозування попиту, складні моделі          | <10%                 |

Джерело: створено автором на основі [11; 14; 19; 108]

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що більшість українських МСП обмежується використанням елементарних аналітичних засобів, яке пояснюється низкою факторів: браком фінансових ресурсів, недостатнім рівнем компетенцій персоналу та низькою культурою прийняття рішень на основі даних. У результаті, аналітика часто сприймається як допоміжний елемент, а не як системний інструмент стратегічного розвитку.

Проте, важливою особливістю українського ринку є те, що інтерес до бізнес-аналітики зростає насамперед у тих галузях, які активно працюють на експорт або інтегровані у міжнародні виробничо-збутові ланцюги. Зокрема, це

стосується IT-компаній, агробізнесу та окремих сегментів легкої промисловості. У даних секторах використання аналітичних інструментів розглядається як обов'язкова умова конкурентоспроможності, оскільки міжнародні партнери очікують прозорості та точності у прогнозуванні виробництва і продажів.

Впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності малого та середнього бізнесу України сьогодні відбувається переважно через використання хмарних сервісів, інтегрованих маркетингових платформ та автоматизованих CRM-систем. Така тенденція пояснюється відносною доступністю хмарних технологій, які не потребують значних початкових інвестицій у серверне обладнання та дозволяють гнучко масштабувати використання інструментів залежно від потреб підприємства [116].

Останні роки характеризуються зростанням попиту на інструменти веб-аналітики (Google Analytics, SimilarWeb, Hotjar), які використовуються МСП для відстеження поведінки споживачів у цифровому просторі. Згідно з дослідженнями IT Ukraine Association (2024), понад 40 % українських МСП у сфері торгівлі та послуг застосовують базові інструменти веб-аналітики [15; 17; 25; 108; 134].

Однак більш складні аналітичні рішення (BI-платформи, прогнозна аналітика) залишаються поки що обмежено застосовуваними через високу вартість та нестачу кваліфікованих кадрів.

Водночас простежується активізація використання CRM-систем (наприклад, Vitrix24, Zoho, Pipedrive), які дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів і будувати персоналізовані маркетингові кампанії. За даними Європейської Бізнес-Асоціації (ЕВА, 2024), понад 28 % МСП у сфері послуг в Україні інтегрували CRM-системи у свою маркетингову діяльність, що на 8 % більше, ніж у 2021 році, що свідчить про формування стабільної тенденції переходу бізнесу від хаотичного управління клієнтською базою до систематизованих підходів.

Окрему увагу варто звернути на застосування Big Data та штучного інтелекту (AI) у маркетингових практиках. Хоча такі рішення переважно

використовуються великим бізнесом, спостерігається поступове їхнє проникнення в середовище МСП. Наприклад, українські стартапи у сфері електронної комерції дедалі активніше застосовують алгоритми машинного навчання для персоналізації пропозицій та оптимізації рекламних бюджетів [10; 17; 57].

Нижче наведено узагальнені статистичні дані, які ілюструють рівень впровадження різних інструментів бізнес-аналітики в маркетингову діяльність МСП в Україні (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Рівень впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП в Україні (2020–2024 рр.), % від загальної кількості підприємств

| Рік  | Веб-аналітика | CRM-системи | BI-платформи (Power BI, Tableau) | Інструменти AI/ML | Маркетингові хмарні сервіси |
|------|---------------|-------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| 2020 | 24,5          | 15,3        | 6,2                              | 2,1               | 12,4                        |
| 2021 | 28,1          | 17,6        | 7,8                              | 3,0               | 14,9                        |
| 2022 | 33,7          | 20,5        | 9,3                              | 4,6               | 18,2                        |
| 2023 | 38,9          | 24,2        | 11,8                             | 6,4               | 21,7                        |
| 2024 | 42,8          | 28,4        | 14,5                             | 8,9               | 25,3                        |

Джерело: створено автором на основі [14; 25; 134]

Як свідчать наведені дані, найбільш поширеними є веб-аналітика та CRM-системи, що пояснюється їхньою відносною простотою інтеграції та доступною вартістю. Використання BI-платформ і AI-рішень демонструє поступове зростання, проте їхня частка залишається невеликою, що вказує на те, що для МСП бізнес-аналітика поки що виконує переважно допоміжну функцію, але її роль у маркетингових стратегіях поступово посилюється.

Управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетингову діяльність МСП відбувається з урахуванням специфіки різних секторів економіки. Зокрема, у сфері електронної комерції спостерігається відносно швидке поширення таких інструментів, як системи управління відносинами з клієнтами (CRM), інструменти для відстеження поведінки користувачів на веб-сайтах, автоматизація маркетингових кампаній та прогнозування попиту. Такий стан пояснюється високою конкуренцією на ринку

онлайн-продажів, де ефективне використання даних стає критично важливим для залучення та утримання клієнтів.

У сфері фінансових послуг МСП активно використовують аналітичні інструменти для сегментації клієнтів, виявлення ризиків та підвищення ефективності комунікаційних стратегій. Банківські та фінтех-компанії, навіть відносячись до малого чи середнього бізнесу, орієнтуються на міжнародні стандарти у використанні бізнес-аналітики, що сприяє швидшому впровадженню передових рішень та формуванню більш конкурентоспроможних бізнес-моделей.

Натомість у виробничому секторі та агробізнесі використання бізнес-аналітики залишається обмеженим. Більшість підприємств цих галузей орієнтуються на традиційні підходи до маркетингу та збуту продукції. За результатами дослідження Європейського банку реконструкції та розвитку [18], лише близько 12% аграрних підприємств малого та середнього розміру в Україні застосовують сучасні аналітичні інструменти для планування продажів або аналізу ринків збуту. Основними бар'єрами є недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, обмеженість фінансових ресурсів та недостатня адаптованість програмних рішень до потреб агросектору.

Однак, у сфері послуг (туризм, освіта, охорона здоров'я, логістика) бізнес-аналітика застосовується переважно для аналізу клієнтського досвіду, управління відгуками та формування персоналізованих пропозицій. Наприклад, у туристичному бізнесі зростає роль Big Data-аналітики для вивчення споживчих уподобань та оптимізації пропозицій, тоді як у сфері освіти цифрові аналітичні платформи допомагають відстежувати динаміку навчальних результатів та ефективність освітніх програм.

Для ілюстрації розподілу використання бізнес-аналітики за секторами економіки в Україні наведемо узагальнені дані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП за секторами економіки, % підприємств

| Сектор економіки                  | Використання CRM | Використання веб-аналітики | Використання BI/Big Data | Автоматизація маркетингових кампаній |
|-----------------------------------|------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Електронна комерція               | 45               | 62                         | 18                       | 40                                   |
| Фінансові послуги (фінтех, банки) | 38               | 55                         | 22                       | 33                                   |
| Виробничий сектор                 | 15               | 25                         | 7                        | 10                                   |
| Аграрний бізнес                   | 12               | 18                         | 5                        | 8                                    |
| Туризм і послуги                  | 20               | 30                         | 10                       | 15                                   |

Джерело: створено автором на основі [14; 17; 21]

Дані таблиці 2.4 демонструють значну диференціацію рівня впровадження бізнес-аналітики за секторами економіки. Найбільш активним є сектор електронної комерції, де застосування CRM та веб-аналітики перевищує 60% серед підприємств. Водночас у виробничій та аграрній сферах ці показники залишаються на рівні 15–25%, що свідчить про структурні обмеження та нерівномірність розвитку цифрових компетенцій у різних галузях української економіки.

Таким чином, сучасний стан розвитку бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП в Україні характеризується значними міжгалузевими відмінностями, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування стратегій цифрової трансформації.

Поглиблений аналіз дозволяє простежити особливості системи впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетингову діяльність малих і середніх підприємств різних секторів економіки. Дослідження охоплює вибірку підприємств, що представляють ключові сфери економічної діяльності та відрізняються рівнем цифровізації маркетингових процесів. До бази дослідження включено ПП «АгроПром» (агробізнес), ТОВ «Кофіта» (ртейл, підприємство наведено для прикладу), ПП «Меблевий Дім» (виробництво), ТОВ «DigitalPrint»

(поліграфія/послуги, підприємство наведено для прикладу), ПП «GreenEnergy Service» (послуги), ТОВ «Urban Coffee» (HoReCa, підприємство наведено для прикладу), ПП «IT-Logic» (IT-послуги), ТОВ «Fashion Line» (ритейл одягу, підприємство наведено для прикладу), ПП «MetalTech» (виробництво) та ТОВ «MedLab+» (медичні послуги). Такий підхід дозволяє сформувати репрезентативну аналітичну вибірку, що відображає специфіку впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств різних галузей та рівнів цифрової зрілості, а також забезпечує можливість порівняльного аналізу ефективності використання аналітичних інструментів у маркетинговій діяльності МСП.

Дослідження динаміки впровадження інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності малих і середніх підприємств здійснюється на основі обмеженої аналітичної вибірки, що включає підприємства різних секторів економіки. Вибірка сформована за принципом галузевої репрезентативності, що дозволяє простежити особливості впровадження аналітичних інструментів у підприємствах з різними бізнес-моделями, типами клієнтських взаємодій та рівнем цифрової зрілості.

Важливо зазначити, що дослідження не охоплює всі підприємства сектору МСП, оскільки метою аналізу є не суцільне статистичне спостереження, а порівняльне вивчення типових практик впровадження бізнес-аналітики у різних видах економічної діяльності. Тому до аналізу включено підприємства, які представляють ключові напрями господарської діяльності та відображають різні рівні цифрової трансформації маркетингових процесів. Такий підхід дозволяє визначити галузеві відмінності у використанні CRM-систем, веб-аналітики, Ві-платформ та хмарних сервісів, а також простежити специфіку впровадження аналітичних інструментів у підприємствах з різними моделями взаємодії зі споживачами.

Обрана вибірка включає підприємства IT-сектору, електронної комерції, агробізнесу, ритейлу та виробництва, що забезпечує можливість порівняльного аналізу рівня цифровізації маркетингової діяльності МСП.

Таблиця 2.5

## Характеристика підприємств, що входять до вибірки дослідження

| Підприємство             | Вид економічної діяльності      | Галузевий сектор | Характер маркетингової діяльності       |
|--------------------------|---------------------------------|------------------|---|
| ТОВ «SoftServe»          | ІТ-послуги                      | ІТ-сектор        | В2В цифрові послуги, міжнародні клієнти |
| ПП «АгроПром»            | Сільське господарство           | Агробізнес       | В2В постачання агропродукції            |
| ПП «Меблевий Дім»        | Виробництво меблів              | Виробництво      | В2С та В2В продажі, локальні ринки      |
| ТОВ «Кофіта»             | Роздрібна торгівля              | Ритейл           | Продаж товарів широкого вжитку          |
| ТОВ «Fashion Line»       | Роздрібна торгівля одягом       | Fashion-ритейл   | В2С продажі, брендовий маркетинг        |
| ПП «MetalTech»           | Металообробка                   | Виробництво      | В2В виробничі замовлення                |
| ТОВ «DigitalPrint»       | Поліграфічні послуги            | Послуги          | В2В маркетингові та рекламні послуги    |
| ПП «GreenEnergy Service» | Енергетичні та сервісні послуги | Послуги          | В2В сервісні рішення                    |
| ТОВ «Urban Coffee»       | Громадське харчування           | HoReCa           | Локальний споживчий ринок               |
| ПП «IT-Logic»            | ІТ-послуги                      | ІТ-сектор        | В2В ІТ-рішення та цифрові сервіси       |
| ТОВ «MedLab+»            | Медичні послуги                 | Медичний сектор  | В2С медичні послуги                     |

Джерело: складено автором.

Зокрема, ТОВ «SoftServe» активно використовувало CRM-системи та веб-аналітику: з 2020 до 2024 року частка використання цих інструментів зростає відповідно з 20% до 40% та з 15% до 32%. Паралельно спостерігалось поступове впровадження ВІ-платформ та хмарних сервісів, що дозволяло ефективно прогнозувати попит і глибше аналізувати ринок, підвищуючи точність маркетингових рішень.

Таблиця 2.6

## ТОВ «SoftServe» (ІТ-сектор) – впровадження бізнес-аналітики, %

| Рік  | CRM-системи | Веб-аналітика | ВІ-платформи | Хмарні сервіси |
|------|-------------|---------------|--------------|----------------|
| 2020 | 20          | 15            | 5            | 10             |
| 2021 | 25          | 20            | 10           | 15             |
| 2022 | 30          | 25            | 15           | 20             |
| 2023 | 35          | 28            | 20           | 25             |
| 2024 | 40          | 32            | 25           | 30             |

Джерело: створено автором на основі [14; 55]

В аграрному секторі, на прикладі ПП «АгроПром», темпи цифровізації були помірнішими. Використання CRM-систем зросло з 10% у 2020 році до 25%

у 2024 році, веб-аналітики – з 8% до 22%, а ВІ-платформи та хмарні сервіси залишалися відносно обмеженими, досягнувши 12% та 20% відповідно. Такі тенденції відображають специфіку агробізнесу, де впровадження складних аналітичних інструментів відбувається повільніше через ресурсоємність та структурні особливості ринку.

Таблиця 2.7

## ПП «АгроПром» (Агробізнес) – впровадження бізнес-аналітики, %

| Рік  | CRM-системи | Веб-аналітика | ВІ-платформи | Хмарні сервіси |
|------|-------------|---------------|--------------|----------------|
| 2020 | 10          | 8             | 3            | 5              |
| 2021 | 15          | 12            | 5            | 10             |
| 2022 | 20          | 18            | 8            | 15             |
| 2023 | 22          | 20            | 10           | 18             |
| 2024 | 25          | 22            | 12           | 20             |

Джерело: створено автором на основі [42; 14]

У виробничому секторі, на прикладі ПП «Меблевий Дім», темпи впровадження бізнес-аналітики були найнижчими серед п'яти МСП. Використання CRM-систем збільшилося з 8% у 2020 році до 25% у 2024 році, веб-аналітики з 5% до 18%, а ВІ-платформи та хмарні сервіси залишалися обмеженими, відповідно 2–10% та 3–15%. Вищенаведені дані свідчать про те, що виробничі підприємства потребують більше часу та ресурсів для цифрової трансформації маркетингових процесів.

Таблиця 2.8

## ПП «Меблевий Дім» (Виробництво) – впровадження бізнес-аналітики, %

| Рік  | CRM-системи | Веб-аналітика | ВІ-платформи | Хмарні сервіси |
|------|-------------|---------------|--------------|----------------|
| 2020 | 8           | 5             | 2            | 3              |
| 2021 | 12          | 8             | 4            | 6              |
| 2022 | 18          | 12            | 6            | 10             |
| 2023 | 20          | 15            | 8            | 12             |
| 2024 | 25          | 18            | 10           | 15             |

Джерело: створено автором на основі [14; 53]

Загалом, дані демонструють поступове зростання інтеграції бізнес-аналітики у маркетингову діяльність МСП України, з яскраво вираженою галузевою диференціацією. Найшвидше адаптувалися ІТ-компанії та e-commerce, тоді як агробізнес і виробництво впроваджували аналітичні

інструменти повільніше, що зумовлено специфікою їхніх операцій та ресурсними обмеженнями. Впровадження хмарних сервісів та ВІ-платформ демонструє тенденцію до поступового переходу від базових цифрових рішень до складних інструментів бізнес-аналітики, що дозволяє МСП підвищувати ефективність маркетингових стратегій та конкурентоспроможність на ринку.

Проведений аналіз демонструє, що протягом 2020–2024 років українські МСП поступово впроваджують інструменти бізнес-аналітики в свою маркетингову діяльність, проте темпи та характер впровадження суттєво відрізняються залежно від галузі. ІТ-компанії та представники e-commerce швидше адаптували CRM-системи, веб-аналітику, ВІ-платформи та хмарні сервіси, що дозволяє їм більш ефективно прогнозувати попит і приймати маркетингові рішення. Агробізнес та виробничі підприємства демонструють більш помірне зростання цифровізації, обмежене специфікою операцій та ресурсами. Загалом, спостерігається тенденція переходу від базових цифрових рішень до комплексної бізнес-аналітики, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності МСП на ринку.

## **2.2 Аналіз потреб та ключових викликів управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу**

В умовах сучасного ринку малим та середнім підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змін споживчого попиту, конкурентного середовища та технологічного прогресу. Бізнес-аналітика стає ключовим інструментом, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані маркетингові рішення на основі даних. Аналіз практики українських МСП демонструє, що їхні потреби у впровадженні аналітичних інструментів значною мірою зумовлені прагненням підвищити ефективність маркетингових кампаній, оптимізувати витрати, а також отримати більш точні прогнози попиту та поведінки клієнтів.

Основною потребою є інтеграція CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та збору даних про поведінку споживачів. Вона дозволяє МСП сегментувати аудиторію, персоналізувати пропозиції та оцінювати ефективність рекламних каналів. Крім того, підприємства потребують доступу до веб-аналітики та BI-платформ, які забезпечують більш глибокий аналіз даних, прогнозування попиту та оптимізацію маркетингових стратегій. Використання хмарних сервісів стає особливо актуальним для малих підприємств, оскільки зменшує потребу у значних капітальних витратах на IT-інфраструктуру та дозволяє оперативно масштабувати аналітичні можливості відповідно до потреб бізнесу.

Водночас, науковці стверджують, що українські МСП зіштовхуються з низкою викликів при впровадженні аналітичних інструментів. Серед головних проблем можна виділити обмежені фінансові ресурси, що ускладнює придбання ліцензованого програмного забезпечення та найм кваліфікованих аналітиків. Значною перешкодою є також недостатній рівень цифрової компетентності співробітників, який обмежує ефективне використання наявних інструментів аналітики. Додатково, МСП часто відчують труднощі з інтеграцією нових аналітичних систем у існуючі бізнес-процеси та з управлінням великими обсягами даних, що надходять з різних каналів маркетингової інформації [50; 75; 122].

Особливе значення має питання безпеки та конфіденційності даних, оскільки більшість МСП не мають достатнього досвіду у забезпеченні захисту інформації, що може створювати ризики витоку важливих комерційних даних та впливати на довіру клієнтів. Військові та економічні кризові фактори останніх років також вплинули на здатність МСП інвестувати у цифрові технології та аналітичні інструменти, що затримує процес їх широкого впровадження.

Таблиця 2.9

Потреби та виклики МСП у впровадженні інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності (2020-2024)

| Напрямок         | Потреби МСП   | Основні виклики   |
|------------------|---|---|
| CRM-системи      | Управління взаємовідносинами з клієнтами, сегментація аудиторії, персоналізація пропозицій              | Висока вартість ліцензій, нестача кваліфікованих співробітників, складність інтеграції в бізнес-процеси     |
| Веб-аналітика    | Моніторинг ефективності онлайн-каналів, аналіз поведінки користувачів, оцінка конверсії                 | Недостатній досвід роботи з інструментами, обмежена ІТ-інфраструктура, нестача аналітичних кадрів           |
| ВІ-платформи     | Прогнозування попиту, оцінка ефективності маркетингових кампаній, підтримка стратегічних рішень         | Складність обробки великих обсягів даних, високі витрати на впровадження, відсутність внутрішніх аналітиків |
| Хмарні сервіси   | Можливість масштабування аналітичних потужностей без великих капіталовкладень, доступність інструментів | Питання безпеки та конфіденційності даних, нестача знань про кіберзахист, залежність від провайдера         |
| Інтеграція даних | Об'єднання інформації з різних каналів (онлайн, офлайн), створення єдиної інформаційної платформи       | Технічна складність інтеграції, сумісність з існуючими системами, обмеження бюджету                         |

Джерело: створено автором на основі [14; 100; 103]

Тому, потреби малих і середніх підприємств у застосуванні аналітичних інструментів зумовлюються прагненням підвищити ефективність маркетингової діяльності, краще розуміти поведінку споживачів і посилити власні конкурентні позиції на ринку. Водночас на шляху до цифрової трансформації українські МСП зіштовхуються з низкою бар'єрів, які ускладнюють процес інтеграції бізнес-аналітики у їхні щоденні бізнес-процеси.

Найвагомішим серед таких бар'єрів залишаються фінансові обмеження. Висока вартість ліцензійного програмного забезпечення, впровадження хмарних аналітичних платформ і комплексних ВІ-рішень часто перевищує можливості невеликих компаній. Для більшості малих підприємств навіть базові інвестиції у сучасні цифрові технології становлять значне навантаження на бюджет, що змушує їх відкладати цифрову трансформацію або обмежуватися використанням безкоштовних і спрощених інструментів. Середні підприємства демонструють дещо вищу готовність до інвестицій, проте й для них комплексне впровадження

бізнес-аналітики часто є надмірно затратним. У результаті потенціал сучасних цифрових технологій залишається використаним лише частково.

Не менш відчутними є кадрові бар'єри. Цифрова аналітика потребує спеціалізованих знань у сфері статистики, програмування та маркетингових досліджень, проте більшість МСП не мають у своєму штаті аналітиків, здатних виконувати такі завдання. Висока вартість праці кваліфікованих спеціалістів змушує власників обмежуватися співробітниками з базовими знаннями або покладатися на зовнішніх консультантів, що відбувається доволі рідко. У результаті аналітика використовується епізодично і не інтегрується в управлінські рішення на стратегічному рівні.

Серйозною проблемою залишаються і технологічні обмеження. Значна частина аналітичних рішень, які пропонуються на ринку, орієнтована на великі корпорації та не враховує специфіку малого бізнесу. Складність програмного забезпечення, відсутність адаптованих україномовних інтерфейсів, недостатня інтегрованість між різними платформами створюють ситуацію, коли дані зберігаються у розрізнених системах і не можуть бути ефективно використані для прийняття рішень. Як наслідок, уповільнюється автоматизація бізнес-процесів, знижується гнучкість компаній і перешкоджається швидке реагування на зміни ринку.

Окремої уваги заслуговують організаційні бар'єри, що відображають низький рівень цифрової культури та недостатню готовність керівників до інновацій. Часто власники малих і середніх підприємств розглядають бізнес-аналітику не як інструмент стратегічного розвитку, а як додаткову статтю витрат. Відсутність довгострокового бачення цифрової трансформації призводить до того, що навіть за наявності фінансових можливостей сучасні інструменти залишаються невикористаними або застосовуються фрагментарно. Тому це формує своєрідне замкнене коло: обмежені інвестиції не дозволяють створити ефективну аналітичну систему, а слабе усвідомлення її цінності з боку керівників не стимулює змін.

Для узагальнення бар'єрів та їхньої частоти серед МСП в Україні наведемо дані у таблиці 2.11.

Таблиця 2.10

Основні бар'єри впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП в Україні, % підприємств

| Бар'єр                                      | Малі підприємства | Середні підприємства |
|---|-------------------|----------------------|
| Висока вартість програмного забезпечення    | 62                | 47                   |
| Недостатня кваліфікація персоналу           | 55                | 38                   |
| Відсутність внутрішніх аналітичних відділів | 48                | 30                   |
| Недостатня адаптація технологій             | 40                | 28                   |
| Низький рівень цифрової культури            | 37                | 22                   |
| Відсутність мотивації керівництва           | 32                | 18                   |

Джерело: створено автором на основі [14; 31; 147]

У підсумку слід зазначити, що поєднання фінансових, кадрових, технологічних та організаційних бар'єрів значно уповільнює впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність українських МСП. Подолання цих перешкод потребує комплексного підходу, який включає розвиток цифрової культури, підвищення кваліфікації персоналу, адаптацію технологічних рішень до потреб малого бізнесу та поступове формування довгострокових стратегій цифрової трансформації. Лише за таких умов бізнес-аналітика зможе стати дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Аналіз діяльності п'яти українських МСП різних секторів дозволяє виділити специфічні потреби та виклики, з якими стикаються підприємства під час впровадження бізнес-аналітики у маркетингові процеси.

Для ТОВ «SoftServe», що належить до ІТ-сектору, ключовою потребою є інтеграція CRM-систем та BI-платформ для управління взаємовідносинами з клієнтами та прогнозування ринкового попиту. Використання веб-аналітики дозволяє оперативно оцінювати ефективність маркетингових кампаній і

коригувати стратегії просування продуктів. Основним викликом залишається обмеження ресурсів на впровадження складних аналітичних платформ та забезпечення високого рівня кібербезпеки, а також потреба у кваліфікованих аналітиках, здатних ефективно працювати з великими обсягами даних.

Таблиця 2.11

## Потреби та виклики ТОВ «SoftServe» (ІТ-сектор)

| Ключові потреби  | Основні виклики  |
|--|--|
| Інтеграція CRM-систем та BI-платформ                         | Висока вартість складних аналітичних платформ                          |
| Використання веб-аналітики для оцінки маркетингових кампаній | Забезпечення кібербезпеки  |
| Прогнозування ринкового попиту                               | Дефіцит кваліфікованих аналітиків для роботи з великими обсягами даних |

Джерело: створено автором на основі [14; 55]

Подібні тенденції, але в іншому масштабі, характерні для сфери електронної комерції.

ПП «АгроПром», що діє у агробізнесі, потребує аналітичних інструментів для прогнозування попиту на продукцію, оцінки ефективності маркетингових кампаній і планування збуту. Впровадження CRM-систем дозволяє управляти взаємовідносинами з торговими партнерами та роздрібними клієнтами. Однак підприємство стикається з низкою викликів, серед яких відносно низький рівень цифрової компетентності персоналу, обмежені фінансові ресурси на придбання ліцензійного програмного забезпечення та складність інтеграції аналітичних інструментів у традиційні бізнес-процеси.

Таблиця 2.12

## Потреби та виклики ПП «АгроПром» (агробізнес)

| Ключові потреби                              | Основні виклики   |
|--|---|
| Прогнозування попиту на продукцію            | Низький рівень цифрової компетентності персоналу                  |
| Оцінка ефективності маркетингових кампаній   | Обмежені фінансові ресурси для придбання програмного забезпечення |
| Планування збуту з урахуванням ринкових змін | Складність інтеграції аналітики у традиційні бізнес-процеси       |

Джерело: створено автором на основі [14; 42]

ПП «Меблевий Дім», що працює у виробничому секторі, потребує базових аналітичних інструментів для моніторингу продажів, оцінки ефективності маркетингових заходів та оптимізації виробничого планування з урахуванням ринкових змін. Основні виклики для підприємства пов'язані з недостатньою цифровою компетентністю співробітників, обмеженим бюджетом на впровадження сучасних аналітичних платформ, а також складністю інтеграції різних джерел даних у єдину інформаційну систему.

Таблиця 2.13

## Потреби та виклики ПП «Меблевий Дім» (виробництво)

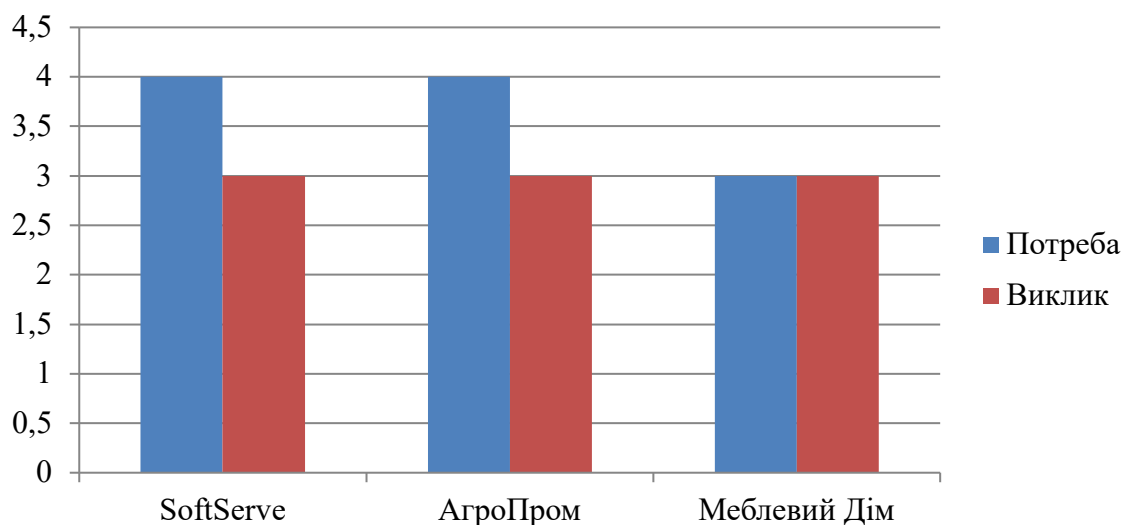
| Ключові потреби                           | Основні виклики   |
|---|---|
| Моніторинг продажів                       | Обмежений бюджет на впровадження сучасних платформ          |
| Оцінка ефективності маркетингових заходів | Недостатня цифрова компетентність працівників               |
| Оптимізація виробничого планування        | Складність інтеграції даних з різних джерел у єдину систему |

Джерело: створено автором на основі [14; 43]

Таким чином, кожне МСП має специфічні потреби у впровадженні аналітичних інструментів, що визначаються галузевою специфікою, масштабом бізнесу та характером маркетингових процесів. Водночас, спільними викликами для всіх підприємств залишаються обмежені фінансові ресурси, недостатня цифрова компетентність персоналу, складність інтеграції та управління даними, а також питання безпеки та конфіденційності інформації. Подолання цих викликів потребує поєднання інвестицій у технології, навчання співробітників і поетапного впровадження сучасних аналітичних інструментів у бізнес-процеси.

Аналізуючи представлені дані, можна зробити кілька важливих висновків щодо потреб і викликів впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності для конкретних МСП. З точки зору потреб, найбільш активними користувачами аналітики є підприємства сектора ІТ та електронної комерції. Так, SoftServe демонструє максимальні значення для CRM-систем і BI-платформ, що свідчить про їхню критичну потребу у високоефективних інструментах управління взаємовідносинами з клієнтами та прогнозування ринкового попиту. Водночас веб-аналітика та хмарні сервіси також мають високі

оцінки, що відображає прагнення цих компаній швидко адаптувати маркетингові процеси до змін у цифровому середовищі та забезпечити масштабованість аналітичних рішень.



Джерело: створено автором на основі [14; 16; 42; 43; 53; 54; 55]

Рисунок 2.6. CRM: потреба та виклик

Підприємства аграрного та ритейл-секторів, представлені АгроПромом, мають помірні показники потреб. Тут аналітичні інструменти важливі для оптимізації маркетингових рішень, але не є критичною необхідністю для повсякденної діяльності. Меблевий Дім, який працює у виробництві, демонструє найнижчі значення потреб, що відображає специфіку виробничого бізнесу, де маркетингові рішення частіше приймаються на основі традиційного досвіду, а аналітика використовується лише для базового моніторингу продажів.

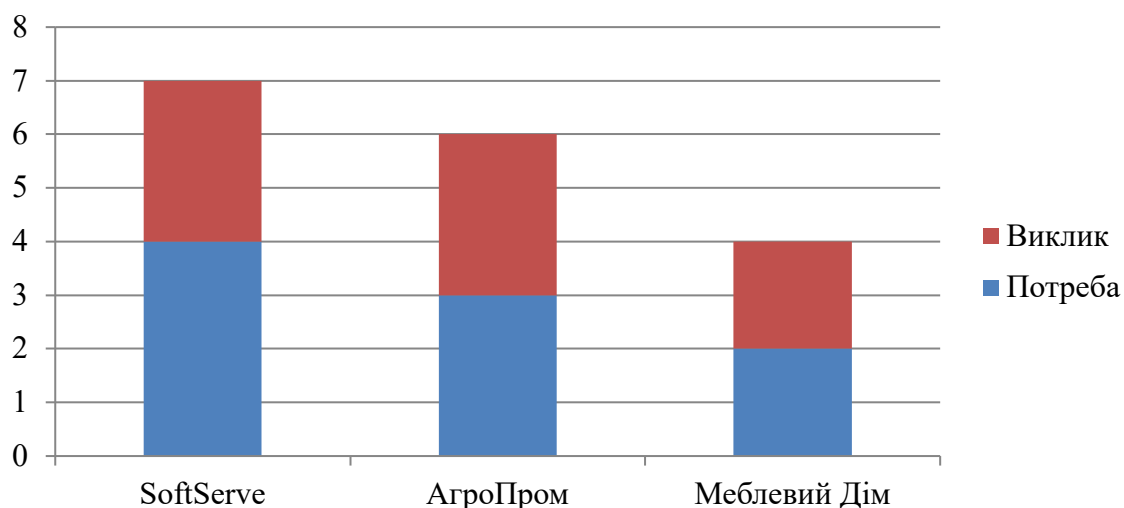


Рисунок 2.7 Веб-аналітика: потреба та виклик

Джерело: створено автором на основі [14; 16; 42; 43; 53; 54; 55]

Що стосується викликів, їхній рівень у більшості випадків є помірним і корелює зі складністю впровадження відповідних інструментів. SoftServe стикається з високими викликами у сфері CRM і хмарних сервісів, що пояснюється необхідністю забезпечення кібербезпеки, інтеграції платформ і залучення висококваліфікованих аналітиків. Для АгроПрому виклики рівномірні і помірні, що відображає обмежений бюджет, часткову цифрову компетентність персоналу та технічну складність інтеграції аналітичних рішень у традиційні бізнес-процеси. Меблевий Дім має нижчі виклики у веб-аналітиці та ВІ-платформах, однак обмеження бюджету та низька цифрова компетентність персоналу залишаються значущими перешкодами.

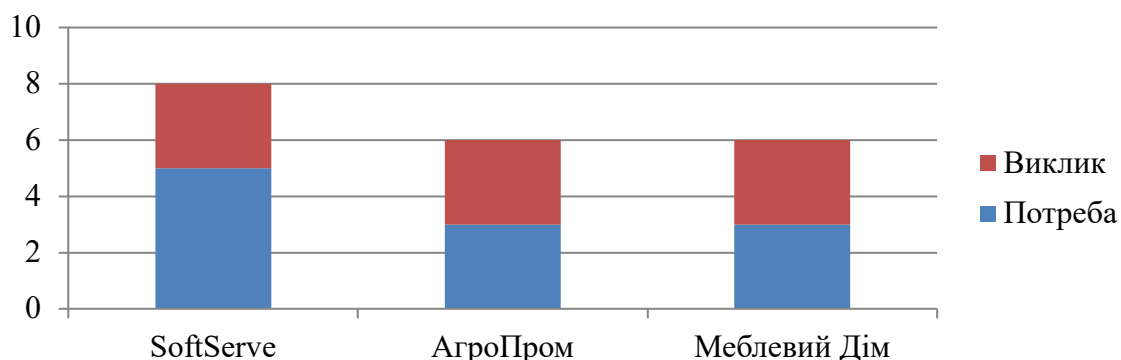


Рисунок 2.8 ВІ-платформа: потреба та виклик

Джерело: створено автором на основі [14; 16; 42; 43; 53; 54; 55]

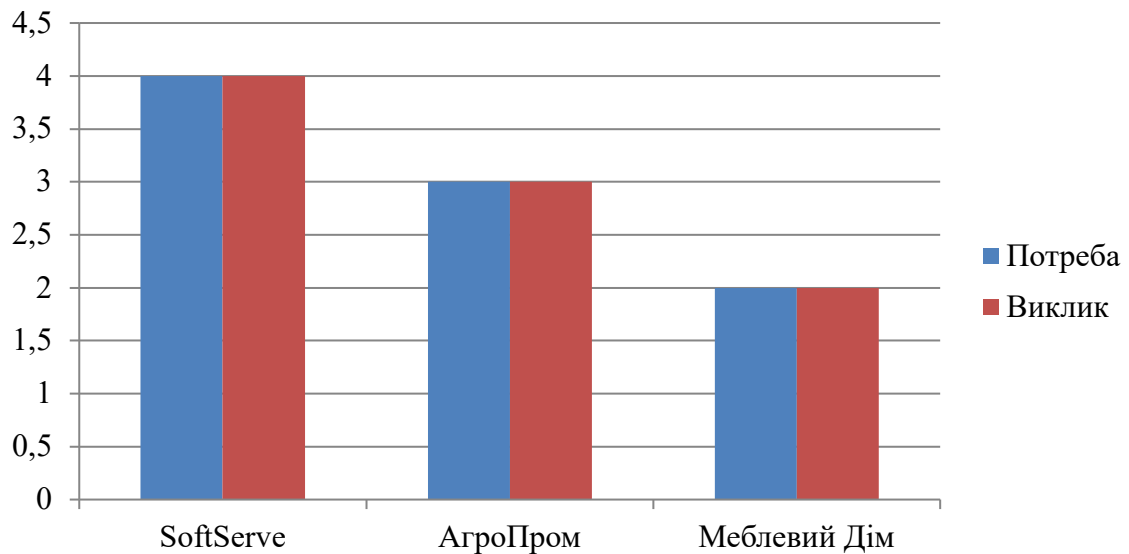


Рисунок 2.9. Хмарні сервіси: потреба та виклик

Джерело: створено автором на основі [14; 16; 42; 43; 53; 54; 55]

Таблиця 2.14 демонструє ступінь кореляції між рівнем потреби підприємств у різних аналітичних інструментах та складністю їх впровадження (викликами). Для CRM-платформ коефіцієнт кореляції Пірсона дорівнює 0,0, що свідчить про відсутність взаємозв'язку: незалежно від того, наскільки висока потреба компанії у CRM, рівень викликів залишається стабільним. Ситуація з BI-платформами схожа — коефіцієнт також близький до нуля, що вказує на те, що складність інтеграції цих інструментів не залежить від інтенсивності потреб. У протилежність цьому, для веб-аналітики та хмарних сервісів спостерігається значна позитивна кореляція. Коефіцієнт 0,83 для веб-аналітики вказує на сильний зв'язок: чим більша потреба у цьому інструменті, тим більші труднощі підприємства відчувають під час його впровадження. Найвищий показник має хмарна інфраструктура —  $r \approx 0,95$ , що свідчить про дуже сильну залежність між потребою та викликами, і підкреслює, що масштабна інтеграція хмарних сервісів вимагає значних ресурсів та організаційних зусиль. Загалом, ці результати демонструють, що кореляція потреб і викликів є суттєвою лише для інструментів, які потребують високого рівня технічної та організаційної підготовки.

Нульове значення коефіцієнта кореляції для CRM та ВІ-платформ свідчить про те, що в межах вибірки відсутній лінійний взаємозв'язок між усвідомленою потребою та інтенсивністю викликів. Такий результат може пояснюватися тим, що МСП сприймають зазначені інструменти як стратегічні або довгострокові рішення, а не як реактивний механізм подолання поточних проблем. Відтак інтерпретація показника як «відсутність потреби» є некоректною та потребує уточнення.

Таблиця 2.14

Коефіцієнти кореляції потреба ↔ виклик впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності МСП

| Інструмент     | Коефіцієнт кореляції Пірсона | Інтерпретація         |
|----------------|------------------------------|-----------------------|
| CRM            | 0,0                          | Кореляція відсутня    |
| Веб-аналітика  | 0,83                         | Сильна позитивна      |
| ВІ-платформа   | 0,0                          | Кореляція відсутня    |
| Хмарні сервіси | 0,95                         | Дуже сильна позитивна |

Джерело: розраховано автором на основі [14; 16; 42; 43; 53; 54; 55]

Загалом, аналіз даних демонструє чітку кореляцію між інтенсивністю потреб і рівнем викликів: ті підприємства, які активно потребують аналітичних інструментів для підтримки маркетингових процесів, водночас зіштовхуються з більш складними проблемами щодо впровадження та інтеграції. Тому тут слід наголосити на необхідності диференційованого підходу щодо управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності МСП, де враховуються галузеві особливості, масштаби підприємства та рівень цифрової компетентності персоналу.

Застосування ВІ-платформ у маркетингу дає змогу формувати глибше розуміння споживацької поведінки, визначати фактори, які впливають на конверсію, виявляти слабкі місця у ланцюгу взаємодії з клієнтом, оцінювати ефективність окремих каналів комунікації та маркетингових тактик. Завдяки цьому підприємства отримують можливість оптимізувати маркетингові бюджети, підвищувати точність таргетингу й персоналізації, впроваджувати

моделі проактивної взаємодії зі споживачами та мінімізувати втрати, пов'язані з неефективними рішеннями. Таким чином ВІ-рішення стають не лише технічним інструментом, а й управлінською платформою, що забезпечує стратегічну сталість маркетингової системи підприємства.

Сутнісною характеристикою ВІ-платформ є їх здатність трансформувати дані на всіх рівнях маркетингового управління: від оперативного реагування на показники рекламних кампаній до стратегічного моделювання сценаріїв ринкової динаміки. У контексті МСП це має особливе значення, оскільки забезпечує можливість поєднання обмежених ресурсів із високим рівнем аналітичної точності. ВІ-технології дають змогу малим підприємствам використовувати інструменти, які раніше були доступними лише великим корпораціям із розгалуженою ІТ-інфраструктурою. Хмарні сервіси ВІ суттєво знижують вартісні бар'єри, забезпечують масштабованість, доступ із різних пристроїв і автоматичні оновлення, що робить ці рішення придатними для широкого впровадження в секторі МСП.

Визначено, що ключовими перевагами ВІ-платформ у маркетинговій діяльності є: підвищення точності даних і швидкості їх оброблення; формування інтерактивних дашбордів; можливість прогнозу аналітики; автоматизація процесів звітності; підвищення прозорості діяльності; зниження витрат на маркетинг за рахунок більш ефективного управління каналами; забезпечення цілісності даних. Ці характеристики створюють основу для підвищення якості рішень на всіх рівнях маркетингової діяльності: аналітичному, операційному та стратегічному.

Водночас застосування ВІ-платформ передбачає наявність відповідного організаційного підґрунтя. Ефективність ВІ-рішень залежить від здатності підприємства інтегрувати нові технології у власні бізнес-процеси, адаптувати внутрішні регламенти, забезпечити навчання персоналу та сформувати культуру роботи з даними. Наявність цифрових компетенцій та нормативно визначених процедур оброблення, зберігання та інтерпретації інформації є критичними для уникнення помилок, неправомірних інтерпретацій, інформаційних втрат та

неузгодженості між підрозділами. Саме тому впровадження ВІ-платформ слід розглядати не як технічну інновацію, а як управлінську трансформацію, що передбачає зміну процесів, структур і підходів до прийняття рішень.

Особливої уваги потребує питання інтеграції ВІ-платформ із наявною інформаційною інфраструктурою МСП. Установлено, що відсутність інтеграції призводить до дублювання даних, дефрагментації інформації та збільшення навантаження на персонал. ВІ-платформи, що підтримують роботу з різними джерелами даних, забезпечують автоматизоване їх об'єднання та уніфікацію, дозволяють уникати помилок ручного введення і забезпечують формування єдиного «джерела правди». Це створює умови для якісного аналізу каналів просування, оптимізації структури маркетингових витрат і забезпечення комплексної оцінки результативності діяльності за показниками ROI, ROAS, LTV, SAC та іншими ключовими індикаторами.

Зазначено, що впровадження ВІ-технологій суттєво підсилює можливості стратегічного планування. ВІ-платформи дозволяють формувати прогнозні моделі з використанням машинного навчання, здійснювати аналіз сценаріїв, порівнювати потенційні ефекти від різних стратегічних рішень і визначати оптимальні траєкторії розвитку. Це має вирішальне значення в умовах нестабільності ринку, коли точність і швидкість адаптації визначають здатність підприємства утримувати конкурентну позицію.

ВІ-платформи також сприяють підвищенню прозорості маркетингової діяльності завдяки створенню системи автоматизованих дашбордів, що узагальнюють ключові показники та відображають їх у режимі реального часу. Це дозволяє менеджменту оперативно ідентифікувати відхилення, виявляти закономірності, помічати зміни у поведінці клієнтів, коригувати кампанії та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас ВІ-системи усувають ризики суб'єктивності, характерні для традиційних підходів до аналізу, та сприяють підвищенню дисципліни даних.

Окремо слід підкреслити значення ВІ-платформ для оптимізації взаємодії з клієнтами. Інструменти аналізу шляхів користувачів (user journey), когортний

аналіз, моделі атрибуції, оцінювання поведінкових шаблонів забезпечують можливість точного визначення моментів втрати клієнтів, сегментування аудиторій за ступенем залученості та оптимізації комунікаційної стратегії. У результаті ВІ-платформи сприяють формуванню персоналізованих маркетингових рішень, підвищенню задоволеності клієнтів і зростанню їхньої довгострокової цінності.

Установлено, що ефективне застосування ВІ-технологій є ключовим фактором цифрової зрілості підприємства. МСП, які впроваджують ВІ-рішення, демонструють вищі показники операційної ефективності, кращу адаптивність і значно більшу результативність маркетингових кампаній порівняно з підприємствами, що покладаються на традиційні методи аналізу. Таким чином ВІ-платформи формують основу для системної модернізації маркетингової діяльності, забезпечуючи її орієнтацію на дані, точність і стратегічну обґрунтованість.

В умовах посилення конкуренції та динамічних ринкових змін, впровадження систем Business Intelligence є критично важливим для малих та середніх підприємств з метою оптимізації маркетингової діяльності та підвищення її ефективності [95, р. 2059]. Це зумовлено тим, що ВІ-системи забезпечують глибокий аналіз даних, що дозволяє МСП не тільки краще розуміти своїх клієнтів, але й приймати обґрунтовані рішення, що підвищують їхню конкурентоспроможність на ринку [128]. Ця тенденція свідчить, що ВІ-системи, які раніше були прерогативою великих корпорацій, нині стають доступними та вигідними для бізнесу будь-якого масштабу, надаючи їм стратегічну перевагу [106]. Зокрема, системи ВІ допомагають МСП точно визначати профілі клієнтів, збираючи інформацію з різних джерел, що дає змогу ефективніше та прибутковіше доставляти товари та послуги цільовому ринку [89, р. 84]. Ці системи також дозволяють оптимізувати маркетингові витрати за рахунок систематизації інформації з усіх каналів комунікації та інтеграції даних, що веде до підвищення рентабельності [97, р. 22]. Такий підхід дозволяє створювати деталізовані профілі клієнтів та виявляти унікальні сегменти, що сприяє розробці

більш цільових та ефективних маркетингових кампаній [132]. Крім того, використання ВІ-платформ допомагає МСП вчасно адаптуватися до ринкових змін, прогнозувати попит та оптимізувати свої операційні процеси, що є ключовим для сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі [128]. Водночас, власники та бізнес-аналітики МСП підтверджують необхідність ВІ-систем для швидкої та точної оцінки ринкових потреб, виявлення ринкових ніш і уникнення зайвих витрат, що є критичним для підтримання конкурентної переваги [120]. Застосування ВІ дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління та результативність діяльності, що, в свою чергу, надає їм значні конкурентні переваги на ринку. Бізнес-аналітика є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства, оскільки вона забезпечує основу для обґрунтованих рішень і сприяє безперервності бізнесу. Вона дозволяє оперативно аналізувати великі обсяги даних, трансформуючи їх у корисні знання, що є ключовим для оптимізації операційної діяльності та підвищення продуктивності. Зокрема, інструменти бізнес-аналітики сприяють зниженню підприємницьких ризиків, оптимізації витрат та розробці економічно обґрунтованих управлінських рішень, що є критично важливим для сталого розвитку бізнесу в умовах зростаючої конкуренції [127, р. 36]. Додатково, системи ВІ забезпечують ефективний збір, зберігання, обробку та передачу інформації, що є фундаментальним для успішного функціонування бізнесу у висококонкурентному середовищі, дозволяючи вилучати корисну та приховану інформацію для ґрунтовніших ділових рішень та створення конкурентної переваги. Ця інтеграція аналітичних систем з бізнес-стратегією дозволяє компаніям максимально узгоджувати стратегічні цілі з операційною діяльністю, створюючи цінність для споживачів та скорочуючи витрати завдяки повному уявленню керівництва про бізнес-операції [77, р. 344]. Такий підхід забезпечує також підвищення точності стратегічного планування, закладаючи міцну основу для довгострокових і короткострокових управлінських рішень [119]. Загалом, використання ВІ-систем сприяє не тільки прискоренню прийняття рішень та зниженню їх вартості, але й забезпечує їхню послідовність, що є критично важливим для оптимізації

процесів та підвищення операційної ефективності. Світова практика підтверджує, що значні інвестиції в технологічні платформи, які підтримують бізнес-процеси та підвищують операційну ефективність, є вирішальними для сучасної організації. Саме тому використання інструментів для підтримки процесу прийняття рішень на стратегічному рівні набуває особливого значення. Ці інструменти дозволяють інтегрувати дані з ринку з внутрішніми джерелами, такими як фінансові та виробничі дані, для формування комплексного погляду на діяльність підприємства. Таким чином, ВІ-системи є не просто інструментом аналізу даних, а стратегічною платформою, що дозволяє виявляти кореляції у великих масивах інформації для поліпшення процесу прийняття рішень та ідентифікації прихованих можливостей[123]. Крім того, застосування ВІ допомагає компаніям виявляти загрози та своєчасно реагувати на них, забезпечуючи стабільність та безперервність бізнес-процесів. Впровадження ВІ-систем сприяє не лише зменшенню економічних, соціальних та екологічних втрат, але й підвищує рівень безпеки та ефективності управління в умовах нестабільності [131, р. 225]. Раніше системи ВІ розглядалися переважно як інструменти підтримки стратегічних рішень, проте останнім часом вони почали охоплювати ширший спектр ділової діяльності, включаючи оперативні та тактичні рішення. Це розширює їх функціонал від підтримки лише аналітичних звітів до більш інтерактивних можливостей, таких як прогнозний аналіз, моделювання сценаріїв та імітаційне моделювання, що дозволяє виявляти тренди та тестувати управлінські гіпотези. Зокрема, системи ВІ забезпечують очищення, консолідацію та перетворення даних у зручний для аналізу формат, що дозволяє інтерпретувати великі обсяги інформації, зосереджуючись на ключових факторах, що впливають на ефективність. Ці інструменти також надають можливість оперативним менеджерам отримувати відповідну та своєчасну інформацію, включаючи щоденні оновлення баз даних клієнтів та продуктів, для швидкого прийняття оптимальних рішень.

Узагальнення теоретичних і прикладних підходів до впровадження систем Business Intelligence у діяльність малих і середніх підприємств дає змогу

констатувати, що ВІ-технології поступово перетворюються на базовий елемент сучасної моделі управління, який забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності, оптимізацію процесів та формування стійких конкурентних переваг. Аналіз ключових аспектів використання ВІ свідчить, що в умовах посиленої конкуренції, високої мінливості ринкової кон'юнктури та зростання вартості комунікацій із клієнтами бізнес-аналітика стає критично важливою для підтримання результативності маркетингових рішень. ВІ-платформи забезпечують глибоку обробку даних, що дозволяє підприємствам із різними рівнями цифрової зрілості формувати цілісне розуміння ринку та поведінкових характеристик споживачів, надаючи основу для обґрунтованих управлінських рішень.

Встановлено, що ВІ-системи, які тривалий час використовувалися переважно великими корпораціями, сьогодні стають доступними малому та середньому бізнесу завдяки розвитку хмарних сервісів, зниженню вартості технологій та поширенню інтегрованих рішень, здатних працювати з різними джерелами даних. Це сприяє демократизації аналітичних інструментів і розширює можливості МСП щодо аналізу клієнтських профілів, сегментації цільових груп і підвищення точності маркетингових кампаній. ВІ-системи формують передумови для створення детальних моделей поведінки споживачів, визначення унікальних ринкових сегментів та адаптації товарних і комунікаційних стратегій відповідно до запитів цільових аудиторій.

Значною перевагою ВІ є здатність оптимізувати маркетингові бюджети шляхом інтеграції даних з усіх каналів комунікації, підвищення прозорості витрат та визначення найрезультативніших інструментів впливу. Це забезпечує системність управління маркетинговою діяльністю, дає змогу коригувати стратегії в режимі реального часу та підвищує рентабельність інвестицій. Досвід підприємств доводить, що ВІ-платформи підсилюють можливості прогнозування попиту, ідентифікації ринкових трендів та моделювання сценаріїв, що є важливим для зниження невизначеності та ризиків.

Крім того, ВІ-системи сприяють покращенню якості операційного управління завдяки автоматизованому збору й обробці даних, інтеграції внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, а також можливості вилучати приховані закономірності та кореляції. Застосування таких систем підвищує швидкість прийняття рішень, зменшує їх суб'єктивність і формує умови для підвищення продуктивності бізнес-процесів. Це особливо важливо для МСП, які часто мають обмежені ресурси й потребують інструментів, що дають можливість максимально ефективно використовувати наявні активи й мінімізувати витрати.

Показано, що ВІ-технології виконують не лише аналітичну, а й стратегічну функцію, оскільки забезпечують узгодження операційної діяльності із довгостроковими цілями підприємства. Інтеграція аналітичних рішень у систему стратегічного планування дозволяє менеджменту формувати реалістичні прогнози, залежні від ринкових сигналів, оперативно реагувати на загрози та виявляти можливості для розвитку. Це робить ВІ-платформи ключовим інструментом забезпечення стійкості бізнесу, здатним мінімізувати економічні та інформаційні ризики, підвищувати безпеку та підтримувати безперервність процесів.

У підсумку, застосування Business Intelligence формує новий стандарт управління маркетинговою діяльністю, де якісна аналітика виступає основою для ефективних рішень, підвищення продуктивності, стратегічної узгодженості та сталого розвитку підприємств у конкурентному цифровому середовищі.

З огляду на наведені теоретичні узагальнення та встановлену значущість Business Intelligence для підвищення результативності управлінських і маркетингових процесів, доцільним є систематизувати ключові переваги застосування ВІ у діяльності малих та середніх підприємств. Узагальнення цих переваг дозволяє чітко окреслити напрями впливу ВІ на аналітичну, операційну, стратегічну та фінансову складові функціонування підприємства, а також визначити потенціал цих систем у формуванні стійких конкурентних переваг. Структурований виклад відповідних характеристик подано у таблиці 2.15

Переваги застосування Business Intelligence малими та середніми підприємствами

| Група переваг          | Сутність   | Очікувані результати для МСП  |
|------------------------|--|---|
| Аналітичні переваги    | Інтеграція даних із різних джерел; автоматизоване формування звітів; поглиблена сегментація клієнтів; побудова прогнозних моделей. | Підвищення точності рішень; глибше розуміння поведінки споживачів; виявлення прихованих закономірностей; формування точних профілів клієнтів. |
| Операційні переваги    | Автоматизація процесів збору та обробки інформації; оптимізація ресурсів; зменшення операційних помилок.                           | Прискорення бізнес-процесів; зниження операційних витрат; підвищення продуктивності персоналу.  |
| Стратегічні переваги   | Підтримка стратегічного планування; моделювання сценаріїв; прогнозування ринкової динаміки та попиту.                              | Зменшення стратегічних ризиків; підвищення адаптивності до змін; обґрунтоване формування довгострокових рішень.                               |
| Маркетингові переваги  | Оцінювання ефективності каналів; визначення рентабельності кампаній; визначення оптимальних сегментів.                             | Оптимізація маркетингових бюджетів; збільшення конверсій; розроблення персоналізованих маркетингових програм.                                 |
| Фінансові переваги     | Підвищення прозорості витрат; аналіз рентабельності; ідентифікація неефективних витрат.  | Зростання фінансової стійкості; покращення структури витрат; підвищення рентабельності діяльності.  |
| Конкурентні переваги   | Своєчасне реагування на ринкові зміни; моніторинг трендів; виявлення нових ніш.  | Підвищення конкурентоспроможності; формування унікальних ринкових пропозицій; скорочення часу реакції на зовнішні виклики.                    |
| Організаційні переваги | Формування культури прийняття рішень на основі даних; підвищення інформаційної прозорості.   | Зміцнення управлінських процесів; краща координація між підрозділами; підвищення дисципліни даних.  |
| Технологічні переваги  | Можливість використання хмарних платформ; масштабованість; інтегрованість із CRM, ERP та іншими системами.                         | Зниження технічних бар'єрів; доступ до передових технологій за низькою вартістю; поступове нарощування аналітичних можливостей.               |

Джерело: складено автором.

Представлене узагальнення переваг застосування Business Intelligence малими та середніми підприємствами демонструє комплексний характер впливу ВІ на функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки. Структура переваг охоплює аналітичну, операційну, стратегічну, маркетингову, фінансову, конкурентну, організаційну та технологічну площини, що підтверджує багатовимірність і системність ефектів, які забезпечують ВІ-рішення. Аналіз

змісту кожної групи засвідчує, що використання ВІ виходить далеко за межі традиційних завдань аналітики й перетворюється на ключовий інструмент управління, що визначає якість і швидкість прийняття рішень, рівень адаптивності та стійкість підприємства в умовах конкуренції.

Аналітичні переваги є базовими для всієї системи ВІ, оскільки саме вони забезпечують фундамент для прийняття обґрунтованих рішень. Інтеграція даних із різних джерел, автоматизоване формування звітів, поглиблена сегментація клієнтів і побудова прогнозних моделей формують якісно нові можливості щодо розуміння ринкової ситуації та поведінкових характеристик споживачів. Це дозволяє підприємствам отримувати не лише описову, а й діагностичну та прогнозну інформацію, що підвищує точність управлінських рішень. З огляду на обмеженість ресурсів МСП, можливість швидко й достовірно інтерпретувати дані є критичною для їхнього розвитку, а тому аналітичний потенціал ВІ виступає центральною перевагою.

Операційні переваги відображають здатність ВІ оптимізувати внутрішні процеси підприємства. Автоматизація збору та обробки даних суттєво скорочує час, необхідний для отримання інформації, знижує навантаження на персонал і мінімізує ймовірність помилок. Підвищення операційної ефективності сприяє покращенню рівня сервісу, швидшому реагуванню на зміни та підвищенню продуктивності. Для МСП, що часто працюють у режимі багатозадачності й мають обмежений кадровий потенціал, можливість оптимізувати операційні процеси за допомогою ВІ є одним із найбільш цінних результатів цифровізації.

Стратегічні переваги ВІ підкреслюють його роль як інструмента довгострокового управління. Розвиток прогнозних моделей, аналіз альтернативних сценаріїв і здатність оцінювати потенційні наслідки різних стратегій дозволяють підприємствам зменшувати стратегічні ризики та передбачати можливі зміни середовища. Таким чином ВІ сприяє формуванню стратегічної гнучкості та підвищує якість управлінського планування, що є вирішальним для підприємств, які працюють у висококонкурентних секторах та зазнають впливу нестабільності.

Маркетингові переваги ВІ визначають його важливість у контексті управління взаємодією зі споживачами та формуванням ефективних комунікаційних стратегій. Можливість здійснювати глибоку сегментацію, аналіз рентабельності каналів і підвищувати точність персоналізації сприяє оптимізації маркетингових витрат і зростанню результативності кампаній. ВІ забезпечує вимірність маркетингових дій, що дозволяє ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, а не припущень, тим самим підвищуючи довіру до планування і контролю маркетингової діяльності.

Фінансові переваги ВІ охоплюють підвищення прозорості витрат, ідентифікацію неефективних процесів і покращення структури прибутковості. Для МСП, які часто функціонують у режимі дефіциту фінансових ресурсів, доступність точних фінансових даних і можливість їх детального аналізу є важливими факторами виживання та зростання. Оптимізація витрат на основі ВІ дозволяє підприємствам підвищувати рентабельність, контролювати фінансові ризики й раціонально розподіляти ресурси.

Конкурентні переваги, пов'язані з використанням ВІ, проявляються у здатності підприємств швидко реагувати на зміни ринку, виявляти тенденції, оцінювати конкурентне середовище та ідентифікувати нові можливості. ВІ формує інформаційну перевагу, яка дозволяє підприємствам діяти проактивно, а не реактивно. Це особливо важливо для малих підприємств, що не володіють значним запасом фінансової стійкості та повинні оперативно адаптуватися до ринкових змін.

Організаційні переваги відображають трансформаційний характер ВІ, який виходить за межі технічної функції та впливає на культуру прийняття рішень. Формування дисципліни даних, підвищення прозорості процесів і впровадження принципів *evidence-based management* сприяють зміцненню управлінської відповідальності та покращенню координації між підрозділами. МСП, що застосовують ВІ, демонструють вищий рівень організаційної узгодженості завдяки єдиному інформаційному полю.

Технологічні переваги пов'язані зі зростанням доступності ВІ завдяки хмарним рішенням, масштабованості платформ та можливості інтеграції з CRM, ERP та іншими корпоративними системами. Це дає змогу МСП уникнути значних капітальних витрат і впроваджувати аналітичні технології відповідно до власних можливостей та потреб. ВІ-технології стають інструментом, що допомагає підприємствам долати технологічні бар'єри та забезпечує рівний доступ до сучасних управлінських практик.

У цілому аналіз показує, що ВІ має потенціал стати фундаментальним елементом розвитку МСП, забезпечуючи комплексний вплив на всі ключові аспекти їхньої діяльності та створюючи умови для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості в цифровій економіці.

Узагальнення тенденцій розвитку глобального ринку Business Intelligence дає змогу не лише оцінити масштаби поширення цих технологій, але й виявити ключові драйвери їхнього прискореного зростання. Для забезпечення об'єктивності подальших висновків доцільним є відобразити у динаміці фактичні та прогнозні показники ринку ВІ, що дозволяє простежити характер змін у часовому вимірі, оцінити стабільність тренду та визначити потенціал подальшого розширення. Візуалізація цих даних подана на рисунку 2.10

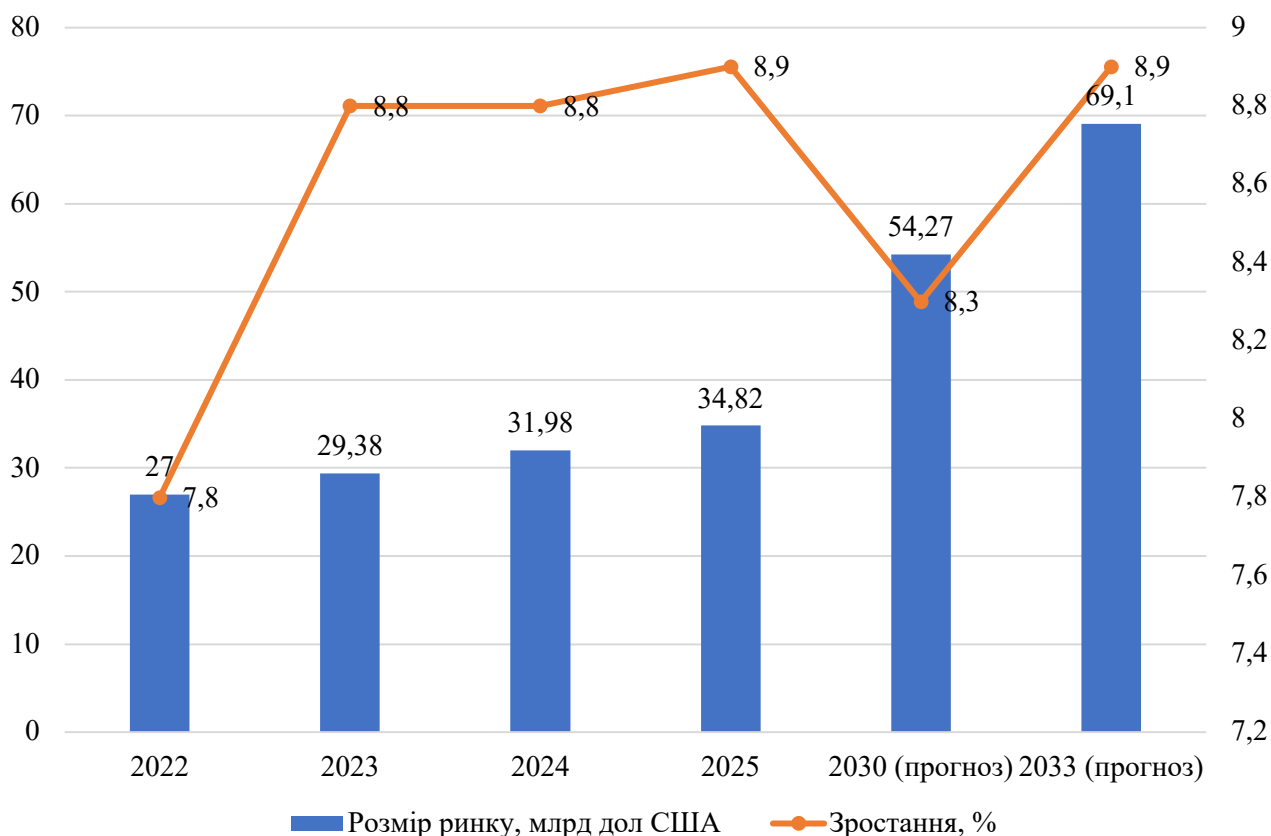


Рисунок 2.10. Динаміка ринку Бі.

Джерело: [107].

Представлені на рисунку дані демонструють стале та прискорене зростання світового ринку Business Intelligence у період 2022–2033 рр., що підтверджує посилення попиту на аналітичні рішення та їхню інтеграцію в управлінську практику підприємств різних масштабів. Стартове значення ринку у 2022 р. становило 27 млрд дол. США, після чого відбулося щорічне зростання до 29,38 млрд дол. США у 2023 р. та 31,98 млрд дол. США у 2024 р. Темпи приросту в цей період залишаються практично незмінними й коливаються в межах 8,8–8,8 %, що свідчить про стабільність ринку та відсутність різких флуктуацій попиту.

У 2025 р. обсяг ринку збільшується до 34,82 млрд дол. США, тоді як темп зростання підвищується до 8,9 %, що можна інтерпретувати як реакцію на зростання впровадження хмарних платформ, широке поширення інструментів візуалізації даних та зростання потреби в інтеграції Бі з CRM- і ERP-системами. Це також відображає зміцнення тренду на автоматизацію аналітики, який є характерним для підприємств малого та середнього бізнесу.

Найбільш показовим є прогноз на 2030 та 2033 рр., який демонструє суттєве прискорення ринку. За прогнозом, у 2030 р. його обсяг становитиме 54,27 млрд дол. США, що означає різке збільшення порівняно з 2025 р. Попри значний приріст абсолютного обсягу ринку, темп зростання на цьому етапі знижується до 8,3 %, що характерно для періодів активного масштабування, коли ринок переходить із фази стабільного розвитку до фази стрімкої експансії. Ця динаміка відповідає логіці насичення: зі збільшенням бази розрахунку відносні темпи приросту зменшуються, але абсолютні значення продовжують зростати.

У 2033 р. прогнозований обсяг ринку досягає 69,1 млрд дол. США, а темп приросту знову піднімається до 8,9 %. Це може свідчити про кілька важливих структурних змін: посилення впливу штучного інтелекту на ВІ-системи, зростання ролі self-service інструментів, розширення застосування прогнозної та прескриптивної аналітики, а також збільшення попиту з боку МСП, для яких ВІ стає доступнішим завдяки хмарним технологіям. Фактично, це вказує на формування нового етапу розвитку ринку, де ВІ набуває ознак масової технології.

Загальна динаміка демонструє, що глобальний ринок ВІ має виразно висхідну траєкторію з рівномірним темпом зростання, що коливається в межах 8,3–8,9 %. Така стабільність є ознакою зрілості ринку та свідчить про його високу адаптивність до макроекономічних умов. Очікуване збільшення ринку понад удвічі за десятирічний період підтверджує, що впровадження ВІ набуває стратегічного характеру й стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, операційної ефективності та стратегічної гнучкості підприємств.

У сукупності наведені показники підкреслюють, що Business Intelligence утримує позицію одного з найбільш динамічних сегментів цифрової економіки, а його розвиток надалі буде стимулюватися інтеграцією інтелектуальних технологій, посиленням маркетингової аналітики, розширенням можливостей хмарних платформ та зростанням потреби у швидкому прийнятті рішень на основі значних масивів даних.

У контексті оцінювання масштабів поширення аналітичних технологій серед малих і середніх підприємств важливим є визначення фактичної частки суб'єктів, які вже інтегрували рішення Business Intelligence у свою діяльність. Це дозволяє не лише оцінити рівень цифрової зрілості сектору МСП, але й встановити, наскільки активно бізнес використовує аналітичні інструменти для підвищення результативності управління. Візуалізація відповідних показників подана на рисунку 2.11.



Рисунок 2.11 Частка МСП, що застосовують ВІ для підвищення ефективності результатів діяльності.

Джерело: [107].

Подані дані демонструють, що впровадження систем Business Intelligence у секторі малих і середніх підприємств набуває дедалі ширшого поширення, хоча рівень проникнення все ще залишається нерівномірним. За результатами узагальнень, 55 % МСП уже застосовують ВІ-рішення для підвищення ефективності діяльності, тоді як 45 % підприємств поки що не інтегрували такі інструменти у свої бізнес-процеси. Ця пропорція вказує на існування водночас двох важливих тенденцій.

Перша тенденція пов'язана зі зростанням обізнаності підприємств щодо переваг використання аналітичних технологій. Той факт, що більше половини МСП активно використовують ВІ, свідчить про поступове формування культури управління на основі даних. Такі підприємства, як правило, демонструють вищий

рівень організаційної гнучкості, здатність до швидшої адаптації, підвищену точність прогнозування та кращу взаємодію з клієнтами. Використання ВІ дозволяє їм оптимізувати витрати, посилювати конкурентоспроможність і приймати обґрунтовані рішення в умовах високої мінливості ринку.

Друга тенденція пов'язана з тим, що значна частка підприємств – 45 % – усе ще не використовує ВІ-технології. Така ситуація пояснюється низкою факторів, серед яких часто згадуються обмежені фінансові й кадрові ресурси, недостатня цифрова компетентність персоналу, відсутність чітких стратегічних підходів до цифровізації, а також сприйняття ВІ як «складного» або надто ресурсоємного інструмента. Для частини підприємств бар'єром стає і відсутність розуміння швидкого економічного ефекту, хоча світові тенденції доводять, що впровадження ВІ окупається переважно у межах короткого або середнього терміну.

Узагальнюючи, наведені дані свідчать про те, що сектор МСП перебуває у фазі активного впровадження Business Intelligence, однак диференціація рівня цифрової зрілості все ще залишається значною. Подальше скорочення розриву між підприємствами, які використовують ВІ, і тими, що поки утримуються від цифровізації, значною мірою залежатиме від доступності хмарних рішень, зниження вартості ВІ-платформ, підвищення кваліфікації персоналу та посилення державних і галузевих стимулів до цифрової трансформації.

Оцінювання рівня використання аналітичних систем у сфері взаємодії з клієнтами є важливим для розуміння того, наскільки активно малі та середні підприємства інтегрують інструменти Business Intelligence у комунікаційні та маркетингові процеси. Цей аспект має принципове значення, оскільки якість клієнтського досвіду безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, стійкість та прибутковість підприємств. У зв'язку з цим доцільним є представити дані щодо частки МСП, які використовують ВІ для вдосконалення роботи з клієнтами, що візуалізовано на рисунку 2.12

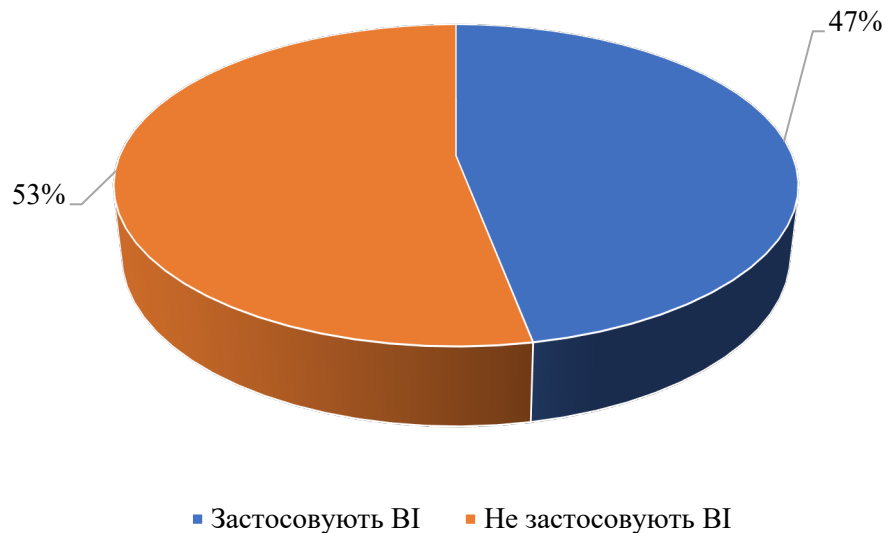


Рисунок 2.12. Частка МСП, що застосовують ВІ для удосконалення взаємодії із клієнтами.

Джерело: [107].

Наведені дані засвідчують, що застосування Business Intelligence у сфері взаємодії з клієнтами набуло значного поширення серед малих і середніх підприємств, однак рівень проникнення аналітичних інструментів у цій сфері залишається нижчим порівняно із загальною часткою МСП, які використовують ВІ у бізнес-процесах. Зокрема, 47 % підприємств активно використовують ВІ для підвищення якості комунікацій, персоналізації сервісів та оптимізації клієнтського досвіду, тоді як 53 % МСП не інтегрували такі рішення у взаємодію зі споживачами.

Аналіз цих значень свідчить про те, що майже половина підприємств уже визнає стратегічне значення роботи з даними в контексті управління клієнтською цінністю. Застосування ВІ у цій сфері забезпечує низку ключових переваг: можливість формувати точні сегменти клієнтів, аналізувати їхню поведінку, прогнозувати відтік, визначати найбільш ефективні канали комунікації та оптимізувати продажі. Завдяки цьому ті підприємства, що впровадили ВІ, демонструють більш структурований підхід до побудови взаємодії зі споживачами та досягнення довгострокової лояльності.

Водночас більша частина МСП – 53 % – поки що не використовує аналітичні інструменти у сфері клієнтських комунікацій. Це може бути пов'язано з низкою бар'єрів, серед яких найпоширенішими є недостатня цифрова компетентність персоналу, відсутність спеціалізованих маркетингових аналітиків, брак інвестицій у технологічні рішення, а також обмежене розуміння економічного ефекту від застосування ВІ саме у клієнтській сфері. Частина підприємств може продовжувати покладатися на ручні або інтуїтивні методи аналізу поведінки споживачів, що у сучасному середовищі суттєво знижує здатність до персоналізації, таргетування та оперативного реагування на зміни попиту.

Співвідношення 47 % проти 53 % вказує на те, що ринок перебуває на межі переходу від вибіркового до масового впровадження ВІ у сфері CRM та маркетингу. Підприємства, які залишаються поза процесами цифровізації, ризикують втратити доступ до важливих даних про поведінку клієнтів, що може призвести до зниження рівня утримання споживачів, неефективності рекламних кампаній та підвищення витрат на залучення клієнтів. Натомість підприємства, що використовують ВІ, отримують стратегічну інформаційну перевагу, яка підсилює їх ринкові позиції.

Узагальнюючи, наведені дані свідчать про те, що хоч застосування ВІ у сфері взаємодії з клієнтами є поширеною практикою серед МСП, рівень його інтеграції залишається недостатнім для повного розкриття потенціалу цифрової аналітики. Подальший розвиток цього напрямку значною мірою залежатиме від доступності хмарних ВІ-рішень, популяризації інструментів self-service analytics, розширення компетенцій персоналу та усвідомлення економічних вигід від побудови клієнтоорієнтованих стратегій на основі даних.

Важливим аспектом цифрової трансформації малих і середніх підприємств є використання систем Business Intelligence для прогнозування наслідків управлінських рішень. Аналітичні інструменти, що забезпечують можливість моделювання сценаріїв, оцінювання ризиків та прогнозування результатів альтернативних управлінських дій, відіграють ключову роль у підвищенні точності стратегічного та тактичного планування. Для ілюстрації того, наскільки

активно МСП інтегрують ВІ-аналітику у процеси прогнозування, наведено дані, відображені на рисунку 2.13



Рисунок 2.13 Частка МСП, що застосовують ВІ-аналітику для прогнозування наслідків управлінських рішень.

Джерело: [107].

Представлені дані показують, що лише 45 % малих і середніх підприємств використовують ВІ-аналітику для прогнозування наслідків управлінських рішень, тоді як 55 % бізнесів поки що не застосовують відповідні інструменти. Це свідчить про те, що попри загальну тенденцію до зростання цифрової компетентності, використання ВІ саме в частині прогнозного аналізу залишається менш поширеним, ніж застосування ВІ у сфері операційної ефективності чи взаємодії з клієнтами.

З одного боку, частка у 45 % демонструє, що майже половина МСП вже робить кроки до підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Такі підприємства зазвичай мають вищий рівень зрілості аналітичних процесів, використовують моделі прогнозування попиту, оцінювання часових та фінансових наслідків, аналіз можливих сценаріїв розвитку подій. Використання прогнозової аналітики дозволяє цим підприємствам мінімізувати стратегічні й операційні ризики, підвищувати точність бізнес-планування та забезпечувати стабільність діяльності в умовах невизначеності.

З іншого боку, переважаюча частина МСП – 55 % – не використовує ВІ для прогнозування, що вказує на наявність суттєвого цифрового розриву. Серед ключових причин такої ситуації можна виділити обмежений доступ до кваліфікованих аналітичних кадрів, недостатню підготовленість управлінського персоналу до інтерпретації складних моделей, недостатню зрілість внутрішніх процесів збирання та обробки даних, а також нерозуміння практичних переваг прогнозно-аналітики. Крім того, частина підприємств зосереджується на короткостроковому управлінні і сприймає прогнозування як інструмент, що потребує додаткових ресурсів, які не завжди є доступними.

Таким чином, аналіз співвідношення 45 % проти 55 % свідчить про те, що прогнозна аналітика поки що залишається одним із найменш освоєних напрямів у впровадженні ВІ-рішень. Це контрастує із глобальними тенденціями, де саме прогнозування розглядається як ядро сучасної аналітики, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління. У контексті конкурентного середовища це означає, що МСП, які не використовують прогнозні інструменти, мають нижчий потенціал адаптації до ринкових змін та підвищений рівень управлінських ризиків.

Узагальнення наведених даних дає підстави стверджувати, що подальший розвиток ВІ у МСП значною мірою залежатиме від поширення доступних хмарних рішень, автоматизації процесу побудови прогнозів, інтеграції ШІ у ВІ-платформи та розвитку компетенцій управлінського персоналу. Зростання частки підприємств, які застосовують прогнозну аналітику, може суттєво підвищити якість стратегічного менеджменту, забезпечити зменшення рівня невизначеності та оптимізувати процеси прийняття рішень.

З огляду на суттєві відмінності у структурі бізнес-процесів, рівні цифрової зрілості та специфіці управлінських потреб малих і середніх підприємств різних секторів економіки, ефективність упровадження Business Intelligence значною мірою залежить від адаптації аналітичних рішень до особливостей відповідних видів діяльності. Для забезпечення практичної орієнтованості рекомендацій доцільним є систематизувати можливості застосування ВІ за типами економічної

активності, визначивши ключові потреби підприємств, оптимальні інструменти аналітики та очікувані результати їх використання. Узагальнення таких рекомендацій подано у таблиці 2.16

Таблиця 2.16

Рекомендації щодо використання Business Intelligence у МСП за різними видами економічної діяльності (КВЕД)

| КВЕД (секція/вид діяльності)                    | Основні потреби МСП у сфері прийняття рішень  | Рекомендовані BI-рішення  | Очікуваний ефект від застосування BI  |
|---|---|---|---|
| G – Оптова та роздрібна торгівля                | Управління товарними запасами; аналіз попиту; ціноутворення; прогнозування продажів | Дашборди продажів; інструменти ABC/XYZ-аналізу; прогностичні моделі попиту; інтеграція з CRM та складськими системами     | Зниження складських витрат; оптимізація асортименту; підвищення точності прогнозів; скорочення дефіциту і надлишків |
| C – Переробна промисловість                     | Контроль виробничих циклів; прогнозування потреб у ресурсах; управління якістю      | BI для моніторингу KPI виробництва; аналіз відхилень; моделювання виробничих сценаріїв; прогнозування потреб у матеріалах | Оптимізація витрат; зниження простоїв; підвищення стабільності виробничих процесів                                  |
| I – Тимчасове розміщення та харчування          | Планування завантаження; управління витратами; аналіз поведінки клієнтів            | BI-дашборди для контролю заповненості; аналіз сезонності; інтеграція з системами бронювання; сегментація клієнтів         | Підвищення прибутковості; оптимізація персоналу; зростання рівня сервісу  |
| H – Транспорт і логістика                       | Оптимізація маршрутів; оцінювання ефективності доставки; прогнозування навантаження | GIS-аналітика; дашборди логістичних операцій; прогнозування обсягів перевезень  | Скорочення витрат на транспорт; зменшення часу доставки; підвищення точності планування                             |
| M – Професійна, наукова та технічна діяльність  | Управління проектами; контроль виконання робіт; оцінювання продуктивності           | BI для моніторингу проєктних KPI; прогнозування термінів; аналітика використання ресурсів                                 | Підвищення ефективності проєктного управління; точність оцінки трудовитрат  |
| J – Інформація та телекомунікації (IT-компанії) | Моніторинг продуктивності; аналіз клієнтської бази; оцінювання навантаження систем  | BI для DevOps; аналіз lifetime value; прогноз churn rate; контроль SLA  | Підвищення якості сервісу; зменшення витрат; зростання задоволеності клієнтів                                       |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Q – Охорона здоров'я та надання соцпослуг | Управління потоком пацієнтів; контроль витрат; аналіз ефективності послуг         | ВІ для медичних записів; прогнозування потреб у обладнанні; аналіз часу обслуговування        | Оптимізація операційних процесів; покращення якості послуг; скорочення черг  |
| F – Будівництво                           | Управління ресурсами; контроль витрат; прогнозування термінів та ризиків          | ВІ для планування виконання робіт; аналіз вартості матеріалів; прогнозування ризиків затримок | Зменшення перевитрат; підвищення точності планування; мінімізація ризиків    |
| A – Сільське господарство                 | Прогнозування врожайності; управління технікою; контроль витрат на виробництво    | ВІ з використанням погодних даних; аналіз ефективності земельних ділянок; прогноз урожаю      | Підвищення продуктивності; оптимізація використання ресурсів; зниження втрат |
| R – Мистецтво, спорт, розваги             | Оцінювання відвідуваності; планування заходів; аналіз ефективності маркетингу     | ВІ для аналізу аудиторії; прогнозування попиту на заходи; оцінювання рентабельності програм   | Зростання продажів; підвищення точності планування подій                     |
| P – Освіта                                | Управління навчальним процесом; моніторинг успішності; прогнозування навантаження | ВІ для освітнього аналізу; моніторинг КРІ курсів; оцінка результативності навчання            | Підвищення якості освітніх послуг; оптимізація розкладів та ресурсів         |

Джерело: розробка автора.

Представлені у таблиці рекомендації демонструють, що застосування Business Intelligence у діяльності малих і середніх підприємств має виразно галузеву специфіку, яка визначає як характер управлінських потреб, так і оптимальні аналітичні інструменти для їх задоволення. Узагальнення рекомендацій за видами економічної діяльності дозволяє виявити спільні закономірності впливу ВІ на підвищення результативності діяльності МСП та окреслити відмінності, зумовлені особливостями конкретних секторів.

Аналіз змісту таблиці засвідчує, що у галузях із високою інтенсивністю операційних процесів (торгівля, логістика, переробна промисловість, сільське господарство) ключовою управлінською потребою є оптимізація ресурсів і підвищення точності планування. У таких випадках ВІ-рішення передусім забезпечують інтеграцію даних, моніторинг ключових показників у реальному часі та розроблення прогнозних моделей, що дозволяє зменшити витрати та

забезпечити стабільність операцій. Торговельні підприємства, наприклад, отримують можливість раціонально формувати асортимент, знижувати рівень надлишкових запасів і підвищувати оборотність товарів. У транспортно-логістичних компаніях ВІ дозволяє оптимізувати маршрути доставки та підвищувати ефективність використання транспортних засобів. Таким чином, у секторах із високим рівнем операційної складності ВІ виступає критичним інструментом підвищення продуктивності та зниження невизначеності.

У сферах, що характеризуються значною взаємодією з клієнтами, зокрема в тимчасовому розміщенні, громадському харчуванні, освіті та культурно-розважальній індустрії, Business Intelligence відіграє ключову роль у формуванні персоналізованих підходів до обслуговування. Відповідні ВІ-рішення забезпечують аналіз поведінки споживачів, сегментацію аудиторії, оцінювання ефективності маркетингових кампаній та прогнозування попиту. Для таких секторів характерним є те, що ВІ допомагає підприємствам краще розуміти потреби клієнтів, адаптувати послуги, покращувати рівень сервісу та підвищувати задоволеність споживачів. Відповідно, аналітика у цих галузях має здебільшого клієнтоорієнтований та стратегічний характер.

Сектори з високою часткою проєктної або інтелектуальної праці, зокрема професійна, наукова та технічна діяльність, а також ІТ-сфера, потребують ВІ-рішень для оцінювання ефективності ресурсного забезпечення, контролю виконання проєктів, прогнозування навантаження та управління ризиками. У цих галузях ВІ сприяє підвищенню дисципліни управління, дає змогу формувати обґрунтовані графіки виконання робіт, виявляти вузькі місця та прогнозувати відхилення у термінах. Особливо значущими є інструменти прогнозної аналітики, що дозволяють моделювати альтернативні сценарії виконання проєктів і приймати превентивні рішення.

Окрему категорію становлять галузі з підвищеними вимогами до точності та швидкості прийняття рішень, такі як охорона здоров'я. У цих випадках ВІ стає інструментом не лише підвищення ефективності, але й забезпечення якості послуг та раціонального використання критично важливих ресурсів. Аналітичні

системи дозволяють прогнозувати потік пацієнтів, оптимізувати навантаження на персонал і обладнання, аналізувати результативність процедур та формувати стандартизовані підходи до управління медичними послугами. Впровадження ВІ у таких секторах має безпосередній вплив на якість життя та безпеку, що робить його особливо значущим.

Порівняльний аналіз рекомендацій демонструє, що для всіх секторів спільною є необхідність інтеграції даних із різних джерел та автоматизація процесів їх аналізу. Така інтеграція створює основу для прозорості, підзвітності та ефективності управління, що є визначальним для МСП, які часто працюють у режимі ресурсних обмежень. Крім того, застосування ВІ у будь-якій галузі забезпечує підвищення точності прогнозування, що є критично важливим для зниження ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку, коливанням попиту чи непередбаченими змінами в зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи, аналітичні висновки до таблиці свідчать, що впровадження Business Intelligence має галузеву специфіку, однак його загальний ефект є універсальним: ВІ підвищує результативність управління, оптимізує операційні процеси, підтримує стратегічне планування та посилює конкурентоспроможність підприємств. Систематизація рекомендацій за видами економічної діяльності дозволяє виявити найбільш перспективні напрями цифрової трансформації МСП та забезпечує методичні орієнтири для формування індивідуальних стратегій впровадження ВІ відповідно до галузевих особливостей та ресурсних можливостей.

Галузева диференціація рекомендацій щодо застосування Business Intelligence забезпечує низку суттєвих переваг, які підвищують практичну цінність і ефективність впровадження аналітичних інструментів у малих і середніх підприємствах. Передусім такий підхід дозволяє врахувати специфіку бізнес-процесів кожного виду економічної діяльності, що робить запропоновані рішення релевантними та адаптованими до реальних умов функціонування підприємств. Відмінності у структурі витрат, рівні конкуренції, наявності даних, складності операцій та характері клієнтської взаємодії зумовлюють потребу в

різних ВІ-інструментах, а тому універсальні підходи часто виявляються недостатньо ефективними. Галузеве структурування рекомендацій мінімізує такі ризики й забезпечує більшу точність впровадження.

Другим ключовим позитивним аспектом є можливість чіткого визначення пріоритетних напрямів аналітики для кожної галузі. Для секторів із високою операційною інтенсивністю пріоритетними є інструменти оптимізації ресурсів, прогнозування попиту та підвищення ефективності логістики, тоді як сфери зі значною взаємодією з клієнтами потребують аналітики поведінкових характеристик та сегментації. Така структурованість дає змогу МСП раціонально розподіляти ресурси та інвестувати передусім у ті ВІ-рішення, які забезпечать найбільший економічний ефект.

Третьою перевагою є підвищення точності планування цифрової трансформації. Галузевий підхід дозволяє підприємству будувати дорожню карту впровадження ВІ з урахуванням послідовності, потреби в даних, рівня підготовленості персоналу та доступності технологій. Це сприяє зменшенню помилок, пов'язаних із вибором невідповідних інструментів або надмірною складністю впровадження, а також забезпечує поступовість цифрової трансформації без надмірного навантаження на фінансові та кадрові ресурси.

Четверта перевага полягає у можливості формувати галузеві бенчмарки. Систематизація рекомендацій дозволяє не лише визначити оптимальні ВІ-рішення, але й створити основу для порівняльного аналізу між підприємствами одного сектору. Це формує умови для підвищення конкурентоспроможності, оскільки підприємства можуть орієнтуватися на найкращі галузеві практики та визначати власні зони для удосконалення. Наявність таких орієнтирів особливо важлива для МСП, що часто мають обмежений доступ до експертної інформації.

П'ятою перевагою є вплив на зниження ризиків при впровадженні аналітичних систем. Оскільки кожен сектор економіки має власні ризики й обмеження, галузевий підхід дозволяє адаптувати ВІ-рішення до конкретних умов, уникаючи неефективного використання ресурсів. Наприклад, у високоволатильних галузях критичним є прогнозування сценаріїв та ризиків, тоді

як у стабільніших сферах доцільнішими є інструменти оптимізації витрат та операційних процесів. Такий підхід підвищує управлінську стійкість підприємств і сприяє економічній безпеці.

Шостою перевагою є формування передумов для більш ефективного масштабування ВІ-рішень. Галузева специфіка дає змогу розробити модульні системи ВІ, які можуть розширюватися відповідно до потреб підприємства. Це особливо важливо для МСП, які зазвичай впроваджують аналітику поступово та потребують гнучкості у виборі функціональних модулів. Галузевий підхід дозволяє уникати надмірних витрат та забезпечує раціональне впровадження з поступовим нарощенням аналітичних можливостей.

Сьомою важливою перевагою є підтримка прийняття обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління. Рекомендації, створені з урахуванням галузевих особливостей, забезпечують підприємствам чіткі вказівки щодо того, які дані необхідні, як їх аналізувати та які інструменти дають найбільшу управлінську цінність. Завдяки цьому ВІ виступає не просто технологією, а інструментом стратегічного управління, що підсилює здатність підприємства адаптуватися до змін, підвищує прозорість процесів і покращує результативність діяльності.

Узагальнюючи, галузевий підхід до рекомендацій щодо впровадження Business Intelligence створює методично обґрунтовану основу для ефективної цифрової трансформації МСП. Він поєднує системність, адаптивність і практичність, забезпечуючи підприємствам можливість отримувати максимальний ефект від використання аналітичних інструментів відповідно до їх ресурсних можливостей, стратегічних цілей і особливостей ринку.

### **2.3 Комплексна оцінка управління системи впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності МСП**

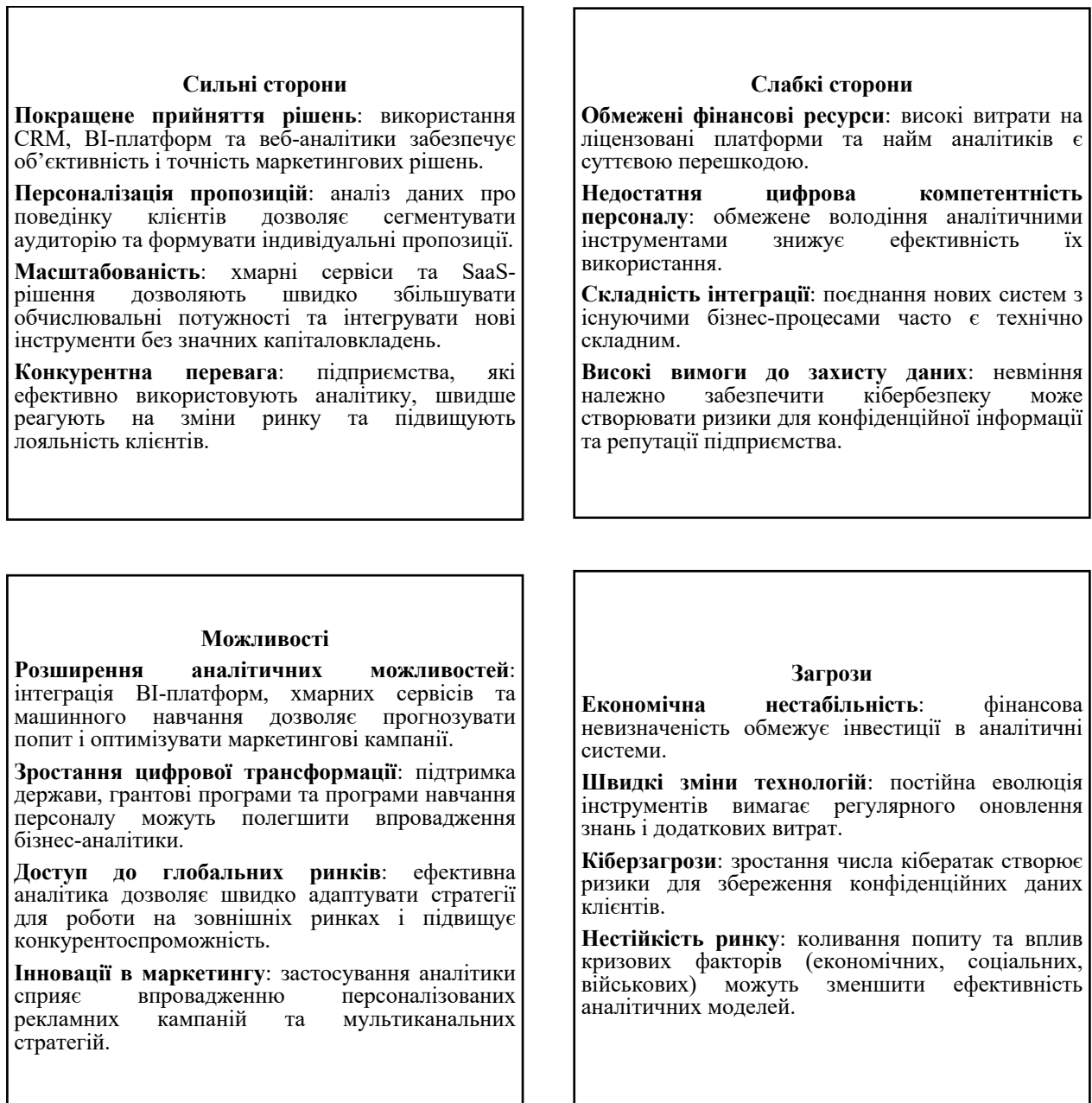
Управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетингову діяльність малих та середніх підприємств суттєво підвищує

ефективність прийняття рішень, дозволяє оптимізувати витрати та оперативно реагувати на зміни ринку. Серед сильних сторін використання аналітичних інструментів варто виділити покращене прийняття рішень, адже застосування CRM, BI-платформ та веб-аналітики забезпечує більшу об'єктивність і точність маркетингових рішень. Аналіз даних про поведінку клієнтів дозволяє сегментувати аудиторію та формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує лояльність і залученість клієнтів. Масштабованість хмарних сервісів і SaaS-рішень забезпечує швидке нарощування обчислювальних потужностей та інтеграцію нових інструментів без значних капіталовкладень, і як наслідок, створює конкурентну перевагу, адже підприємства, які ефективно використовують аналітику, здатні швидше реагувати на зміни ринку.

Водночас існують і слабкі сторони, які можуть обмежувати ефективність впровадження аналітики. По-перше, високі витрати на ліцензовані платформи та залучення кваліфікованих аналітиків є суттєвою перешкодою для МСП. Недостатня цифрова компетентність персоналу знижує ефективність використання аналітичних інструментів, а складність інтеграції нових систем з існуючими бізнес-процесами часто створює технічні труднощі. Крім того, високі вимоги до захисту даних ставлять перед підприємствами завдання забезпечення кібербезпеки, без виконання яких зростає ризик втрати конфіденційної інформації та пошкодження репутації.

Можливості, які відкривають інструменти бізнес-аналітики, пов'язані з розширенням аналітичних функцій та інтеграцією сучасних технологій, включно з машинним навчанням, що дозволяє прогнозувати попит і оптимізувати маркетингові кампанії. Зростання цифрової трансформації, підтримка держави, грантові програми та навчання персоналу полегшують впровадження аналітичних систем. Ефективна аналітика дає доступ до глобальних ринків, дозволяючи адаптувати стратегії для зовнішніх ринків і підвищувати конкурентоспроможність, а також сприяє інноваціям у маркетингу, зокрема впровадженню персоналізованих рекламних кампаній та мультиканальних стратегій.

Проте існують загрози, які можуть зменшувати ефективність бізнес-аналітики. Економічна нестабільність обмежує інвестиції в аналітичні системи, а швидкі зміни технологій вимагають постійного оновлення знань та додаткових витрат. Зростання кіберзагроз створює ризики для збереження конфіденційних даних клієнтів, а нестійкість ринку, коливання попиту та вплив кризових факторів (економічних, соціальних або військових) може знижувати ефективність аналітичних моделей і прогнозів (рис.2.14).



Джерело: створено автором на основі [14; 16; 42; 43; 53; 54; 55]

Рисунок 2.14 SWOT-аналіз впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП

SWOT-аналіз (рис. 2.10) показує, що для МСП бізнес-аналітика є потужним інструментом для оптимізації маркетингових рішень, проте її впровадження потребує стратегічного планування та комплексного підходу. Усвідомлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз дозволяє розробити систему впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність управлінських процесів.

Аналіз впровадження інструментів бізнес-аналітики у ТОВ «SoftServe», представника ІТ-сектору, демонструє низку значущих сильних сторін (рис ). Підприємство інтегрує CRM та BI-платформи для ефективного управління клієнтськими взаємодіями, що дозволяє більш точно прогнозувати попит і ринкові тенденції. Завдяки цим інструментам компанія здатна швидко адаптувати маркетингові стратегії відповідно до змін ринку, що підвищує її конкурентоспроможність та оперативність у прийнятті рішень.

Водночас існують слабкі сторони, які обмежують ефективність аналітичної діяльності. Високі витрати на ліцензовані платформи та необхідність залучення висококваліфікованих аналітиків створюють фінансові та кадрові бар'єри. Додатково, забезпечення належного рівня кібербезпеки залишається критично важливим завданням, що потребує постійних ресурсів і уваги.

Можливості активізації впровадження інструментів бізнес-аналітики для «SoftServe» пов'язані з масштабуванням аналітичних можливостей та впровадженням новітніх BI-рішень, які дозволяють розширювати обсяг оброблюваних даних та підвищувати точність прогнозів. Крім того, використання автоматизованих маркетингових інструментів відкриває додаткові перспективи для оптимізації процесів і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Серед загроз, що можуть обмежити реалізацію потенціалу інструментів бізнес-аналітики, варто відзначити економічну нестабільність, яка обмежує інвестиції в нові системи, кіберзагрози та швидкі технологічні зміни, що

вимагають постійного оновлення знань і ресурсів. Разом ці фактори створюють складне зовнішнє середовище, яке підприємство має враховувати при розвитку бізнес-аналітичної діяльності (рис.2.15).



Джерело: створено автором на основі [14; 55]

Рисунок 2.15 SWOT-аналіз для ТОВ «SoftServe»

Аналіз впровадження бізнес-аналітики у ПП «АгроПром», що працює в агробізнесі, демонструє ряд ключових сильних сторін (рис ). Використання аналітичних інструментів дозволяє ефективно прогнозувати попит на продукцію та планувати збут, що сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню точності виробничих та маркетингових рішень. Інтеграція CRM-систем забезпечує ефективне управління партнерськими взаємовідносинами, що покращує координацію бізнес-процесів та підвищує рівень взаємодії з контрагентами.

Разом із тим ефективність аналітичних процесів обмежується низкою слабких сторін. Насамперед це обмежений бюджет, який ускладнює впровадження та масштабування сучасних аналітичних платформ. Важливим бар'єром є також недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, що стримує повноцінне використання навіть уже наявних рішень. Крім того, інтеграція аналітичних інструментів у традиційні виробничі та маркетингові

процеси часто виявляється складною як технічно, так і організаційно, створюючи додаткові труднощі для оптимізації діяльності.

Перспективи розвитку впровадження інструментів бізнес-аналітики на підприємстві пов'язані з упровадженням сучасних ВІ-платформ для оцінки ефективності маркетингових кампаній, а також з використанням хмарних сервісів, які відкривають нові можливості для обробки та зберігання даних. Додатковим стимулом може стати державна підтримка цифровізації аграрного сектору, що здатна підвищити продуктивність і конкурентоспроможність «АгроПрому».

Водночас підприємство стикається з низкою зовнішніх загроз. До них належать вплив економічних криз, які зменшують інвестиційні можливості, нестабільність ринку сільськогосподарської продукції, а також швидкі технологічні зміни, що можуть призвести до відставання у впровадженні сучасних аналітичних рішень.

У сукупності ці фактори формують складне зовнішнє середовище, яке потребує від «АгроПрому» стратегічного підходу та управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності для здатності швидко адаптуватися, аби забезпечити ефективне її використання (рис.2.16).



Джерело: створено автором на основі [14; 42]

Рисунок 2.16 SWOT-аналіз ПП «АгроПром» (Агробізнес)

У ПП «Меблевий Дім», що представляє виробничий сектор, інструменти бізнес-аналітики використовуються насамперед для підтримки операційної та маркетингової діяльності. Базова аналітика продажів допомагає оцінювати динаміку реалізації продукції, визначати найбільш і найменш прибуткові товарні позиції, а також виявляти сезонні коливання попиту. Аналіз результативності маркетингових заходів дає змогу своєчасно коригувати стратегії просування, орієнтуючись на реальні зміни у споживчій поведінці. Виробниче планування та моніторинг ринкових тенденцій забезпечують можливість більш точного прогнозування обсягів виробництва, зменшення ризику перевиробництва й оптимізації витрат на складування.

Разом із тим існують бар'єри, які обмежують ефективність аналітичних процесів. Однією з ключових проблем є недостатня цифрова компетентність співробітників: персонал має обмежений досвід роботи з сучасними аналітичними інструментами, що знижує ефективність їх використання. Важливим стримуючим фактором виступає і брак фінансових ресурсів, який унеможлиблює впровадження більш потужних систем бізнес-аналітики.

Додаткові труднощі пов'язані з інтеграцією даних із різних джерел: виробничі, маркетингові та фінансові показники часто зберігаються у розрізненіх форматах і системах, що створює технічні й організаційні складнощі та вимагає додаткових витрат часу й ресурсів.

Можливості розвитку системи впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності у «Меблевому Домі» пов'язані передусім із використанням простих і доступних ВІ-платформ, здатних забезпечити візуалізацію ключових показників, а також хмарних сервісів для зберігання та обробки даних. Такий підхід уможливить автоматизувати частину аналітичних процедур, зменшити залежність від ручної обробки інформації й підвищити швидкість прийняття рішень. Поступова цифровізація виробничих і маркетингових процесів відкриває перспективи для точнішого планування обсягів випуску продукції, оптимізації використання сировини та матеріалів, зниження витрат і більш ефективного управління ресурсами [43].

У перспективі розширення набору інструментів бізнес-аналітики може стати основою для створення системи прогнозування попиту з урахуванням регіональних особливостей і споживчих трендів, що забезпечить підприємству гнучкість, конкурентні переваги й можливість адаптації до нестабільного ринкового середовища, де швидкість реакції на зміни попиту є визначальним фактором успіху.

Загрози, які можуть обмежити реалізацію потенціалу управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності, включають економічну нестабільність, швидкі зміни технологій та кіберзагрози, що потребують постійного оновлення систем і компетенцій персоналу. У комплексі ці фактори формують складне зовнішнє середовище, яке вимагає стратегічного планування і адаптивності підприємства для підтримки ефективності бізнес-аналітичної діяльності (рис.2.15).

На основі вищенаведених даних можна зробити кілька ключових висновків щодо управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу України. По-

перше, усі розглянуті компанії демонструють значні сильні сторони у сфері управління даними, прогнозування попиту та оптимізації маркетингових і виробничих процесів, що підвищує точність прийняття рішень та оперативність реагування на зміни ринку.

По-друге, спільною слабкою стороною більшості підприємств є обмежені ресурси та низький рівень цифрової компетентності персоналу, що обмежує повноцінне використання аналітичних інструментів. Для деяких компаній додатковим бар'єром є складність інтеграції нових систем із існуючими бізнес-процесами, а також потреба у забезпеченні безперервного доступу до даних та кібербезпеки.

По-третє, можливості розвитку системи впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності переважно пов'язані з масштабуванням аналітичних процесів, запровадженням сучасних ВІ-рішень, хмарних сервісів та інструментів штучного інтелекту, що дозволяє підприємствам підвищити ефективність маркетингових кампаній і виходити на нові ринки.

Крім того, зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, технологічні зміни та кіберзагрози, створюють складне середовище для реалізації потенціалу аналітики. У комплексі ці фактори вимагають від підприємств стратегічного планування, підвищення цифрової компетентності персоналу та постійного оновлення інструментів бізнес аналітики.

Таким чином, SWOT-аналіз демонструє, що ефективне використання бізнес-аналітики у МСП України значно підвищує конкурентоспроможність та дозволяє оптимізувати ключові бізнес-процеси, але реалізація цього потенціалу потребує системного підходу та адаптивності підприємств до внутрішніх та зовнішніх викликів.

Проведений порівняльний аналіз систем впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності МСП різних секторів України демонструє значну різноманітність сильних і слабких сторін, а також специфіку можливостей і загроз у залежності від галузевої належності підприємства. У секторі ІТ, на прикладі ТОВ «SoftServe», ключовими перевагами є інтеграція CRM та ВІ-

систем, ефективне прогнозування попиту і швидка адаптація маркетингових стратегій. Проте високі витрати на ліцензовані платформи, необхідність у кваліфікованих аналітиках та забезпечення кібербезпеки обмежують ефективність впровадження [55]. Потенціал розвитку цього сектору пов'язаний із масштабуванням аналітичних можливостей, впровадженням новітніх ВІ-рішень та автоматизацією маркетингових процесів, тоді як економічна нестабільність і швидкі технологічні зміни створюють зовнішні ризики. Для подолання цих бар'єрів підприємствам рекомендується інвестувати в навчання персоналу, поетапно інтегрувати системи та використовувати хмарні сервіси для масштабування аналітики.

Агробізнес, на прикладі ПП «АгроПром», демонструє ефективність прогнозування попиту, планування збуту та управління партнерськими взаємовідносинами через CRM-системи. Обмежений бюджет, низький рівень цифрової компетентності персоналу та складність інтеграції аналітичних інструментів у традиційні процеси знижують потенціал впровадження аналітики. Розширення можливостей завдяки ВІ-платформам, хмарним сервісам та державній підтримці цифровізації агросектора створює перспективи розвитку, тоді як економічні кризи, нестійкість ринку та технологічне відставання виступають як загрози. Для ефективного використання бізнес-аналітики підприємствам необхідно інвестувати в навчання персоналу, поступово впроваджувати аналітичні системи та застосовувати хмарні сервіси.

У виробничому секторі, на прикладі ПП «Меблевий Дім», сильними сторонами є базова аналітика продажів та маркетингових заходів, оптимізація виробничого планування та моніторинг ринкових змін. Водночас недостатня цифрова компетентність співробітників, обмежений бюджет та складність інтеграції різних джерел даних обмежують ефективність аналітичних процесів. Використання простих ВІ-систем, хмарних сервісів та автоматизація аналітичних процесів створюють можливості для поступової цифровізації та підвищення ефективності. Загрози з боку економічної нестабільності, технологічних змін та кіберризиків потребують стратегічного підходу та адаптивності підприємства.

Узагальнюючи, можна констатувати, що управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності МСП є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності та оперативності прийняття рішень у всіх розглянутих секторах. Проте ефективність її впровадження залежить від стратегічного планування, комплексного використання сильних сторін і послідовного мінімізації слабких, а також від здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх загроз і технологічних змін.

Таблиця 2.17

Порівняння системи впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності МСП за секторами

| Сектор                          | Основні сильні сторони  | Основні слабкі сторони   | Ключові можливості розвитку  | Головні загрози   | Рекомендації   |
|---------------------------------|---|--|--|---|--|
| ІТ (ТОВ «SoftServe»)            | Інтеграція CRM та BI, прогнозування попиту, швидка адаптація маркетингових стратегій    | Високі витрати на платформи, потреба у кваліфікованих аналітиках, кібербезпека                           | Масштабування аналітичних можливостей, впровадження новітніх BI-рішень, автоматизація маркетингових процесів | Економічна нестабільність, кіберзагрози, швидкі технологічні зміни  | Інвестувати у навчання персоналу, поетапно інтегрувати системи, використовувати хмарні сервіси               |
| Агробізнес (ПП «АгроПром»)      | Прогнозування попиту, планування збуту, CRM для партнерських взаємовідносин             | Обмежений бюджет, низький рівень цифрової компетентності, складність інтеграції аналітичних інструментів | Впровадження BI-платформ, хмарних сервісів, державна підтримка цифровізації агросектора                      | Вплив економічних криз, нестійкість ринку, технологічне відставання | Інвестувати в навчання персоналу, поступово впроваджувати аналітичні системи, використовувати хмарні сервіси |
| Виробництво (ПП «Меблевий Дім») | Базова аналітика продажів, оптимізація виробничого планування, моніторинг ринкових змін | Недостатня цифрова компетентність, обмежений бюджет, складність інтеграції джерел даних                  | Використання простих BI та хмарних сервісів, автоматизація аналітичних процесів, поступова цифровізація      | Економічна нестабільність, технологічні зміни, кіберзагрози         | Інвестувати в навчання персоналу, автоматизувати аналітичні процеси, поступово інтегрувати системи           |

Джерело: створено автором на основі [14; 16; 42; 43; 53; 54; 55]

Проведений SWOT-аналіз та практичне дослідження системи впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності малих та середніх підприємствах України показують, що їх ефективне використання суттєво підвищує конкурентоспроможність компаній, оптимізує маркетингові й

виробничі процеси та дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку. Водночас реалізація потенціалу аналітики потребує стратегічного підходу, комплексного планування та постійного розвитку цифрових компетенцій персоналу.

На основі практики досліджуваних підприємств – ТОВ «SoftServe», ПП «АгроПром», ПП «Меблевий Дім» – можна зробити висновок, що успішне впровадження аналітики передбачає послідовне підвищення цифрових навичок працівників, що дозволяє ефективно використовувати CRM-системи, BI-платформи, веб-аналітику та інші інструменти для прийняття управлінських рішень. Поступова інтеграція аналітичних систем до існуючих бізнес-процесів допомагає мінімізувати технічні та організаційні ризики, забезпечуючи стабільність і безперервність операцій.

Важливим чинником є також використання хмарних сервісів, які дозволяють масштабувати аналітичні процеси, інтегрувати нові інструменти та знижувати капітальні витрати на інфраструктуру. Додатково перспективним напрямом є впровадження інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту, оптимізації маркетингових кампаній і формування персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Комплексне використання сильних сторін підприємства та послідовне подолання його слабких місць забезпечує ефективність аналітичних систем. Лише стратегічне поєднання внутрішніх переваг компанії з заходами щодо подолання обмежень – таких як фінансові, кадрові чи технічні бар'єри – дозволяє досягти високої результативності бізнес-аналітики та забезпечує підприємству гнучкість і стійкість на сучасному конкурентному ринку.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 здійснено системний аналіз стану та тенденцій в управлінні системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу України. Дослідження підтвердило, що аналітичні інструменти є ефективним механізмом підвищення

якості управлінських рішень, оптимізації маркетингових витрат та формування стійких конкурентних переваг навіть у межах обмежених ресурсів.

Аналіз статистичних даних свідчить про поступове зростання рівня цифровізації МСП, що проявляється у застосуванні CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, веб-аналітики для оцінки споживчої поведінки, ВІ-платформ для обробки великих масивів даних та хмарних сервісів для забезпечення масштабованості аналітичних процесів. Разом із цим, впровадження інструментів бізнес-аналітики є нерівномірним серед секторів економіки. Найбільш активними в цифровій трансформації виявляються ІТ та електронна комерція, тоді як агробізнес, виробництво та ритейл демонструють помірні темпи інтеграції аналітичних рішень, що зумовлено специфікою діяльності, ресурсними обмеженнями та традиційною організацією бізнес-процесів.

Дослідження виявило ключові потреби МСП, серед яких підвищення ефективності маркетингових кампаній, оптимізація витрат, прогнозування попиту та управління взаємовідносинами з клієнтами. Водночас підприємства стикаються з комплексом викликів, включаючи фінансові обмеження, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, технічні та організаційні складнощі інтеграції аналітичних систем у бізнес-процеси, а також забезпечення безпеки та конфіденційності даних.

SWOT-аналіз підтвердив, що система впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності відкриває значні перспективи для підвищення конкурентоспроможності МСП, проте її ефективне впровадження потребує стратегічного підходу, розвитку цифрової культури, інвестицій у навчання персоналу та адаптації технологічних рішень до особливостей малого бізнесу. Особливу увагу слід приділяти подоланню організаційних, кадрових, фінансових і технологічних бар'єрів, а також формуванню умов для надійного обміну й обробки даних.

Практичний аналіз підприємств різних секторів засвідчив галузеву диференціацію у темпах та характері впровадження аналітичних інструментів.

Найбільш успішними є компанії ІТ та e-commerce, які активно інтегрують CRM-системи, ВІ-платформи, веб-аналітику та хмарні сервіси для оптимізації маркетингових і управлінських процесів. У агробізнесі, виробництві аналітичні системи застосовуються поступово, з урахуванням ресурсних та організаційних обмежень.

Отже, комплексний підхід та управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності МСП, що передбачає розвиток цифрових компетенцій персоналу, поетапну інтеграцію технологій, державну та галузеву підтримку, а також впровадження інноваційних рішень на основі штучного інтелекту й машинного навчання, є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності МСП. Реалізація такого підходу сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках, підвищенню їх гнучкості та стійкості в умовах сучасних економічних і технологічних викликів.

Поглиблене дослідження можливостей застосування Business Intelligence платформ показало, що ці інструменти відкривають перед МСП значні перспективи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності. ВІ-платформи забезпечують збирання, інтеграцію, візуалізацію та моделювання даних, що дозволяє підприємствам приймати рішення на основі повної, точної та актуальної інформації. Інструменти ВІ дають змогу оптимізувати маркетингові бюджети, підвищити точність сегментації аудиторії, персоналізувати комунікації, підвищити рівень утримання клієнтів і визначити найприбутковіші ринкові сегменти. Важливою перевагою ВІ є можливість автоматизованого прогнозування, що підвищує швидкість реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі.

Результати побудованих емпіричних оцінок і візуалізацій показали, що, попри поступове зростання поширення ВІ-рішень серед МСП, значна частина підприємств досі не використовує їхні можливості у ключових сферах маркетингу. Зафіксовано, що ВІ для підвищення ефективності загальної діяльності застосовують лише близько половини підприємств, а для

прогнозування наслідків управлінських рішень – менше половини. Це свідчить про наявність значного нереалізованого потенціалу та потребу у формуванні стратегічної політики підтримки аналітичних компетенцій МСП.

Запропоновані рекомендації за видами економічної діяльності становлять важливий практичний результат дослідження, оскільки відображають специфіку потреб різних секторів і визначають релевантні ВІ-рішення з урахуванням їхніх особливостей. Галузевий підхід дає змогу не лише узгодити аналітичні інструменти з реальними бізнес-процесами, а й забезпечити прогнозований ефект від їх упровадження, що підвищує окупність інвестицій у цифрову модернізацію. Такі рекомендації формують основу для диференційованих стратегій цифрового розвитку сектору МСП, сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності та адаптаційних можливостей.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС АНАЛІТИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

#### **3.1 Розробка методичного підходу до управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності відповідно до потреб малих і середніх підприємств**

У сучасних умовах підвищеної ринкової турбулентності, цифрової конкуренції та постійної зміни споживчої поведінки малим і середнім підприємствам дедалі складніше ухвалювати ефективні маркетингові рішення без використання даних. Результати аналізу, поданого у попередніх розділах, засвідчують, що МСП в Україні використовують лише вузький спектр аналітичних рішень, здебільшого обмежуючись базовими інструментами веб-аналітики, простими CRM-системами та фрагментарними підходами до збору даних. Частка підприємств, які застосовують ВІ-платформи, прогнозну аналітику або інструменти на основі штучного інтелекту, залишається низькою, що вказує на розрив між потребами маркетингового управління та реальним рівнем цифрової готовності сектору

Попри це, саме маркетинг є тією сферою, де інструменти бізнес-аналітики здатні забезпечити швидкий і відчутний ефект, оскільки дозволяє точніше ідентифікувати цільову аудиторію, оцінювати ефективність рекламних каналів, формувати персоналізовані пропозиції, прогнозувати попит і оптимізувати витрати. Виявлені у розділі 2 тенденції – швидше зростання впровадження CRM і веб-аналітики в e-commerce та ІТ-компаніях, повільніший рух у виробничому та аграрному секторах, суттєві відмінності у рівні адаптації цифрових

інструментів між малими й середніми підприємствами – демонструють, що потреба у методичному підході до вибору інструментів бізнес-аналітики є не лише актуальною, а й критично важливою для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Проблема полягає в тому, що МСП часто впроваджують інструменти несистемно: без зіставлення цілей маркетингу, ресурсних можливостей, рівня цифрової зрілості та характеру ринку, на якому вони працюють. У результаті підприємства або обирають надто складні рішення, які не здатні ефективно використовувати, або навпаки – обмежуються мінімальним набором цифрових інструментів, втрачаючи значну частину потенційної маркетингової ефективності. Така ситуація підтверджена у проведеній діагностиці: велика частка МСП стикається з кадровими бар'єрами, низькою цифровою грамотністю, відсутністю інтегрованих інформаційних систем і недостатнім розумінням, які саме інструменти забезпечать найбільший ефект для їхнього бізнесу

Водночас у практиці функціонування МСП чітко простежуються загальні потреби, які можуть бути покладені в основу розробки методичного підходу. До них належать: необхідність централізованого збору клієнтських даних; швидка оцінка результативності маркетингових кампаній; можливість прогнозування попиту; автоматизація рутинних маркетингових процесів; формування інтегрованої картини комунікацій з клієнтами в онлайн- і офлайн-середовищі. МСП також потребують простих і доступних рішень, які не вимагають значних стартових інвестицій, можуть масштабуватися, мають низький поріг входження і забезпечують швидкий економічний ефект.

Проведений аналіз показав, що саме брак методології, яка допомагає співвідносити потреби підприємства з можливостями конкретних інструментів бізнес-аналітики, є однією з ключових причин повільного поширення аналітичних рішень серед МСП. Більшість підприємств не володіє алгоритмом оцінки власної маркетингової зрілості, тому процес вибору інструментів відбувається інтуїтивно. Це знижує ефективність цифрових інвестицій і створює ризик неправильного розподілу ресурсів.

У сучасному конкурентному середовищі мікро-, малих та середніх підприємств ефективний вибір і впровадження інструментів бізнес-аналітики є критично важливим для підвищення їхньої цифрової зрілості та операційної ефективності [82]. Однак, МСП часто стикаються зі значними перешкодами у впровадженні інструментів бізнес-аналітики, оскільки їм бракує ресурсів, характерних для великих компаній [96]. Ці виклики підкреслюють потребу у розробці спеціалізованого методичного підходу, що враховує унікальні потреби та обмеження МСП, забезпечуючи оптимальний вибір інструментів, які відповідають їхнім бізнес-моделям та обсягам оброблюваної інформації [96]. Наше переконання полягає в тому, що використання бізнес-аналітичних інструментів сприятиме зниженню підприємницьких ризиків, оптимізації витрат та розробці обґрунтованих управлінських рішень, що забезпечить стійкий розвиток бізнесу в умовах зростаючої конкуренції [127]. Цей підхід дозволить МСП ефективно використовувати цифровізацію для поліпшення бізнес-процесів, навіть з обмеженими ресурсами, адаптуючи інструменти бізнес-аналітики до їхніх специфічних потреб [86; 96]. Такий підхід повинен враховувати індивідуальні функціональні потреби кожного бізнес-процесу та дозволяти обирати інструменти, що забезпечують оптимальне співвідношення ціни та якості [47]. Зокрема, дослідження цифрової зрілості мікро-, малих та середніх підприємств регіону, за допомогою кластерного аналізу, може виявити внутрішні групи та їхні потреби у цифрових інструментах, інфраструктурі та грамотності працівників [82]. Такий аналіз дозволить більш точно визначити пріоритетні напрямки для впровадження інструментів бізнес-аналітики, враховуючи специфіку кожної кластерної групи МСП. Крім того, використання інформаційно-аналітичного інструментарію, що ґрунтується на сучасних цифрових технологіях, дозволяє ефективно збирати, обробляти, аналізувати та візуалізувати великі обсяги даних, що є критично важливим для посилення економічної мобільності МСП [30]. Впровадження таких інструментів сприяє переходу менеджменту МСП від інтуїтивного до орієнтованого управління, забезпечуючи якісне накопичення актуальних даних на всіх етапах прийняття

стратегічних рішень. Це, своєю чергою, дозволяє покращити якість стратегічного управління та забезпечити швидке реагування на нові виклики та загрози, що є особливо важливим для регіонів з розвиненою ІТ-інфраструктурою. Інтеграція систем бізнес-аналітики та машинного навчання додатково підвищує ефективність управління бізнес-процесами, автоматизуючи прийняття рішень та знижуючи витрати [131]. До числа таких інструментів, що покращують та спрощують маркетингову діяльність підприємств, належать системи бізнес-аналітики, обробки великих даних, впровадження штучного інтелекту та машинного навчання, а також методи PESTLE-аналізу та дашбордингу.

Проведений аналіз підтверджує, що система впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу є стратегічно важливим напрямом розвитку, оскільки саме ці інструменти забезпечують перехід до управління, заснованого на даних, підвищують гнучкість бізнес-процесів і сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг. Водночас дослідження продемонструвало, що МСП суттєво відрізняються від великих компаній як за ресурсними можливостями, так і за рівнем цифрової зрілості, що зумовлює необхідність адаптованих підходів до впровадження аналітичних рішень. Обмеженість фінансових, кадрових і технологічних ресурсів потребує не універсальних, а саме таргетованих рішень, що враховують масштаб операцій, характер продукції, наявну інфраструктуру та цільові ринки.

Комплексний огляд потреб МСП засвідчив, що вони прагнуть отримувати релевантні аналітичні дані для зниження невизначеності, оптимізації витрат і вдосконалення маркетингових стратегій, однак стикаються з низкою системних перешкод – від браку цифрових компетенцій до складності роботи з великими масивами інформації. Саме тому постає необхідність у методологічному підході, здатному забезпечити логіку, послідовність і економічну доцільність вибору інструментів бізнес-аналітики. Такий підхід має враховувати функціональні потреби підприємств, їхню організаційну структуру, ступінь цифрової готовності та можливість масштабування впроваджених рішень [43, 44].

Особливого значення набуває аналіз цифрової зрілості підприємств на основі кластеризації, що дозволяє ідентифікувати внутрішні групи МСП з подібними характеристиками й сформувані диференційовані рекомендації щодо впровадження бізнес-аналітики. Даний підхід забезпечує можливість більш точного добору інструментарію відповідно до фактичних потреб, що підсилює економічну мобільність підприємств і підвищує їхню адаптивність.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне впровадження бізнес-аналітики є не лише технічною чи організаційною задачею, а стратегічним компонентом розвитку МСП. Воно вимагає чітко структурованої методики, здатної забезпечити раціональний вибір інструментів, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища.

Таблиця 3.1

Методичні підходи до вибору інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

| Інструмент бізнес-аналітики для МСП                  | Методичний підхід до вибору інструмента  | Обґрунтування вибору для МСП   |
|--|--|--|
| CRM-системи (Bitrix24, Zoho, Pipedrive, HubSpot CRM) | 1) Оцінити наявний обсяг і структуру клієнтської бази. 2) Визначити потреби у сегментації, автоматизації комунікацій та управлінні продажами. 3) Здійснити порівняльний аналіз функціоналу (ліди, аналітика, інтеграції) та вартості. 4) Перевірити можливість масштабування та інтеграції з іншими системами. | CRM забезпечує централізований облік клієнтів, дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, автоматизує маркетингові процеси. Важливо для МСП через потребу утримувати клієнтів і підвищувати конверсію без збільшення витрат. |
| Веб-аналітика (Google Analytics, GA4, Hotjar)        | 1) Оцінити цифрову присутність (вебсайт, соцмережі, маркетплейси). 2) Визначити ключові маркетингові KPI (трафік, конверсія, канали). 3) Обрати інструмент залежно від глибини аналітики та інтерактивних інсайтів.  | Доступний, економічний інструмент для вимірювання ефективності онлайн-маркетингу. Дозволяє точно визначати поведінку клієнтів і оптимізувати рекламні витрати.   |
| ВІ-платформи (Power BI, Tableau, Qlik)               | 1) Провести аудит структури даних. 2) Визначити потреби у комплексній візуалізації, прогнозуванні, інтеграції даних з різних джерел. 3) Оцінити рівень   | ВІ дозволяє об'єднати всі дані в єдину систему, створювати дашборди та прогнозні моделі. Важливо для МСП, які прагнуть перейти від інтуїтивних рішень  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | цифрової компетентності персоналу. 4) Обрати платформу з найбільш оптимальним порогом складності.   | до стратегічного управління на основі даних.  |
| Маркетингові хмарні сервіси (SendPulse, Mailchimp, GetResponse)            | 1) Оцінити частоту та обсяг комунікацій з клієнтами.2) Визначити цілі (автоматизація, персоналізація, email-кампанії).3) Порівняти тарифні плани та інструменти сегментації.                        | Хмарні сервіси доступні за ціною, легко впроваджуються та забезпечують високу віддачу при малих вкладеннях. Оптимальні для МСП, які хочуть масштабувати комунікації без збільшення штату. |
| Інструменти Big Data та ML-моделі (рекомендаційні системи, прогноз попиту) | 1) Визначити наявність достатніх масивів даних.2) Оцінити технічну готовність до побудови моделей.3) Вибрати ML-інструменти, які забезпечують швидкий ефект (прогнознi моделі попиту, сегментація). | Дозволяють проводити глибокий аналіз поведінки клієнтів, передбачати попит, формувати автоматизовані рішення. Обґрунтовано у випадках, коли МСП мають значний потік транзакцій.           |
| Маркетплейс-аналітика (Prom Analytics, Rozetka Seller Tools)               | 1) Визначити частку онлайн-продажів і залежність від маркетплейсів.2) Проаналізувати можливості відстеження конкурентів і цінових стратегій.  | Дає змогу контролювати ринкову позицію, оптимізувати ціни й асортимент. Необхідно для МСП, які активно працюють у e-commerce.   |
| Системи соціальної аналітики (Meta Business Suite, Hootsuite)              | 1)Визначити ключові соцмережі для бізнесу.2) Оцінити потреби у таргетуванні, контент-плануванні та аналізі активності.  | Забезпечують аналіз поведінки користувачів, ефективності реклами та таргетингу. Важливо для МСП, орієнтованих на digital-просування.  |
| PESTLE-аналіз та інструменти стратегічної аналітики                        | 1) Визначити цілі стратегічного планування.2) Оцінити зовнішні фактори, що впливають на бізнес.   | Дозволяє враховувати політичні, економічні, технологічні та соціальні ризики, важливо для МСП в нестабільних умовах.  |
| Дашбординг (побудова інтегрованих панелей моніторингу)                     | 1) Визначити ключові показники маркетингу.2) Формалізувати джерела даних.3) Обрати інструмент (Power BI, Data Studio) для візуалізації.   | Підвищує швидкість управлінських рішень, формує єдину аналітичну картину. Критично для МСП з обмеженим часом на аналіз даних.   |

Джерело: узагальнено автором за [80; 83; 104; 111; 115; 124 ]

### *CRM-системи (Bitrix24, Zoho, Pipedrive, HubSpot CRM)*

CRM-системи є базовим елементом цифрової інфраструктури сучасних малих та середніх підприємств, оскільки вони забезпечують системний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами та створюють інформаційну основу для прийняття маркетингових рішень. Аналіз таблиці демонструє, що вибір

CRM-рішень має здійснюватися через послідовний методичний підхід, що включає оцінку обсягу клієнтської бази, складності бізнес-процесів, рівня інтеграції з наявними цифровими платформами та потреб у персоналізації комунікацій. Важливість такої методичності зумовлена тим, що CRM-системи є не просто інструментом збирання даних, а центральним елементом маркетингового управління, який формує комплексну картину взаємодії з клієнтом на всіх етапах – від залучення до лояльності.

З практичної точки зору CRM забезпечує значне скорочення витрат на маркетинг, оскільки підприємство отримує змогу точно визначати цільові сегменти, оптимізувати роботу відділу продажів та автоматизувати рутинні операції. Для МСП це особливо важливо, оскільки обмеженість ресурсів не дозволяє утримувати великі команди або витратити значні бюджети на ручні комунікаційні процеси. Ефективність CRM проявляється також у можливості відстежувати поведінку клієнтів у динаміці, будувати прогнози й оцінювати рентабельність кожного каналу просування.

Аналіз таблиці підкреслює, що впровадження CRM має ґрунтуватися на принципах поетапності: започаткування з базових модулів, поступове розширення функціоналу, інтеграція з інструментами веб-аналітики, дашбордами та ML-модулями. Найбільш раціональним підходом є вибір системи, яка забезпечує низький поріг входження, можливість масштабування та доступність API для інтеграції з майбутніми аналітичними рішеннями. Таким чином, CRM виступає фундаментальною інфраструктурною платформою, здатною забезпечити даними всі наступні рівні бізнес-аналітики, включно з BI, прогнозною аналітикою та машинним навчанням.

#### *Веб-аналітика (Google Analytics, GA4, Hotjar)*

Веб-аналітика є ключовим інструментом вимірювання цифрової активності підприємства, оскільки вона дозволяє отримувати структуровану інформацію про поведінку користувачів у онлайн-середовищі. Таблиця 3.1 демонструє, що вибір веб-аналітичних платформ повинен базуватися на оцінці рівня цифрової присутності МСП, ключових маркетингових KPI та готовності підприємства до

використання розширених інструментів дослідження поведінки. У цьому контексті саме GA4, Hotjar та інші платформи надають можливість відстежувати джерела трафіку, глибину взаємодії, конверсійні дії, точки відтоку користувачів та їхні патерни поведінки.

Для МСП веб-аналітика має особливе значення, адже вона виступає відправною точкою для формування маркетингової стратегії на основі даних. Вона дозволяє точніше визначати ефективність рекламних каналів, оптимізувати витрати на просування, виявляти поведінкові сегменти, а також формувати контентні та комунікаційні стратегії. Для підприємств з обмеженим бюджетом ця функціональність є критично важливою, оскільки дозволяє уникати неефективних витрат та підвищувати ROI маркетингових кампаній.

Аналіз таблиці вказує на необхідність застосування методичного підходу до вибору веб-аналітики, що включає оцінку глибини даних, потреб у візуалізації, інтеграційних можливостей та автоматизації. Наприклад, підприємствам з високою часткою мобільного трафіку потрібні інструменти аналізу поведінки на різних пристроях. МСП, що працюють у сфері e-commerce, потребують аналітики товарних категорій, воронки продажів, динаміки відгуків та ефективності карток товарів.

У науковому аспекті веб-аналітика виконує також функцію основного джерела даних для наступних етапів цифрової трансформації: вона забезпечує вхідну інформацію для BI платформ, ML-моделей та CRM-систем. Тому її впровадження потрібно розглядати як обов'язковий початковий етап формування комплексної системи маркетингової аналітики МСП.

### *BI-платформи (Power BI, Tableau, Qlik)*

BI-платформи є найбільш комплексним класом інструментів бізнес-аналітики, який забезпечує глибоке опрацювання даних, побудову інтегрованих дашбордів та створення прогнозних моделей. Аналіз таблиці демонструє, що вибір BI-рішень повинен здійснюватися через аудит даних, оцінку потреб у міжсистемній інтеграції та визначення рівня підготовки персоналу. Такий методичний підхід є виправданим, оскільки BI-платформи вимагають

сформованої інфраструктури даних та визначених процесів їхнього збору й очищення.

Для МСП ВІ є інструментом переходу від тактичного до стратегічного маркетингового управління. Він дозволяє будувати прогноз попиту, моделювати поведінку клієнтів, аналізувати рентабельність каналів продажів, виявляти закономірності у динаміці КРІ та оптимізувати бізнес-процеси. В умовах високої конкуренції ВІ-рішення забезпечують МСП здатність швидко реагувати на зміни, виявляти слабкі місця у технологічних або збутових ланцюгах, а також покращувати управлінські рішення через автоматизацію аналітичних процесів.

Аналіз відображеного в таблиці підходу засвідчує, що успішне впровадження ВІ потребує поетапності: від базового аналізу даних – до побудови багатовимірних моделей, інтеграції даних з CRM, веб-аналітики, внутрішніх ERP-рішень. Важливо, щоб МСП сприймали ВІ не як окреме програмне забезпечення, а як інструмент цифрової трансформації, який формує системний підхід до аналітики.

З огляду на специфіку МСП ВІ-платформи найбільш ефективні там, де є значні обсяги транзакцій, складна структура клієнтських сегментів або необхідність прогнозування попиту. Завдяки візуалізації ВІ усуває проблеми, пов'язані з неготовністю персоналу до складної аналітики, оскільки надає інтерфейси, зрозумілі користувачам без технічного досвіду. Таким чином, ВІ-інструменти становлять основу сучасної data-driven моделі управління підприємством.

#### *Маркетингові хмарні сервіси (SendPulse, Mailchimp, GetResponse)*

Маркетингові хмарні сервіси виконують функцію автоматизації комунікацій, сегментації аудиторій та управління взаємодією з клієнтами через email-маркетинг, чат-розсилки та омніканальні кампейни. Аналіз таблиці демонструє, що вибір таких сервісів повинен базуватися на оцінці обсягу комунікацій, потреб у персоналізації, частоті контактів та можливості інтеграції з CRM-системою.

Для МСП хмарні сервіси є критичним ресурсом, оскільки вони дозволяють створювати автоматизовані комунікаційні воронки без необхідності утримувати

спеціалізованих маркетологів або IT-фахівців. Інструменти типу SendPulse чи GetResponse забезпечують доступ до функцій, які раніше були доступні лише великим компаніям: A/B-тестування, багаторівневі розсилки, автоматизовані тригерні сценарії, поведінкова сегментація, формування рекомендацій.

Методичний підхід, запропонований у таблиці, підкреслює, що МСП мають починати з аналізу реальних бізнес-потреб: чи потрібні регулярні розсилки, чи є великий обсяг контактів, чи потрібно формувати персоналізовані пропозиції, чи є потреба у відстеженні ефективності каналів. Лише після цього можливий обґрунтований вибір платформи.

Обґрунтування включення хмарних сервісів до інструментарію МСП пов'язане з їхніми економічними перевагами: низькою вартістю впровадження, швидкою окупністю, відсутністю потреби в інфраструктурі та можливістю масштабування. Вони дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати точність маркетингових повідомлень та забезпечувати безперервну взаємодію з клієнтом.

У стратегічному вимірі хмарні сервіси сприяють інституціоналізації маркетингових процесів, підвищують прозорість комунікацій та формують системну базу даних клієнтів. Саме тому вони відіграють важливу роль у побудові омніканального маркетингу та становлять невід'ємну частину цифрової екосистеми МСП.

*Інструменти Big Data та ML-моделі (рекомендаційні системи, прогноз попиту)*

Інструменти Big Data та машинного навчання є наступним етапом цифрової зрілості підприємств. Аналіз таблиці демонструє, що їх вибір має здійснюватися на основі оцінки наявних масивів даних, технічної готовності та потреб у прогнозуванні поведінки клієнтів. ML-моделі – такі як прогноз попиту, кластеризація сегментів, рекомендаційні системи – дозволяють МСП переходити від реактивного до передбачувального управління.

Обмеженість ресурсів МСП часто вважається бар'єром для впровадження таких рішень, однак сучасні хмарні платформи (Google ML, AWS, Azure ML) дають можливість використання простих моделей без дорогого програмного

забезпечення. Методичний підхід передбачає оцінку: 1) доступності якісних даних; 2) готовності персоналу до роботи з алгоритмами; 3) очікуваної економічної вигоди.

Економічне обґрунтування включення ML до маркетингової аналітики МСП полягає у здатності автоматично виявляти закономірності у великих обсягах інформації, які неможливо обробити вручну. ML-моделі дозволяють підвищувати точність реклами, збільшувати конверсію, прогнозувати потребу в запасах, оптимізувати цінову політику та формувати персоналізовані рекомендації для клієнтів.

Для МСП, що працюють у сферах з великим обсягом транзакцій (e-commerce, ритейл, логістика), ML-інструменти можуть забезпечити суттєві конкурентні переваги. Вони сприяють не лише підвищенню результативності маркетингу, а й оптимізації всього бізнес-циклу, включно з виробництвом, логістикою та обслуговуванням клієнтів.

Таким чином, ML-інструменти становлять вектор цифрової трансформації підприємств, відкриваючи шлях до автоматизованого прийняття рішень та розвитку data-driven управління.

#### *Маркетплейс-аналітика (Prom Analytics, Rozetka Seller Tools)*

Маркетплейс-аналітика є ключовим інструментом для МСП, що працюють у сфері електронної комерції, оскільки вона надає можливість отримувати детальну інформацію про поведінку покупців, позиції товарів, динаміку продажів, ефективність рекламних кампаній та стратегії конкурентів. На відміну від класичної веб-аналітики, яка фокусується насамперед на активності на власному вебресурсі, маркетплейс-аналітика дозволяє вивчати закономірності функціонування всередині платформи, де конкуренція жорсткіша, а алгоритми просування значно складніші.

Аналіз таблиці свідчить, що методичний підхід до вибору інструментів маркетплейс-аналітики має ґрунтуватися на кількох етапах: визначенні частки продажів через маркетплейси, аналізі поведінкових патернів покупців, оцінці потреб у моніторингу конкурентів та рівня залежності від зовнішніх платформ.

МСП повинні ретельно проаналізувати, які саме метрики є критичними для їхньої бізнес-моделі: конверсія у кошик, глибина перегляду товарів, ціна кліку в рекламі, позиція у видачі, репутаційні показники та релевантність товарного контенту.

Маркетплейс-аналітика дозволяє формувати більш точну модель управління асортиментом. Наприклад, дані про сезонність попиту допомагають оптимізувати складські залишки, зменшуючи витрати на зберігання. Інформація про позиціонування товарів дозволяє коригувати опис, фотографії, характеристики та працювати над підвищенням рейтингу. Для МСП це особливо важливо, адже конкуренція на маркетплейсах відбувається на рівні дрібних деталей, які великі компанії компенсують бюджетами, а малі – аналітикою та оптимізацією.

Крім того, ці інструменти дають змогу відстежувати зміни алгоритмів маркетплейсів та оперативно адаптуватися до нових вимог. Це формує гнучкість і підвищує конкурентоспроможність підприємства, що стратегічно важливо в умовах динамічних змін ринку e-commerce. Таким чином, маркетплейс-аналітика є необхідною складовою сучасної системи управління МСП, які прагнуть підвищити ефективність електронної торгівлі та забезпечити стійке зростання продажів.

#### *Системи соціальної аналітики (Meta Business Suite, Hootsuite)*

Системи соціальної аналітики забезпечують можливість системного відстеження активності користувачів у соціальних мережах, аналізу ефективності рекламних кампаній та вивчення реакцій аудиторії. Для МСП, які активно використовують digital-маркетинг, ці інструменти є джерелом глибокої інсайдерської інформації про поведінку потенційних клієнтів, тренди та ефективність контенту. На відміну від класичних маркетингових підходів, соціальна аналітика дозволяє працювати з неструктурованими даними, аналізувати емоційні реакції та створювати портрети аудиторій на основі поведінкових характеристик.

Методичний підхід до вибору таких інструментів має включати аналіз ключових соціальних платформ, на яких присутня цільова аудиторія підприємства, визначення обсягів публікацій, потреб у плануванні контенту, таргетуванні та управлінні репутацією. Важливо розуміти, що різні інструменти, такі як Meta Business Suite чи Hootsuite, мають відмінні функціональні можливості, тому їх вибір повинен відповідати стратегічним завданням підприємства – від підвищення впізнаваності до залучення лідів.

Аналіз таблиці демонструє, що соціальна аналітика виконує не лише тактичні функції, а й стратегічну – формування цифрового бренду. Вона дозволяє визначати найбільш результативні формати контенту, оцінювати динаміку зростання аудиторії, ідентифікувати часові проміжки з найвищою активністю користувачів та виявляти потенційні ризики для репутації. Для МСП це надзвичайно важливо, оскільки обмежені маркетингові бюджети потребують максимально точного планування активностей.

Крім того, соціальна аналітика забезпечує можливість проводити конкурентний аналіз, що дозволяє підприємствам адаптувати власну стратегію просування. Інструменти відстеження реакцій користувачів допомагають ідентифікувати ключові тренди та вподобання, що є основою персоналізованого маркетингу. Отже, соціальна аналітика відіграє ключову роль у формуванні ефективної digital-стратегії МСП, забезпечуючи точніші рішення та вищу результативність маркетингових заходів.

#### *PESTLE-аналіз та інструменти стратегічної аналітики*

PESTLE-аналіз є одним з найважливіших інструментів стратегічної аналітики, що дозволяє оцінювати політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, які впливають на діяльність МСП. На відміну від інструментів оперативної бізнес-аналітики, PESTLE надає можливість формувати довгострокове бачення розвитку підприємства та адаптувати його стратегію до зовнішніх ризиків і можливостей.

Методичний підхід до застосування PESTLE передбачає декомпозицію ринку на зовнішні сегменти впливу, їх кількісну й якісну оцінку, визначення

рівнів ризику та встановлення пріоритетів реагування. У таблиці наголошено, що першочерговим етапом є визначення цілей стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме вони задають рамки для подальшого аналізу. Для МСП це має особливе значення, адже обмежені ресурси потребують чіткої концентрації на ключових напрямках адаптації.

PESTLE-аналіз допомагає МСП своєчасно виявляти зміни законодавства, інфляційні тенденції, динаміку попиту, технологічні новації та трансформації ринкових структур. Наприклад, зростання регуляторних вимог щодо цифровізації та кібербезпеки може вимагати додаткових інвестицій, тоді як розвиток електронних сервісів створює нові можливості для розширення ринку.

Застосування цього інструмента сприяє формуванню гнучкої стратегії, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та мінімізувати зовнішні ризики. Особливо актуальним є використання PESTLE у кризових або нестабільних умовах, де ринкове середовище зазнає швидких коливань. У поєднанні з іншими методами стратегічної оцінки PESTLE стає фундаментальною частиною системи планування МСП, забезпечуючи можливість прогнозування, підвищення стійкості та посилення конкурентних переваг.

#### *Дашбординг (побудова інтегрованих панелей моніторингу)*

Дашбординг є одним з центральних інструментів управлінської аналітики, який забезпечує візуалізацію ключових показників діяльності підприємства. Він дозволяє керівникам МСП швидко отримувати доступ до агрегованих даних, оцінювати виконання планових показників та оперативно реагувати на відхилення. На відміну від традиційних звітів, дашборди забезпечують інтерактивність, автоматичне оновлення даних та можливість глибокого аналізу в реальному часі.

Методичний підхід до впровадження дашбордингу, відображений у таблиці, включає визначення ключових показників, джерел даних, параметрів інтеграції та критеріїв візуалізації. Особливо важливим є правильний вибір інструмента – Power BI, Google Data Studio чи інших сервісів, які здатні агрегувати дані з CRM,

веб-аналітики, маркетингових хмарних платформ та внутрішніх систем підприємства.

Змістовний аналіз таблиці свідчить, що дашборди виконують роль інтеграційного центру для різних інструментів аналітики, забезпечуючи цілісну картину маркетингової та операційної діяльності. Для МСП це означає можливість координувати процеси без необхідності додаткових витрат на складні інформаційні системи. Дашборди дозволяють відстежувати ефективність кампаній, аналізувати продажі, моніторити зміни у фінансових показниках та приймати обґрунтовані рішення.

Крім того, дашбординг значно підвищує швидкість управлінських дій, що критично важливо в умовах високої конкуренції. Своєчасний доступ до аналітичних даних дозволяє скорочувати цикли планування, оптимізувати витрати та забезпечувати формування прогнозних моделей. У стратегічному контексті дашборди сприяють формуванню культури data-driven прийняття рішень у МСП, підвищують рівень прозорості та забезпечують систематизацію управлінської інформації.

Узагальнення проведеного аналізу свідчить, що різні інструменти бізнес-аналітики виконують взаємодоповнювальні функції та формують цілісну екосистему підтримки маркетингового управління МСП. CRM-системи забезпечують фундамент для збирання та структурування клієнтських даних, веб-аналітика – джерело поведінкових інсайтів, BI-платформи – інтегровану глибинну аналітику та прогнозування. Маркетингові хмарні сервіси та соціальна аналітика підсилюють комунікаційну складову, тоді як інструменти Big Data і ML формують можливості для автоматизованого прийняття рішень. Маркетплейс-аналітика, PESTLE та дашбординг доповнюють систему, забезпечуючи стратегічний та операційний контроль. Сукупно цей набір інструментів дозволяє МСП перейти до data-driven моделі управління, підвищуючи точність рішень, ефективність витрат та адаптивність на ринку. Ключовим є методичний підхід до вибору інструментів, що враховує ресурси підприємства, рівень цифрової зрілості та стратегічні цілі розвитку.

З огляду на викладені результати та методичний підхід управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу до вибору інструментів бізнес-аналітики для малих і середніх підприємств постає необхідність систематизувати ключові характеристики кожного інструмента, оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити практичні обмеження їх застосування у маркетинговому управлінні. Узагальнення цих параметрів дає змогу представити більш цілісну картину можливостей цифрових рішень та забезпечує підприємствам підґрунтя для обґрунтованого вибору інструментарію відповідно до їхніх ресурсів, рівня цифрової зрілості й стратегічних пріоритетів. З цією метою у подальшій таблиці подано порівняльний аналіз основних інструментів бізнес-аналітики, що охоплює їхні переваги та недоліки в контексті потреб МСП.

Таблиця 3.2

**Переваги та недоліки інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу**

| Інструмент бізнес-аналітики                                     | Переваги   | Недоліки   |
|---|--|--|
| CRM-системи (Bitrix24, Zoho, Pipedrive, HubSpot CRM)            | Централізація клієнтських даних, автоматизація маркетингу й продажів, підвищення конверсії, інтеграція з іншими системами, покращення контролю комунікацій | Потреба у навчанні персоналу, тривалий період налаштування, витрати на розширені функції, низька ефективність за відсутності дисципліни введення даних |
| Веб-аналітика (Google Analytics, GA4, Hotjar)                   | Вимірювання поведінки користувачів, аналіз каналів трафіку, оцінка конверсій, оптимізація рекламних бюджетів, доступність і низький поріг входження        | Залежність від правильних технічних налаштувань, обмеження у деталізації деяких даних, потреба у спеціальних знаннях, питання конфіденційності         |
| BI-платформи (Power BI, Tableau, Qlik)                          | Глибока аналітика, візуалізація даних, інтеграція різних джерел, прогнозування, автоматичне оновлення звітності  | Потреба у якісних даних, необхідність аналітичних компетенцій, висока вартість для деяких платформ, складність у створенні складних моделей            |
| Маркетингові хмарні сервіси (SendPulse, Mailchimp, GetResponse) | Автоматизація розсилок, простота інтеграцій, доступні тарифи, сегментація аудиторій, проведення А/В тестів   | Ефективність залежить від якості контактної бази, ризики потрапляння у спам, потреба у якісному контенті, обмеження аналітики в базових пакетах        |
| Інструменти Big Data та ML-моделі                               | Висока точність прогнозів, автоматизація аналітичних   | Значні вимоги до обсягів даних, потреба у технічних навичках,  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | процесів, виявлення прихованих закономірностей, можливість персоналізації, зростання конкурентоспроможності  | складність налаштування моделей, непрозорість алгоритмів   |
| Маркетплейс-аналітика (Prom Analytics, Rozetka Seller Tools)  | Аналіз конкурентів, оптимізація цін і асортименту, контроль позицій товарів, аналіз попиту і ефективності реклами  | Залежність від політик маркетплейсу, обмеження доступу до даних, необхідність швидкої реакції на зміни, ризики впливу зовнішніх факторів на рейтинг          |
| Системи соціальної аналітики (Meta Business Suite, Hootsuite) | Моніторинг активності аудиторії, аналіз контенту, оцінка ефективності реклами, виявлення трендів, управління репутацією  | Залежність від алгоритмів соцмереж, потреба у системному контент-плануванні, обмежений доступ до даних через API, можливі викривлення інформації             |
| PESTLE-аналіз та стратегічні інструменти                      | Комплексний аналіз зовнішнього середовища, підтримка стратегічного планування, виявлення ризиків і можливостей, підвищення стійкості бізнесу   | Не дає точних прогнозів, високий рівень суб'єктивності, потреба у регулярному оновленні, обмежена придатність для оперативного управління                    |
| Дашбординг (інтегровані панелі моніторингу)                   | Швидкий доступ до ключових показників, інтеграція даних з різних джерел, підвищення прозорості управління, автоматичне оновлення інформації, підтримка культури прийняття рішень на основі даних | Залежність від якості початкових даних, потреба у налаштуванні інтеграцій, необхідність визначення правильних КРІ, складність для недосвідчених користувачів |

Джерело: розробка автора.

Представлений у таблиці аналіз інструментів бізнес-аналітики дозволяє комплексно оцінити їхню практичну цінність для малих і середніх підприємств, а також визначити потенційні обмеження, що виникають у процесі впровадження. Кожен з інструментів виконує специфічні функції у маркетинговому управлінні, проте їх застосування має розглядатися у взаємозв'язку, оскільки ефективність аналітичної системи МСП залежить не від окремих рішень, а від ступеня інтегрованості всіх цифрових компонентів.

CRM-системи виступають ядром клієнтоорієнтованої аналітики, забезпечуючи систематизацію комунікацій та оптимізацію процесів продажу. Їхні переваги обумовлені можливістю централізовано накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати історію покупок, автоматизувати маркетингові воронки та підвищувати рівень персоналізації. Водночас недоліки CRM пов'язані зі значною залежністю від дисципліни введення даних, потребою у навчанні

персоналу та можливими витратами на розширені модулі. Для МСП це означає, що вибір CRM має базуватися на співвідношенні функціональності та реальної готовності підприємства до її повноцінного використання [68].

Веб-аналітика забезпечує підприємства критично важливою інформацією про поведінку користувачів в онлайн-середовищі. Вона дозволяє ефективно вимірювати канали трафіку, контролювати воронки конверсій, оптимізувати рекламні бюджети та оцінювати якість цифрового контенту. Однак її інформативність прямо залежить від коректності налаштувань та рівня технічної підготовки фахівців. Тому МСП повинні розглядати інструменти бізнес-аналітики як базовий компонент, що забезпечує вхідні дані для глибшого аналізу ситуації.

ВІ-платформи відкривають можливості для інтеграції різнорідних даних, побудови багатовимірної аналітики та прогнозування. Вони дозволяють МСП переходити до системного управління, однак вимагають якісної структури даних і певного рівня аналітичної компетентності. Саме тому ВІ доцільно впроваджувати на етапі, коли підприємство вже використовує CRM і веб-аналітику та має достатні обсяги інформації для глибокої обробки.

Маркетингові хмарні сервіси та системи соціальної аналітики фокусуються на автоматизації комунікацій і підвищенні ефективності взаємодії з аудиторією. Їхні переваги включають доступність, простоту інтеграцій та високу рентабельність, тоді як недоліки пов'язані з потребою у якісному контенті та залежністю від алгоритмів соціальних платформ. Для МСП це означає необхідність послідовної контент-стратегії та постійного моніторингу активності аудиторії.

Інструменти Big Data та ML-моделі формують наступний рівень аналітичної зрілості, забезпечуючи можливості прогнозування, персоналізації та автоматизації прийняття рішень. Їх застосування здатне значно підвищити конкурентоспроможність, проте потребує технічної експертизи та достатніх обсягів даних.

Маркетплейс-аналітика доповнює систему інструментів, дозволяючи оптимізувати товарну політику, аналізувати конкурентів та підвищувати ефективність продажів у зовнішніх каналах. Недоліки зумовлені залежністю від політик маркетплейсів та обмеженням доступу до детальних даних.

PESTLE-аналіз і дашбординг відіграють стратегічну та інтеграційну функції відповідно. Перший дає можливість оцінити вплив зовнішнього середовища, другий забезпечує прозорість управлінських процесів і об'єднує всі джерела даних у єдиному інформаційному полі.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективність бізнес-аналітики МСП формується завдяки комплексному використанню перелічених інструментів із урахуванням специфіки підприємства, рівня цифрової зрілості та доступних ресурсів.

Проведений аналіз підтвердив, що раціональний відбір інструментів має вирішальне значення для підвищення ефективності маркетингових процесів, удосконалення взаємодії з клієнтами, оптимізації витрат і підсилення конкурентних позицій МСП на динамічних ринках [69].

Насамперед важливо відзначити, що бізнес-аналітика для МСП перестає бути допоміжним інструментом і дедалі більше перетворюється на ключову складову стратегічного управління. Її роль полягає не лише в опрацюванні даних, а й у забезпеченні підприємств здатністю передбачати тенденції, оцінювати ризики, формувати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни середовища. Це підтверджує той факт, що потреба у методичному підході, орієнтованому на специфіку малих та середніх підприємств, є не просто актуальною, а визначальною для їхнього довгострокового розвитку.

У межах проведеного дослідження доведено, що інструменти бізнес-аналітики виконують різні, але взаємопов'язані функції. CRM-системи забезпечують фундамент для накопичення клієнтських даних і дозволяють структурувати взаємодію зі споживачами. Веб-аналітика дає змогу оцінювати поведінку користувачів у цифровому середовищі, визначати ефективність рекламних каналів і підвищувати точність бюджетного планування. ВІ-

платформи створюють можливості для глибокого аналізу, моделювання та візуалізації даних, а маркетингові хмарні сервіси й соціальна аналітика підсилюють комунікаційний блок маркетингу, роблячи його більш гнучким та персоналізованим. ML-моделі, Big Data інструменти, маркетплейс-аналітика та засоби стратегічного аналізу дозволяють підприємствам формувати комплексне бачення ринку, прогнозувати попит та оцінювати конкурентне середовище. Дашбординг, у свою чергу, інтегрує всі ці елементи в єдину інформаційну систему, забезпечуючи керівників оперативним доступом до ключових показників.

На основі систематизації переваг та недоліків кожного інструмента можна зробити висновок, що жоден із них не є універсальним. Їх ефективність залежить від конкретних умов: розміру підприємства, рівня цифрової зрілості, галузевої приналежності, наявності персоналу з відповідними компетенціями, якості даних і доступних ресурсів. Отже, процес вибору вимагає зваженого методичного підходу, який дозволяє поєднувати функціональні можливості інструментів з реальними потребами бізнесу.

Запропонований підхід базується на послідовності оцінювання таких компонентів, як: потреби маркетингових процесів, обсяги та структура даних, ступінь готовності персоналу, інтеграційні можливості, потенційна рентабельність впровадження та мінімізація ризиків. Така логіка дозволяє уникати хаотичного впровадження цифрових рішень, яке часто призводить до несистемності або дублювання даних, надмірної складності процесів чи неефективних витрат бюджету. Замість точкових рішень МСП отримують змогу формувати поступову, прогнозовану модель розвитку аналітичне орієнтованої бізнес-системи.

Результати дослідження також засвідчили, що критично важливо розглядати бізнес-аналітику не тільки як набір інструментів, а як цілісну систему, у якій кожен елемент виконує певну функцію і доповнює інші. CRM забезпечує структуровані дані, веб-аналітика – поведінкову інформацію, BI – глибинні інсайти, хмарні сервіси – автоматизацію комунікацій, ML – передбачувальність,

маркетплейс-аналітика – конкурентні дані, а дашбординг – узагальнення й інтеграцію. Лише в поєднанні вони формують повноцінну модель маркетингової аналітики, здатної підтримувати стратегічні рішення.

Отже, сформований підхід управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу демонструє, що побудова дієвої моделі потребує зваженого методологічного підбору цифрових рішень, який базується на глибокому розумінні потреб підприємства, його ресурсних можливостей та здатності інтегрувати аналітичні інструменти у вже наявні процеси. Вибір аналітичного інструментарію має розглядатися не як суто технічний крок, а як елемент управлінської стратегії, орієнтованої на підвищення ефективності маркетингових рішень, прозорості бізнес-процесів і гнучкості підприємства в умовах зовнішньої невизначеності.

Загальний аналіз свідчить, що саме системне поєднання інструментів, а не їхнє фрагментарне застосування, стає основою для переходу до інтегрованої аналітичної моделі, здатної підтримувати стратегічний розвиток бізнесу. Це формує підґрунтя для подальшого поглиблення управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу та створює умови для більш узгодженого прийняття рішень, підвищення стійкості підприємства та адаптації до викликів сучасних цифрових ринків. Завдяки такому переходу бізнес може ефективно поєднувати наявні ресурси, аналітичний потенціал і стратегічні пріоритети, забезпечуючи довгострокове зростання та конкурентоспроможність

### **3.2 Формування моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу**

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємницького середовища інтеграція бізнес-аналітики в процеси стратегічного маркетингового управління стає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості малих і середніх підприємств. Динаміка ринків, зростання складності споживчої поведінки, посилення конкуренції та постійне ускладнення інформаційних потоків формують потребу у переході від фрагментованого використання цифрових інструментів до їх системної інтеграції на основі узгодженої моделі управління. Стратегічне маркетингове управління в такому контексті вже не може спиратися лише на інтуїтивні або традиційні підходи, адже вони не забезпечують необхідної точності оцінок та оперативності реагування на зміни. Саме тому інструменти бізнес-аналітики поступово перетворюються на ключову інтелектуальну платформу, що підтримує повний цикл стратегічних рішень – від збору та опрацювання даних до прогнозування та моделювання майбутніх сценаріїв розвитку.

Інтеграція аналітичного інструментарію має розглядатися як багаторівневий процес, у якому кожен елемент – дані, технології, аналітичні моделі, критерії оцінювання, а також управлінські рішення – формує цілісну систему створення цінності. Узгодженість цих компонентів забезпечує можливість переходу до data-driven моделі маркетингового управління, у межах якої рішення приймаються на основі об'єктивної інформації, а не припущень чи попереднього досвіду. Такий підхід дозволяє підприємствам точніше сегментувати ринки, прогнозувати поведінку споживачів, адаптувати позиціонування, оптимізувати бюджет маркетингу та зменшувати невизначеність, що безпосередньо впливає на довгострокову результативність діяльності.

Особливої уваги потребує питання інтегрованості, адже більшість малих і середніх підприємств використовують окремі цифрові рішення, які не пов'язані між собою. Це створює інформаційні розриви, збільшує витрати часу на аналітичну обробку та знижує якість управлінських рішень. Водночас інтегрована аналітична модель передбачає синхронізацію ключових джерел даних – CRM-систем, веб-аналітики, маркетингових хмарних сервісів, ML-рішень, BI-платформ та стратегічних інструментів оцінювання. Завдяки цьому формується єдиний інформаційний простір, у якому дані перетворюються на системно впорядкований ресурс, що сприяє побудові повної картини діяльності підприємства та його ринкових перспектив.

Важливим аспектом інтеграційної моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу є забезпечення взаємозв'язку між операційним і стратегічним рівнями управління. Аналітичні інструменти не повинні функціонувати лише у межах тактичних задач – оцінки ефективності рекламних кампаній, аналізу трафіку чи автоматизації розсилок. Їхня цінність значно зростає тоді, коли вони виконують роль основи для стратегічного планування, підтримуючи формування маркетингової стратегії, визначення цільових сегментів, позиціонування, управління продуктово-ціннісними пропозиціями та побудову прогнозних моделей попиту. Таким чином, інтеграція бізнес-аналітики не обмежується використанням інструментів, а охоплює трансформацію управлінської логіки, культури прийняття рішень та організаційних процесів.

Окремої уваги потребує й людський фактор – забезпечення компетентностей персоналу для роботи зі складними аналітичними системами. Навіть найефективніші технології залишаються недостатніми, якщо управлінці не володіють навичками інтерпретації аналітичних результатів і не здатні застосовувати їх у стратегічному контексті. Тому інтеграційна модель має включати не лише технічні компоненти, а й організаційні механізми, що

спрямовані на формування цифрових компетенцій та підвищення аналітичної культури.

Отже, інтеграція бізнес-аналітики у стратегічне маркетингове управління є системним процесом, що охоплює технологічні, інформаційні та управлінські аспекти, спрямовані на підвищення точності та обґрунтованості рішень. На цьому підґрунті постає необхідність розробки моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, яка забезпечить узгодженість між усіма складовими - інструментами, стратегічними пріоритетами та бізнес-процесами підприємства.

Впровадження наскрізної аналітики, що об'єднує всі джерела даних, суттєво підвищує рентабельність та дозволяє компаніям формувати точніші стратегії, орієнтовані на реальні потреби ринку [52; 97]. Сучасні цифрові інструменти, такі як CRM-системи та аналітика великих даних, надають можливість не лише відстежувати фінансові показники, але й детально аналізувати поведінку споживачів, їхню реакцію на маркетингові ініціативи та рівень задоволеності сервісом [71]. Така інтеграція сприяє переходу від ретроспективного аналізу до предиктивних і прескриптивних моделей, які пов'язують поведінку споживачів з фінансовими наслідками стратегічних рішень. Ефективне використання цифрової аналітики та обробка великих масивів маркетингових даних дозволяють виявляти ключові ринкові тренди, прогнозувати споживчу поведінку та формувати обґрунтовані стратегічні рішення, що є джерелом конкурентної переваги [98; 114]. Ця трансформація сприяє оперативному реагуванню на зміни ринку та довгостроковому стратегічному плануванню в умовах жорсткої конкуренції [126]. Стратегічне управління маркетингом базується на результативному аналізі ринку, споживачів та конкурентів, що є фундаментальним для розробки ефективних стратегій та визначення пріоритетів маркетингових зусиль [9]. Завдяки інтеграції бізнес-аналітики підприємства можуть ефективно адаптувати маркетингові підходи до динамічних змін споживчих уподобань і ринкових тенденцій [136]. Аналітичні інструменти

дозволяють підприємствам не лише ідентифікувати найбільш прибуткові сегменти ринку, а й розробляти детальні профілі клієнтів для точнішого прогнозування їхньої поведінки [34]. Це забезпечує не лише покращення операційних процесів, а й формує нові можливості для інновацій, що є основою для стратегічного розвитку в умовах цифровізації та глобалізації [119]. Цифрова трансформація стратегічного управління дозволяє компаніям використовувати аналітику даних для перетворення інформації на унікальні конкурентні переваги, забезпечуючи індивідуалізований підхід до клієнтів у розробці продукту, споживанні та післяпродажному обслуговуванні [7]. Ця персоналізація, що базується на глибокому аналізі даних, сприяє підвищенню лояльності клієнтів та оптимізації маркетингових інвестицій, що в кінцевому підсумку впливає на зростання прибутковості компанії [126]. Посилення цієї тенденції вимагає впровадження методів аналізу великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ринкових тенденцій та поведінки споживачів, що є ключовим для підвищення ефективності маркетингових заходів [58; 72]. Такий комплексний підхід до аналітики дає змогу не тільки оптимізувати маркетингові стратегії, а й максимально задовольняти потреби споживачів, що підвищує прибутковість бізнесу загалом [126]. Цифрові технології, зокрема штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють компаніям збирати, обробляти та аналізувати величезні обсяги даних, що сприяє чіткій сегментації ринку та орієнтації маркетингових стратегій на специфічні потреби клієнтів [94]. Крім того, використання штучного інтелекту дозволяє прогнозувати майбутні зміни на ринку та адаптувати маркетингові стратегії до нових умов, враховуючи зростання цифровізації та зміни у поведінці споживачів. Це включає аналіз фінансово-господарських результатів для своєчасного ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та адаптації маркетингових стратегій до актуальних ринкових умов [145]. Такий підхід забезпечує не лише оперативне реагування на ринкові зміни, а й формує конкурентні переваги через глибоке розуміння споживчих запитів та оптимізацію маркетингових кампаній. Зокрема, цифровізація трансформує стратегічне управління, перетворюючи його зі спроб

вгадати поведінку споживачів на аналітично обґрунтовані рішення, що базуються на даних, що дозволяє більш точно прогнозувати ринкові тенденції та поведінку споживачів [7]. Використання прогнозної аналітики та рекомендаційних систем, що базуються на машинному навчанні, дозволяє не лише ідентифікувати поведінкові тригери клієнтів, але й реагувати на них у реальному часі, адаптуючи контент та пропозиції [35]. Ці технології дозволяють автоматизувати різноманітні аспекти маркетингових кампаній, починаючи від їхнього планування до безперервної оптимізації [76]. Інтелектуалізація маркетингу за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу не тільки аналізувати поведінку клієнтів, але й персоналізувати продажі, націлюючи рекламні кампанії на найбільш зацікавлені аудиторії. Такий підхід дозволяє підприємствам знижувати невизначеність, оскільки точне прогнозування є критично важливим для прийняття ефективних рішень в умовах швидких змін. Штучний інтелект дозволяє не тільки аналізувати великі обсяги даних для прогнозування поведінки споживачів, але й оптимізувати маркетингові кампанії та визначати найбільш ефективні стратегії, адаптуючи їх під індивідуальні потреби кожного споживача в реальному часі. Ця здатність до персоналізації через аналіз великих даних і поведінкових моделей споживачів дозволяє штучному інтелекту точно прогнозувати інтереси та потреби кожного користувача [130]. Така персоналізація є ключовою для формування гнучких і адаптивних управлінських рішень, які швидко реагують на зміни настроїв аудиторії та потенційні кризи.

Узагальнення опрацьованих наукових джерел свідчить, що інтеграція бізнес-аналітики у стратегічне маркетингове управління посідає ключове місце в сучасній парадигмі цифрової трансформації підприємств. Зміни у технологічному середовищі, вибухове зростання масивів даних та ускладнення моделі поведінки споживачів формують потребу у переході від традиційних механізмів аналізу до більш гнучких, динамічних і науково обґрунтованих систем підтримки управлінських рішень. Літературні джерела підтверджують, що сучасні підприємства потребують наскрізної аналітики, здатної об'єднувати дані

різної природи, інтегрувати їх у єдине інформаційне середовище та трансформувати у практичні стратегічні інсайти.

Результати дослідження демонструють, що сучасні цифрові інструменти дозволяють здійснювати поглиблений аналіз ринкових тенденцій, формувати прогнози щодо поведінки споживачів та оцінювати наслідки маркетингових рішень у розрізі фінансової результативності. Особливо важливою є здатність аналітичних систем переходити від ретроспективного огляду минулих даних до предиктивних і прескриптивних моделей, що забезпечують прогнозування та рекомендовані сценарії дій. Це дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточний стан маркетингових процесів, а й передбачати майбутні зміни, що є критичним чинником успішності у нестабільному ринковому середовищі.

Огляд показує, що ключове значення для маркетингового управління набувають інструменти обробки великих даних, штучний інтелект та машинне навчання. Саме вони формують основу для точнішої сегментації аудиторії, аналізу поведінкових тригерів, визначення потенційно вигідних сегментів та персоналізації маркетингових стратегій. Використання таких технологій забезпечує кращу взаємодію зі споживачами, підвищення їхньої лояльності та ефективніший розподіл маркетингових інвестицій. Зростає значення і комплексних систем, здатних пов'язувати поведінку споживачів із динамікою фінансових результатів, що посилює стратегічний потенціал аналітики як інструмента управління.

Інтеграція бізнес-аналітики є невід'ємною складовою стратегічного маркетингового управління та важливим напрямом розвитку підприємств у цифрову епоху. Усвідомлення цієї тенденції формує основу для наступного етапу дослідження – розроблення моделі інтеграції бізнес-аналітики, що забезпечить узгодженість інструментів, процесів і стратегічних рішень у межах маркетингового менеджменту.

Сформоване теоретичне підґрунтя дозволяє визначити ключові структурні елементи інтеграції бізнес-аналітики у стратегічне маркетингове управління та встановити логіку їх взаємодії. Оскільки бізнес-аналітика виконує функцію

об'єднувального інструмента між даними, технологіями та управлінськими рішеннями, важливо чітко окреслити внутрішню структуру такої інтеграції та її операційні компоненти. Це дає змогу перейти від загальних концептуальних положень до формалізованої моделі, що відображає взаємозв'язки між інформаційними потоками, аналітичними модулями та управлінськими процесами. У зв'язку з цим нижче подано узагальнену таблицю з характеристикою цієї моделі.

Таблиця 3.3

Характеристики моделі управління системою впровадження інструментів  
бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього  
бізнесу

| Компонент моделі                  | Змістова характеристика   | Очікуваний результат для підприємства   |
|-----------------------------------|---|---|
| 1. Джерела даних                  | Внутрішні та зовнішні дані: CRM, веб-аналітика, дані маркетплейсів, соціальні медіа, фінансові показники, дані споживчої поведінки, результати маркетингових кампаній | Універсальне інформаційне середовище, що забезпечує повноту та актуальність даних для стратегічного аналізу       |
| 2. Інтеграційна інфраструктура    | Інструменти з'єднання даних: API, ETL-процеси, хмарні сховища, єдина аналітична платформа   | Безперервна та узгоджена циркуляція даних між системами, зменшення дублювання та помилок                          |
| 3. Аналітичні технології          | Передові інструменти: ВІ-системи, моделі машинного навчання, методи прогнозування, кластеризації, рекомендаційні механізми  | Підвищення точності прогнозування, виявлення прихованих закономірностей, автоматизація складних аналітичних задач |
| 4. Стратегічні аналітичні модулі  | PESTLE, SWOT, ABC/XYZ, аналіз ринкових тенденцій, стратегічне моделювання сценаріїв   | Узгодження стратегічних рішень з ринковими умовами, зниження рівня стратегічної невизначеності                    |
| 5. Маркетингові аналітичні модулі | Сегментація аудиторії, оцінка ефективності комунікацій, атрибуція каналів, аналіз клієнтського шляху  | Персоналізація маркетингових стратегій, оптимізація комунікацій, підвищення ефективності маркетингових витрат     |
| 6. Прогностичний блок             | Моделі прогнозування попиту, поведінкових патернів, фінансових результатів, реакцій на маркетингові стимули   | Можливість формувати проактивні стратегії, економічно обґрунтоване планування                                     |
| 7. Модуль прийняття рішень        | Система підтримки рішень на основі даних, інтерактивні дашборди, автоматизовані рекомендації  | Скорочення часу на ухвалення рішень, підвищення їх точності та стратегічної узгодженості                          |

|                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
| 8. Організаційна підтримка         | Політики управління даними, аналітичні регламенти, розвиток цифрових компетентностей персоналу                          | Формування культури data-driven управління, зростання аналітичної зрілості підприємства |
| 9. Комунікаційний контур           | Регулярні аналітичні звіти, внутрішні презентації, аналітичні сесії з командою  | Прозорість маркетингових рішень, ефективна взаємодія між підрозділами                   |
| 10. Цільові стратегічні результати | Підвищення конкурентоспроможності, стратегічна гнучкість, зростання прибутковості, оптимізація маркетингових інвестицій | Стійкий розвиток підприємства та його успішна адаптація до цифрової економіки           |

Джерело: розробка автора.

На рис.3.1 відображено модель управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

Запропонована модель управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу (рис. \_\_) демонструє системний підхід до організації роботи підприємства з даними, технологіями та управлінськими процесами. Кожен із представлених компонентів формує окремий блок аналітичної екосистеми, але максимальна цінність виникає лише тоді, коли вони взаємодіють у межах єдиного інтегрованого контуру. Аналіз моделі дозволяє оцінити як функціональне призначення кожного елемента моделі, так і його вплив на результативність стратегічних маркетингових рішень.



Рисунок 3.1. Модель управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

Джерело: створено автором

Перший компонент – джерела даних – є фундаментом усієї системи. Від різноманітності, репрезентативності та якості даних залежить точність аналітичних висновків. У моделі передбачено включення широкого спектра інформаційних потоків: від CRM-систем до маркетингових кампаній, соціальних медіа та фінансової звітності. Така структура забезпечує підприємству можливість отримувати як поведінкові, так і транзакційні, ринкові та стратегічні дані. Це усуває фрагментацію інформації, яка є поширеною проблемою на підприємствах з невисоким рівнем цифрової зрілості, та створює основу для формування комплексного уявлення про ринкове становище. Аналіз джерел даних проводить межу між підприємствами, що використовують аналітику як допоміжний інструмент, та компаніями, у яких дані стають стратегічним активом.

Другий блок – інтеграційна інфраструктура – забезпечує технічну можливість перетворювати окремі набори даних на єдину інформаційну систему. Наявність API, ETL-процесів, хмарних сховищ та інтегрованих платформ дозволяє автоматизувати рух даних, зменшити кількість помилок, усунути дублювання та підвищити швидкість отримання аналітичних звітів. Саме інтеграційна інфраструктура робить бізнес-аналітику безперервним процесом, а не періодичним заходом. Її значення полягає також у тому, що вона зменшує навантаження на персонал, забезпечуючи автоматичний обмін інформацією без ручного введення даних, що підвищує точність та оперативність аналізу. За відсутності цього елемента модель була б нежиттєздатною, адже аналітика не може бути ефективною без централізованої системи управління даними.

Третій компонент – аналітичні технології – є інтелектуальним ядром моделі. Саме вони забезпечують перетворення масивів даних на інсайти. До таких технологій належать BI-платформи, алгоритми машинного навчання, методи прогнозування та кластерної аналітики. Їхня роль полягає в тому, щоб виявити закономірності, які неможливо визначити традиційними методами аналізу. Використання сучасних аналітичних інструментів дає змогу будувати адаптивні, предиктивні та прескриптивні моделі поведінки споживачів, оцінювати вплив маркетингових активностей на фінансові результати та формувати персоналізовані рекомендації. Аналітичні технології стають основою зміни

управлінської логіки: від прийняття рішень на основі досвіду – до прийняття рішень на основі об'єктивних даних.

Четвертий блок моделі – стратегічні аналітичні модулі – зосереджений на інструментах, що забезпечують макrorівневий аналіз. PESTLE, SWOT, аналіз ринкових трендів та сценарне моделювання дозволяють оцінювати вплив зовнішнього середовища, виявляти стратегічні можливості та загрози. Цей елемент моделі переводить бізнес-аналітику з операційного рівня на стратегічний, створюючи міст між даними й довгостроковою маркетинговою політикою підприємства. Стратегічні модулі відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості підприємства, адже дозволяють адаптувати маркетингові стратегії до регуляторних змін, інноваційних тенденцій та трансформацій ринку.

П'ятий компонент – маркетингові аналітичні модулі – орієнтований на внутрішню структуру маркетингової діяльності. Це інструменти сегментації аудиторії, аналізу клієнтського шляху, атрибуції каналів та оцінювання комунікаційної ефективності. Їхня функція полягає у формуванні персоналізованих стратегій, які забезпечують точне налаштування маркетингових взаємодій. Використання таких модулів дозволяє зменшувати витрати на маркетингові кампанії, підвищувати їхню результативність та перетворювати аналітику на практичний інструмент впливу на поведінку споживачів. Саме на цьому рівні модель інтеграції бізнес-аналітики безпосередньо впливає на маркетинговий результат.

Шостий блок – прогностичний модуль – є критично важливим для забезпечення стратегічної гнучкості. Прогнозування попиту, фінансових результатів, ринкових тенденцій та реакцій споживачів дозволяє підприємству проактивно планувати діяльність. Прогностичний блок не лише моделює ймовірні сценарії, а й дає змогу визначати економічні наслідки маркетингових рішень, що знижує ризики та забезпечує ефективне розподілення ресурсів. Його значення посилюється в умовах невизначеності, коли швидкість і точність реакції стають ключовими факторами виживання на ринку.

Сьомий блок – модуль прийняття рішень – забезпечує оперативне та стратегічне застосування результатів аналітики. Наявність інтерактивних дашбордів, систем підтримки рішень та автоматизованих рекомендацій дозволяє скорочувати час аналізу та ухвалення стратегічних рішень. Цей компонент перевищує функцію традиційної звітності, створюючи умови для динамічного управління в режимі реального часу. Він сприяє формуванню корпоративної культури, де дані стають постійним супроводом управлінського процесу, а не його додатком.

Восьмий компонент – організаційна підтримка – деталізує внутрішні механізми, що забезпечують ефективність моделі. Йдеться про регламенти управління даними, політику їх використання, стандарти аналітичної роботи та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Аналітика не може бути ефективною без відповідного рівня кваліфікації співробітників, тому навчання та внутрішня координація стають ключовими аспектами успішної інтеграції. Організаційна підтримка робить аналітику невід’ємною частиною управлінської культури.

Дев’ятий блок – комунікаційний контур – забезпечує регулярну аналітичну взаємодію між підрозділами. Його функція полягає у забезпеченні прозорості управлінських рішень, обміні інсайтами та спільному формуванні стратегічних підходів. Комунікаційний контур зменшує інформаційну асиметрію між департаментами та сприяє інтеграції маркетингу, продажів, фінансів та операцій у межах спільного аналітичного бачення.

Завершальний десятий компонент – цільові стратегічні результати – відображає очікуваний вплив моделі на підприємство. Інтеграція бізнес-аналітики забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стратегічної гнучкості, ефективності маркетингових інвестицій та прибутковості. Це означає, що модель має не лише технологічний, а й економічний вимір, адже дозволяє досягати сталої динаміки розвитку та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що запропонована модель створює підґрунтя для побудови цілісної аналітичної системи маркетингового управління. Вона поєднує технологічні, інформаційні, організаційні та стратегічні аспекти, забезпечуючи підприємству здатність бачити ринок цілісно, прогнозувати його зміни та формувати обґрунтовані маркетингові стратегії. Модель управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу не лише оптимізує роботу з даними, а й трансформує сам підхід до управління, що робить її критично важливим інструментом розвитку підприємств у цифрову епоху.

Враховуючи проведений аналіз структурних елементів моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, важливим є не лише визначення її внутрішньої архітектури, але й оцінювання можливих наслідків її практичного запровадження. Оскільки така модель передбачає поєднання технологічних, організаційних та управлінських компонентів, ефективність її впровадження залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін, підтримувати якість даних, забезпечувати готовність персоналу та створювати умови для безперервної аналітичної взаємодії. За своєю суттю інтегрована аналітична система не лише оптимізує маркетингові процеси, а й формує новий спосіб мислення, орієнтований на глибоку інтерпретацію даних та проактивне ухвалення рішень.

У цьому контексті ключового значення набуває розуміння того, які переваги і обмеження супроводжують впровадження моделі на практиці. Це дозволяє визначити потенційні вигоди для підприємства та окреслити критичні ризики, що повинні бути враховані на етапі розроблення й адаптації моделі. Саме ці аспекти узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки запровадження моделі управління системою  
впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності  
підприємств малого та середнього бізнесу

| Переваги моделі   | Недоліки моделі  |
|---|--|
| Підвищення точності стратегічних рішень завдяки використанню повних та узгоджених даних                           | Необхідність значних початкових інвестицій у цифрову інфраструктуру та аналітичні інструменти          |
| Формування єдиного інформаційного середовища, що забезпечує безперервний обмін даними та усунення їх фрагментації | Підвищені вимоги до кваліфікації персоналу та потреба у спеціалізованому навчанні                      |
| Можливість швидкого виявлення ринкових змін, трендів та поведінкових патернів споживачів                          | Ризик технологічної залежності та складність масштабування у разі неузгодженості систем                |
| Підвищення рівня персоналізації маркетингових стратегій та ефективності комунікацій                               | Необхідність перебудови внутрішніх бізнес-процесів і регламентів                                       |
| Оптимізація витрат на маркетинг через точнішу атрибуцію каналів і аналіз ефективності кампаній                    | Ймовірність помилок у разі низької якості вихідних даних або неправильного налаштування моделей        |
| Зниження стратегічної невизначеності завдяки прогнозним та сценарним моделям                                      | Складнощі інтеграції даних з різних джерел у разі відсутності стандартизованої інфраструктури          |
| Підвищення прозорості управлінських процесів та можливість моніторингу KPI в реальному часі                       | Високе навантаження на управлінський персонал у період переходу до моделі                              |
| Формування культури data-driven управління, орієнтованої на об'єктивні рішення                                    | Потенційний опір персоналу та організаційна інертність   |
| Підвищення конкурентоспроможності завдяки швидшому реагуванню на ринкові зміни                                    | Ризики кібербезпеки, пов'язані з використанням хмарних технологій та доступом до великих масивів даних |
| Зростання прибутковості завдяки оптимальному розподілу ресурсів і точнішому розрахунку маркетингових інвестицій   | Потреба у постійному технічному супроводі, оновленнях систем і підтримці IT-фахівців                   |

Джерело: складено автором.

Оцінювання переваг і недоліків моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу дає змогу не лише визначити потенційні вигоди, але й окреслити можливі ризики, що можуть вплинути на кінцеву результативність її впровадження. Аналіз представленої таблиці демонструє, що така модель має комплексний характер і впливає на підприємство як на технологічному, так і на

організаційному, культурному та стратегічному рівнях. Це створює підґрунтя для глибокого осмислення того, яким чином підприємства можуть максимально використати переваги моделі та мінімізувати її недоліки.

Першим і найбільш очевидним блоком позитивних ефектів є підвищення точності стратегічних рішень. Інтеграція різноманітних джерел даних у єдине інформаційне середовище дозволяє зменшити ризик помилок, спричинених фрагментацією або несвоечасністю інформації. Коли підприємство володіє цілісною картиною поведінки споживачів, каналів їх залучення, ринкових тенденцій та власних внутрішніх процесів, воно здатне ухвалювати рішення, що ґрунтуються на доказах, а не на припущеннях. Це безпосередньо впливає на якість стратегічного планування та рівень конкурентоспроможності.

Не менш важливою перевагою є формування єдиного інформаційного середовища. У практиці багатьох компаній спостерігається розрив між маркетинговими, фінансовими, операційними та продажними даними. Інтеграція бізнес-аналітики усуває цю проблему за рахунок стандартизованого обміну інформацією, синхронізації каналів комунікацій та можливості створювати наскрізні дашборди. Це суттєво скорочує час на обробку даних, зменшує кількість помилок і сприяє більшій узгодженості управлінських рішень.

Система також дає змогу швидше виявляти зміни у ринковому середовищі та поведінці споживачів. У сучасних умовах ринок змінюється настільки швидко, що традиційні методи аналізу виявляються недостатніми. Інтегровані аналітичні інструменти, зокрема алгоритми прогнозування та машинного навчання, забезпечують можливість передбачати зміни попиту, оцінювати реакції споживачів на маркетингові стимули та виявляти нові закономірності. Це формує основу для проактивних стратегій, що дозволяють підприємству діяти на випередження.

Суттєвою перевагою моделі є можливість персоналізації маркетингових рішень. Коли підприємство має доступ до комплексної інформації про поведінку, уподобання та історію взаємодії клієнтів, воно здатне формувати пропозиції, максимально адаптовані до потреб кожної групи споживачів. Персоналізований

маркетинг уже давно довів свою ефективність, а інтегрована бізнес-аналітика лише підсилює ці можливості, дозволяючи проводити сегментацію на основі багатofакторних моделей.

Ще однією важливою перевагою є підвищення прозорості управлінських процесів. Інтерактивні дашборди, що оновлюються в реальному часі, дають змогу керівникам постійно моніторити ключові показники діяльності, контроль витрат, ефективність кампаній, а також своєчасно виявляти відхилення. Це підтримує динамічне управління та робить процес прийняття рішень значно швидшим.

Однак, попри очевидні переваги, модель управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу має низку недоліків, які слід враховувати, оскільки вони можуть істотно вплинути на її результативність. Одним із найбільш значних обмежень є потреба у великих початкових інвестиціях. Створення сучасної аналітичної інфраструктури, забезпечення інтеграції систем, придбання ліцензійного програмного забезпечення та впровадження ВІ-платформ потребує фінансових ресурсів, які для малих і середніх підприємств можуть бути суттєвими.

Другим вагомим недоліком є підвищені вимоги до кваліфікації персоналу. Аналітичні моделі, алгоритми машинного навчання, стратегічні аналітичні модулі та прогностичні системи потребують фахівців зі спеціальними компетентностями. Нестача таких кадрів або їхня низька підготовка може призвести до некоректних висновків, неправильного налаштування моделей або недооцінки ризиків. Це означає, що підприємство повинно інвестувати також у навчання персоналу та формування data-driven корпоративної культури.

Значною проблемою є ризик технологічної залежності. Якщо підприємство будує модель на конкретній платформі або наборі інструментів, надалі йому може бути складно масштабувати систему або інтегрувати нові рішення. Невідповідність інструментів або їхня швидка моральна застарілість може викликати потребу в оновленні інфраструктури, що є додатковими витратами.

Іншим важливим обмеженням є те, що модель вимагає перебудови внутрішніх бізнес-процесів. Запровадження нової аналітичної системи потребує створення регламентів роботи з даними, зміни ролей і відповідальності, перегляду процесів взаємодії між підрозділами. Цей етап може викликати опір персоналу, зниження гнучкості організації на перехідний період і тимчасове погіршення показників.

Ризик помилок через низьку якість вихідних даних також є важливим недоліком. Якщо дані недостовірні, неповні або суперечливі, навіть найсучасніші аналітичні інструменти не дадуть точних результатів. Таким чином, підприємству необхідно впроваджувати паралельні механізми контролю якості даних.

Не менш важливим є ризик кібербезпеки. Використання хмарних технологій, великих обсягів даних та взаємопов'язаних систем створює додаткові вектори для атак. Підприємству необхідно забезпечувати захист інформації, що збільшує навантаження на ІТ-сферу і потребує додаткових ресурсів.

Узагальнюючи аналіз, можна зробити висновок, що переваги моделі суттєво переважають потенційні недоліки за умови правильного управління ризиками та підготовки організації до трансформації. Управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу забезпечує значні стратегічні вигоди: покращення якості рішень, підвищення ефективності маркетингових інвестицій, формування персоналізованих стратегій і швидке реагування на зміни ринку. Недоліки ж здебільшого пов'язані з початковим етапом впровадження та потребою у належному ресурсному забезпеченні. Саме тому такі моделі є критично важливими для підприємств, що прагнуть підвищити свою стійкість і конкурентоспроможність у цифровій економіці.

### **3.3 Оцінка рівня впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу**

Інтеграція Business Intelligence (BI) платформ у модель управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу є одним із ключових елементів переходу підприємств до аналітично орієнтованої логіки прийняття рішень. Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким зростанням обсягів даних, зростанням складності ринкових процесів та швидкою зміною поведінкових патернів споживачів. У таких умовах саме BI-платформи виступають тією технологічною та методологічною основою, що забезпечує цілісне бачення ринку, своєчасне виявлення трендів і побудову ефективних маркетингових стратегій. Їх роль у загальній моделі інтеграції бізнес-аналітики є визначальною, оскільки вони забезпечують повний цикл роботи з даними – від їх акумуляції до формування стратегічних рішень, підкріплених доказами.

BI-платформи виконують функцію інтелектуального ядра аналітичної екосистеми підприємства. Вони дозволяють перетворювати структуровані та неструктуровані дані на знання, що безпосередньо впливають на управлінську діяльність. Особливість BI-платформ полягає в тому, що вони не обмежуються лише побудовою звітності – їхня цінність полягає у створенні сценарних моделей, прогностичній аналітиці, виявленні закономірностей та формуванні візуалізацій, які полегшують розуміння складних процесів.

Інтеграція BI у модель маркетингового управління дозволяє підприємствам бачити весь маркетинговий контур у комплексі – структуру попиту, поведінку клієнтів, ефективність каналів комунікацій, витрати, прибутковість, конкурентне середовище та прогностичні зміни ринку. BI-платформи таким чином виконують роль аналітичного мосту між операційним та стратегічним рівнями управління.

Інтеграція інструментів бізнес-аналітики у процеси стратегічного маркетингового управління є одним із ключових векторів цифрової

трансформації підприємств, що прагнуть забезпечити стійку конкурентну позицію в умовах зростаючої динаміки ринкових процесів та високого рівня невизначеності. Проведений аналіз демонструє, що бізнес-аналітика перестає бути допоміжною функцією управління і трансформується у фундаментальний елемент стратегічної архітектури підприємства, визначаючи не лише ефективність окремих маркетингових інструментів, але й логіку формування ринкової поведінки, якість управлінських рішень та здатність організації реагувати на кризові або непередбачувані зміни середовища. Саме тому інтегрована модель бізнес-аналітики, орієнтована на узгодження інформаційних потоків, аналітичних технологій і стратегічних механізмів прийняття рішень, набуває визначального значення для побудови ефективною та адаптивною системи маркетингового управління.

Результати дослідження підтверджують, що формування єдиного аналітичного контуру забезпечує підприємству багаторівневі переваги. Насамперед, це можливість працювати з великими масивами даних, що є критично важливим у ситуації, коли ринок стає дедалі більш інформаційно насиченим, а поведінка споживачів характеризується високою мінливістю. Застосування аналітичних технологій дозволяє не лише впорядковувати інформацію, але й виявляти приховані закономірності, формувати моделі прогнозного та прескриптивного аналізу, підвищувати точність управлінських рішень, що стає основою для довгострокової результативності маркетингової діяльності.

Важливим результатом управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП є трансформація підходів до аналізу ринку та споживачів. Традиційні методи збору й обробки інформації дедалі частіше виявляються недостатніми для адаптації до швидких зрушень у попиті. Натомість сучасні аналітичні інструменти дозволяють ідентифікувати витончені патерни поведінки, здійснювати багатовимірну сегментацію, прогнозувати реакції на маркетингові стимули, адаптувати комунікаційні стратегії та формувати персоналізовані пропозиції. Завдяки цьому маркетинг

набуває нових ознак – стає точним, керованим даними, ефективним і таким, що здатний забезпечити стійке збільшення економічних результатів.

Аналіз структури аналітичної моделі демонструє, що її ефективність визначається не тільки наявними технологіями, але й здатністю підприємства забезпечувати їхню узгодженість через інтеграційні платформи, регламенти управління даними та інституційну підтримку. Успішне функціонування аналітичної моделі передбачає формування високого рівня організаційної зрілості, налагоджених процедур контролю якості даних, розвиненої корпоративної культури, орієнтованої на доказовість рішень, а також високого рівня компетентності персоналу. Таким чином, аналітика не може бути повністю автоматизованою без активної участі людського капіталу, а успіх інтеграції залежить від того, наскільки сформовані навички інтерпретації, стратегічного мислення та використання технологічних рішень.

Надзвичайно важливою характеристикою моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу є здатність забезпечувати наскрізність інформаційних та управлінських процесів. Йдеться про формування систем, в яких дані з різних джерел – фінансових, маркетингових, операційних, клієнтських, ринкових, конкурентних – об'єднуються у єдине середовище. У такій системі маркетинг не існує окремо від продажів, фінансів, логістики або продуктового менеджменту. Всі підсистеми взаємодіють через аналітичні зв'язки, забезпечуючи комплексний аналіз і узгодженість стратегічних рішень. Це створює умови для багатовимірної оцінки результатів, ефективного планування бюджету, аналізу рентабельності та формування довгострокових маркетингових стратегій із мінімальними рівнями ризиків.

Розглянута модель демонструє високий потенціал для підвищення адаптивності підприємства. Завдяки прогностичній аналітиці компанія здатна виявляти не лише актуальні тенденції, але й майбутні можливості та загрози. Це дозволяє вибудовувати маркетингові стратегії проактивного типу, прогнозувати динаміку попиту, визначати економічні сценарії та формувати стратегії

реагування, які забезпечують стійкість у періоди ринкових коливань. Фактично прогнозна аналітика стає інструментом стратегічного передбачення, що дає можливість підприємству не пристосовуватися до змін, а управляти ними.

Значна увага у дослідженні приділяється питанню персоналізації маркетингових рішень. Персоналізація давно перестала бути привілеєм великих компаній і стала обов'язковою умовою конкурентоспроможності для всіх учасників ринку, включно з малими та середніми підприємствами. Інтеграція інструментів бізнес-аналітики дозволяє здійснювати персоналізацію на якісно новому рівні – за рахунок аналізу повних, агрегованих і динамічних даних про клієнтів. Це забезпечує формування релевантних пропозицій, підвищення рівня залучення, збільшення ефективності комунікацій та зміцнення клієнтської лояльності.

Попри значні переваги, інтегрована модель бізнес-аналітики містить і певні обмеження, що підтверджується проведеним аналізом переваг та недоліків. Зокрема, вона потребує значних інвестицій, високого рівня цифрової грамотності персоналу, стабільної IT-інфраструктури та системного підходу до управління даними. Водночас ці недоліки є переважно організаційними та тимчасовими. У міру адаптації персоналу, стандартизації процесів і розвитку цифрових компетентностей вони поступово нівелюються, тоді як стратегічні вигоди від моделі зберігаються у довгостроковій перспективі.

Аналіз підкреслює, що інструменти бізнес-аналітики відіграють важливу роль у формуванні культури доказовості. Вона змінює мислення управлінців, орієнтуючи їх на раціональне опрацювання інформації, системний аналіз, скорочення впливу суб'єктивності, уникнення помилок інтуїтивного менеджменту. У поєднанні з сучасними інструментами візуалізації даних та інтерактивними моделями така культура створює передумови для ефективного командного управління, покращення комунікацій та підвищення внутрішньої узгодженості.

Не менш важливою є можливість інтеграції бізнес-аналітики з технологіями штучного інтелекту та машинного навчання. Це забезпечує підприємству значно

ширші можливості у сфері прогнозування, автоматизації та оптимізації маркетингових процесів. Інтелектуалізація маркетингу дозволяє створювати системи рекомендацій, оцінювати ефективність рекламних бюджетів у режимі реального часу, будувати моделі відтоку клієнтів, формувати оптимальні стратегії їх повернення та підвищувати результативність взаємодії з аудиторією. У цьому контексті ВІ-платформи стають ключовим технологічним елементом, що поєднує алгоритмічні методи з управлінською практикою.

Детальний аналіз важливості та можливості впровадження ВІ-платформ демонструє, що вони є не просто інструментом для опрацювання даних – вони формують інтелектуальну інфраструктуру підприємства. Завдяки їм аналітична модель стає більш ефективною, технологічно стійкою та адаптивною. ВІ-платформи забезпечують структурованість даних, підвищують швидкість аналізу, дозволяють будувати комплексні візуалізації, інтегрують розрізнені джерела інформації та забезпечують технологічну основу для прогнозування. Їх застосування створює новий рівень стратегічних можливостей, підсилює всі компоненти аналітичної моделі та підвищує її цінність для маркетингової діяльності.

Таким чином, впровадження інструментів бізнес-аналітики в систему стратегічного маркетингового управління може розглядатися як один із ключових напрямів підвищення стійкості підприємства та ефективності його ринкової діяльності. Успішна реалізація моделі забезпечує підприємству переваги у вигляді точності стратегічних прогнозів, підвищеної операційної ефективності, адаптивності, персоналізованого підходу до клієнтів, зниження невизначеності та стратегічної синхронізованості різних підсистем управління. Водночас постає потреба у виборі технологічних платформ, які здатні забезпечити функціональність моделі та підтримати її розвиток.

З огляду на визначену роль аналітичної моделі у сучасних умовах, наступним логічним кроком стає розроблення комплексу пропозицій щодо впровадження Business Intelligence платформ з метою підвищення результативності маркетингової діяльності. Саме ці платформи формують

технологічну основу для реалізації всіх аналітичних процесів і створюють умови для переходу підприємства до нової моделі управління, що базується на даних, прогнозуванні та інтерактивних механізмах підтримки рішень. У подальшому дослідженні зосереджено увагу на розробленні таких пропозицій та оцінюванні їхнього впливу на ефективність маркетингових стратегій підприємства.

З метою кількісної параметризації рівня впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу запропоновано інтегральний показник – Індекс інтегрованості інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності МСП (ІБА–МСП). Його розроблення обумовлено необхідністю переходу від описового аналізу цифровізації маркетингових процесів до формалізованого вимірювання ступеня включення аналітичних інструментів у контур прийняття управлінських рішень.

Концептуально індекс базується на системному підході та передбачає оцінювання п'яти взаємопов'язаних функціональних блоків: якість і повнота маркетингових даних; рівень технічної інтеграції інформаційних джерел; ступінь використання аналітичних інструментів; глибина включення аналітики у стратегічні маркетингові рішення; організаційна підтримка та компетентнісне забезпечення. Така структура дозволяє охопити не лише технологічний аспект цифровізації, а й управлінський та організаційний виміри, що є критично важливими для МСП, де ресурси обмежені, а процеси часто мають неформалізований характер.

Оцінювання здійснюється методом структурованого експертного опитування з використанням стандартизованої шкали (0–4), де нуль відповідає відсутності практики, а чотири бали – її повній інституціоналізації та регламентованості. Для кожного підприємства визначається сукупна оцінка за системою індикаторів, після чого розраховується інтегральне значення індексу у відсотковому вимірі. Нормування здійснюється шляхом співвіднесення фактичної суми балів із максимально можливою.

Отримане значення відображає ступінь інтегрованості бізнес-аналітики у стратегічне маркетингове управління та дозволяє здійснювати порівняльний

аналіз між підприємствами, ідентифікувати слабкі елементи системи, а також обґрунтовувати напрями удосконалення управління впровадженням аналітичних інструментів. Таким чином, ПБА–МСП виступає інструментом прикладної діагностики рівня data-driven трансформації маркетингової діяльності малих і середніх підприємств.

Формалізація Індексу інтегрованості інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності МСП (ПБА–МСП) здійснюється шляхом агрегування експертних оцінок за системою індикаторів із подальшим нормуванням результату.

Нехай  $s_i$ – експертна оцінка  $i$ -го індикатора за шкалою від 0 до 4;  $n$ – кількість індикаторів (у запропонованій моделі  $n = 10$ );  $S_{\max} = 4n$ – максимально можлива сума балів.

Тоді інтегральний показник визначається як:

$$\text{ПБА–МСП} = \frac{\sum_{i=1}^n s_i}{4n} \times 100$$

де:

$\sum_{i=1}^n s_i$ – фактична сума експертних оцінок;

$4n$ – теоретично максимальна сума балів;

100 – коефіцієнт переведення в відсоткову шкалу.

Таким чином, значення індексу варіюється в інтервалі від 0 до 100 %, що забезпечує його зручність для порівняння та динамічного аналізу.

Таблиця 3.5

#### Система показників

| Блок             | Зміст  |
|------------------|--|
| D – Data         | Повнота та якість маркетингових даних        |
| I – Integration  | Технічна інтеграція та оновлення             |
| A – Analytics    | Використання аналітичних інструментів        |
| S – Strategy     | Зв'язок аналітики зі стратегічними рішеннями |
| O – Organization | Організаційна підтримка та компетентності    |

Джерело: складено автором.

Оцінювання інтегрального показника здійснюється на основі методу структурованого експертного опитування, що забезпечує формалізацію якісних

характеристик рівня впровадження інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Вибір експертного підходу зумовлений обмеженою доступністю стандартизованих кількісних даних щодо внутрішніх маркетингових процесів МСП та необхідністю врахування управлінського контексту прийняття рішень.

Формування експертної групи здійснюється за критеріями професійної релевантності, досвіду практичної діяльності та рівня залученості до процесів маркетингового управління та бізнес-аналітики. До складу експертів доцільно включати:

- керівників та власників МСП;
- маркетинг-директорів або менеджерів з маркетингу;
- аналітиків даних та ВІ-спеціалістів;
- зовнішніх консультантів у сфері цифровізації та маркетингової аналітики.

Ключовими критеріями відбору експертів визначено: наявність не менше 3–5 років професійного досвіду, безпосередня участь у прийнятті маркетингових рішень або впровадженні аналітичних інструментів, а також обізнаність у цифрових технологіях обробки даних. З метою підвищення достовірності результатів формується збалансована група експертів (рекомендовано 7–15 осіб), що дозволяє мінімізувати індивідуальні упередження.

Процедура оцінювання передбачає заповнення стандартизованої анкети, структурованої за п'ятьма функціональними блоками (D–I–A–S–O), кожен з яких деталізується системою індикаторів. Кожен індикатор оцінюється за шкалою від 0 до 4, де: 0 – відсутність практики; 1 – епізодичне або несистемне використання; 2 – часткове впровадження; 3 – системне використання; 4 – повна інтеграція та регламентованість процесів.

Для забезпечення узгодженості оцінок експертам надаються інтерпретаційні пояснення щодо кожного рівня шкали. У разі значної варіативності відповідей може застосовуватись процедура узгодження (наприклад, повторне опитування або обговорення за принципами методу Дельфі).

Агрегування результатів здійснюється шляхом обчислення середнього або сумарного значення оцінок за кожним індикатором із подальшим нормуванням відповідно до запропонованої формули інтегрального індексу. Додатково може бути застосована перевірка узгодженості експертних оцінок (наприклад, коефіцієнт конкордації Кендалла), що дозволяє оцінити ступінь однорідності суджень експертів та підвищити надійність результатів.

Запропонована методика забезпечує поєднання кількісного та якісного підходів до оцінювання рівня інтегрованості бізнес-аналітики у маркетингову діяльність МСП та дозволяє врахувати специфіку управлінських процесів у середовищі обмежених ресурсів.

Результати оцінювання блоку D дозволяють визначити рівень сформованості інформаційної бази маркетингової діяльності МСП. Аналіз свідчить про значну диференціацію у повноті джерел даних та їх якості залежно від галузевої специфіки підприємств. Найвищі показники характерні для підприємств ритейлу, IT та медичних послуг, де використовується декілька цифрових каналів збору інформації – CRM-системи, веб-аналітика, дані програм лояльності, фінансові модулі. Це забезпечує достатню глибину аналітичної обробки та можливість сегментації клієнтської бази.

Натомість виробничі та аграрні підприємства демонструють помірний або базовий рівень, що зумовлено обмеженою диверсифікацією маркетингових каналів і фокусом на B2B-взаємодії. Часто інформація зберігається у розрізних форматах без централізованого сховища, що знижує потенціал подальшого аналітичного використання. Підприємства сфери послуг займають проміжну позицію: дані формуються регулярно, однак їх структурованість та стандартизація залишаються недостатніми.

Отримані результати підтверджують, що саме якість і повнота даних формують основу інтеграції бізнес-аналітики. За відсутності структурованої інформаційної бази подальше впровадження BI-рішень не забезпечує очікуваного управлінського ефекту.

Таблиця 3.6

## Оцінювання блоку D\*

| Підприємство        | D1 | D2 | Сума блоку (0–8) |
|---------------------|----|----|------------------|
| АгроПром            | 2  | 2  | 4                |
| Кофіта              | 4  | 3  | 7                |
| Меблевий Дім        | 2  | 2  | 4                |
| DigitalPrint        | 3  | 3  | 6                |
| GreenEnergy Service | 2  | 3  | 5                |
| Urban Coffee        | 3  | 2  | 5                |
| IT-Logic            | 4  | 4  | 8                |
| Fashion Line        | 3  | 3  | 6                |
| MetalTech           | 2  | 2  | 4                |
| MedLab+             | 3  | 4  | 7                |

Джерело: складено за розрахунками автора.

\*Примітка. D1 – показник повноти маркетингових даних, що відображає рівень охоплення джерел інформації (CRM, веб-аналітика, соціальні мережі, фінансові дані, дані про споживачів тощо). D2 – показник якості маркетингових даних, що характеризує їхню актуальність, точність, узгодженість та придатність до використання в аналітичних і управлінських процесах. Оцінювання здійснено за шкалою від 0 до 4, де 0 – відсутність практики, 4 – повна інтеграція та регламентованість.

Оцінювання блоку I відображає технічний рівень інтеграції інформаційних систем та регулярність оновлення даних. Результати демонструють, що повноцінна інтеграція характерна лише для підприємств із розвинутою цифровою інфраструктурою – переважно у ритейлі та IT-секторі. У цих суб'єктів наявна синхронізація CRM, облікових систем, веб-аналітики та фінансових модулів, що дозволяє формувати консолідовану управлінську звітність.

Для більшості виробничих та аграрних МСП інтеграція обмежується частковим обміном даними або використанням автономних систем. Оновлення інформації часто здійснюється вручну або з часовими лагами, що знижує оперативність прийняття маркетингових рішень. Підприємства сфери послуг демонструють середній рівень інтеграції, проте відсутність централізованих аналітичних платформ стримує подальшу автоматизацію процесів.

Таким чином, блок інтеграції є одним із ключових стримуючих факторів цифрової трансформації МСП. Саме на цьому етапі виникає розрив між наявністю даних та їх ефективним використанням у стратегічному управлінні.

Таблиця 3.7

## Оцінювання блоку I

| Підприємство        | I1 | I2 | Сума блоку |
|---------------------|----|----|------------|
| АгроПром            | 1  | 2  | 3          |
| Кофіта              | 4  | 4  | 8          |
| Меблевий Дім        | 1  | 2  | 3          |
| DigitalPrint        | 2  | 3  | 5          |
| GreenEnergy Service | 2  | 3  | 5          |
| Urban Coffee        | 2  | 2  | 4          |
| IT-Logic            | 4  | 4  | 8          |
| Fashion Line        | 3  | 3  | 6          |
| MetalTech           | 1  | 2  | 3          |
| MedLab+             | 3  | 4  | 7          |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Результати блоку А відображають глибину використання аналітичних інструментів у маркетинговій діяльності підприємств. Встановлено, що базові інструменти звітності застосовуються більшістю МСП, проте рівень впровадження прогностичної аналітики суттєво відрізняється. Найвищі показники характерні для ІТ-сектору та підприємств із розвиненим онлайн-каналом продажів, де застосовуються когортний аналіз, моделі прогнозування попиту та оцінювання життєвої цінності клієнта.

Виробничі та аграрні підприємства використовують переважно ретроспективний аналіз, що обмежує стратегічний потенціал аналітики. У сфері послуг аналітичні інструменти застосовуються частково, переважно для контролю операційних показників. Відсутність системного прогнозування та автоматизованих дашбордів свідчить про домінування реактивної моделі управління.

Отримані результати підтверджують, що саме розвиток прогностичної аналітики є критичним чинником переходу від базового до розвинутого рівня інтегрованості бізнес-аналітики.

Таблиця 3.8

## Оцінювання блоку А

| Підприємство        | A1 | A2 | Сума блоку |
|---------------------|----|----|------------|
| АгроПром            | 1  | 0  | 1          |
| Кофіта              | 4  | 3  | 7          |
| Меблевий Дім        | 2  | 1  | 3          |
| DigitalPrint        | 3  | 2  | 5          |
| GreenEnergy Service | 2  | 1  | 3          |
| Urban Coffee        | 2  | 1  | 3          |
| IT-Logic            | 4  | 4  | 8          |
| Fashion Line        | 3  | 2  | 5          |
| MetalTech           | 1  | 1  | 2          |
| MedLab+             | 3  | 3  | 6          |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Блок S характеризує ступінь включення аналітики у стратегічні маркетингові рішення. Найвищі оцінки отримали підприємства, де КРІ безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями та регулярно аналізуються на рівні управлінських нарад. Це забезпечує узгодженість тактичних маркетингових заходів із довгостроковими орієнтирами розвитку.

Для більшості виробничих та аграрних МСП аналітика використовується переважно для контролю поточних показників, без формалізованого зв'язку зі стратегічним плануванням. Підприємства сфери послуг демонструють помірну інтеграцію, однак стратегічні сценарії на основі аналітичних даних застосовуються нерегулярно.

Таким чином, навіть за наявності технічної інфраструктури стратегічний компонент залишається слабкою ланкою у значної частини МСП. Це свідчить про потребу методичного забезпечення інтеграції аналітики у процес формування маркетингової стратегії.

Таблиця 3.9

## Оцінювання блоку S

| Підприємство        | S1 | S2 | Сума блоку |
|---------------------|----|----|------------|
| АгроПром            | 2  | 2  | 4          |
| Кофіта              | 4  | 4  | 8          |
| Меблевий Дім        | 2  | 2  | 4          |
| DigitalPrint        | 3  | 3  | 6          |
| GreenEnergy Service | 2  | 2  | 4          |

|              |   |   |   |
|--------------|---|---|---|
| Urban Coffee | 2 | 2 | 4 |
| IT-Logic     | 4 | 4 | 8 |
| Fashion Line | 3 | 3 | 6 |
| MetalTech    | 2 | 2 | 4 |
| MedLab+      | 3 | 3 | 6 |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Результати блоку О демонструють, що рівень інтегрованості бізнес-аналітики суттєво залежить від організаційної підтримки та компетентнісного забезпечення. Найвищі показники зафіксовано у підприємств, де визначено відповідальних за управління даними, існують внутрішні регламенти формування звітності та проводиться навчання персоналу.

У більшості виробничих і аграрних МСП аналітичні функції розподілені неформально, а регламентація процесів відсутня або має фрагментарний характер. Це створює ризики втрати інформації та залежності від окремих працівників. Підприємства сфери послуг займають середню позицію, проте інституціоналізація аналітичних процедур потребує посилення.

Отже, організаційний блок виступає системоутворюючим елементом інтеграції бізнес-аналітики, оскільки саме він забезпечує сталість та відтворюваність аналітичних процесів у маркетинговому управлінні МСП.

Таблиця 3.10

#### Оцінювання блоку О

| Підприємство        | O1 | O2 | Сума блоку |
|---------------------|----|----|------------|
| АгроПром            | 2  | 1  | 3          |
| Кофіта              | 4  | 4  | 8          |
| Меблевий Дім        | 2  | 1  | 3          |
| DigitalPrint        | 3  | 2  | 5          |
| GreenEnergy Service | 2  | 2  | 4          |
| Urban Coffee        | 2  | 1  | 3          |
| IT-Logic            | 4  | 4  | 8          |
| Fashion Line        | 3  | 3  | 6          |
| MetalTech           | 2  | 1  | 3          |
| MedLab+             | 3  | 3  | 6          |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Порівняльний аналіз інтегрального Індексу інтегрованості інструментів бізнес-аналітики засвідчив суттєву варіативність рівня цифрової зрілості

маркетингового управління серед досліджених МСП. Діапазон значень індексу становить від базового до високого рівня, що відображає нерівномірність впровадження аналітичних інструментів у підприємницькому середовищі.

Лідуючі позиції займають підприємства секторів ритейлу, ІТ та медичних послуг, де сформовано замкнений контур «дані – інтеграція – аналітика – стратегія – організація». Для цих суб'єктів характерна централізація інформаційних потоків, використання ВІ-платформ, системна робота з КРІ та наявність елементів прогностного моделювання. Це свідчить про перехід до моделі управління, орієнтованої на дані.

Підприємства сфери послуг та частина виробничих МСП демонструють розвинений або проміжний рівень інтегрованості. Вони активно використовують цифрові інструменти, однак інтеграція систем і формалізація аналітичних процедур залишаються неповними. Найнижчі показники зафіксовано у традиційних виробничих та аграрних підприємств, де аналітика носить переважно ретроспективний характер, а прогностні модулі та інтеграція інформаційних потоків розвинені недостатньо.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що ключовими стримуючими факторами для більшості МСП є обмежена технічна інтеграція систем та недостатній розвиток прогностної аналітики. Водночас підприємства, які інституціоналізували аналітичні процеси та забезпечили їх організаційну підтримку, демонструють вищий рівень стратегічної узгодженості маркетингових рішень. Це підтверджує доцільність впровадження комплексної моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, орієнтованої на системність та міжфункціональну координацію.

Таблиця 3.11

## Розрахунок ПБА–МСП та інтерпретація результатів (10 МСП)

| Підприємство               | Сума балів (0–40) | ПБА–МСП, % | Рівень інтегрованості | Коротка інтерпретація  |
|----------------------------|-------------------|------------|-----------------------|--|
| ПП «АгроПром» (агробізнес) | 15                | 37,5       | Базовий               | Аналітика використовується фрагментарно; ключовий дефіцит – інтеграція та прогностні модулі. |
| ТОВ «Кофіта» (ритейл)      | 38                | 95,0       | Високий               | Замкнений контур “дані–аналітика–стратегія”; ВІ  |

|   |    |       |            |   |
|---|----|-------|------------|---|
|   |    |       |            | підтримує маркетингові рішення системно.  |
| ПП «Меблевий Дім» (виробництво)         | 17 | 42,5  | Базовий    | Є окремі цифрові практики, але слабка технічна інтеграція та обмежена аналітика.                |
| ТОВ «DigitalPrint» (поліграфія/послуги) | 27 | 67,5  | Розвинений | ВІ використовується регулярно; потребує посилення прогнозування та формалізації регламентів.    |
| ПП «GreenEnergy Service» (послуги)      | 21 | 52,5  | Розвинений | Сформовано базовий аналітичний контур; обмеження – прогнозна аналітика та стратегічні сценарії. |
| ТОВ «Urban Coffee» (HoReCa)             | 19 | 47,5  | Базовий    | Дані є, але інтеграція і регламентація недостатні; рішення переважно операційні.                |
| ПП «IT-Logic» (IT-послуги)              | 40 | 100,0 | Високий    | Максимальна інтегрованість – повна цифрова інфраструктура, аналітика і KPI-управління.          |
| ТОВ «Fashion Line» (ритейл одягу)       | 29 | 72,5  | Розвинений | Високий рівень data-driven маркетингу; “зона росту” – поглиблення прогнозів і автоматизації.    |
| ПП «MetalTech» (виробництво)            | 16 | 40,0  | Базовий    | Мінімально достатня аналітика; потрібні інтеграція джерел і розвиток ВІ-звітності.              |
| ТОВ «MedLab+» (медичні послуги)         | 32 | 80,0  | Високий    | Системні дані та регулярні звіти; сильна дисципліна процесів і KPI, є елементи прогнозування.   |

Джерело: складено за розрахунками автора.

Проведене дослідження дозволило сформувавши та апробувати інструментарій кількісної оцінки рівня інтегрованості бізнес-аналітики у систему стратегічного маркетингового управління малих і середніх підприємств. Запропонований інтегральний індекс забезпечує можливість комплексної діагностики технічних, аналітичних, стратегічних та організаційних складових цифрової трансформації маркетингової діяльності. Його застосування продемонструвало суттєву диференціацію рівнів data-driven зрілості МСП залежно від галузевої специфіки та рівня цифрової інфраструктури.

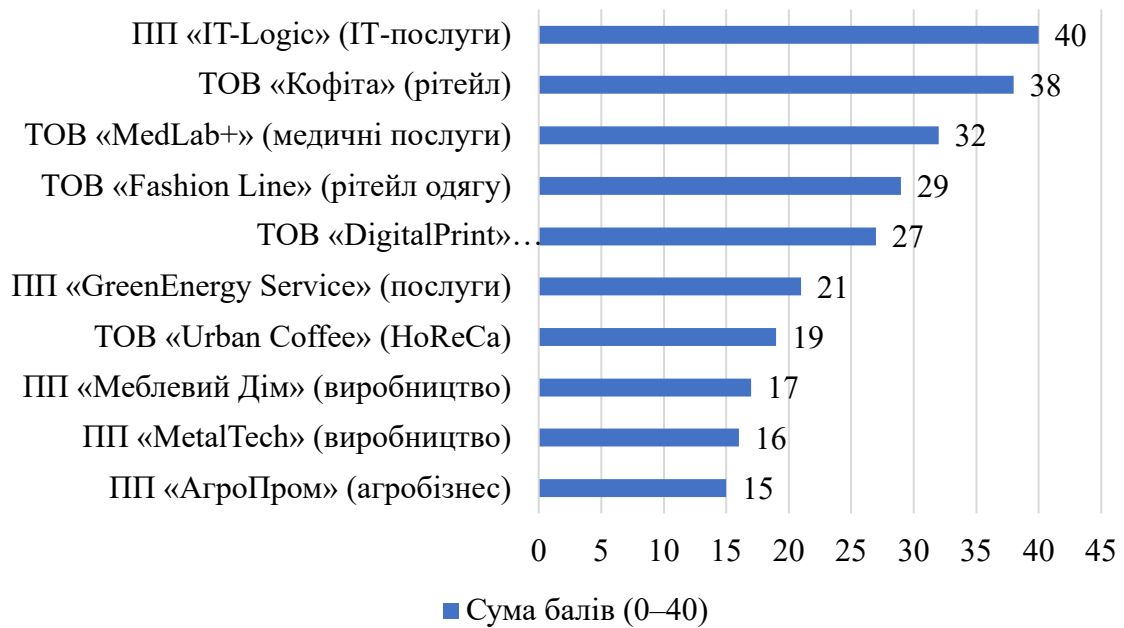


Рис. 3.1. Результати оцінки ПБА–МСП (бали).

Джерело: складено за розрахунками автора.

Рис. 3.1 відображає результати інтегральної оцінки використання інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності малих і середніх підприємств за шкалою від 0 до 40 балів. Отримані результати демонструють суттєву диференціацію рівня використання аналітичних інструментів залежно від галузевої специфіки підприємств та рівня їх цифрової зрілості. Найвищий показник зафіксовано у ПП «IT-Logic» (40 балів), що свідчить про високий рівень інтеграції бізнес-аналітики у процеси прийняття маркетингових рішень та активне використання цифрових інструментів обробки даних. Високі результати також продемонстрували ТОВ «Кофіта» (38 балів), ТОВ «MedLab+» (32 бали) та ТОВ «Fashion Line» (29 балів), що характеризує їх як підприємства з розвиненою аналітичною підтримкою маркетингової діяльності. Водночас підприємства виробничого та аграрного секторів, зокрема ПП «AgroProm» (15 балів), ПП «MetalTech» (16 балів) та ПП «Меблевий Дім» (17 балів), демонструють нижчі значення показників, що може свідчити про обмежене використання аналітичних інструментів та нижчий рівень цифровізації маркетингових процесів. Загалом результати підтверджують, що рівень впровадження бізнес-аналітики у МСП

значною мірою залежить від галузі діяльності та рівня цифрової трансформації підприємств.

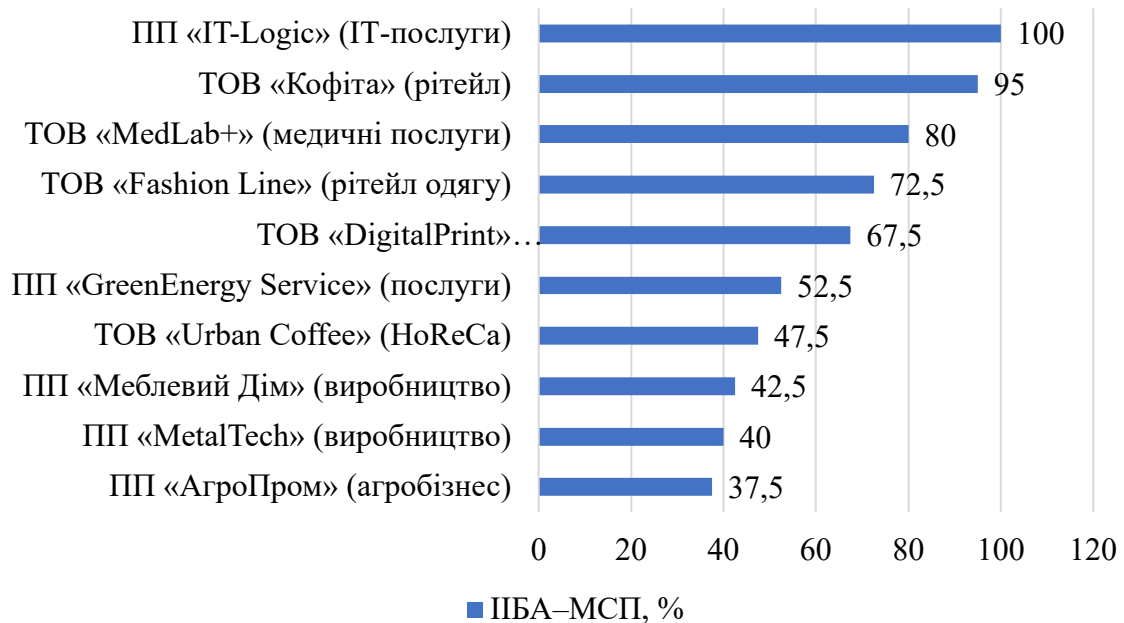


Рис. 3.2. Результати оцінки ПБА-МСП, %.

Джерело: складено за розрахунками автора.

На рисунку 3.2 наведено результати інтегральної оцінки використання інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності малих і середніх підприємств у відсотковому вимірі. Представлені дані демонструють рівень розвитку аналітичної підтримки маркетингових управлінських рішень у підприємств різних секторів економіки. Найвищий показник зафіксовано у ПП «IT-Logic» – 100 %, що свідчить про повну інтеграцію інструментів бізнес-аналітики у систему маркетингового управління. Високі значення також спостерігаються у ТОВ «Кофіта» (95 %), ТОВ «MedLab+» (80 %) та ТОВ «Fashion Line» (72,5 %), що характеризує ці підприємства як такі, що активно використовують аналітичні технології для підтримки маркетингових рішень. Середній рівень використання бізнес-аналітики демонструють ТОВ «DigitalPrint» (67,5 %), ПП «GreenEnergy Service» (52,5 %) та ТОВ «Urban Coffee» (47,5 %), що вказує на часткове впровадження аналітичних інструментів. Найнижчі показники характерні для виробничих та аграрних підприємств, зокрема ПП «AgroProm» (37,5 %), ПП «MetalTech» (40 %) та ПП «Меблевий Дім»

(42,5 %), що свідчить про нижчий рівень цифровізації маркетингових процесів. Загалом наведені на рисунку результати підтверджують, що рівень впровадження бізнес-аналітики у МСП значною мірою залежить від галузевої специфіки діяльності та рівня цифрової зрілості підприємств.

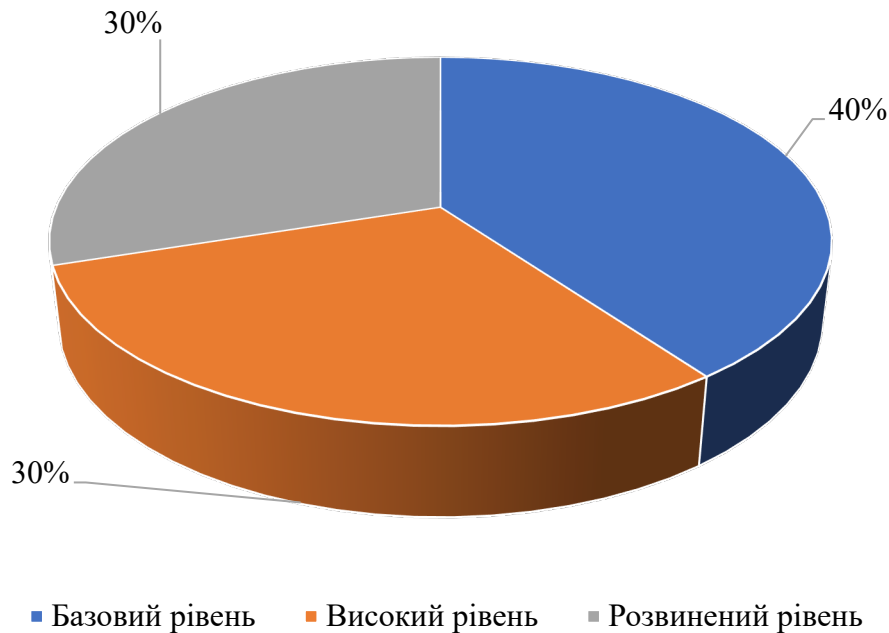


Рис.3.3. Структура результатів розрахунку ПБА–МСП.

Джерело: складено за розрахунками автора.

На рисунку 3.3 представлено структуру результатів розрахунку інтегрального показника впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Отримані результати демонструють розподіл підприємств за рівнем розвитку аналітичної підтримки маркетингових процесів. Найбільшу частку становлять підприємства з базовим рівнем використання бізнес-аналітики – 40 %. Це свідчить про те, що значна частина МСП застосовує лише окремі цифрові інструменти аналізу даних, не формуючи при цьому комплексної системи аналітичної підтримки маркетингових рішень. Частка підприємств із високим рівнем використання бізнес-аналітики становить 30 %. Для цієї групи характерне системне застосування аналітичних інструментів, інтеграція даних із різних джерел та використання цифрових платформ для оцінювання ефективності маркетингових кампаній. Водночас 30 % підприємств віднесено до групи з розвиненим рівнем

бізнес-аналітики, що характеризується комплексною інтеграцією ВІ-інструментів у стратегічні та операційні маркетингові процеси, використанням автоматизованих аналітичних систем і високим рівнем цифрової зрілості. Загалом наведена на рисунку структура результатів свідчить про поступовий розвиток аналітичної культури у секторі МСП, водночас підтверджуючи наявність значного потенціалу для подальшого розширення використання інструментів бізнес-аналітики.

Результати емпіричної оцінки підтвердили, що найбільш розвинені моделі інтеграції аналітики характерні для підприємств ритейлу, ІТ та медичних послуг, де аналітичні інструменти функціонують як невід'ємний елемент стратегічного планування та контролю КРІ. Водночас для значної частини виробничих і аграрних підприємств притаманний базовий рівень інтеграції, що проявляється у фрагментарності даних, недостатній технічній синхронізації систем та обмеженому використанні прогностичної аналітики.

Ключовими стримуючими факторами виступають слабка інтеграція інформаційних потоків, недостатня формалізація аналітичних процедур і дефіцит компетентнісного забезпечення. Отримані результати обґрунтовують необхідність удосконалення методичного підходу до управління впровадженням бізнес-аналітики та розробки практичних рекомендацій щодо поетапної інтеграції ВІ-платформ у маркетингові процеси МСП з метою підвищення результативності стратегічних управлінських рішень.

### **Висновки до розділу 3**

Формування моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу набуває ключового значення в умовах цифрової трансформації економіки, стрімкого зростання обсягів даних та необхідності оперативної адаптації до змін ринкового середовища. Проведене дослідження узагальнює теоретичні засади, аналітичні закономірності та практичні аспекти впровадження

інструментів бізнес-аналітики, формуючи комплексний підхід до їх використання з метою підвищення результативності маркетингового управління. Отримані результати дають змогу визначити системну логіку розвитку аналітичної функції в МСП, окреслити пріоритетні інструменти та сформувавши методично обґрунтовані рекомендації щодо модернізації маркетингових процесів на основі даних.

Проведений аналіз дав змогу встановити, що застосування інструментів бізнес-аналітики у секторі МСП залишається нерівномірним, фрагментарним та залежним від ресурсної забезпеченості підприємств. Більшість компаній обмежуються використанням базових засобів збору даних, не здійснюючи повноцінного аналізу та прогнозування, що істотно знижує результативність управлінських рішень у сфері маркетингу. Виявлено значний розрив між фактичним рівнем цифрової зрілості МСП та сучасними вимогами до швидкості, гнучкості й персоналізації маркетингових процесів. Водночас підприємства чітко усвідомлюють потребу в інструментах, які забезпечують глибший аналіз поведінки споживачів, можливість прогнозування попиту, оцінювання конкурентного середовища та оптимізації маркетингових витрат.

Результати дослідження методичного підходу до вибору інструментів бізнес-аналітики засвідчили, що ефективне впровадження аналітичних рішень можливе лише за умови системного управління всім процесом цифрової трансформації. Такий підхід охоплює визначення потреб підприємства, ідентифікацію відповідних функціональних задач, оцінювання ресурсних обмежень, вибір релевантних інструментів та формування етапності їх упровадження. Запропонований методичний підхід дає змогу мінімізувати ризики невідповідності між аналітичними рішеннями та реальними управлінськими потребами МСП, забезпечує раціональне використання ресурсів і сприяє поступовому розвитку аналітичної культури в організації. Застосування такого підходу створює підґрунтя для переходу МСП від базової, описової аналітики до більш просунутих форм, зокрема діагностичної, прогнозної та прескриптивної.

Важливим результатом дослідження є формування моделі управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Модель демонструє, що ключовою умовою ефективності аналітичних інструментів є їх вбудованість у всі етапи управлінського циклу – від аналізу ринку до контролю результатів та коригування стратегії. Застосування інструментів бізнес аналітики дозволяє підприємствам переходити від інтуїтивного прийняття рішень до прийняття рішень, базованих на даних, що підвищує точність і обґрунтованість маркетингових дій. Модель також передбачає формування єдиного інформаційного середовища, яке забезпечує узгодженість між операційними, маркетинговими та стратегічними рівнями управління. Такий підхід сприяє поглибленню розуміння поведінки споживачів, зниженню невизначеності й підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх змін.

Особливе значення має той факт, що впровадження інструментів бізнес-аналітики тісно пов'язане з управлінням ризиками та забезпеченням економічної безпеки підприємства. Аналітичні інструменти дозволяють виявляти ранні сигнали змін у попиті, прогнозувати можливі негативні наслідки управлінських рішень, оцінювати ризики неефективних маркетингових інвестицій і формувати сценарні плани реагування на ринкові виклики. Таким чином, управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу стає невід'ємним елементом алгоритму управління ризиками, посилюючи стійкість підприємства і забезпечуючи його здатність до безперервного розвитку.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу є не технічним завданням, а стратегічним напрямом розвитку підприємства. Для того щоб аналітичні інструменти забезпечували реальну управлінську цінність, необхідно формувати комплексну інфраструктуру, яка включає не лише технологічні рішення, а й розвиток людського капіталу, удосконалення організаційних процедур,

налагодження процесів збирання та інтеграції даних. Підприємства, які здійснюють системні інвестиції у розвиток аналітичної функції, отримують значні конкурентні переваги порівняно з тими, хто обмежується фрагментарними ініціативами.

Розрахунки інтегрального показника впровадження інструментів бізнес-аналітики у маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу засвідчили суттєву диференціацію рівня інтегрованості аналітичних рішень у контур стратегічного управління. Отримані значення індексу дозволили ідентифікувати як підприємства з фрагментарним використанням аналітики, де домінують епізодичні практики обробки даних, так і суб'єкти господарювання з відносно високим рівнем системності та інституціоналізації аналітичних процесів. При цьому встановлено, що найуразливішими залишаються компоненти, пов'язані з інтеграцією даних та організаційною підтримкою, що обмежує можливості повноцінного використання потенціалу бізнес-аналітики. Узагальнення результатів розрахунків підтверджує доцільність застосування ПБА–МСП як інструменту прикладної діагностики, що забезпечує не лише порівняльний аналіз між підприємствами, а й формує аналітичну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що дослідження поглибило наукове розуміння ролі системи впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСП, обґрунтувало методичні, організаційні та прикладні аспекти формування аналітичної інфраструктури та запропонувало практичні рекомендації, релевантні сучасним умовам цифрової економіки. Визначені закономірності та підходи формують підґрунтя для подальшого вдосконалення управлінських процесів, сприяють підвищенню результативності маркетингових рішень і забезпечують підприємствам можливість стійкого розвитку в динамічному ринковому середовищі.

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізований матеріал доводить, що маркетингова діяльність МСП у цифрову епоху формується під впливом змін, пов'язаних із підвищенням значення даних, технологічною складністю комунікаційних процесів та необхідністю швидкої адаптації до поведінкових коливань споживачів. Значна частина традиційних маркетингових інструментів втрачає ефективність у середовищі, де домінують алгоритми, платформи, диджитал-канали та інтерактивні формати взаємодії. Саме тому маркетинг МСП переходить від інтуїтивного до аналітичноорієнтованого типу управління. Дані перетворюються на ключовий актив, який визначає якість стратегічних і тактичних рішень. У цифровому середовищі маркетингові процеси стають циклічними та безперервними, а інформаційний обмін – високошвидкісним. Це зумовлює зростання ролі аналітичної інфраструктури, яка дозволяє збирати, структурувати, інтерпретувати та використовувати інформацію для формування релевантних дій. МСП, які інтегрують аналітичні підходи, демонструють вищу гнучкість, точність прогнозування, здатність до персоналізації та оптимізації маркетингових витрат. Формується нова парадигма маркетингу, у межах якої результативність визначається рівнем опрацювання даних та якістю аналітичної підтримки рішень.

2. Узагальнення свідчить, що інструменти бізнес-аналітики є неоднорідними за призначенням, рівнем складності, глибиною аналізу та обсягом інформаційних ресурсів, які вони потребують. Поділ на описову, діагностичну, прогнозну та прескриптивну аналітику дозволяє МСП оптимально обирати інструменти відповідно до зрілості бізнес-процесів та наявних ресурсів. Описова аналітика дає змогу сформулювати фактичне уявлення про ринок і клієнтів, діагностична дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, прогнозна підтримує передбачення майбутніх тенденцій та оцінювання сценаріїв, а прескриптивна формує рекомендації щодо оптимальних дій. Такий підхід забезпечує системність

у впровадженні аналітики та сприяє зменшенню помилок у маркетингових рішеннях. Для МСП класифікація ВІ-інструментів є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє уникати несистемного вибору технологій та забезпечує більш ефективно використання обмежених ресурсів. Класифікація створює базу для розвитку аналітичної інфраструктури, яка відповідає потребам МСП у сфері сегментації, бюджетування, моніторингу ефективності та управління взаємодією зі споживачами.

3. Дослідження підтверджує, що оцінювання ефективності ВІ в МСП має здійснюватися системно і багатофакторно, оскільки вплив аналітики проявляється не лише у фінансових результатах, але й у поведінкових змінах клієнтів, операційній ефективності, точності прогнозування та оптимізації маркетингового бюджету. Запропонований підхід до оцінювання дає можливість вимірювати не окремі ефекти, а комплексну результативність аналітики, що формує реальне уявлення про внесок ВІ у розвиток підприємства. Застосування багаторівневих КРІ дозволяє МСП здійснювати більш точне планування, прогнозування, коригування стратегій та підвищення рентабельності. Важливим є те, що комплексна система оцінювання сприяє формуванню культури прийняття рішень на основі даних, що є необхідною умовою цифрової трансформації підприємств. Оцінювання ефективності ВІ також дозволяє виявляти слабкі місця у маркетингових процесах і визначати напрями модернізації. МСП, що впроваджують системні механізми оцінювання, демонструють вищу адаптивність та стійкість у конкурентному середовищі.

4. Узагальнення даних показує, що сучасний стан упровадження ВІ у малих та середніх підприємствах України є нерівномірним та неоднорідним за галузевими, технологічними й організаційними параметрами. Більшість МСП перебувають на початковому або базовому рівнях аналітичної зрілості, використовуючи інструменти описової аналітики та обмежене коло показників для оцінювання результативності. Проте навіть елементарні аналітичні рішення забезпечують підприємствам підвищення точності управлінських дій, кращу сегментацію клієнтів та ефективніший розподіл маркетингових бюджетів.

Тенденції свідчать про поступове зростання попиту на ВІ, що зумовлено зростанням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та потребою в обґрунтованих рішеннях. Ключовими бар'єрами залишаються дефіцит компетентностей, фрагментованість даних, обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень цифрової інфраструктури. Установлено, що підприємства, які системно впроваджують аналітичні підходи, демонструють вищу результативність маркетингових стратегій, здатність до адаптації та швидкість реагування на ринкові зміни. Отже, оцінювання стану впровадження ВІ дозволяє не лише визначити проблеми, але й сформувавши базу для подальших рекомендацій щодо розвитку аналітичної компетентності МСП.

5. Проведене дослідження виявило, що ключові потреби МСП у сфері застосування ВІ пов'язані з необхідністю підвищення точності сегментації, оптимізації маркетингових бюджетів, покращення прогнозування попиту та посилення персоналізації взаємодії зі споживачами. Підприємства прагнуть використовувати дані для обґрунтованого прийняття рішень, однак стикаються з низкою бар'єрів, включно з браком структурованих даних, недостатньою цифровою компетентністю персоналу, відсутністю єдиних інформаційних платформ і фінансовими обмеженнями. Для багатьох МСП складність полягає також у виборі релевантних інструментів, оскільки ринок пропонує широкий спектр технологій, які відрізняються функціональністю та вимогами до ресурсів. Аналіз показує, що потреби МСП можна задовольнити лише за умови формування цілісної системи роботи з даними, яка включає їх збір, очищення, інтеграцію, аналіз та візуалізацію. Узагальнення свідчить, що виклики мають комплексний характер і стосуються не лише технологій, а й організаційної готовності, культури прийняття рішень та рівня стратегічної орієнтації підприємств. Визначена карта потреб та викликів є підґрунтям для розроблення галузевих рекомендацій щодо впровадження ВІ та підвищення ефективності маркетингової діяльності МСП.

6. SWOT-аналіз дозволяє виділити структуровану систему чинників, які визначають результативність упровадження ВІ у МСП. До сильних сторін

належать можливість підвищення точності маркетингових рішень, покращення прогнозування, оптимізація витрат та персоналізація взаємодії зі споживачами. Слабкі сторони зумовлені недостатньою цифровою інфраструктурою, браком датасетів, низьким рівнем аналітичної компетентності персоналу та складністю інтеграції ВІ у наявні бізнес-процеси. Аналіз показує, що зовнішні можливості формуються під впливом зростання доступності хмарних інструментів, активного розвитку ринку даних, державних ініціатив цифровізації та високої динаміки споживчих очікувань. Водночас загрози пов'язані з кіберризиками, нестабільністю ринку, ризиком неправильного вибору інструментів і зростанням залежності від технологічних платформ. SWOT-модель підтверджує, що успішність ВІ-ініціатив залежить від того, наскільки підприємство здатне використовувати сильні сторони для нейтралізації слабких та перетворення можливостей на стратегічні конкурентні переваги. Отже, SWOT-аналіз є основою для оптимізації управлінських рішень і визначення напрямів розвитку маркетингової аналітики МСП.

7. Узагальнення доводить, що успішне впровадження бізнес-аналітики у МСП можливе лише за умови дотримання структурованої методики, яка передбачає поетапний рух від визначення потреб до оцінювання отриманих результатів. Підприємства стикаються з низкою проблем – нестачею ресурсів, фрагментованістю даних, недостатнім розумінням цілей аналітики та складністю вибору технологічних рішень. Методичний підхід, який базується на логічній послідовності «потреба – дані – інструмент – результат», дає змогу впорядкувати процес цифрової трансформації, уникнути хаотичних рішень та забезпечити контроль над кожним етапом. Визначення вимог до даних та аналітичних інструментів сприяє формуванню якісного інформаційного середовища, що є ключовою умовою точності аналітичних висновків. Запропонований підхід також дозволяє оцінювати ризики та адаптувати систему під специфіку підприємства, що забезпечує підвищення ефективності впровадження ВІ. Розроблена методика сприяє формуванню внутрішньої культури роботи з

даними, що є фундаментальною умовою стійкого розвитку МСП у цифровому середовищі.

8. Проведене дослідження свідчить, що інтеграція бізнес-аналітики у систему маркетингового управління МСП є фундаментальною умовою підвищення результативності стратегічних і тактичних рішень. Аналітичні процеси забезпечують зміцнення зв'язку між різними рівнями управління, створюючи єдину інформаційну екосистему, у якій дані циркулюють безперервно й використовуються в оптимальний момент для прийняття рішень. Запропонована модель дає змогу пов'язати операційні показники з довгостроковими маркетинговими цілями, формуючи системну основу для аналізу, прогнозування й оптимізації. Здатність ВІ забезпечувати синхронізацію рішень на всіх рівнях дозволяє підприємствам підвищувати точність планування, реагувати на ринкові коливання та оптимізувати витрати. МСП, які використовують інтегровану модель ВІ, демонструють вищу клієнтоорієнтованість, стабільність маркетингових процесів і здатність до швидкого коригування комунікаційних стратегій. Інтеграція ВІ також сприяє формуванню аналітичної культури, у межах якої дані та алгоритми стають інструментами підвищення конкурентоспроможності. У підсумку інтегрована модель сприяє формуванню адаптивної маркетингової системи, здатної до безперервного вдосконалення.

9. Узагальнення демонструє, що ефективність впровадження ВІ у МСП значною мірою залежить від галузевої специфіки та характеру маркетингових процесів. Рекомендації, адаптовані до певного КВЕДу, дозволяють підприємствам уникнути типової проблеми універсальних рішень, що не враховують особливості даних, структуру попиту, ринкові цикли та клієнтську поведінку. Галузева диференціація дає змогу оптимально поєднувати ВІ-інструменти з операційними й стратегічними потребами підприємств, підвищуючи ефективність їх використання. МСП з виробничого сектору отримують найбільший ефект від прогнозної й діагностичної аналітики, підприємства сфери послуг – від аналітики поведінки клієнтів і персоналізованих

рекомендацій, торгівля – від інструментів попиту, запасів і оптимізації цін. Такий підхід забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності маркетингових рішень і швидке отримання результатів. Галузеві рекомендації формують основу для індивідуалізації ВІ-підходів, що сприяє зниженню ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та розвитку аналітичної культури в МСП.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедзір О. Особливості маркетингової діяльності Іт підприємств. Матеріали конференцій МНЛ, (10 листопада 2023 р., м. Дніпро), 2023. С. 38-40.
2. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>
3. Болотна О., Лісений Є., Тімченко Д. Управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-35>
4. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.80>
5. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007>
6. Булах О. В. 2023. Глобальний вплив штучного інтелекту та машинного навчання на ефективність електронної комерції. *Бізнес Інформ*, 2023. Вип. 8. С. 114-121.
7. Вакун О., Корол В. Розвиток стратегічного управління в епоху цифровізації. *Ефективна Економіка*. 2023. No. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.15>.
8. Вдовенко Н. М., Перегуда Ю. А. Фінансові інструменти сталого розвитку підприємств аграрного бізнесу в аспекті економічної безпеки держави й впливу тіньової і поведінкової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38. С. 504–510.
9. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Денисов Є. В., Недопако Н. М. Принципи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних

підприємств в умовах диджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.48>.

10. Вінничук О. Ю., Вінничук І. С., Білоскурський Р. Р. Концептуальні основи практичного застосування бізнес-аналітики. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 45. С. 69–75.

11. Воронко О. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3 (312). С. 62–69. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik>

12. Гончаренко Н. Роль комплексного системного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/113.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/113.pdf).

13. Гострик О.М., Ганевич М.О. Бізнес-аналітика – основа для іноваційних перетворень управлінської складової бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10 (311). С. 72–79.

14. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. С. 127-134.

15. Дербенцев В. Д. Системний аналіз: Навч.-метод. посібник для самоствивч. дисц. / О. Д. Шарапов, В. Д. Дербенцев, Д. Є. Семьонов. Київ: КНЕУ, 2003. 154 с.

16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

17. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2020. № 5. С.214-220.

18. Європейський банк реконструкції та розвитку URL: <https://surl.li/veqrfq>

19. Івасів І. І. Сутність маркетингової діяльності підприємства. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : тези доповідей Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції*. Тернопіль. С. 34.

20. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
21. Компанець К. А. Маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітика як інструмент зменшення ризиків діяльності транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2025. № 4. С. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.36910/epu2025.04.085>
22. Коростова І. О. Big Data в маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.72>
23. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106
24. Кравцова А., Янчук Т. Використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 (11). С. 75–81.
25. Кузьменко О. Б., Ципліцька О. О. Бізнес-процеси в стратегічному бізнес-плануванні діяльності підприємств сфери послуг. Сучасні проблеми права та інноваційної економіки : збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами інтернет-конференції (м. Харків, 26 березня 2021 р.). Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 110–119.
26. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. №2(8). С. 94–100
27. Ларіна Я., Овсієнко Н., Васильков Д. Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. (1), 30-38. [https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-4\\_3](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-4_3)
28. Лепейко Т. І. Обґрунтування технології формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 356–360.

29. Литвин З.Б., Штефан Б.М. Бізнес - аналітика в маркетинговій діяльності підприємств: практичні підходи. 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/25284>
30. Лупак Р., Градюк Н. Інструменти підвищення економічної мобільності малих і середніх підприємств регіону: теоретико-методологічні аспекти проектування бізнес-проектів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7 (569). С. 210–216. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-210-216>
31. Малишенко Л., Трифонова О. Вплив маркетингових досліджень на ефективність управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>
32. Марусей Т. В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. *Економіка та держава*. 2016. Вип.6. С. 87-89.
33. Муратова М. Автоматизація управління дистриб'юторською діяльністю ІТ-компанії з використанням CRM систем. 2019.
34. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.47>.
35. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.
36. Перегуда Ю. А., Вдовенко Н. М. Вплив тіньової і поведінкової економіки на адаптацію фінансових інструментів сталого розвитку та фінансової безпеки держави. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 40. С. 273–279.
37. Перегуда Ю. А. Економічний механізм цифрової трансформації ритейлу в Україні. *Академічні візії*. 2025. № 40.
38. Перегуда Ю. А. Концептуальні підходи до управління розвитком фінансової діяльності аграрних підприємств тваринництва // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2023. – № 5 (72). – С. 10–18.

39. Перегуда Ю. А. Цифрові двійники як інструмент підвищення економічної ефективності управління міською інфраструктурою. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 48–55.
40. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: ПрАТ «Луцьк Фудз». Руна: Видавець. 2019. 240 с.
41. Пономаренко І. В., Телеус А. В. Бізнес-аналітика як ефективний інструмент обробки даних. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 23. С. 64-70.
42. ПП «АгроПром» URL: <https://agro-prom.com.ua/>
43. ПП «Меблевий Дім» URL: <http://mebelmdk.com.ua>
44. Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т., Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент удосконалення бізнес-комунікацій підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контролю та аналізу в умовах глобалізації*. 2022. № 29. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029>.
45. Пшик-Ковальська О. О., Семенець М. Д., Бруцяк Р. І. Інструменти бізнес-аналітики для удосконалення підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.81>.
46. Рзаєва Т. Г., Шевчук М. О. Аналіз фінансової безпеки підприємства за результатами його діяльності *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 168-171.
47. Романюк І. А., Колосков О. М. Стратегії цифрової трансформації для малого та середнього бізнесу в електронній комерції. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.12>.
48. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. *Бізнес-аналітика : навчально-методичний посібник*. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 104 с.
49. Спільник І. В., Гаврилюк-Єнсен Л. В. Консалтингова діяльність як форма організації аналітичної роботи. *Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ*. Тернопіль : Економічна думка, 2007. Вип. 1 (17). С. 28–33.

50. Спільник І. В., Гаврилюк-Єнсен Л. В. Складові фаховості у консультаційній діяльності. *Економічний аналіз*. Тернопіль : Економічна думка, 2010. Вип. 5. С. 30–33.
51. Спільник І. В., Загородна О. М., Ярощук О. В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 192–198.
52. Степанова К., Сорока Л. Стратегічний менеджмент як основа для формування ефективного маркетингового плану підприємства. *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid*. 2024. No. 19. P. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.25>.
53. ТОВ «Сільпо» URL: <https://silpo.ua>
54. ТОВ «Rozetka» URL: <https://rozetka.com.ua>
55. ТОВ «SoftServe» URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>
56. Філіпова Л.Я. Системи бізнес-аналітики: сучасні тенденції розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 1. С. 43–48.
57. Чкан А. С., Гостева Ю. А. Сутність аналітичної роботи та інструменти бізнес-аналітики в управлінській діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 3 (03). С. 155–158.
58. Чуніхіна Т. С., Белялов Т. Е., Семенова Л. Ю., Чатченко В. М. Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.23.40>.
59. Шалахін О. Стан розвитку бізнес-аналізу в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/306>
60. Шевченко, А., & Васильчук, О. 2023. Роль цифрового маркетингу у системі бізнес-середовища компанії. Наукові інновації та передові технології, 2023. Вип. 6 (20).
61. Шиш, А., Малишенко, Л., & Трифонова, О. 2023. Вплив маркетингових досліджень на прийняття управлінських рішень: роль аналітики в менеджменті та маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58.

62. Юрченко Я. В. Автоматизація бізнес-аналітики за допомогою штучного інтелекту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45. С. 733–740. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17965748>. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1865>

63. Юрченко Я. В. Визначення потреб і викликів у застосуванні аналітичних інструментів малими та середніми підприємствами. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 29–30 вересня 2025 р.). Одеса–Запоріжжя : АА Тандем, 2025. С. 70–73.

64. Юрченко Я. В. Впровадження ВІ-платформ для підвищення результативності маркетингової діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 536–544. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847463>. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1852>

65. Юрченко Я. В. Впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність. *Еволюція освітніх та наукових стратегій у Центральній та Східній Європі: традиції, інновації, практика : збірник доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 26–27 червня; м. Одеса, 30–31 липня 2025 р.). Київ–Одеса–Запоріжжя : АА Тандем, 2025. С. 65–67.

66. Юрченко Я. В. Діагностика впровадження бізнес-аналітики в маркетингову діяльність малих і середніх підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 48. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847613>. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2456>

67. Юрченко Я. В. Інструменти бізнес-аналітики для маркетингу малих та середніх підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економіка*. 2025. DOI: 10.18523/2519-4739.2025.10.1.196-201.

68. Юрченко Я. В. Розвиток технологічних інструментів бізнес-аналітики. Використання сучасних елементів штучного інтелекту. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології : матеріали 6-ї міжнародної науково-практичної*

конференції (м. Київ, 4–5 березня 2025 р.). Київ : ДУ «Київський авіаційний інститут», 2025.

69. Юрченко Я. В. Цифрова трансформація маркетингу МСП: роль і можливості бізнес-аналітики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850484>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/960>

70. Юрченко Я. В. SWOT-аналіз використання бізнес-аналітики в МСП для підтримки маркетингових рішень. *Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки : матеріали науково-практичної конференції* (м. Київ, 29–30 грудня 2025 р.). Київ, 2025.

71. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю., Гнатенко К. А., Хруслов Р. В. Методологічні підходи до аналізу фінансово-господарських результатів та їх використання у стратегічному маркетинговому управлінні. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.74>.

72. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 145, 5 (Жов 2022), 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06).

73. Ястремська О. М. Вплив цифрової трансформації на структуру маркетингових інструментів управління ефективністю бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.2>.

74. Accenture. The Value of Continuous Analytics Evaluation for Business Growth. Accenture Research. 2023.

75. Alexandropoulos S.-A. N., Kotsiantis S. B., Vrahatis M. N. Data preprocessing in predictive data mining. *The Knowledge Engineering Review*. 2019. Vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.1017/s026988891800036x>

76. Andryushchenko O. B., Starenkov D. O. The Relevance of Forming a Marketing Strategy in the Conditions of Digitalization. *Business Inform*. 2024. Vol. 6 (557). P. 415–422. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-415-422>.

77. Astaf'eva O. V. Specifics of management under contemporary technological mode change. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2018. Vol. 17, No. 2. P. 340–354. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.17.2.340>.

78. Barutçu M. T. Big Data Analytics for Marketing Revolution. *Journal of Media Critiques*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.17349/jmc117314>
79. Bloomer F. Digital Consumer Engagement and Value Co-Creation: The Role of Social Media Interaction. *Journal of Interactive Marketing*. 2017. Vol. 38. P. 17–29.
80. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 544 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000003533/9781292241579> (date of access: 01.06.2026).
81. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 728 P.
82. Chen H., Chiang R. H. L., Storey V. C. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, No. 4. P. 1165–1188. DOI: <https://doi.org/10.2307/41703503>.
83. Cole R., Stevenson M., Aitken J. Big Data Monitoring Tools for SMEs: Understanding the Need and Challenges. *Production Planning & Control*. 2019. Vol. 30, No. 10–12. P. 935–948. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582099>.
84. Daniels R., Shawn A., Oye E. Boosting marketing ROI with data-driven analytics platforms. *International Journal of Business Analytics*. 2024. Vol. 11, No. 4, pp. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJBAN.326645>.
85. Deloitte. *Analytics Advantage: Unlocking Growth and Productivity*. 2023.
86. Dinh T. L., Vu T. M. H. Enabling Business Analytics in SMEs: The Trivi Open-Source System. *ITM Web of Conferences*. 2023. Vol. 55. Art. 02003. DOI: <https://doi.org/10.1051/itmconf/20235502003>.
87. Djerdjouri M. Data and Business Intelligence Systems for Competitive Advantage: Prospects, Challenges, and Real-World Applications. URL: <https://www.redalyc.org/journal/5718/571861494009/571861494009.pdf>
88. Enterprises by Type and Importance of Market Conditions, NACE Rev. 2 Activity and Size Class. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/INN\\_CIS12\\_COND](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/INN_CIS12_COND)

89. Ericsson M., Persson T. A Review of Business Intelligence and Analytics in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*. 2022. Vol. 2. P. 77–88. DOI: <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202202009>.
90. Gartner. Forecast Analysis: Artificial Intelligence in Marketing, Worldwide. Gartner Research. 2023.
91. Gartner. Market Guide for Cloud Analytics Platforms. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/doc/top-strategic-technology-trends-for-2024-industry-cloud-platforms>
92. Harvard Business Review. Balanced Scorecard and Analytics Performance in SMEs. 2023.
93. Hrashchenko I. and Krasniuk S. (2015). Problems of regional development of Ukraine under globalisation process. *Visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management*, 2015. No 11. pp. 26-32.
94. Husakovska T. O., Voit B. R. The Anti-Crisis Approaches to Strategic Management of the Development and Competitiveness of a Business Organization's Brand in the Context of Digital Transformation and European Integration. *Business Inform.* 2025. Vol. 2 (565). P. 457–462. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-457-462>.
95. Ilin I., Klimin A., Shaban A. Features of Big Data Approach and New Opportunities of BI-Systems in Marketing Activities. *E3S Web of Conferences*. 2019. Vol. 110. Article 02054. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002054>.
96. Kasiri N., Cirino C., Narimanian C. The Patterns of Business Analytics Adoption in US SMEs: A Qualitative Approach. *Small Business Institute Journal*. 2024. Vol. 20, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.115381>.
97. Khrupovych S., Borysova T. Using of an Artificial Intelligence in the Marketing Analysis of Unstructured Data. *Marketing and Digital Technologies*. 2021. Vol. 5, No. 1. P. 17. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.1.2021.2>.

98. Kononov O. I. Features of Forming a Business Model of an Enterprise Based on Digital Marketing Technologies. *Business Inform.* 2025. Vol. 6 (568). P. 450–456. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-450-456>.
99. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley, 2017. P. 24.
100. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 912 P.9.
101. Kozlovskiy S., Shaulska L., Butyrskiy A., Burkina N., Popovskiy Y. The Marketing Strategy for Making Optimal Managerial Decisions by Means of Smart Analytics. *Innovative Marketing*. 2018. Vol. 14, No. 4. P. 1–9. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.14\(4\).2018.01](https://doi.org/10.21511/im.14(4).2018.01).
102. KPMG. Analytics Adoption and Impact in SMEs. KPMG Insights. 2023.
103. Langen H., Huber M. How causal machine learning can leverage marketing strategies: An empirical study. *Journal of Marketing Analytics*. 2022. Vol. 10, no. 1, pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41270-021-00142-0.4>.
104. Laudon K. C., Traver C. G. *E-Commerce 2021: Business, Technology, Society*. Pearson, 2021.
105. Liu S., Liu O., Chen J. A. Review on Business Analytics: Definitions, Techniques, Applications and Challenges. *Mathematics*. 2023. Vol. 11, No. 4. Art. 899. DOI: <https://doi.org/10.3390/math11040899>
106. Lysa O., Zavorodniia A. Optimisation of Operating Activities at Enterprises Through Applying Business Intelligence. *Efektivna Ekonomika*. 2020. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.72>.
107. Market Growth Reports. Business Intelligence Platforms Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Cloud Based, Web Based), By Application (Large Enterprises, SMEs), Regional Insights and Forecast to 2034. 2025. URL: <https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/business-intelligence-platforms-market-115813>
108. Marr B. *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and Artificial Intelligence*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2022. 288 P.

109. McKinsey. The Future of Personalized Marketing in SMEs. 2022.
110. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. *British Journal of Management*. 2019. Vol. 30, No. 2. P. 272–298. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
111. Mikalef P., Krogstie J., Pappas I. O., Pavlou P. Exploring the Relationship Between Big Data Analytics Capability and Competitive Performance: The Mediating Roles of Dynamic and Operational Capabilities. *Information & Management*. 2020. Vol. 57, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103207>.
112. Miller K., McAdam M., Spieth P., Brady M. Business Models Big and Small: Review of Conceptualisations and Constructs and Future Directions for SME Business Model Research. *Journal of Business Research*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.036>
113. MIT Sloan. The Future of Strategic Measurement: Enhancing KPIs with AI. 2025. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-future-of-strategic-measurement-enhancing-kpis-with-ai/>
114. Nnaji U. O., Benjamin L. B., Eyo-Udo N. L., Etukudoh E. A. A Review of Strategic Decision-Making in Marketing Through Big Data and Analytics. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.11.1.0077>.
115. Nuseir M. T. Digital Media Impact on SMEs Performance in the UAE: The Role of CRM. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. Vol. 16, No. 4. P. 1082–1102. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer16040061>.
116. OECD. *Compendium of Productivity Indicators 2024*. 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2024\\_b96cd88a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2024_b96cd88a-en.html)
117. OECD. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard*. 2024. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/financing-smes-and-entrepreneurs-2024\\_015c0c26/fa521246-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_015c0c26/fa521246-en.pdf)

118. OECD Data Explorer. Structural Business Statistics by Size Class and Economic Activity. 2020. URL: [https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD\\_SDBSBSC\\_ISIC4%40DF\\_SDBS\\_ISIC4&df\[ag\]=OECD.SDD.TPS&dq=A..ENTR%2BTUTT.C.\\_T%2BS1T249%2BS\\_GE250.&pd=2018%2C&to\[TIME\\_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_SDBSBSC_ISIC4%40DF_SDBS_ISIC4&df[ag]=OECD.SDD.TPS&dq=A..ENTR%2BTUTT.C._T%2BS1T249%2BS_GE250.&pd=2018%2C&to[TIME_PERIOD]=false)

119. Olenchenko D. V. Structure of Key Elements of Behavioral Strategies in the Modern Business Environment. *Business Inform.* 2025. Vol. 1 (564). P. 441–448. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-441-448>.

120. Olszak C. M., Ziemia E. Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management.* 2012. Vol. 7. P. 129–150. DOI: <https://doi.org/10.28945/1584>.

121. On the Horizon: Nanosatellite Constellations Will Revolutionize the Internet of Things (IoT). *Seattle Journal of Technology, Environmental & Innovation Law* Seattle Journal of Technology, Environmental & Innovat. 2022. URL: <https://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=sjteil>

122. Ostapenko T., Onopriienko D., Hrashchenko I., Palyvoda O., Krasniuk S., Danilova E.(2022) Research of impact of nanoeconomics on the national economic systemdevelopment. Innovative development of national economies: collective monograph.Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2022. P. 46-70.

123. Otenko I., Kvashyna Y. A. Methodical Approach to the Formation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise. *Business Inform.* 2024. Vol. 6 (557). P. 166–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-166-175>

124. Popovič A., Hackney R., Coelho P. S., Jaklič J. Towards Business Intelligence Systems Success: Effects of Maturity and Culture on Analytical Decision Making. *Decision Support Systems.* 2012. Vol. 54, No. 1. P. 729–739. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>.

125. Power D. J., Heavin C., McDermott J., Daly M. Defining Business Analytics: An Empirical Approach. *Journal of Business Analytics*. 2018. P. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1507605>

126. Ptashchenko O., Aliev E. Sh. Integration of Predictive Analytics into Marketing Management: Impact on the Development of Brand Promotion Strategies in the Digital Economy. *Business Inform.* 2024. Vol. 10 (561). P. 509–515. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-509-515>

127. Putsenteilo P., Dovbush A., Bincharovska T., Homotiuk V. Modern Technologies of Business Analytics as a Tool for Improving the Company's Business Communications. *The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances*. 2022. Vol. 29. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029>

128. Ragazou K., Passas I., Garefalakis A., Zopounidis C. Business Intelligence Model Empowering SMEs to Make Better Decisions and Enhance Their Competitive Advantage. *Discover Analytics*. 2023. Vol. 1, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44257-022-00002-3>.

129. Randhawa K., Wilden R., Gudergan S. How to Innovate toward an Ambidextrous Business Model? The Role of Dynamic Capabilities and Market Orientation. *Journal of Business Research*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>

130. Rozhko V. I., Pletnova Y. S. Personalizing the Marketing with Artificial Intelligence (AI). *Problems of Economy*. 2024. Vol. 4 (62). P. 208–213. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-208-213>

131. Rybalko-Rak L. A., Husakovska T. O., Opryshko V. I. Digitalization and Crisis Management: The Strategic Changes for the Development of a Competitive Ecosystem. *Problems of Economy*. 2025. Vol. 1 (63). P. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-223-229>.

132. Shaban A., Bikkulova Z. U., Klimin A. I., Marchenko R. S. Analysis of Business Intelligence Tools and Development of Solutions for Marketing Activities. 2019. DOI: <https://doi.org/10.2991/icdtli-19.2019.51>.

133. Sharma R., Mithas S., Kankanhalli A. Transforming Decision-Making Processes: A Research Agenda for Understanding the Impact of Business Analytics on Organisations. *European Journal of Information Systems*. 2014. Vol. 23, No. 4. P. 433–441.
134. Shchedrina E. System analysis as a tool for making management decisions in business. *Modeling and Information Systems in Economics*. 2020. No. 99. P. 169–183. DOI: <https://doi.org/10.33111/mise.99.15>
135. Sheng J., Amankwah-Amoah J., Khan Z., Wang X. COVID-19 Pandemic in the New Era of Big Data Analytics: Methodological Innovations and Future Research Directions. *British Journal of Management*. 2020. P. 1–20.
136. Shtal T., Mohylevskiy R. O. Digital Mechanisms of Management of the Marketing Potential of the Enterprise. *Business Inform*. 2025. Vol. 2 (565). P. 554–560. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-554-560>.
137. Silva A., Cortez P., Pereira C., Pilastrri A. Business Analytics in Industry 4.0: A Systematic Review. *Expert Systems*. 2021. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:236223946>
138. Sotnikov Y. Y., Ereshko A. V. Big Data as a Fundamental Approach to Creating a Portrait of the Target Consumer. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2019. No. 4 (267). P. 123–136. DOI: 10.32680/2409-9260-2019-4-267-123-136.
139. Statista. Chatbot Adoption among SMEs in Ukraine. Statista Market Insights. 2024.
140. Steer D. Mastering the Art of the Pivot: Utilizing Data to Determine the Best Path Forward. *Forbes*. 2021.
141. Top 10 Analytics and BI Software Vendors, Market Size and Forecast 2024–2029. URL: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-analytics-and-bi-software-vendors-and-market-forecast/>
142. Wang S., Wang H. Big Data for Small and Medium-Sized Enterprises (SME): A Knowledge Management Model. *Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 24, No. 4. P. 881–897. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0081>

143. World Internet Users Statistics and 2023 World Population Stats. Internet World Stats – Usage and Population Statistics. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

144. Yakubenko Yu. L., Sirko A. Yu., Hnatenko K. A., Khruslov R. V. Методологічні підходи до аналізу фінансово-господарських результатів та їх використання у стратегічному маркетинговому управлінні. *Efektivna Ekonomika*. 2025. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.74>.

145. Yastremska O. M. Вплив цифрової трансформації на структуру маркетингових інструментів управління ефективністю бізнесу. *Efektivna Ekonomika*. 2025. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.2>.

146. Zamani E. D., Griva A., Spanaki K., O'Reilly P., Sammon D. Making Sense of Business Analytics in Project Selection and Prioritisation: Insights from the Start-Up Trenches. *Information Technology and People*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2020-0633>.

147. Zhang C., Liu L., Shi C., Chen W., Wu Y. PromotionLens: Visual analytics of promotion strategies for e-commerce. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*. 2022. Vol. 28, no. 1, pp. 655–665. DOI: <https://doi.org/10.1109/TVCG.2021.3114813.5>.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Таблиця А.1

Топ-10 постачальників аналітичного та ВІ-програмного забезпечення у  
2024 році та їхні ринкові частки

| №  | Постачальник  | Аналітичні та ВІ-додатки   | Дохід від аналітики та ВІ-додатків у 2023 р., млн дол. | Дохід від аналітики та ВІ-додатків у 2024 р., млн дол. | Темп зростання, % | Ринкова частка у 2024 р., %    |
|----|---------------|--|--|--|-------------------|--------------------------------|
| 1  | Salesforce    | Tableau, Salesforce Data Cloud, Salesforce Marketing Cloud Intelligence, Salesforce CRM Analytics          | Дані недоступні (Subscription)                         | Дані недоступні (Subscription)                         | 14,5 %            | Дані недоступні (Subscription) |
| 2  | SAP           | SAP Analytics Cloud, SAP BusinessObjects, SAP Business Data Cloud, SAP Lumira, SAP Business Explorer (BEx) | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 8,1 %             | Дані недоступні                |
| 3  | SAS Institute | SAS Viya, SAS Visual Analytics   | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 2,4 %             | Дані недоступні                |
| 4  | Microsoft     | Microsoft Fabric, Microsoft Power BI, Microsoft Azure Databricks   | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 7,8 %             | Дані недоступні                |
| 5  | Oracle        | Oracle Analytics Cloud, Oracle Fusion Data Intelligence Platform, Oracle Endeca, OBIEE                     | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 8,0 %             | Дані недоступні                |
| 6  | Snowflake     | Snowflake Data Cloud   | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 30,2 %            | Дані недоступні                |
| 7  | Informatica   | Informatica Intelligent Data Management Cloud (IDMC)   | Дані недоступні  | Дані недоступні  | -1,1 %            | Дані недоступні                |
| 8  | Qlik          | Qlik Sense, Qlik Cloud Analytics   | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 16,4 %            | Дані недоступні                |
| 9  | IBM           | IBM Cognos Analytics, IBM watsonx BI, IBM Netezza  | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 3,0 %             | Дані недоступні                |
| 10 | Alteryx       | Alteryx Designer, Alteryx Analytics Cloud  | Дані недоступні  | Дані недоступні  | 9,0 %             | Дані недоступні                |

Таблиця А.2

## Перелік клієнтів систем аналітики та Business Intelligence

| Клієнт                          | Галузь                         | К-сть працівників | Дохід    | Країна               | Продукт                                  | Категорія                        |
|---------------------------------|--------------------------------|-------------------|----------|----------------------|--|----------------------------------|
| Abbott UK                       | Life Sciences                  | 1400              | \$604M   | United Kingdom       | Alteryx Enterprise Analytics Platform    | Analytics and BI                 |
| Abu Dhabi Housing Authority     | Government                     | 500               | \$65M    | United Arab Emirates | Oracle Analytics Cloud                   | Analytics and BI                 |
| AES Corporation                 | Utilities                      | 9600              | \$12.7B  | United States        | Qlik Sense                               | Analytics and BI                 |
| Alexion Pharmaceuticals Ireland | Life Sciences                  | 1000              | \$270M   | Ireland              | Qlik Sense                               | Analytics and BI                 |
| Allstate                        | Insurance                      | 55000             | \$64.1B  | United States        | Microsoft Azure Databricks (AI)          | Analytics and BI, Data Warehouse |
| AT&T                            | Communications                 | 140990            | \$122.3B | United States        | Snowflake Telecom Data Cloud             | Data Warehouse                   |
| Automattic                      | Professional Services          | 2000              | \$190M   | United States        | Alteryx Enterprise Analytics Platform    | Analytics and BI                 |
| Avnet                           | Distribution                   | 15462             | \$23.8B  | United States        | Informatica Data Quality                 | Data Warehouse                   |
| Badger Infrastructure Solutions | Oil, Gas and Chemicals         | 2433              | \$684M   | Canada               | Oracle Fusion Data Intelligence Platform | Analytics and BI                 |
| Banca Intesa Beograd            | Banking and Financial Services | 3073              | \$500M   | Serbia               | SAS Visual Analytics                     | Analytics and BI                 |
| BDS Connected Solutions         | Professional Services          | 7000              | \$500M   | United States        | Alteryx Enterprise Analytics Platform    | Analytics and BI                 |
| CityFibre                       | Communications                 | 700               | \$80M    | United Kingdom       | Snowflake Telecom Data Cloud             | Data Warehouse                   |
| CVS Health                      | Healthcare                     | 219000            | \$372.8B | United States        | Tableau                                  | Analytics and BI                 |
| Disneyland Paris                | Leisure and Hospitality        | 16000             | \$3.1B   | France               | SAP BusinessObjects                      | Analytics and BI                 |
| Equinor                         | Oil, Gas and Chemicals         | 25155             | \$103.8B | Norway               | SAP Analytics Cloud                      | Analytics and BI                 |
| Eutelsat Group                  | Communications                 | 1067              | \$1.2B   | France               | Snowflake Telecom Data Cloud             | Data Warehouse                   |
| Fletcher Building               | Distribution                   | 12500             | \$4.6B   | New Zealand          | Qlik Sense                               | Analytics and BI                 |
| Gemeente Monterland             | Government                     | 500               | \$100M   | Netherlands          | Microsoft Power BI                       | Analytics and BI                 |
| Greenenergy International       | Oil, Gas and Chemicals         | 1000              | \$250M   | United Kingdom       | Informatica 9                            | Analytics and BI                 |
| Hapvida Saude                   | Healthcare                     | 66000             | \$1.9B   | Brazil               | Oracle Analytics Cloud                   | Analytics and BI                 |

|                                       |                                |        |          |                |  |                  |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------|----------|----------------|--|------------------|
| Johnson & Johnson                     | Life Sciences                  | 138100 | \$88.8B  | United States  | Informatica Data Quality                 | Data Warehouse   |
| Juniper Networks                      | Professional Services          | 10901  | \$5.3B   | United States  | SAP Analytics Cloud                      | Analytics and BI |
| Kaiser Foundation Health Plan         | Non Profit                     | 223883 | \$100.1B | United States  | IBM Netezza Data Warehouse               | Data Warehouse   |
| Keller Williams Realty                | Construction and Real Estate   | 190000 | \$15.7B  | United States  | Oracle Fusion Data Intelligence Platform | Analytics and BI |
| Kmart                                 | Retail                         | 44000  | \$10.0B  | Australia      | Informatica Data Quality                 | Data Warehouse   |
| Lovisenberg Diaconal Hospital         | Healthcare                     | 2300   | \$550M   | Norway         | Microsoft Power BI                       | Analytics and BI |
| MAHLE Group                           | Automotive                     | 72000  | \$14.0B  | Germany        | SAP Analytics Cloud                      | Analytics and BI |
| Modivcare                             | Healthcare                     | 21200  | \$2.2B   | United States  | IBM Netezza Data Warehouse               | Data Warehouse   |
| MTN                                   | Communications                 | 17684  | \$9.7B   | South Africa   | Oracle Analytics Cloud                   | Analytics and BI |
| National Institutes of Health         | Government                     | 18478  | \$45.2B  | United States  | SAS Visual Analytics                     | Analytics and BI |
| Nationwide Building Society           | Banking and Financial Services | 17680  | \$6.4B   | United Kingdom | SAS Viya                                 | Analytics and BI |
| NatWest Group                         | Banking and Financial Services | 61651  | \$14.7B  | United Kingdom | Informatica Data Quality                 | Data Warehouse   |
| Neova Sigorta                         | Insurance                      | 441    | \$325M   | Turkey         | SAS Dynamic Actuarial Modeling           | Analytics and BI |
| North Carolina Housing Finance Agency | Government                     | 1000   | \$250M   | United States  | Tableau                                  | Analytics and BI |
| OceanaGold Australia                  | Manufacturing                  | 2000   | \$385M   | Australia      | IBM Cognos Business Intelligence         | Analytics and BI |
| Polywood                              | Distribution                   | 1500   | \$200M   | United States  | Qlik Compose                             | Data Warehouse   |
| PTC                                   | Professional Services          | 7501   | \$2.3B   | United States  | Alteryx Enterprise Analytics Platform    | Analytics and BI |
| Public Utilities Board Singapore      | Utilities                      | 3288   | \$1.6B   | Singapore      | Qlik Sense                               | Analytics and BI |
| Safelite Group                        | Automotive                     | 13000  | \$2.3B   | United States  | IBM Cognos Business Intelligence         | Analytics and BI |
| Sanctuary Group                       | Non Profit                     | 10100  | \$893M   | United Kingdom | SAP Analytics Cloud                      | Analytics and BI |
| Seattle Children's                    | Non Profit                     | 10063  | \$3.9B   | United States  | IBM Netezza Data Warehouse               | Data Warehouse   |
| SKY Brasil                            | Media                          | 4821   | \$1.7B   | Brazil         | SAS Visual Analytics                     | Analytics and BI |
| Southeastern Conference (SEC)         | Leisure and Hospitality        | 150    | \$25M    | United States  | Tableau                                  | Analytics and BI |

|   |                         |      |        |                |                                       |                  |
|---|-------------------------|------|--------|----------------|---------------------------------------|------------------|
| Spark New Zealand                       | Communications          | 4921 | \$2.3B | New Zealand    | Snowflake Telecom Data Cloud          | Data Warehouse   |
| SWISS                                   | Transportation          | 9466 | \$7.3B | Switzerland    | Microsoft Power BI                    | Analytics and BI |
| Thornton & Ross                         | Life Sciences           | 637  | \$221M | United Kingdom | Alteryx Enterprise Analytics Platform | Analytics and BI |
| University of Akron Athletics           | Leisure and Hospitality | 726  | \$250M | United States  | Tableau                               | Analytics and BI |
| Virgin Media Ireland                    | Communications          | 800  | \$510M | Ireland        | Snowflake Telecom Data Cloud          | Data Warehouse   |
| Washington Dulles International Airport | Transportation          | 2832 | \$775M | United States  | Microsoft Power BI                    | Analytics and BI |
| Wyndham Hotels & Resorts                | Leisure and Hospitality | 2300 | \$1.4B | United States  | Tableau                               | Analytics and BI |

## ДОДАТОК Б

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**  
**Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації**

1. Юрченко Я.В. Інструменти бізнес-аналітики для маркетингу малих та середніх підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економіка*. DOI: 10.18523/2519-4739.2025.10.1.196-201
2. Юрченко Я. В. Автоматизація бізнес-аналітики за допомогою штучного інтелекту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45. С. 733–740. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1865> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17965748>
3. Юрченко Я. В. Цифрова трансформація маркетингу МСП: роль і можливості бізнес-аналітики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/960>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850484>
4. Юрченко Я. В. Діагностика впровадження бізнес-аналітики в маркетингову діяльність малих і середніх підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 48. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2456> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847613>
5. Юрченко Я. В. Впровадження ВІ-платформ для підвищення результативності маркетингової діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 536–544. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1852> DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847463>

## Опубліковані праці апробаційного характеру

1. Юрченко Я. В. Впровадження бізнес-аналітики у маркетингову діяльність. *Еволюція освітніх та наукових стратегій у Центральній та Східній Європі: традиції, інновації, практика : збірник доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 26–27 червня; м. Одеса, 30–31 липня 2025 р.). Київ–Одеса–Запоріжжя : АА Тандем, 2025. С. 65–67.

2. Юрченко Ярослав Віталійович. Визначення потреб і викликів у застосуванні аналітичних інструментів малими та середніми підприємствами. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 29–30 вересня 2025 р.). Одеса–Запоріжжя : АА Тандем, 2025. С. 70–73.

3. Юрченко Я.В. SWOT-аналіз використання бізнес-аналітики в МСП для підтримки маркетингових рішень. *«Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки» (Київ 29-30 грудня 2025 р.)*

4. Юрченко Я.В. Розвиток технологічних інструментів бізнес-аналітики. Використання сучасних елементів штучного інтелекту. Доповідь. *6-та міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології», Київ, 4-5 березня 2025р, ДУ «Київський авіаційний інститут».*

**ДОВІДКИ ТА АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
Факультет економічних наук  
Кафедра менеджменту, маркетингу та підприємництва



1615

**ДОВІДКА**

про використання результатів дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
Юрченка Ярослава Віталійовича  
на тему «Управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в  
маркетинговій діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу»  
у навчальному процесі Національного університету  
«Києво-Могилянська Академія»

Результати дослідження Юрченка Ярослава Віталійовича на тему «Управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу» впроваджено на кафедрі менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія» впродовж 2023-2026 рр.

Розроблені дисертантом матеріали, у яких висвітлено особливості впровадження ВІ-інструментів у маркетингову діяльність МСП та адаптацію ВІ-технологій до галузевої специфіки і рівня цифрової зрілості підприємств, використано під час викладання фахових навчальних дисциплін: «Інтернет-маркетинг та e-commerce» та «Управління брендом роботодавця» для студентів спеціальності ДЗ «Менеджмент».

Упровадження зазначених матеріалів в освітній процес сприяло ефективному формуванню у майбутніх фахівців з менеджменту компетентностей щодо оцінки результативності маркетингових рішень та її підвищення, оптимізацію використання даних, аналітичну підтримку стратегічного і тактичного управління на підприємствах, а також моделювання й запобігання таким ситуаціям у майбутньому. Апробація навчально-методичних матеріалів засвідчила ефективність і доцільність запропонованих практичних занять та завдань для самостійної роботи, спрямованих на розвиток критичного й креативного мислення здобувачів освіти, формування аналітичних здібностей і вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це дає підстави для висновку щодо доцільності впровадження результатів дослідження Юрченка Я. В. у процес викладання відповідних освітніх компонент.

Результати впровадження дисертаційного дослідження Юрченка Ярослава Віталійовича на тему «Управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу» обговорено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія» (протокол № 1 від 8 січня 2026).

Завідувачка кафедри менеджменту, маркетингу  
та підприємництва  
Національного університету  
«Києво-Могилянська академія»,  
к.е.н., доцент

К.В. Пічук



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

04070, м. Київ, вул. Г. Сковороди, 2, тел.: (044)425-60-59, www.ukma.edu.ua, Код ЄДРПОУ 16459396

24.12.2025 № 18/12

на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Довідка видана Юрченко Ярославу Віталійовичу про те, що науково-практичні результати дисертації є складовою частиною науково-дослідних тем «Теоретико-методологічні засади управління соціально-економічними системами» (номер державної реєстрації 0119U103840, 2019–2024 рр.) та «Теоретико-методологічні підходи до трансформації бізнесу на засадах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000738, 2025–2030 рр.), що виконуються у Національному університеті «Києво-Могилянська академія», де автором:

1. Обґрунтовано систему управління впровадженням інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств (МСП) в умовах цифрової трансформації економіки. Сформовано інструментарій оцінки рівня впровадження бізнес-аналітики для комплексної діагностики та цілеспрямованого розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу.

2. Систематизовано потреби МСП у маркетинговій аналітиці, SWOT-модель використання BI, інтеграційна модель застосування BI на операційному, тактичному та стратегічному рівнях управління, а також галузева диференціація рекомендацій щодо впровадження BI з урахуванням специфіки видів економічної діяльності. Отримані висновки доводять необхідність і перспективність застосування запропонованих моделей і рекомендацій в маркетинговому управлінні, оптимізації бюджетів, сегментації клієнтів, прогнозування попиту, персоналізації комунікацій.

Впровадження зазначених результатів дослідження сприятиме розв'язанню низки ключових завдань, а саме: підвищення ефективності діяльності консалтингових структур, центрів підтримки МСП і в освітніх програмах з маркетингу, менеджменту та бізнес-аналітики, забезпеченню збалансованого поєднання економічних, соціальних і управлінських пріоритетів, а також формуванню передумов для сталого розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

кандидат економічних наук, доцент

Катерина ПІЧИК

Декан факультету економічних наук,  
кандидат економічних наук, доцент

Світлана ГЛУЩЕНКО

1401

## ФГ «ЛЮБАГРО»

Код ЄДРПОУ 40276278

26332, Кіровоградська область, Голованівський р-он, селище Салькове, вул. Цукрова, буд. 9

тел. +380978451938

lyubagro@ukr.net

**ДОВІДКА**  
**про апробацію та впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття**  
**наукового ступеня доктора філософії**  
**Юрченко Я.В.**  
**на тему:**

**«Управління системою впровадження інструментів бізнес аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу»**

Видана Юрченко Я. В. про те, що окремі наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи на тему «Управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу» апробовано та впроваджено в діяльність Фермерського господарства Любагро.

Результати дисертаційного дослідження використано під час удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі застосування інструментів бізнес-аналітики, зокрема в частині збору, систематизації, аналізу та інтерпретації маркетингових даних, оцінювання результативності маркетингових заходів, сегментації клієнтів, прогнозування попиту, оптимізації маркетингових бюджетів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Практичне значення для підприємства мали положення дисертації щодо формування науково обґрунтованої системи управління впровадженням інструментів Business Intelligence у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств. Зазначені положення дали змогу уточнити роль аналітики даних у процесах цифрової трансформації маркетингу, підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити більш системний підхід до прийняття маркетингових рішень.

У діяльності підприємства враховано наукові підходи авторки щодо оцінювання рівня цифрової зрілості малого та середнього бізнесу, визначення інформаційних потреб підприємства, виявлення технічних і організаційних бар'єрів впровадження BI-інструментів, а також формування поетапної моделі цифрового розвитку маркетингової діяльності.

Особливу практичну цінність для підприємства становлять положення дисертації щодо поетапного впровадження інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність. Зазначений підхід передбачає послідовне визначення аналітичних потреб, оцінювання якості та доступності даних, вибір відповідних BI-інструментів, налаштування системи показників, інтеграцію аналітики в управлінські процеси та подальше оцінювання результативності прийнятих рішень.

Також у діяльності підприємства враховано рекомендації щодо побудови інтеграційної моделі застосування бізнес-аналітики в маркетинговому управлінні, яка передбачає узгодження операційного, тактичного та стратегічного рівнів прийняття рішень. Це сприяло підвищенню системності маркетингового планування, кращому використанню інформаційних ресурсів, своєчасному виявленню змін у поведінці споживачів і підвищенню адаптивності підприємства до ринкових умов.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження сприяло удосконаленню управління маркетинговою діяльністю підприємства, підвищенню якості аналітичного забезпечення управлінських рішень, посиленню контролю за результативністю маркетингових заходів, оптимізації використання ресурсів і формуванню передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Результати дисертаційної роботи мають практичну цінність для підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності, розвиток цифрових компетентностей, мінімізацію ризиків цифровізації, підвищення прозорості управлінських процесів і забезпечення більш раціонального використання інформаційних, фінансових та організаційних ресурсів. Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради за місцем захисту дисертації.

Голова Александров Сергій Олександрович



## ТОВ «АГРО-ТАУЖНА»

Код ЄДРПОУ 38262182  
08137, Київська область, Бучанський р-он, село Софіївська Борщагівка, вул. Мала Кільцева, 4А  
тел. +380978451938  
agro-taugna@ukr.net

№\_106/2026\_\_від 02.06.2026р.

## ДОВІДКА

про апробацію та впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Юрченко Я.В.

на тему:

«Управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу»

Видана Юрченко Я. В. про те, що окремі наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи на тему «Управління системою впровадження інструментів бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності підприємств малого та середнього бізнесу» апробовано та впроваджено в діяльність ТОВ «АГРО-ТАУЖНА».

Результати дисертаційного дослідження використано під час удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі застосування інструментів бізнес-аналітики, зокрема в частині збору, систематизації, аналізу та інтерпретації маркетингових даних, оцінювання результативності маркетингових заходів, сегментації клієнтів, прогнозування попиту, оптимізації маркетингових бюджетів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Практичне значення для підприємства мали положення дисертації щодо формування науково обґрунтованої системи управління впровадженням інструментів Business Intelligence у маркетингову діяльність малих і середніх підприємств. Зазначені положення дали змогу уточнити роль аналітики даних у процесах цифрової трансформації маркетингу, підвищити прозорість управлінських процесів та забезпечити більш системний підхід до прийняття маркетингових рішень.

У діяльності ТОВ «АГРО-ТАУЖНА» враховано наукові підходи щодо оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства, визначення інформаційних потреб, виявлення технічних і організаційних бар'єрів впровадження ВІ-інструментів, а також формування поетапної моделі цифрового розвитку маркетингової діяльності.

Особливу практичну цінність для підприємства становлять положення дисертації щодо поетапного впровадження інструментів бізнес-аналітики в

маркетингову діяльність. Зазначений підхід передбачає послідовне визначення аналітичних потреб, оцінювання якості та доступності даних, вибір відповідних ВІ-інструментів, налаштування системи показників, інтеграцію аналітики в управлінські процеси та подальше оцінювання результативності прийнятих рішень.

Також у діяльності підприємства враховано рекомендації щодо побудови інтеграційної моделі застосування бізнес-аналітики в маркетинговому управлінні, яка передбачає узгодження операційного, тактичного та стратегічного рівнів прийняття рішень. Це сприяло підвищенню системності маркетингового планування, ефективнішому використанню інформаційних ресурсів, своєчасному виявленню змін ринкової кон'юнктури та підвищенню адаптивності підприємства до умов функціонування аграрного ринку.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження сприяло вдосконаленню управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АГРО-ТАУЖНА», підвищенню якості аналітичного забезпечення управлінських рішень, посиленню контролю за результативністю маркетингових заходів, оптимізації використання ресурсів та формуванню передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради за місцем захисту дисертації.

Директор  
Александров С.О.



**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**  
Фінал\_09\_06\_2026\_ДИСЕРТАЦІЯ\_Юрченко.pdf

Документ відправлено (3614609611): 11:54 11.06.2026  
Документ отримано (3614609611): 11:54 11.06.2026

**Відправник документу**

**Електронний підпис**

11:54 11.06.2026

Ідентифікаційний код: 3635510717

ЮРЧЕНКО ЯРОСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ

Власник ключа: ЮРЧЕНКО ЯРОСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 11:54 11.06.2026

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000DD36DF0157A4A106

Тип підпису: кваліфікований

Тип сертифікату: кваліфікований