

## Впровадження інструментів бізнес-аналітики для маркетингової діяльності малого та середнього бізнесу в системі управління даними

Перегида Юлія Андріївна<sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.10.2025	Економіка	658.012.4:334.72:004.6

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18849362>

**Анотація.** У статті обґрунтовано концептуальну модель впровадження інструментів бізнес-аналітики (БА) у маркетингову діяльність малого та середнього бізнесу (МСБ), в якій система управління даними виступає не технічним сервісом, а базовою управлінською інфраструктурою. Вихідна теза дослідження полягає в тому, що критичним обмеженням для МСБ є відсутність керованого контуру даних, який забезпечує узгодженість визначень метрик, контрольовану якість даних, простежуваність атрибуції маркетингових результатів та інституційно закріплену відповідальність за дані. На основі аналізу міжнародних стандартів (DAMA-DMBOK, DCAM, DGI) та новітніх досліджень (2022–2026 рр.) запропоновано трирівневу архітектуру моделі: компоненти мінімально достатнього контуру управління даними (семантика KPI, контроль якості, правила атрибуції, інтеграція джерел, ролі та відповідальність, приватність, цикл «інсайт – дія – перевірка»); система управління даними як базова інфраструктура (із семантичним шаром, політиками якості, єдиною моделлю даних, управлінням подіями та атрибуцією); механіка впровадження, залежна від зрілості управління даними, що реалізується через короткі цикли цінності – від вибору пріоритетного маркетингового сценарію до інструментальної реалізації лише після доведення керованості попереднього контуру.

**Ключові слова:** бізнес-аналітика, управління даними, маркетингова діяльність, малий і середній бізнес, якість даних, атрибуція, KPI, цифрова зрілість, короткі цикли цінності.

### Implementation of business analytics tools for marketing activities of small and medium enterprises within the data governance framework

**Abstract.** The article substantiates a conceptual model for implementing business analytics (BA) tools in the marketing activities of small and medium enterprises (SMEs), in which data governance functions not as a technical service but as a fundamental management

---

<sup>1</sup> Доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України;  
Заступник завідувача кафедри організація туристичної діяльності,  
професор кафедри організації туристичної діяльності Навчально-наукового інституту управління,  
економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
Електронна пошта: [julilla.pereguda@gmail.com](mailto:julilla.pereguda@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>

infrastructure. The initial thesis of the study is that the critical constraint for SMEs is not the shortage of visualization tools but the absence of a managed data loop that ensures consistency of metric definitions, controlled data quality, traceability of marketing results attribution, and institutionally established data responsibility. Based on the analysis of international standards (DAMA-DMBOK, DCAM, DGI) and recent research (2022–2026), a three-level model architecture is proposed: components of a minimally sufficient data management loop (KPI semantics, quality control, attribution, source integration, roles and responsibilities, privacy, the "insight – action – verification" cycle); data governance as a basic infrastructure layer (with a semantic layer, quality policies, a unified data model, event and attribution management); implementation mechanics dependent on data governance maturity, realized through short value loops – from selecting a priority marketing use case to instrumental implementation only after proving the controllability of the previous loop.

**Keywords:** business analytics, data governance, marketing activities, small and medium enterprises, data quality, attribution, KPI, digital maturity, short value loops.

### Вступ

**Постановка проблеми.** Ключовим викликом впровадження інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малого та середнього бізнесу є не стільки дефіцит цифрових рішень, скільки системна невідповідність між декларованими очікуваннями від бізнес-аналітики (БА) та реальною керованістю маркетингових даних, на яких ці рішення мають ґрунтуватися. Така управлінська суперечність проявляється тоді, коли заяви про «маркетинг, керований даними» (*data-driven marketing*) супроводжуються практикою фрагментованого обліку клієнтів і кампаній, неузгодженими визначеннями показників, низькою якістю внесення даних та відсутністю процедур відповідальності за дані. У результаті виникає метрична невизначеність – множинність взаємовиключних показників ефективності, що підвищує ризик хибних управлінських рішень, посилює внутрішні конфлікти між маркетингом, продажами та фінансами і знижує окупність інвестицій в аналітичні інструменти.

Наявні підходи до впровадження бізнес-аналітики у МСБ здебільшого редукують проблему до вибору програмного продукту та технічної інтеграції джерел. Водночас критичний дефіцит формується в управлінні даними: бракує мінімально достатніх політик якості, регламентів внесення й оновлення, єдиних довідників і правил атрибуції маркетингових результатів, а також інституційно закріплених ролей відповідальності, через що рішення про маркетинговий бюджет, сегментацію і канали комунікації спираються на дані без гарантованої цілісності, порівнюваності та відтворюваності в часі. За таких умов БА перетворюється на інструмент візуалізації, а не на механізм підвищення керованості маркетингової функції.

Актуальність дослідження визначається потребою наукового обґрунтування та концептуального моделювання управлінської моделі впровадження БА у маркетинговій діяльності МСБ на основі системи управління даними як інституційної рамки прийняття рішень. У цій рамці визначення показників, правила атрибуції, контури якості даних і розподіл відповідальності мають бути формалізовані як елементи управління, що забезпечують стратегічну передбачуваність маркетингових результатів та зменшують простір для маніпуляцій метриками. Теоретичне осмислення такого підходу та визначення його операційних параметрів для МСБ є не лише науково значущим, а й практично необхідним кроком для підвищення результативності маркетингової діяльності в умовах ресурсних обмежень, високої невизначеності та зростання вимог до доказовості управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі впровадження інструментів бізнес-аналітики для маркетингової діяльності малого та

середнього бізнесу (МСБ) дедалі частіше інтерпретується як управлінська трансформація, а не як технічний акт вибору та встановлення програмного продукту. Критичним обмеженням у таких проєктах постає не стільки функціональність аналітичних платформ, скільки якість і узгодженість маркетингових даних, їхня зіставність між каналами збуту та комунікацій, а також організаційна здатність перетворювати аналітичні висновки на стійкі, вимірювані результати. У цій логіці фокус досліджень зміщується до системи управління даними як передумови надійного вимірювання та відтворюваності ключових показників ефективності (KPI) у маркетингу.

Зарубіжні праці, що розглядають маркетингову аналітику як елемент динамічних спроможностей підприємства, підкреслюють, що управління даними (*data governance*) є необхідною умовою для масштабованості аналітичних практик у середовищі ринкової турбулентності. Зокрема, С. Актер, У. Гані, Й. К. Двайведі та А. Шарма [1] вказують на потребу концептуалізації маркетингової аналітики як цілісної спроможності, що поєднує організаційні й технологічні компоненти та забезпечує перехід від даних до управлінських рішень у мінливих ринкових умовах. У такій постановці управління даними виконує роль стабілізуючого контуру, який забезпечує порівнюваність вимірювань і придатність аналітики для регулярного управління маркетинговими діями.

Для контексту МСБ істотними є емпіричні результати, які демонструють, що конкурентні результати від використання великих даних і маркетингової аналітики не виникають автоматично, а залежать від організаційних механізмів, які перетворюють аналітичні ресурси на інновації та конкурентні переваги. Т. Кадден, Дж. Вірвардена, Г. Цао, Ю. Дуань і Р. Мак-Айвор [2] на матеріалі вибірки малих і середніх підприємств Великої Британії показують, що механізми інтеграції знань є ключовими чинниками створення цінності, оскільки трансформують підприємницьку орієнтацію та аналітичні можливості в організаційні спроможності, пов'язані з інноваційністю та конкурентними перевагами. З огляду на це управління даними доцільно розглядати як інституційний каркас, що забезпечує сталість визначень показників і відтворюваність оцінювання в межах маркетингових процесів.

Методологічну основу для такого каркаса формує напрям досліджень з управління даними та управління якістю даних. У систематичному огляді Б. М. В. Бернардо та співавторів [3] узагальнено ключові поняття, підходи, фреймворки та моделі оцінювання зрілості управління даними; підкреслено, що практична цінність управління даними полягає у створенні процедур і відповідальності, які дозволяють контролювати та підвищувати корисність даних для управлінських рішень. Для маркетингової аналітики МСБ це означає можливість формалізувати «якість даних» як управлінський об'єкт через визначені правила, ролі, контрольні процедури та критерії придатності даних до вимірювання KPI.

Окремий масив робіт систематизує чинники прийняття та впровадження систем БА. Огляд К. Аль-Дараба та співавторів [4], виконаний у форматі систематичного аналізу літератури, узагальнює організаційні, технологічні й людські чинники успішного прийняття БА, підкреслюючи значущість управлінської підтримки, компетентностей і стану даних як передумов ефективного використання, а не лише факту впровадження інструменту, що підтверджує доцільність розгляду БА у маркетингу МСБ як складової ширшої системи управління даними, що зменшує ризик розриву між візуалізацією показників і реальним управлінням результативністю.

У дослідженнях ухвалення рішень на основі даних у маркетингу систематично акцентується зв'язок між аналітичними практиками та результативністю, водночас виокремлюються проблеми неоднорідності метрик і складності коректної інтерпретації змін показників у багатоканальному середовищі. У систематичному огляді Р. Круз і А.

Розаріо [5] (PRISMA-підхід, тематичний і бібліометричний аналіз) узагальнено, що застосування даних у маркетингових рішеннях потребує цілісного контуру роботи з даними – від збирання та опрацювання до інтерпретації й управлінської дії – інакше зростає ризик нерепрезентативних висновків та нестабільності вимірювання KPI, що підсилює аргументацію на користь інтеграції впровадження БА із системою управління даними як механізму забезпечення порівнюваності та відтворюваності показників.

Український сегмент публікацій здебільшого концентрується на прикладних інструментах і практичних ефектах використання аналітики, поступово посилюючи увагу до управлінського контексту. Зокрема, Я. В. Юрченко [6] розглядає роль бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСБ, акцентуючи на використанні аналітичних даних для оптимізації рекламної активності, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та підтримки управлінських рішень у маркетингових процесах. Водночас управлінські аспекти формалізації даних і процедур забезпечення їхньої якості в публікаціях з цієї тематики залишаються менш операціоналізованими, ніж інструментальний рівень застосування БА.

Дотичні результати демонструють і праці з бізнес-аналітики в управлінні [7], які підкреслюють системний характер бізнес-аналітики як безперервного моніторингу, оцінювання та підтримки впровадження управлінських змін у межах стратегічного управління підприємством. Паралельно Н. Е. Красностанова та М. О. Міхляєв [8], розглядаючи використання штучного інтелекту як інструменту підтримки управлінських рішень у стратегічному плануванні МСБ, фактично підсилюють тезу про необхідність упорядкованої даної основи для застосування аналітичних технологій і забезпечення керованості результатів.

Узагальнення літератури дозволяє зафіксувати дослідницьку прогалину: зарубіжні роботи або моделюють маркетингову аналітичну спроможність і її зв'язок із результативністю (де управління даними виступає однією з передумов), або розглядають управління даними та якістю даних як автономну предметну область; українські публікації частіше фокусуються на переліку інструментів і загальних ефектах їх застосування. Натомість недостатньо розробленою залишається інтегрована управлінська модель, яка б описувала впровадження інструментів БА у маркетинговій діяльності МСБ як частину системи управління даними та забезпечувала методично коректний зв'язок між якістю/узгодженістю даних, стабільністю вимірювання KPI та придатністю аналітики для управління маркетинговими рішеннями.

**Формулювання цілей статті.** *Метою* статті є наукове обґрунтування та розроблення концептуальної моделі впровадження інструментів бізнес-аналітики у маркетингову діяльність малого та середнього бізнесу на основі системи управління даними як базового контуру управління, що забезпечує відтворюваність метрик, узгодженість показників і доказовість рішень. Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких наукових завдань:

Визначити сутність і ключові прояви управлінської суперечності між очікуваними ефектами БА у маркетингу МСБ та фактичною керованістю даних, на яких ґрунтуються аналітичні рішення.

Обґрунтувати мінімально достатній склад елементів системи управління даними для потреб маркетингової аналітики МСБ, включно з узгодженням визначень показників, правилами якості даних, атрибуції результатів та розподілом відповідальності.

Розробити концептуальну модель впровадження БА у маркетинговій діяльності МСБ, що пов'язує пріоритизацію маркетингових сценаріїв використання з вимогами до даних, процедурами контролю якості та організаційними регламентами.

Сформулювати критерії результативності впровадження БА для маркетингових рішень МСБ, орієнтовані на стабільність і порівнюваність метрик у часі та їхню придатність для управління бюджетами, каналами і клієнтськими сегментами.

Визначити типові ризики впровадження БА у маркетинговій діяльності МСБ, зумовлені дефектами управління даними, та окреслити практичні механізми їх мінімізації на рівні політик, процесів і відповідальності.

### Результати

Для цілей статті впровадження бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності МСБ визначається як управлінська практика систематичного перетворення розрізнених операційних і поведінкових даних (взаємовідносини з клієнтами, веб-аналітика, продажі, комунікації, фінансові транзакції) на регулярні рішення щодо сегментації, вибору каналів, бюджетування та параметрів пропозиції. Ключовим обмеженням для МСБ у такій логіці є відсутність керованого контуру даних, який забезпечує узгодженість визначень і придатність даних для вимірювання та порівняння показників результативності. Різні трактування базових метрик (клієнт, лід, конверсія, дохід), нерегульовані джерела та дублювання даних створюють системний ризик хибних управлінських висновків навіть за наявності «якісних» аналітичних панелей [5; 6; 9].

Управління даними (*data governance*) у межах цієї статті розглядається як сукупність ролей, правил, процедур і контролів, що стандартизують метрики й термінологію, визначають відповідальність за якість та забезпечують прозорість використання даних у звітності й аналітиці. Для контексту маркетингової аналітики МСБ принципово важливими є бізнес-госларій і стандартизація метрик, оскільки вони усувають «конфлікт версій показника» між функціями та каналами, підвищуючи відтворюваність вимірювань і довіру до даних як основи рішень [3; 9].

Методологічно доцільно розрізнити два рівні результату впровадження БА. *Оперативний рівень* відображає прискорення та підвищення обґрунтованості маркетингових рішень завдяки дисципліні показників, контрольованим визначенням і зменшенню ручних звірок. *Економічний рівень* стосується ефективності маркетингових витрат і ринкових результатів (рентабельність маркетингових інвестицій, маржинальність, виручка), які можуть бути коректно інтерпретовані лише за наявності правил атрибуції та замкненого циклу «аналітичний висновок – дія – перевірка ефекту» [5; 10; 11]. Якість управлінського рішення в БА є похідною від якості даних та узгодженості визначень, а тому впровадження БА має трактуватися як складова системи управління даними, а не як ізольований інформаційно-технологічний проект.

Додатково слід враховувати, що аналітична спроможність роботи з великими даними (BDAC) сама по собі не гарантує результативності: ефект виникає через комплементарні організаційні механізми (інтеграцію знань, узгодження показників, дисципліну відповідальності та реконфігурацію ресурсів), які переводять аналітику в інновації та конкурентні переваги, що є критичним для МСБ з обмеженими ресурсами [2; 12]. Керований контур даних у цій статті розглядається як базовий організаційний механізм, що пов'язує аналітичні можливості з KPI та економічних результатів.

Таблиця 1 узагальнює мінімально необхідні компоненти управління даними для впровадження БА в маркетинговій діяльності МСБ, показуючи їх управлінський зміст, аналітичну роль і логіку замикання на KPI та економічні результати [5; 10; 11].

## Ключові компоненти управління даними в контексті впровадження БА для маркетингу МСБ

Компонент	Управлінський зміст	Аналітична роль у маркетингу	Як замикається на КРІ/економічний ефект	Приклад інструменталізації
Узгодженість КРІ та глосарій метрик	Єдині визначення «клієнт/лід/конверсія/дохід», правила розрахунку КРІ (зокрема вартості залучення клієнта та довгочасної цінності клієнта)	Порівнюваність даних між каналами й періодами; відтворюваність звітності	КРІ стають зіставними; зменшується ризик конфліктних інтерпретацій результатів	Регламент метрик, бізнес-глосарій, шаблони розрахунків у середовищі БА [13]
Контроль якості даних	Правила повноти, актуальності, унікальності; процедури виправлення	Підвищує надійність сегментації, оцінки кампаній, прогнозів	Знижується частка помилок, спричинених неякісними даними; підвищується довіра до КРІ	Перевірки якості, моніторинг відхилень, журнал інцидентів якості [3]
Атрибуція та простежуваність витрат	Стандарти маркування, правила зв'язку «витрати → контакт → продаж», фіксація походження даних	Коректна оцінка внеску каналів, розрахунок витрат на залучення та ефекту кампаній	Дає підстави для перерозподілу бюджету без змішування причинного ефекту та шуму	UTM-маркування, зв'язування CRM-подій із веб-джерелами, правила атрибуції [5]
Інтеграція джерел і керування ідентифікаторами клієнта	Узгодження ключів, правила злиття профілів, «єдине джерело правди»	Коректні когорти, показники утримання, уникнення дублювань	Стабілізує базу вимірювання; підвищує надійність оцінки повторних продажів і цінності клієнта	Правила customer ID, інтеграційний шар даних, елементи майстер-даних [11]
Ролі, відповідальність і доступ	Власники даних/показників, політики доступу, порядок затвердження змін	Дисциплінує зміни у звітності та визначеннях КРІ	Підвищує керованість: визначено відповідальних за якість даних і коректність КРІ	Матриця відповідальності, ролі доступу в CRM/БА, регламенти змін [4]
Конфіденційність та етичні політики	Принципи мінімізації даних, управління згодами, аудит доступу	Легітимність використання даних у маркетингу	Знижує регуляторні та репутаційні ризики, забезпечує	Управління згодами, аудит доступів, політики зберігання [4]

			сталість процесів	
Контур «інсайт – дія – перевірка ефекту»	Процедури впровадження рекомендацій, експериментування, пост-оцінка	Перетворює звітність на управління та організаційне навчання	Дає перевірюваність: чи зміна KPI є наслідком дії	A/B-тести, регулярні цикли перегляду KPI, пост-оцінка кампаній [10; 11]

*Примітка: Для МСБ керований контур має бути мінімально достатнім і поетапним: спочатку глосарій та узгоджені KPI, далі – контроль якості й атрибуція, після чого – інтеграція джерел та формалізація відповідальностей. Така послідовність зменшує вартість впровадження і водночас підвищує відтворюваність вимірювань, що є критичним для переходу від оперативних вигод до економічно інтерпретованих результатів [4; 9]*

Джерело: складено автором на основі [3-6; 9-13]

Впровадження бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності малого та середнього бізнесу доцільно операціоналізувати як побудову мінімально достатнього контуру управління даними, який замикає ланцюг «дані → інсайт → дія → вимірюваний результат» у стандартизованих метриках і правилах атрибуції [5]. Обмеження ресурсів, фрагментованість джерел і відсутність спеціалізованих ролей підвищують ризик того, що аналітика відтворюватиме суперечливі інтерпретації одних і тих самих маркетингових явищ навіть за формально наявної звітності [4].

Логіка побудови системи управління даними для маркетингової бізнес-аналітики в МСБ має починатися із семантики й тільки потім переходити до інтеграції джерел. Узгоджені визначення ключових об'єктів (клієнт, лід, угода, конверсія, дохід) та показників (CAC, LTV, конверсія, маржинальний дохід за каналом) виконують функцію «єдиної мови» аналітики, без якої порівнюваність KPI між каналами та періодами втрачає надійність, а рішення стають чутливими до артефактів обліку [3; 13]. Для МСБ принципово, що семантичний шар може бути реалізований у полегшеній формі (глосарій KPI та довідники полів кампаній), однак із формалізованими правилами зміни визначень і відповідальності за їх підтримку (табл. 2).

Другий елемент – політики якості даних як управлінська передумова відтворюваності висновків. Якість даних у маркетинговій бізнес-аналітиці МСБ має трактуватися не декларативно, а як набір контрольованих вимог (повнота, актуальність, узгодженість, унікальність, коректність зв'язування подій і транзакцій), які задаються до побудови звітності та перевіряються регулярно. Методології управління вимогами до якості даних, що спираються на підхід «якість даних за задумом» (*data quality by design*) та стандартизовані характеристики якості, дозволяють перетворити «проблему якості» на формалізоване завдання з критеріями прийнятності, що особливо важливо при нестачі ресурсів і високій залежності від автоматизації перевірок [14].

Третій елемент – прагматична архітектура даних для звітності: не «максимально повна» інфраструктура, а єдина модель даних (або єдине сховище/вітрина) для ключових управлінських запитів маркетингу. Емпіричні дослідження аналітичних спроможностей у маркетингу підкреслюють, що результативність визначається не самим фактом накопичення даних, а здатністю організації перетворювати їх на регулярні рішення; роль управління даними у цій логіці – забезпечити сталість, сумісність і керованість даних як ресурсу, який піддається реконфігурації під потреби

маркетингових рішень [1; 10; 11]. Для МСБ це означає концентрацію на контролі ключових ідентифікаторів (клієнт/угода/канал/кампанія), стандартизації параметрів кампаній і мінімізації дублювання джерел «правди».

Четвертий елемент – управління подіями та атрибуцією як умова несуперечливої оцінки ефективності каналів. Без єдиних правил того, що визнається «конверсією», як пов'язуються витрати з продажами і як розподіляється внесок каналів у результат, маркетингова бізнес-аналітика неминуче продукує конфліктні висновки та нестійкі рекомендації бюджетування. Дослідження з багатодотикової атрибуції демонструють, що оцінка внеску каналів є методологічно чутливою до упереджень даних спостереження (зокрема, через конфаундинг користувача), а отже потребує не лише моделей, а й дисципліни даних: однозначних журналів подій, коректних зв'язків між торканнями та покупками, стабільних правил підготовки даних [15]. На практичному рівні для МСБ це знову зводиться до управлінського контуру: правила атрибуції та визначення подій повинні мати власника, версіонування та мінімальні критерії якості.

У табл. 2 синтезовано мінімально достатню структуру системи управління даними для МСБ, яка починається з семантики, фіксує ролі та правила, задає контроль якості, забезпечує єдину модель даних для звітності та формалізує події й атрибуцію як ключовий механізм «замикання» на KPI.

Таблиця 2

Ключові елементи мінімально достатньої системи управління даними для маркетингової бізнес-аналітики в МСБ

Елемент	Управлінський зміст	Аналітична функція (як замикається на KPI)	Мінімальна інструменталізація для МСБ
Семантика KPI та довідники об'єктів	Глосарій показників і об'єктів (клієнт/лід/угода/конверсія), стандартизовані поля кампаній	Забезпечує порівнюваність KPI між каналами/періодами; усуває конфлікт інтерпретацій у звітності [3; 13]	Глосарій у Google Sheets/Excel + довідники полів у CRM/БА
Власність даних і відповідальність за якість	Призначення відповідальних за домени (маркетинг-дані/продажі/веб-події), правила ескалації помилок	Стабілізує процес виправлення, зменшує «ручні винятки», підвищує відтворюваність аналітики [4; 16]	RACI-матриця + регламент інцидентів якості
Політики якості даних	Мінімальний набір вимог: повнота, актуальність, унікальність, узгодженість, коректність зв'язків подій і транзакцій	Перетворює «якість» на контрольовані критерії; знижує ризик хибних управлінських висновків через дефекти даних [14]	Автоматизовані перевірки в БА/скриптах + журнал дефектів
Журнал змін визначень	Версіонування KPI/правил атрибуції/довідни	Забезпечує простежуваність: пояснює розриви у KPI	Журнал змін у таблиці +

	ків; фіксація дати й причини зміни	після зміни визначень; підвищує надійність порівнянь [3; 5]	оновлення описів у БА
Єдина модель даних для звітності	Єдине сховище/вітрина або єдина семантична модель для управлінських звітів	Зменшує множинність «джерел правди», прискорює цикл «інсайт → дія» і підвищує керованість показників [1; 10]	Power BI semantic model / BigQuery-вітрина / єдина «зведена» таблиця
Контроль ключових ідентифікаторів	Правила унікального ідентифікатора клієнта/угоди; дедуплікація; зіставлення каналів	Підвищує точність сегментації, LTV/CAC і когорти; зменшує спотворення через дублікати [10; 14]	Правила злиття у CRM + прості ключі зіставлення
Події та атрибуція	Визначення подій (перегляд/клік/лі д/покупка), правила зв'язування витрат і продажів, модель атрибуції	Унеможливорює суперечливі оцінки ефективності каналів; робить бюджетування відтворюваним [5; 15]	UTM-стандарти + єдиний словник подій + правила атрибуції в БА

Джерело: складено автором на основі [1; 3–5; 10; 13–18]

Для МСБ система управління даними виконує роль базової інфраструктури маркетингової бізнес-аналітики: вона не «додається» після впровадження інструментів, а задає умови узгодженого вимірювання, атрибуції та відтворюваності управлінських висновків.

Після визначення мінімально достатнього контуру управління даними як базової інфраструктури маркетингової бізнес-аналітики (узгоджена семантика показників, правила якості, відповідальність і доступи), постає питання механіки впровадження: у якій послідовності управлінських рішень МСБ має розгортати аналітику так, щоб інструментальна частина (звітність, панелі, автоматизація) не випереджала керованість даних і не продукувала суперечливі інтерпретації. Центральним управлінським принципом для МСБ є поетапність: аналітика запускається як серія коротких циклів цінності, де кожен наступний крок масштабується лише після того, як попередній контур даних продемонстрував керованість (узгоджені визначення, контроль якості, стабільність атрибуції) і практичну користь для маркетингових рішень.

Емпіричні спостереження щодо бар'єрів аналітичних проєктів узгоджуються з тим, що провали найчастіше спричиняють не «нестача інструментів», а організаційні й процесні вузькі місця, насамперед – нестабільність даних і недостатня формалізація правил роботи з ними [19], що обґрунтовує механіку впровадження як ітеративну послідовність управлінських рішень: вибір пріоритетного маркетингового сценарію використання; формалізація метрик, правил атрибуції та визначень для цього сценарію; побудова мінімально життєздатного набору даних (джерела, ключові поля, ідентифікатори); налаштування контролів якості, доступів і приватності; інструментальна реалізація та перевірка «замикання на рішення» (чи змінюється бюджет, кампанія, пропозиція).

Логіка коротких циклів цінності концептуально узгоджується з підходами гнучкої цифрової трансформації МСБ, де пріоритизація і поетапність виступають умовою керованості змін та економічної доцільності інвестицій [20]. У межах маркетингу пріоритетні сценарії зазвичай пов'язані з прибутковістю каналів, утриманням клієнтів, повторними покупками, ефективністю промо-акцій; важливо, що вибір стартового сценарію має здійснюватися від бізнес-питання, а не від наміру «оцифрувати все» або побудувати універсальну вітрину даних без доведеного ефекту. «Дорожня карта» впровадження даних у маркетингові процеси МСБ (через поетапне нарощування практик і процедур) є більш результативною рамкою, ніж одноразове технічне «впровадження системи» [21].

На рівні даних це означає перехід від «всіх можливих даних» до мінімально достатніх даних під сценарій. Доцільно трактувати це як проектування «продукту даних» з чітко визначеною цінністю, відповідальними, вимогами до якості й доступності, та зрозумілими правилами використання у рішеннях [22]. Для МСБ така логіка підсилюється тим, що чинники прийняття й успішного впровадження аналітики системно залежать від організаційної готовності, наявності компетенцій та керівної підтримки, а не тільки від технологічної платформи; тому механіка повинна бути управлінською за природою [23], а її критерій успішності – не кількість звітів, а стабільність і відтворюваність метрик у часі плюс управлінські рішення, які реально змінюють розподіл маркетингового бюджету або дизайн кампаній.

Окремим компонентом механіки є приватність і доступи: у маркетингових вимірюваннях існують структурні регуляторні обмеження, які впливають на доступність сигналів трекінгу й тим самим на відтворюваність метрик, особливо в цифрових каналах [22]. Тому правила доступу, мінімізація даних і контроль згод мають бути інтегровані в механіку на ранніх етапах, а не додані «після» налаштування аналітики.

Найтипівіші провали, які особливо загострюються за низької зрілості управління даними, мають повторювану структуру: конфлікт визначень KPI, слабка ідентифікація клієнта між системами, відсутність дисципліни введення даних у CRM, ігнорування приватності та доступів. Критичною передумовою зняття цих ризиків є керована рамка ідентичності клієнта та узгоджені правила зіставлення даних між каналами/платформами, оскільки без цього навіть технічно інтегровані джерела продукують взаємовиключні інтерпретації ефективності [23].

Таблиця 3

Механіка впровадження маркетингової БА в МСБ залежно від зрілості управління даними

Параметр механіки	Низька зрілість (ad hoc-контур)	Середня зрілість (визначений мінімальний контур)	Висока зрілість (керований/масштабований контур)
Стартова логіка	1–2 бізнес-питання, фокус на «одному рішенні»	Портфель сценаріїв з пріоритизацією	Система сценаріїв як регулярна управлінська рутина
Мінімально достатні дані	1–3 джерела; 5–10 ключових полів; ручна	Єдина модель даних для звітності; контроль ключів клієнта/угоди/каналу	«Продукти даних»: явні вимоги до якості/доступності/відповідальних

	звірка ключів		
Узгодження КРІ та атрибуції	Глосарій визначень + базове правило атрибуції під сценарій	Журнал змін визначень; стандартизовані правила атрибуції для ключових КРІ	Розширена атрибуція та перевірка стійкості оцінок у часі
Контролі якості	Базові перевірки: повнота, актуальність, дублікати	Регулярні контролі якості + ролі відповідальності	Автоматизація контролів; моніторинг якості як управлінська функція
Приватність і доступи	Мінімальні правила доступу і обмеження експорту персональних даних	Матриця доступів, контроль згод (де застосовно)	Вбудована відповідність приватності як умова відтворюваності метрик
Інструментальна реалізація	1 панель/звіт, що веде до конкретного рішення	Портфель панелей під сценарій; автоматизація оновлення	Розширення аналітики за умови керування даних
Типові провали та запобіжники	«Туман метрик», розрив ключів, слабка дисципліна CRM → глосарій + ключі + правила введення	Розходження визначень між підрозділами → журнал змін + власник метрики	Вимірювальні обмеження через приватність/трекінг → дизайн метрик з урахуванням регуляторних умов
Критерій масштабування	Рішення повторювані у наступному циклі даних	Стабільність метрик і звітності при зміні періоду/каналу	Масштабування лише після доказу керуваності й користі в кількох циклах

Джерело: складено автором на основі [13; 17-23]

Таблиця 3 узагальнює описану механіку як залежну від зрілості управління даними: послідовність кроків є сталою, однак змінюється мінімально достатній обсяг даних, глибина контролів і критерії «готовності до масштабування». При цьому «короткі цикли цінності» виступають робочим принципом: кожен наступний етап допускається лише після доведення керуваності та управлінської корисності попереднього контуру.

## Висновки

У статті обґрунтовано, що обмеження результативної маркетингової бізнес-аналітики в малому та середньому бізнесі визначається передусім не вибором технологічного рішення і не дефіцитом інструментів, а якістю керованості даних. Суперечність між очікуваннями від маркетингу, керованими даними та фактичною фрагментованістю метрик, неузгодженістю визначень і відсутністю персоніфікованої відповідальності за дані формує метричну невизначеність, коли аналітичні панелі відтворюють взаємовиключні інтерпретації і не можуть слугувати підставою для доказового управління маркетинговими бюджетами.

Обґрунтовано, що система управління даними в МСБ має розглядатися як базова інфраструктура впровадження бізнес-аналітики, а не як допоміжний технічний сервіс. Впровадження маркетингової бізнес-аналітики доцільно концептуалізувати як побудову мінімально достатнього контуру управління даними, який включає семантичну узгодженість КРІ (глосарій метрик як єдину мову вимірювання), політики якості даних із фокусом на «якість за задумом», формалізовані правила атрибуції та простежуваності маркетингових витрат, а також інституційно закріплені ролі відповідальності за дані та їхню якість. Конфігурація таких елементів визначає здатність підприємства перетворювати аналітичні результати на регулярні управлінські рішення.

Розроблена концептуальна модель механіки впровадження (табл. 3) задає перехід від статичного планування до адаптивної логіки, в якій інтенсивність і темп розгортання аналітики залежать від рівня зрілості управління даними. Принцип «коротких циклів цінності» передбачає, що масштабування аналітики – розширення джерел даних, ускладнення атрибуції, автоматизація звітності – є методологічно виправданим лише після доведення керованості попереднього контуру, тобто стабільності визначень, відтворюваності вимірювань і фактичного впливу інсайтів на параметри маркетингових рішень.

Показано, що критерієм успішності впровадження маркетингової бізнес-аналітики в МСБ виступає не кількість звітів і не складність дашбордів, а стабільність і порівнюваність метрик у часі та їхня придатність бути підставою для зміни бюджетів, каналів і параметрів пропозиції. Запропонований підхід дозволяє розмежувати оперативний результат (швидкість, узгодженість і дисципліна прийняття рішень) та економічний результат (ефективність маркетингових витрат і віддача інвестицій), зберігаючи коректний причинно-наслідковий зв'язок між якістю даних, надійністю вимірювання та фінансовими показниками.

Систематизовано типові провали, характерні для МСБ за низької зрілості управління даними: конфлікт визначень КРІ, розрив ідентифікації клієнта між системами, відсутність дисципліни введення даних у CRM, нехтування регуляторними обмеженнями приватності та доступів. Для цих ризиків окреслено управлінські запобіжники – від журналів змін визначень і правил зіставлення ідентифікаторів до контролів якості на етапі введення даних, що створює основу для проектування «продуктів даних» як одиниць цінності у маркетинговій аналітиці МСБ.

Теоретичне значення результатів полягає в інтеграції підходів до управління даними, аналітичних спроможностей і гнучкої цифрової трансформації в єдину управлінську модель, адаптовану до ресурсних обмежень МСБ. Практична значущість визначається можливістю застосування таблиць 1–3 як діагностичного інструмента та дорожньої карти переходу від фрагментованої звітності до керованої, доказової маркетингової бізнес-аналітики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну валідацію моделі на вибірках МСБ різних галузей і розроблення спрощених

процедур оцінювання зрілості управління даними, релевантних потребам малого бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Akter S., Hani U., Dwivedi Y. K., Sharma A. The future of marketing analytics in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 104. P. 85–100. DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.04.008.
2. Cadden T., Weerawardena J., Cao G., Duan Y., McIvor R. Examining the role of big data and marketing analytics in SMEs innovation and competitive advantage: A knowledge integration perspective. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 168. 114225. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114225.
3. Bernardo B. M. V., São Mamede H., Barroso J. M. P., Duarte dos Santos V. M. P. Data governance & quality management–Innovation and breakthroughs across different fields. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, Iss. 4. 100598. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100598.
4. Al-Daraba K., Al-shami S. A., Rashid N. et al. Systematic review of factors influencing adoption of business intelligence systems. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Art. 936. DOI: 10.1007/s43621-025-01876-5.
5. Cruz R. N., Rosário A. T. Data-Driven Decision-Making in Marketing: A Systematic Literature Review of Emerging Themes and Research Gaps. *Systems*. 2025. Vol. 13, No. 12. 1114. DOI: 10.3390/systems13121114.
6. Юрченко Я. В. Інструменти бізнес-аналітики для маркетингової діяльності малих і середніх підприємств. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 196–201. DOI: 10.18523/2519-4739.2025.10.1.196-201.
7. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 13(29). С. 86–97. DOI: 10.15802/rtem2025/339100.
8. Красностанова Н. Е., Міхляєв М. О. Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень у стратегічному плануванні малого та середнього бізнесу України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 70–77. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-9-70-77.
9. Alotaibi B., Alharbi Z., Alqurashi T. Assessing the Impact of Data Governance on Decision Making in Saudi Arabia. In *Proceedings of the 9th International Conference on Complexity, Future Information Systems and Risk (COMPLEXIS 2024)*. 2024. P. 114–123. DOI: 10.5220/0012700600003708.
10. Haverila M., Haverila K., Gani M. O. et al. The relationship between the quality of big data marketing analytics and marketing agility of firms: the impact of the decision-making role. *Journal of Marketing Analytics*. 2025. Vol. 13. P. 162–179. DOI: 10.1057/s41270-024-00301-6.
11. Agag G., Shehawy Y. M., Almoraish A., Eid R., Lababdi H. C., Labben T. G., Abdo S. S. Understanding the relationship between marketing analytics, customer agility, and customer satisfaction: A longitudinal perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 77. 103663. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103663.
12. Small-Business Data Analytics: Everything You Need to Know. William & Mary Online. 2025. URL: <https://online.mason.wm.edu/blog/small-business-data-analytics-everything-you-need-to-know>
13. DAMA International. DAMA-DMBOK2 Infographics. URL: <https://dama.org/dmbok2r-infographics/>

14. Guerra-García C. et al. ISO/IEC 25012-based methodology for managing data quality requirements in the development of information systems: Data quality by design. *Data & Knowledge Engineering*. 2023. 102152. DOI: 10.1016/j.datak.2023.102152.
15. Yao D., Gong C., Zhang L., Chen S., Bi J. CausalMTA: Eliminating the User Confounding Bias for Causal Multi-touch Attribution. *Proceedings of the 28th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '22)*. 2022. P. 4342–4352. DOI: 10.1145/3534678.3539108.
16. Kling N., Haugk S., Gebauer H. Towards a Data-Driven Organisation: Making Data a Strategic Knowledge Asset in SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025. Vol. 16, No. 6. P. 18424–18442. DOI: 10.1007/s13132-025-02631-x.
17. Data Governance Institute. The DGI Data Governance Framework. 2014. URL: <https://neweditions.net/sites/default/files/sites/default/files/ACLDDataCouncil/Data%20Governance%20Institute%202014%20Data%20Governance%20Framework.pdf>
18. EDM Council. Data Management Capability Assessment Model (DCAM). URL: <https://edmcouncil.org/frameworks/dcam/>
19. Terlizzi M. A., de Oliveira F. E. T., Francisco E. R. Practices and barriers for big data projects: A case study on a large insurance company. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*. 2024. Vol. 15, No. 1 (Jan./Apr.). P. 1–35. DOI: 10.5585/gep.v15i1.24673.
20. Bayat M., Moonesar I. A., et al. Agile digital transformation in SMEs: A hybrid prioritization approach. *Frontiers in Sustainability*. 2025. Vol. 6. 1618920. DOI: 10.3389/frsus.2025.1618920.
21. Maroufkhani P., Iranmanesh M., Ghobakhloo M. Determinants of big data analytics adoption in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Industrial Management & Data Systems*. 2023. Vol. 123, No. 1. P. 278–301. DOI: 10.1108/IMDS-11-2021-0695.
22. Miller K. M., Lukic K., Skiera B. The impact of the General Data Protection Regulation (GDPR) on online tracking. *International Journal of Research in Marketing*. 2025. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2025.03.002.
23. Nariswari A., Chen Q., Alden D. L. Toward a Common Customer Identity Framework for Managing Participatory Marketing Communication Campaigns. *Journal of Advertising*. 2024. Vol. 53, No. 3. P. 357–376. DOI: 10.1080/00913367.2023.2237089.