

глобалізації та нестабільності світової економіки відображає перехід до більш складних, інтегрованих та адаптивних моделей управління. Сучасний маркетинговий менеджмент виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств, дозволяючи ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості глобального середовища.

Література

1. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17959663>
2. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», 2025. № 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11772>
3. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Трансформація світового економічного порядку під впливом регіоналізації, інфраструктурних викликів товарного ринку та економічного лідерства. Актуальні питання економічних наук. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18002374>

УДК 338.24

В. В. Турчин, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти НУ «Львівська Політехніка», м. Львів, Україна

ФАКТОРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ CRM У МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЕВООБРОБНОГО СЕКТОРУ: АДАПТОВАНА РАМКА TOE-CRM

В умовах зростаючої конкуренції та трансформації ринків деревообробної та лісової галузі управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) набуває стратегічного значення. Специфіка сектору – тривалі цикли постачання, B2B-орієнтованість, сезонність попиту та висока залежність від довгострокових контрактів – робить якість клієнтських взаємовідносин критичним фактором

стійкості бізнесу [1]. Проте цифровізація CRM у деревообробних МСП нашо́вхується на комплекс взаємопов'язаних бар'єрів, систематичне виявлення яких є передумовою для розробки ефективних управлінських рішень.

Концептуальна рамка TOE (Technology–Organisation–Environment) є широко визнаним інструментом для аналізу факторів технологічної адопції [2, 3], однак у стандартному вигляді не враховує клієнтоцентричну специфіку CRM-систем. У цьому дослідженні пропонується авторська адаптація – рамка TOE-CRM, розширена четвертим виміром результативності взаємовідносин як цільовою функцією системи.

Базовими умовами CRM-цифровізації є якість IT-інфраструктури та інтеграційна готовність системи. Cruz-Jesus et al. [4] емпірично встановили, що якість даних та інтеграція є самостійним технологічним фактором, специфічним саме для CRM-адопції. Для деревообробних підприємств це особливо актуально: розрізненість даних між виробничими ERP-системами, системами обліку лісоматеріалів та клієнтськими базами є типовою проблемою галузі. Рівень цифрової компетентності персоналу визначає ROI від впровадження: низька цифрова грамотність гальмує прийняття нових інструментів навіть за наявності технічно досконалих систем [3]. Особливу роль відіграє штучний інтелект: Yoo et al. [5] на вибірці 252 підприємств підтвердили ланцюг «ШІ-характеристики → CRM-спроможність → організаційна ефективність → конкурентна перевага» ($\beta=0,476$, $p<0,001$), проте 70% компаній, що інтегрують ШІ, не фіксують позитивного впливу на ефективність – через недостатню якість даних та відсутність міжфункціональної координації [5].

Підтримка керівництва демонструє значущий ефект на ранніх стадіях адопції ($\beta=0,178^{***}$), проте після рутинізації системи цей ефект зникає [4] – що свідчить про стадійний характер її впливу. Організаційна культура, орієнтована на дані, функціонує як мультиплікатор усіх технологічних інвестицій: за її відсутності навіть якісні CRM-рішення деградують до рівня дорогих адресних книг [6]. У деревообробних підприємствах, де значна частина клієнтських знань зберігається у вигляді неформальних домовленостей і особистих зв'язків менеджерів з клієнтами, управління знаннями є особливо критичним: компанії зі слабкими практиками knowledge management втрачають критичну частину клієнтської пам'яті при кожній ротатії персоналу.

Зростаючі очікування B2B-клієнтів щодо прозорості, швидкості обробки замовлень та персоналізованих умов є потужним драйвером CRM-цифровізації в лісовому секторі. Водночас конкурентний тиск виявляє парадоксальний ефект: при реактивній стратегії він уповільнює адопцію ($\beta=-0,137$) [4]. Регуляторні вимоги (GDPR, ESG-звітність, що набуває дедалі більшого значення для підприємств лісового сектору ЄС) є системно двоїстим фактором: підвищуючи

стандарти якості даних, вони одночасно створюють непропорційне навантаження на МСП. За даними OECD [7], серед ключових бар'єрів цифровізації українських МСП домінують брак фінансування (~40%), нестача кваліфікованих кадрів (~35%) та брак компетентності (~28%). Повномасштабне вторгнення 2022 року прискорило перехід до вітчизняних CRM-рішень, що формує специфічний зовнішній контекст для галузевих підприємств.

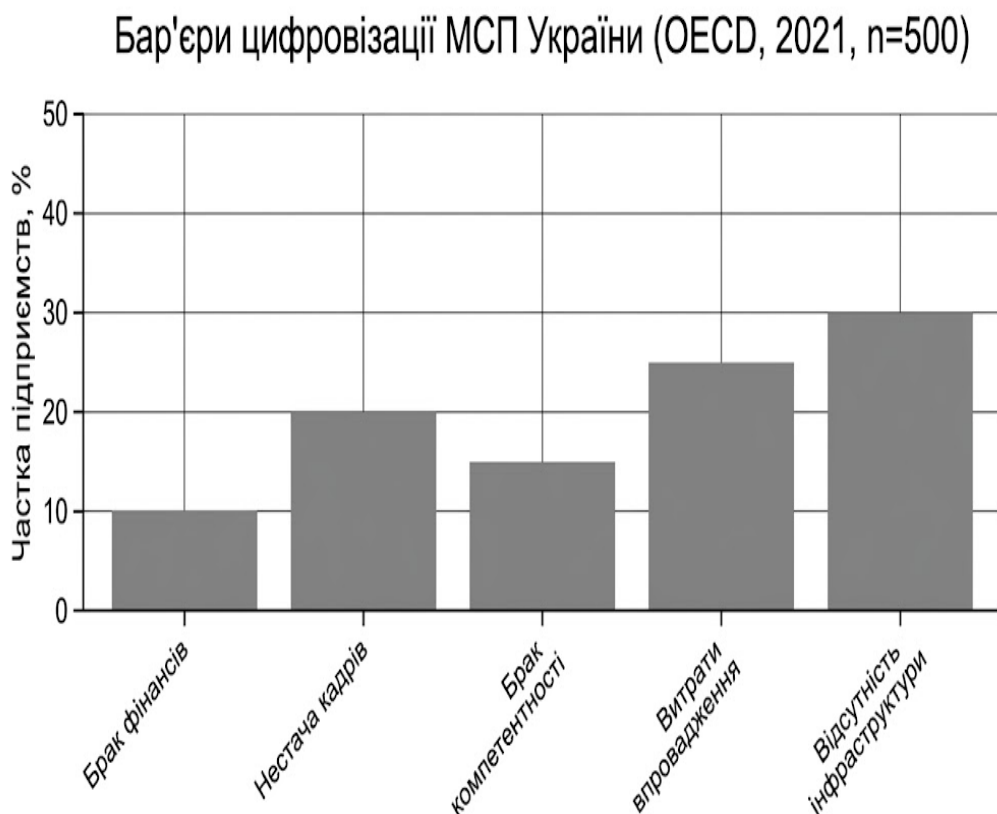


Рис. 1. Бар'єри цифровізації МСП України (OECD, 2021, n=500)

На основі синтезу досліджень виявлено три категорії факторів: (1) драйвери – ІТ-інфраструктура, цифрова компетентність, очікування B2B-клієнтів; (2) бар'єри – брак фінансування, фрагментація виробничих та клієнтських даних, витрати на відповідність регуляторним вимогам; (3) двоїсті фактори – регуляторні вимоги (ESG/GDPR), ШІ-інструменти, CRM у немаркетингових функціях. Ключовий висновок: «парадокс CRM» – невідповідність між очікуваними та реальними результатами впровадження – пояснюється не технологічними недоліками систем, а слабкістю організаційного контексту та управління даними.

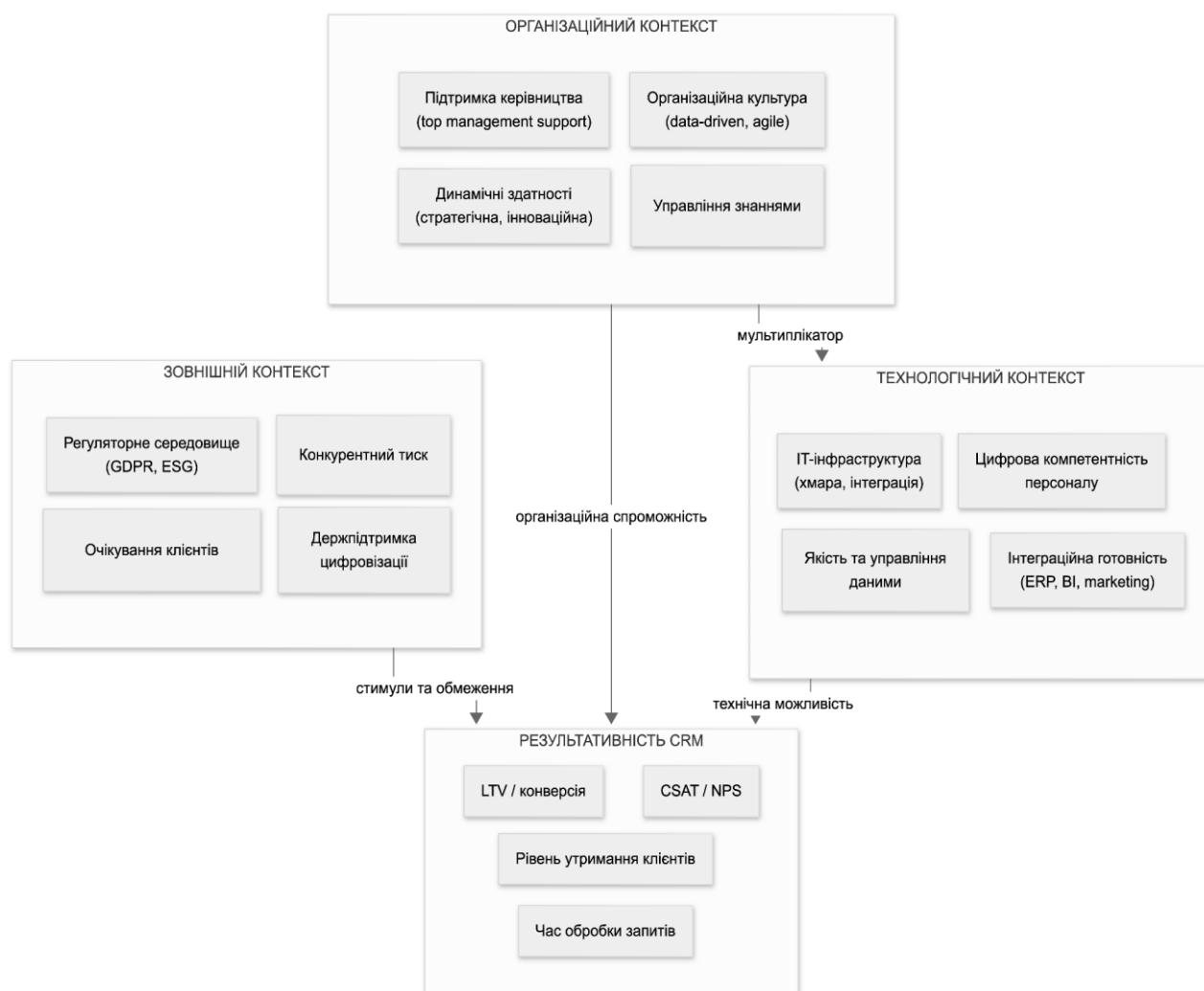


Рис. 2. Адаптована рамка TOE-CRM: фактори, природа впливу та результативність

Оцінку рівня впровадження запропоновано здійснювати за трьома вимірами: інтеграція систем (кількість інтегрованих платформ, наявність єдиного профілю клієнта), якість даних (<5% дублікатів, >90% заповнення ключових полів) та результативність (LTV, retention rate, NPS/CSAT). Цілеспрямоване впровадження CRM у МСП призводить до підвищення рівня утримання клієнтів на 25–40% та зростання обсягу продажів на 15–30% – що в умовах тривалих B2B-циклів деревообробної галузі є значущим стратегічним ефектом.

Література

1. Ghobakhloo M. Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 2020. Vol. 252. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119869
2. Tornatzky L. G., Fleischer M. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books, 1990.
3. Abdurrahman A. Digital transformation of banking: a TOE framework analysis. *Journal of Financial Innovation*, 2023.
4. Cruz-Jesus F. et al. Understanding CRM adoption stages. *Industrial*

Management & Data Systems, 2019. Vol. 119(5). DOI: 10.1108/IMDS-09-2018-0408

5. Yoo J. et al. AI-CRM capabilities and competitive advantage. Journal of Business Research, 2024. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114643

6. Mihiu C. et al. Digital transformation and CRM effectiveness. Management & Marketing, 2023.

7. OECD. Digital Transformation of SMEs in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2021.

УДК 339.138

Писаренко Н.В., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу,
Жигинас М.Б. здобувач другого
(магістерського) рівня освіти
Академія праці, соціальних відносин
та туризму, м. Київ, Україна

КОНВЕРГЕНЦІЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, глобалізаційними трансформаціями та посиленням кризових явищ. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення резильєнтності підприємства, яка визначається його здатністю адаптуватися до зовнішніх змін, зберігати стабільність функціонування та відновлюватися після кризових впливів. Одним із ключових інструментів забезпечення такої здатності є ефективна інтеграція бренд-менеджменту, маркетингових стратегій та фінансових результатів.

Бренд-менеджмент у сучасній економіці виступає важливим елементом формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Сильний бренд забезпечує підвищення довіри споживачів, формує лояльність та дозволяє підприємству утримувати стабільні позиції навіть у кризових умовах. Водночас маркетингові стратегії визначають механізми взаємодії підприємства з ринком, забезпечуючи ефективне позиціонування, сегментацію та комунікацію зі споживачами.

У контексті сучасних трансформацій значно зростає роль сталого та соціально відповідального маркетингу, який орієнтований на довгострокову