

**Д-р екон. наук Македон В. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ  
МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Те, як цифровізація входить у процеси управління продажами малого підприємства, змінює саму логіку організації збутової діяльності. Раніше продажі сприймалися як окрема функція, прив'язана до персоналу та фізичних каналів взаємодії. Тепер вони дедалі більше інтегруються у цифрову інфраструктуру підприємства. Це пов'язано з тим що цифрові інструменти забезпечують постійний доступ до інформації про клієнта, угоди та результати взаємодії. Менеджер більше не покладається лише на власний досвід чи інтуїцію. Дані формують основу для прийняття рішень. Власне, це змінює і характер відповідальності. Якщо раніше рішення могли бути ситуативними, то тепер вони стають обґрунтованими, але й більш контрольованими. Малі підприємства, як показує практика, швидше адаптуються до цифровізації. Вони не мають складних ієрархічних структур, які гальмують впровадження нових технологій. Але проблема в тому, що обмежені ресурси часто не дозволяють створити повноцінну цифрову систему управління продажами. І тут виникає цікава суперечність. З одного боку, гнучкість сприяє швидким змінам. З іншого, нестача інвестицій стримує їх масштабування [1, с. 17].

Цифровізація процесів продажів охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Передусім йдеться про автоматизацію операційної діяльності. CRM-системи, системи обліку замовлень, цифрові платформи взаємодії з клієнтами формують єдине інформаційне середовище. Це, мабуть, означає, що дані стають центральним елементом управління. До речі, автоматизація не обмежується лише технічними процесами. Вона впливає на поведінку персоналу. Менеджери з продажу починають працювати інакше. Вони більше часу приділяють аналізу, а не виконанню рутинних операцій. І в результаті змінюється структура робочого часу. Частина функцій передається системам, частина концентрується у стратегічних рішеннях. І все ж таки, не можна ігнорувати ризики. Цифровізація створює залежність від технологій. Ще один аспект пов'язаний із каналами продажу.

Цифрове середовище розширює їх перелік. Інтернет-магазини, соціальні мережі, маркетплейси стають повноцінними платформами реалізації продукції. І тут виникає питання координації [3, с. 70]. Як забезпечити узгодженість між каналами, які функціонують за різними принципами. Як уникнути конфлікту між онлайн і офлайн продажами. Власне, цифровізація змінює і сам підхід до взаємодії з клієнтом. Вона стає більш персоналізованою. Дані про поведінку клієнтів дозволяють адаптувати пропозиції під індивідуальні потреби. Але це пов'язано з тим що персоналізація потребує постійного оновлення інформації. Якщо дані застарілі, ефективність комунікації знижується. І тут виникає потреба у динамічних моделях управління даними.

Цифрові інструменти також впливають на планування продажів. Прогнозування стає більш точним, оскільки базується на аналізі великих масивів даних. Але водночас виникає залежність від алгоритмів. І це, власне, змінює роль менеджера. Він не просто приймає рішення, а оцінює рекомендації системи. Іноді погоджується з ними, іноді коригує. У малому бізнесі особливого значення набуває швидкість прийняття рішень. Цифровізація сприяє її підвищенню. Інформація доступна в реальному часі. Це, мабуть, означає, що реакція на зміни ринку стає оперативнішою. Але разом із цим зростає навантаження на менеджерів. Вони змушені обробляти більший обсяг інформації за коротший час [2, с. 47].

І в результаті постає питання компетенцій. Персонал має володіти не лише навичками продажу, а й цифровими знаннями. Це, до речі, змінює підхід до навчання. Традиційні методи вже не забезпечують необхідного рівня підготовки. Потрібні нові формати, орієнтовані на практичне використання цифрових інструментів. Звісно, цифровізація впливає і на контроль результатів продажів. Системи аналітики дозволяють відстежувати показники ефективності у деталях. Але проблема в тому, що надмірна кількість метрик може ускладнити управління. Менеджери зосереджуються на показниках, іноді втрачаючи загальну картину. У цьому контексті цікаво виглядає питання стратегічної узгодженості [4]. Цифрові інструменти мають відповідати цілям підприємства. Інакше вони перетворюються на ізольовані рішення. Власне, це часто спостерігається у малому бізнесі, де впровадження технологій відбувається фрагментарно. І в результаті система управління продажами залишається неузгодженою. На нашу думку, цифровізація

процесів управління продажами у малому підприємстві є не стільки технологічним, скільки організаційним явищем. Вона змінює структуру діяльності, характер взаємодії та підходи до прийняття рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бобровник В. М., Андрушкевич З. М., Занихайло Р. С. Формування системи управління продажами на підприємствах з багаторівневою структурою в умовах цифровізації маркетингу взаємовідносин. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 14-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-2>.
2. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44-50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50).
3. Лях С. М. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2024. № 4. С. 66-73. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7>.
4. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 205-208. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>.

**Д-р екон. наук Моголова А. Ю., Нежнова А. Р.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ БАНКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)**

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку банківських послуг України, насиченості ринку та зростання вимог клієнтів до якості сервісу, ключовим фактором довгострокового успіху банку стає лояльність клієнтів. Як зазначають дослідники [1, с. 378], вартість залучення нового клієнта у 5-7 разів перевищує вартість утримання існуючого, що актуалізує пошук ефективних маркетингових інструментів для формування довірчих відносин. Метою даного дослідження є аналіз практичної ефективності комплексу маркетингових інструментів АТ КБ «ПриватБанк» у контексті формування лояльності роздрібних клієнтів та розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» – беззаперечного лідера банківського ринку України (обслуговує понад 19 млн активних клієнтів, частка у прибутку сектору – понад 43,5%) [2] дозволив систематизувати маркетингові інструменти