

УДК 005:658.8:004.738.5

JEL M 21, M31, L 86

DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-138-150

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ

Н.Є. Каличева

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

ORCID: 0000-0003-3523-1071

kalycheva natash@ukr.net

М.В. Кістанов

магістр

kistanov2024@kart.edu.ua

*Український державний університет залізничного транспорту,
Харків, Україна*

***Анотація.** У сучасному світі, де глобальна конкуренція та швидкий розвиток технологій визначають високий темп змін, цифрова трансформація стає ключовим фактором успіху для багатьох підприємств. Особливо це стосується управління продажами, де використання цифрових технологій сприяє значному підвищенню ефективності, прозорості та результативності торгової діяльності. Стаття розглядає сучасні аспекти вдосконалення системи управління продажами підприємства з урахуванням тенденцій цифровізації. Розглянуто значення цифровізації для збутової діяльності підприємств, а також встановлено, що впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних операцій, оптимізації витрат і пришвидшенню виконання поставлених завдань. Наведено характеристику цифрових інструментів для покращення збутової діяльності підприємств, серед яких блоги та відео, соціальні мережі (SMM), email-маркетинг, SEO для поліпшення пошукової видимості, CRM-системи для управління даними клієнтів, онлайн-реклама, співпраця з інфлюенсерами, а також інструменти створення візуального контенту, як Figma., відкривають нові горизонти для адаптації до змін ринкового середовища. Зазначено, що вони сприяють оптимізації збутової діяльності охоплюючи широкий набір технік, які сприяють залученню клієнтів, просуванню товарів і збільшенню продажів. Розкрито особливості та переваги застосування CRM-систем для управління продажем. Зазначено, що CRM-системи в збутовій діяльності сприяють автоматизації процесів, об'єднують дані про клієнтів у єдиному місці, вдосконалюють комунікацію та забезпечують прийняття рішень, заснованих на аналітиці. Це призводить до збільшення продажів, зміцнення лояльності клієнтів і загального підвищення ефективності бізнесу.*

***Ключові слова:** збутова діяльність, цифрова трансформація, підприємство, оптимізація, комунікація, управління, розвиток, цифрові інструменти*

© Каличева Н.Є., Кістанов М.В., 2025

UDC 005:658.8:004.738.5

JEL M 21, M31, L 86

DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-138-150

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN SALES MANAGEMENT

Natalia Kalycheva

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics
and Management of Production and Commercial Business

ORCID: 0000-0003-3523-1071

kalycheva_natash@ukr.net

Maxim Kistanov

master

kistanov2024@kart.edu.ua

Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine

***Abstract.** In today's world, where global competition and the rapid development of technologies set a high pace of change, digital transformation is becoming a key success factor for many enterprises. This is especially true in sales management, where the use of digital technologies contributes to a significant increase in the efficiency, transparency and efficiency of sales activities. In addition, the use of information technologies ensures cost optimization, improves communication between sellers and buyers. Digital transformation has become an integral part of modern business, and sales management is no exception. Under the influence of digital technologies, sales processes are undergoing significant changes, which requires enterprises to take new approaches and adapt to changing market conditions. Digitalization also significantly improves sales management by automating routine tasks, optimizing the use of data and creating a personalized approach to interaction with customers using tools such as CRM systems, analytics and artificial intelligence. This allows you to quickly respond to market changes, increase productivity, develop new sales markets and make informed decisions based on big data analysis. As a result, the business becomes more competitive and profitable. CRM for sales today includes a wide range of functions: customer relationship management, maintaining a contact database, automating orders from marketplaces and online stores, coordinating team work, as well as project and production management. But the main goal of such systems is to ensure sales efficiency. In particular, CRM should allow you to collect leads, create sales funnels, track the progress of deals, analyze the effectiveness of each sales person and generate data for strategic planning of sales activities. The choice of a CRM system should be made taking into account the individual needs of the business in order to develop more actively. Thanks to their use, you can build an omnichannel communications system and maintain contact with each client. In today's digital world, transformation is fundamentally changing approaches to sales management, turning this area into a multifaceted activity that requires interdisciplinary analysis and adaptability. Traditional management functions - planning, organization, motivation and control -*

remain relevant, but are taking on new forms due to digitalization and the need to process large amounts of data.

Keywords: sales activities, digital transformation, enterprise, optimization, communication, management, development, digital tools

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобальна конкуренція та стрімкий розвиток технологій задають високі темпи змін, цифрова трансформація стає ключовим фактором успіху для багатьох підприємств. Це особливо актуально при управлінні продажами, де застосування цифрових технологій сприяє значному підвищенню ефективності, прозорості та оперативності збутової діяльності. Крім того, використання інформаційних технологій забезпечує оптимізацію витрат, покращує комунікацію між продавцями та покупцями.

Втім, впровадження цифрових технологій у процесі управління збутовою діяльністю супроводжується певними викликами. Зокрема, це потреба в значних фінансових ресурсах для придбання нових технологій, перепідготовка персоналу та перебудова організаційної структури. Окрім того, багато підприємств досі не мають чіткої стратегії цифрової трансформації, що обмежує реалізацію їхнього конкурентного потенціалу.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління продажами є предметом досліджень багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед них Тімченко О.Д., Дячун О., Радянський С., Бужимська К.О., Мішук І.П., Залога Н.І., Сергієнко О.А., Машенко М.А., Швець А.Д., Мацюк Н.О., Ковінько О.М., Поліщук І.І., Іванечко Н.Р., Оконський М.В. та ін. [1-8]. У наведених дослідженнях значна увага

приділяється вивченню збутової діяльності як процесу реалізації готової продукції на ринку та організації товарного обміну для отримання прибутку. Особлива увага також акцентується на продажах в Інтернеті, як глобального тренду розвитку збутової діяльності, що розкрито в роботах Ніколаєнка І.В., Крауса С., Кальдерон-Монге Е., Венглера С., Гуенці П. та ін. [9-13]. Це впливає на всі аспекти керування, особливо на процеси управління продажами.

З огляду на це, питання цифрової трансформації у сфері управління збутовою діяльністю набирає особливої актуальності. Дослідження у цьому напрямку дозволяє визначити ефективні підходи до впровадження цифрових технологій, оцінити їхній вплив на результативність продажів і запропонувати практичні рекомендації для компаній, які прагнуть удосконалити свою збутову діяльність в умовах цифрової економіки.

Завдання дослідження. Метою дослідження є цифрова трансформація процесу управління продажами підприємства шляхом визначення основних аспектів, переваг і викликів цього процесу через розробку рекомендацій, які допоможуть обрати та впровадити найкращі цифрові інструменти для підвищення ефективності управління збутом.

Основний матеріал дослідження. Цифрова трансформація стала невід'ємною складовою сучасного бізнесу, і управління продажами не є винятком. Під впливом цифрових технологій процеси збуту зазнають

суттєвих змін, що потребує від підприємств нових підходів та адаптації до мінливих ринкових умов.

Цифровізація також значно покращує управління продажами, автоматизуючи рутинні завдання, оптимізуючи використання даних і створюючи персоналізований підхід до взаємодії з клієнтами за допомогою таких інструментів, як CRM-системи, аналітика та штучний інтелект. Це дає змогу оперативно реагувати на ринкові зміни, підвищувати продуктивність, освоювати нові ринки збуту й ухвалювати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих даних. У результаті бізнес стає конкурентоспроможнішим і рентабельнішим.

Відзначимо, що основними аспектами впливу цифровізації на управління продажами є [14]:

- автоматизація процесів. Впровадження цифрових технологій, таких як CRM-системи й маркетингові платформи, спрощує обробку даних, управління запасами, комунікацію з клієнтами та контроль продажів. Це дозволяє скоротити витрати й мінімізувати ризик помилок;

- аналіз великих обсягів даних за допомогою штучного інтелекту. Сучасні цифрові рішення можуть збирати та аналізувати величезні набори даних для виявлення ринкових тенденцій, розуміння поведінки клієнтів та оцінки ефективності маркетингових стратегій. Штучний інтелект доповнює ці зусилля, оптимізуючи ціноутворення, прогнозуючи коливання попиту та пропонуючи персоналізовані рекомендації;

- покращення клієнтського досвіду. Цифровізація збагачує взаємодію з клієнтами через онлайн-платформи, чат-боти, соціальні мережі та індивідуальні контент-стратегії, спри-

яючи глибшій залученості та лояльності;

- обґрунтована підтримка прийняття рішень. Використовуючи аналітику в режимі реального часу та спеціальні інструменти звітності, менеджери можуть отримати доступ до точних даних для формулювання своєчасних та стратегічних рішень щодо операцій з продажу та маркетингу;

- можливості розширення ринку. Цифровий прогрес забезпечує безперешкодний підхід до виходу на нові ринки, включаючи міжнародні, тим самим розширюючи потенціал охоплення компаній;

- підвищення конкурентної переваги. Організації, які активно впроваджують цифровізацію, неминуче стають більш гнучкими, ефективними та інноваційними на ринку, що пропонує їм значну перевагу в конкурентоспроможності.

Проте, окрім переваг цифровізація збутової діяльності стикається з низкою недоліків та викликів.

Основні виклики, які супроводжують цифровізацію збутової діяльності, охоплюють значні фінансові витрати на технології та інфраструктуру, необхідність залучення кваліфікованих фахівців, загрози кібербезпеки, опір персоналу до змін, а також інтеграцію існуючих застарілих систем із новими цифровими рішеннями.

Розглянемо детальніше наявні проблеми, пов'язані з технологіями та інфраструктурою, а саме:

- високі витрати на впровадження цифрових платформ. Для малих і середніх підприємств це особливо складно через значні фінансові вкладення в програмне забезпечення,

обладнання та мережеву інфраструктуру;

- інтеграція застарілих систем. Діючи інформаційні системи багатьох компаній часто важко синхронізувати з сучасними цифровими платформами, що створює проблеми сумісності та знижує ефективність;

- вибір відповідних технологій. Широка пропозиція цифрових рішень на ринку ускладнює вибір оптимального варіанту для конкретних бізнес-потреб і стратегій.

Питання, які виникають у роботі з персоналом, це:

- дефіцит кваліфікованих кадрів. Цифровізація вимагає спеціалістів із новими компетенціями, такими як аналітика даних, цифровий маркетинг і робота з технологіями, але на ринку праці часто спостерігається їх нестача;

- опір змінам. Страх перед технологічними нововведеннями, зміною робочих процесів чи ймовірною втратою роботи може викликати у співробітників небажання приймати нововведення;

- перенавчання співробітників. Для успішного впровадження цифрових систем необхідні навчання та розвиток нового набору навичок, що потребує додаткових ресурсів і часу.

Щодо проблем безпеки даних то, до них відносять:

- загрози кібербезпеки. Цифрові платформи можуть бути об'єктами хакерських атак, тому бізнесу важливо інвестувати у надійний захист інформації від втрат чи пошкоджень;

- конфіденційність даних. Обробка великих масивів даних клієнтів вимагає суворого виконання стандартів захисту особистої інформації;

- якість і цілісність даних. Невірні або неповні дані підвищують ризик прийняття хибних рішень, тому їхня достовірність має бути пріоритетом у роботі цифрових систем.

Стратегічні та організаційні проблеми:

- формування дієвої цифрової стратегії. Визначення чіткої та реалістичної стратегії, яка гармонійно поєднає традиційні та цифрові методи роботи, є важливим кроком для досягнення бізнес-цілей.

- корекція бізнес-моделей. Цифровізація змушує переглядати існуючі моделі ведення бізнесу, адаптуючи їх до нових умов цифрової економіки.

- оцінка ефективності. Для моніторингу впливу впроваджених цифрових рішень необхідно розробити чіткі показники результативності збутових процесів.

Наведені виклики вимагають комплексного підходу для успішного переходу до цифровізації, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкий розвиток бізнесу. Таким чином, цифровізація є потужним інструментом розвитку сучасного бізнесу, однак її впровадження вимагає ретельного врахування як переваг, так і потенційних ризиків. Баланс між технологічними новаціями та традиційними підходами до роботи допомагає компаніям адаптуватися до нового середовища та ефективно використовувати його можливості.

У таблиці 1 наведено переваги та недоліки впливу цифровізації на збутову діяльність.

Відзначимо, що одним із ключових впливів цифрових технологій на сферу управління продажами є залучення як найбільшої кількості покупців, для чого важливо поєднувати різні канали та методи [15]:

Таблиця 1

Переваги та недоліки цифрової трансформації збутової діяльності

Переваги	Недоліки
<p><i>Розширення ринку</i> Цифрові інструменти дозволяють охоплювати глобальну аудиторію та залучати нових клієнтів через інтернет-магазини й онлайн-платформи. Це відкриває можливості для масштабування бізнесу без географічних обмежень.</p>	<p><i>Посилення конкуренції</i> Зростання доступу до цифрових платформ значно ускладнює боротьбу за увагу споживачів, стимулюючи компанії постійно шукати інноваційні підходи до продажів.</p>
<p><i>Зниження витрат</i> Механізація процесів, виключення посередників і оптимізація логістичних рішень дозволяють зменшити операційні витрати, що позитивно впливає на прибутковість компанії.</p>	<p><i>Технічна залежність</i> Будь-які неполадки в роботі програмного забезпечення чи мережевих ресурсів можуть суттєво вплинути на можливість виконання операцій, уповільнюючи процеси або навіть зупиняючи збутову діяльність.</p>
<p><i>Покращена аналітика</i> Використання цифрових технологій забезпечує детальний аналіз даних про поведінку споживачів, їхні вподобання та потреби. Така інформація допомагає розробляти більш ефективні стратегії взаємодії з клієнтами</p>	<p><i>Ризики кібербезпеки</i> Зберігання великої кількості даних про клієнтів робить компанію вразливою до атак хакерів і витоків інформації, що може завдати шкоди репутації та фінансовій стабільності</p>
<p><i>Персоналізація пропозицій</i> Можливість створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта сприяє посиленню їх лояльності та формує конкурентну перевагу на ринку.</p>	<p><i>Високі інвестиції</i> Інтеграція цифрових інструментів, навчання персоналу та модернізація існуючих систем потребують значних витрат, які можуть виявитися фінансово обтяжливими для багатьох компаній.</p>
<p><i>Підвищення продуктивності</i> Автоматизація рутинних завдань звільняє час співробітників для виконання складніших стратегічних функцій, що оптимізує внутрішні бізнес-процеси.</p>	<p><i>Соціальна ізоляція</i> Перехід до онлайн-комунікацій зменшує можливість живого спілкування між покупцем і продавцем, що іноді може вплинути на рівень довіри клієнтів та формування довготривалих відносин.</p>

Джерело: сформована авторами на основі [9,11,14]

- онлайн-маркетинг, включно з таргетованою рекламою, контекстною рекламою та активністю в соцмережах;

- офлайн-інструменти, такі як розповсюдження листівок і участь у місцевих заходах;

- проведення акцій – знижок, бонусів і конкурсів.

Не менш значущим є вдосконалення сервісу, формування клієнтської бази за допомогою програм лояльності, створення унікальної торгової пропозиції та активна взаємодія з аудиторією через усі доступні канали комунікації.

Основними цифровими інструментами при цьому виступають [16]:

- блогінг і відеомаркетинг, які базуються на створенні експертного контенту, наприклад на платформах на кшталт YouTube, для зацікавлення аудиторії;

- соціальний медіа-маркетинг (SMM), що дозволяє ефективно комунікувати з клієнтами, формувати впізнаваність бренду та просувати продукцію через соціальні мережі;

- email-маркетинг дає змогу будувати прямий зв'язок з аудиторією через електронну пошту, виконуючи завдання з просування, отримання відгуків і покращення лояльності;

- інфлюенсер-маркетинг передбачає співпрацю з блогерами або іншими лідерами думок, які мають велику довіру серед своєї аудиторії;

- контент-маркетинг спрямований на створення та поширення цінної інформації, яка допомагає залучати й утримувати цільову аудиторію;

- SEO (Search Engine Optimization) забезпечує оптимізацію вебсайту для зростання його видимості в пошукових системах;

- CRM-системи є ефективним засобом управління відносинами з клієнтами, дозволяючи збирати дані та впроваджувати персоналізовані стратегії.

Відзначимо, що використання CRM для продажів дозволяє збільшити їх на 29 % і поліпшити процес

планування на 39 %. Суб'єкти господарювання, які починають працювати із системою, вже за перший рік економлять до 17 робочих годин на тиждень. Цей час можна спрямувати на безпосередній розвиток бізнесу, продажі чи навчання персоналу.

Ключовими критеріями, які варто враховувати при виборі CRM-системи є [17]:

- функціональність. Варто проаналізувати доступні функції CRM і переконатися, що вони відповідають потребам відповідного бізнесу. Серед ключових можливостей можуть бути управління контактами, воронки продажів, інструменти для маркетингу, аналітика тощо;

- інтеграція. Необхідно визначити, наскільки вибрана CRM підтримує інтеграцію з іншими інструментами, які вже використовує підприємство, наприклад, для розсилок або бухгалтерського обліку. Це суттєво вплине на ефективність роботи;

- інтерфейс і зручність. Зручний, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс сприяє швидкому освоєнню системи співробітниками, що важливо для продуктивності команди;

- масштабованість. Обирати CRM доцільно з урахуванням потенційного розширення бізнесу. Програмне забезпечення має легко адаптуватися до нових потреб підприємства та збільшення обсягу даних;

- безпека даних. Захист інформації є критичним аспектом. Тож необхідно дбати про те, щоб система забезпечувала високий рівень безпеки;

- підтримка і навчання. Доступ до технічної підтримки та матеріалів для навчання персоналу також

відіграє значну роль у впровадженні CRM.

CRM для продажів сьогодні включає широкий спектр функцій: управління клієнтськими взаємовідносинами, ведення бази контактів, автоматизацію замовлень із маркетплейсів і онлайн-магазинів, координацію роботи команди, а також управління проектами і виробництвом. Але основна мета таких систем забезпечити ефективність продажів. Зокрема, CRM має дозволяти збирати ліди, створювати воронки продажів, відстежувати прогрес угод, аналізувати ефективність роботи кожного сейлза та формувати дані для стратегічного планування збутової діяльності.

Особливе значення має функція збору лідів. Потенційні клієнти можуть надходити з різних джерел: соцмереж, месенджерів, сайтів або телефонії. Завдання підприємця — об'єднати всі ці запити в єдиній базі даних і кваліфікувати їх для подальшої роботи. Саме тут CRM-системи демонструють свої переваги: вони створені за принципом «єдиного вікна», що дозволяє інтегрувати всі канали комунікації в один зручний інтерфейс.

CRM також забезпечує автоматичний розподіл заявок між менеджерами залежно від джерела запиту чи відповідальної черги. У картці кожної воронки відображається відповідальний менеджер, канал отримання ліда, додані файли (документи або фото), нотатки й стан оплати. Потенційному клієнту зручно написати чи зателефонувати прямо з системи. Там же зберігається вся історія переписок та дзвінків – сейлзу легко повернутися до попередніх переговорів або оцінити якість роботи команди.

Усі контакти, які вдалося зібрати, зберігаються в системі. Що дозволяє зручно зв'язатися з потенційним клієнтом безпосередньо через картку воронки – написати повідомлення або зателефонувати. Історія всіх переписок чи розмов, що здійснювалися у системі (в розділі «Чати»), що також архівується. Це дозволяє легко звернутися до попередніх обговорень, щоб згадати деталі бесіди чи перевірити ефективність роботи сейлза.

Найважливіше – гнучкість та зручність інструменту. У хорошій CRM-системі користувачі можуть самостійно змінювати назви етапів, їх кількість та порядок – адже бізнес-процеси завжди адаптуються до реалій ринку.

Окрема увага приділяється «чистій базі». Створення профілю покупця займає лише кілька кліків. Так, є два варіанти: вибрати клієнта із вже наявних у системі (за ім'ям, номером телефону чи email) або додати його як новий запис.

Також, для підвищення рівня продажів інструменти CRM-системи пропонують наступне [17]:

- універсальне вікно для збору заявок (лідів) з усіх джерел, таких як сайти, Google-форми, Facebook Lead Ads, квізи, месенджери та соцмережі;
- воронки, які можна легко адаптувати до різноманітних процесів, включаючи перший продаж, угоди, ведення проектів чи утримання клієнтів;
- зручний канбан для управління етапами, візуалізований кольоровими статусами та картками воронок;
- інтеграція з платформами Instagram, Viber, Telegram, Facebook, email, а також з віджетом онлайн-чату та телефонії для роботи в одному інтерфейсі;

- автоматичне створення воронки на основі заявок із дзвінків, месенджерів і соцмереж;

- завдання для співробітників із зазначенням дедлайнів і нагадуваннями, а також повна історія дій по кожному ліду;

- модуль аналітики зі звітами про конверсії на кожному етапі, причини відхилення заявок, оцінкою продуктивності менеджерів; статичними показниками по товарам (послугам), каналам продажів, а також фінансовими звітами про доходи й витрати;

- можливість додавати документи (рахунки, інвойси, договори), зображення та картки товарів (послуг) на кожному етапі;

- тригерна автоматизація процесів у воронках: система самостійно здійснює відповідні дії за заданих умов, наприклад переводить ліда у статус покупця після оплати або змінює відповідального менеджера після підписання документації.

Відзначимо, що для малого бізнесу впровадження CRM-систем важливе навіть при обмежених ресурсах [18]. Це дозволяє оптимізувати процеси, економити час співробітників та зберігати клієнтську базу. Хоча безкоштовні версії CRM часто мають обмежений набір функцій, вони можуть бути корисним стартом для невеликих команд.

Однозначно, вибір CRM-системи варто здійснювати з огляду на індивідуальні потреби бізнесу, щоб активніше розвиватися. Завдяки їх

застосуванню можна побудувати омніканальну систему комунікацій і зберегти зв'язок з кожним клієнтом.

Висновки. У сучасному цифровому світі трансформація докорінно змінює підходи до управління продажами, перетворюючи цю сферу на багатогранну діяльність, яка потребує міждисциплінарного аналізу та адаптивності. Традиційні функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – зберігають свою актуальність, однак набувають нових форм у зв'язку з цифровізацією та необхідністю обробки великих обсягів даних.

Використання CRM-систем при управлінні продажами допомагають автоматизувати процеси, інтегрувати клієнтські дані в одному просторі, покращувати комунікацію та приймати рішення на основі аналітичних даних, що створює значні перспективи для оптимізації збутової діяльності. Адже сучасним підприємствам особливо важливо демонструвати здатність адаптуватися до нових викликів, впроваджуючи інновації у виробничі процеси.

Таким чином, для посилення ефективності підприємств необхідно інтегрувати передові технологічні рішення, що забезпечують ефективне управління, швидку адаптацію до змін, оптимізацію витрат і вдосконалення клієнтської взаємодії. Саме це виступає ключовим фактором успіху в умовах стрімко змінюваного бізнес-середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Тімченко О.Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 74-81. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3223>.

2. Дячун О., Радянський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 107-117.
3. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-033>.
4. Міщук І.П., Залога Н.І., Луньов Є.Т., Яковчук М.В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 5-14. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-014>.
5. Сергієнко О.А., Мащенко М.А., Швець А.Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. No 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.235>
6. Мацюк Н.О. Управління продажами торговельного підприємства з використанням інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 70-79.
7. Ковінько О.М., Поліщук І.І., Іваніцька І.В. Оцінка управління продажем на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 13(1). С. 96-99.
8. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. No 6. С. 167-173. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167
9. Ніколаєнко І.В., Гальченко В.І. Особливості інтернет-продажів в B2B-секторі. *Держава та регіони*. 2021. № 6 (123). С. 58-62. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/6_2021/11.pdf
10. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N. Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
11. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 18. No. 2. P. 449-491. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>.
12. Wengler S., Hildmann G., Vossebein U. Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2021. Vol. 36. No. 6. P. 917–927. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0457>
13. Guenzi P., Habel J. Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*. 2020. Vol. 62. No. 4. P. 57-85. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>.
14. Alavi S., Habel J. The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2021. Vol. 41. No. 3. P. 223–233. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394964320917445>

15. Weinstein A. Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating Value*. 2020. Vol. 6. No. 1. P. 70-80. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394964320917445>.
16. Bakator M., Čočkaló D., Makitan V., Stanisavljev S., Nikolić M. The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? August 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399675>.
17. CRM для продажу товарів, для інтернет-магазину. URL: https://salesdrive.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=crm&gad_source=1&gad_campaignid=1042140871&gbraid=0AAAAADDmp-jGtjxZUHL_03XRLbxGXRk4u&gclid=Cj0KCQjw58PGBhCkARIsADbDilyPo13Mga2qxoV-WVkjy73toJrTMezSrnl4Kbf8MbzNjIQh_t_tscaAtPaEALw_wcB
18. Тімченко О.Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. No 6. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-1898>.

REFERENCES

1. Timchenko, O.D. (2021). Teoretychna sutnist poniattia upravlinnia prodazhamy [Theoretical essence of the concept of sales management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector*, vol. 2(34), P. 74-81. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3223> [in Ukrainian].
2. Diachun, O. & Radianskyi, S. (2019). Suchasni problemy upravlinnia prodazhem [Modern problems of sales management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 1(20), P. 107-117 [in Ukrainian].
3. Buzhymyska, K.O. (2022). Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy na vyrobnycho-torhovelnomu pidpriemstvi [Organization of an effective sales management system at a production and trade enterprise]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, vol. 33, P. 24-30. Retrieved from: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-033>.
4. Mishchuk, I.P., Zaloha, N.I., Lunov, Ye.T., & Yakovchuk, M.V. (2019). Upravlinnia prodazhamy yak instrument aktyvizatsii diialnosti spetsializovanykh mahazyniv: aktualnist, zmist, napriamy realizatsii [Sales management as a tool for activating the activities of specialized stores: relevance, content, implementation directions]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, vol. 25, P. 5-14. Retrieved from: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-014> [in Ukrainian]
5. Serhiienko O.A., Mashchenko M.A., & Shvets A.D. (2024). Analiz marketynhovyykh instrumentiv udoskonalennia stratehii upravlinnia prodazhamy kompanii [Analysis of marketing tools for improving the company's sales management strategy]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, no. 1. Retrieved from: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.235> [in Ukrainian]

6. Matsiuk N.O. (2015). Upravlinnia prodazhamy torhovelnogo pidpriemstva z vykorystanniam intehrovano AVS-R/S-XYZ-analizu [Sales management of a trading enterprise using integrated ABC-R/S-XYZ analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 3(2), P. 70-79.
7. Kovinko O. M., Polishchuk I. I., & Ivanitska I. V. (2015). Otsinka upravlinnia prodazhem na vyrobnychomu pidpriemstvi [Assessment of sales management at a manufacturing enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 13(1), P. 96-99.
8. Ivanechko N.R., & Okonskyi M.V. (2023). Upravlinnia prodazhamy u sferi posluh [Sales management in the service sector]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Bulletin*, vol. 85., no. 6, pp. 167–173. Retrieved from: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167 [in Ukrainian]
9. Nikolaienko, I.V., & Halchenko, V.I. (2021). Osoblyvosti internet-prodazhiv v B2B-sektori [Peculiarities of Internet sales in the B2B sector]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, no. 6 (123), P. 58-62. Retrieved from: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/6_2021/11.pdf.
10. Kraus, S., Jones P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, vol. 11, no. 3. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576> [in the USA]
11. Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, vol. 18, no. 2, P. 449-491. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8> [in Germany]
12. Wengler, S., Hildmann G., & Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 36, no. 6, P. 917-927. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0457> [in United Kingdom Great Britain]
13. Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, vol. 62, no. 4, P. 57-85. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0008125620931857> [in the USA]
14. Alavi, S., & Habel, J. (2021). The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 41, no. 3, P. 223-233. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/2394964320917445>.
15. Weinstein A. (2020). Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating. Value*, vol. 6, no. 1, P. 70-80. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/2394964320917445> [in the USA]
16. Bakator, M., Čočkaló, D., Makitan V., Stanisavljev S. & Nikolić, M. (2024). The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? Retrieved from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399675> [in the USA]

17. CRM dla prodazhu tovariv, dla internet-mahazynu [CRM for the sale of goods, for an online store]. Retrieved from: https://salesdrive.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=crm&gad_source=1&gad_campaignid=1042140871&gbraid=0AAAAADDmp-jGtjxZUhL_03XRLbxGXRk4u&gclid=Cj0KCQjw58PGBhCkARIsADbDilyPo13Mga2qxoV-WVkjy73toJrTMezSrnJl4Kbf8MbzNjIQh_t_tscaAtPaEALw_wcB[in Ukrainian]
18. Timchenko, O.D. (2021). Otsinka efektyvnosti upravlinnia prodazhamy pidpriemstva torhivli [Assessment of the effectiveness of sales management of a trade enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 6, pp. 184-189. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-1898>.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025

Посилання на статтю: Каличева Н. Є., Кістанов М.В. Роль цифровізації в управлінні продажами. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: 36. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2025. № 4 (93). С. 138-150. DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-138-150.

Article received 07.10.2025

Reference a Journal Artic: Kalycheva, N. & Kistanov M. (2025). The role of digitalization in sales management. *Development of management and entrepreneurship methods on transport*, Coll. scient. works, Odesa: ONMU, 2025. 4(93). P. 138-150. DOI 10.31375/2226-1915-2025-4-138-150.