

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.187.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-П-Д24
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Максим КІСТАНОВ
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2026

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Кістанову Максиму Володимировичу

1 Тема «Управління продажами малого підприємства в умовах цифровізації»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Баланс ФОП Зінченко В.О. за 2021-2024 рр.

Звіт про фінансові результати ФОП Зінченко В.О. за 2021-2024 рр.

Звіт про рух грошових коштів ФОП Зінченко В.О. за 2021-2024 рр.

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Управління продажами малих підприємств в умовах цифровізації

2 Аналіз господарської діяльності малого підприємства

3 Обґрунтування напрямів цифрової трансформації процесу управління продажами малого підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, предмет та об'єкт кваліфікаційної роботи

2 Особливості впливу цифрових технологій на діяльність підприємств

3 Етапи еволюції споживача в цифрову епоху

4 Проблеми малих підприємств

5 Цифрова трансформація збутової діяльності

6- 8 Аналіз господарської діяльності ФОП Зінченко В.О. за 2021-2024 роки

9 Переваги цифрової трансформації для сучасних підприємств

10 Зовнішні та внутрішні чинники, які сприяють цифровій трансформації у сфері збуту

11 Складові моделі цифрової трансформації продажів

12 -13 Розрахунок економічної ефективності впровадження

14 Напрями оптимізації управління малим підприємством при плануванні і аналізі продажів від впровадження автоматизованої системи управління

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Управління продажами малих підприємств в умовах цифровізації	17.03.2025	викон.
2 Аналіз господарської діяльності малого підприємства	30.04.2025	викон.
3 Обґрунтування напрямів цифрової трансформації процесу управління продажем малого підприємства	09.10.2025	викон.
Висновки	03.11.2025	викон.
Графічна частина	02.12.2025	викон.

Студент _____ Максим КІСТАНОВ

Керівник _____ Володимир ДИКАНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Управління продажами малих підприємств в умовах цифровізації	11
1.1 Вплив цифровізації на діяльність підприємств	11
1.2 Цифрові технології для малого підприємства	18
1.3 Вплив цифрової трансформації на процеси управління продажами	31
Висновки до розділу 1	37
2 Аналіз господарської діяльності малого підприємства	39
2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП Зінченко В.О.	39
2.2 Аналіз використання основних фондів підприємства	44
2.3 Аналіз показників праці та заробітної плати	51
2.4 Аналіз операційних витрат малого підприємства	56
2.5 Аналіз собівартості продукції	60
2.6 Аналіз фінансових результатів підприємства	64
Висновки до розділу 2	67
3 Обґрунтування напрямів цифрової трансформації процесу управління продажем малого підприємства	68
3.1 Необхідність цифрових змін у сфері продажів	68
3.2 Вплив сучасних технологій на інтернет-продажі: аналіз інноваційних інструментів і підходів	77

					<i>МРЕ. 187.01.06 ПЗ</i>			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Управління продажами малого підприємства в умовах цифровізації	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Кістанов						
Перевір.		Дикань					4	111
Рецензент						<i>УкрДУЗТ</i>		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

3.3 Оцінка ефективності впровадження цифрових інструментів в збутову діяльність малого підприємства	85
Висновки до розділу 3	98
Висновки	101
Список використаних джерел	104

					МРЕ.187.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Управління продажами залишається одним із ключових аспектів діяльності малих підприємств у сучасних реаліях бізнесу, особливо в умовах збройної агресії проти нашої країни. Швидке впровадження нових технологій та широка доступність Інтернету суттєво змінили споживчі звички. У таких умовах підприємства мають бути готовими до адаптації та використати багатоканальний підхід для взаємодії з клієнтами. Останні десятиріччя відзначилися значним посиленням конкуренції між підприємствами. Клієнти тепер мають більше можливостей для вибору товарів і послуг, що спонукає бізнес створювати ефективні стратегії залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

Цифрова трансформація, яка охоплює всі аспекти сучасної економіки, кардинально змінює підходи до управління продажами, особливо в умовах складних і багаторівневих організаційних структур. У добу динамічного ринку, технологічних breakthrough і змін у поведінці споживачів, ефективне управління продажами вже не обмежується лише автоматизацією, а потребує інтеграції цифрових інструментів, стратегічного аналізу даних і формування довготривалих відносин із клієнтами.

Цифровізація процесу управління продажами передбачає активне застосування сучасних цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів малих підприємств. Основними аспектами цифровізації є інтеграція новітніх інструментів та платформ у роботу підприємства.

За цих умов результативність продажів більше не залежить виключно від традиційних підходів до планування, організації, мотивації та контролю. Вона визначається здатністю підприємства впроваджувати сучасні цифрові інструменти, працювати з великими обсягами даних, інтегрувати CRM-системи

нового покоління, використовувати штучний інтелект, автоматизовувати рутинні процеси та застосовувати потужну маркетингову аналітику.

Загалом цифровізація процесу управління продажами на підприємстві відкриває нові можливості для підвищення ефективності, швидкості обробки замовлень і загальної результативності бізнесу. Вона дозволяє автоматизувати ключові операції, підвищувати персоналізацію взаємодії з клієнтом і поліпшувати внутрішню комунікацію між працівниками.

У сучасному світі, де електронна комерція набирає все більших обертів, цифровізація стає ключовим чинником для розширення каналів збуту і покращення взаємодії з клієнтами. Використання технологій як-от великі дані та штучний інтелект дає можливість глибше розуміти споживчу поведінку та забезпечувати персоналізований підхід у маркетингових стратегіях. Цифрові інструменти також підтримують вдосконалення процесів планування, прогнозування й оптимізації запасів, що особливо важливо для ефективності малого бізнесу. У результаті впровадження цифрових рішень в управління бізнес-процесами не лише підвищує загальну продуктивність, але й допомагає досягти довгострокової конкурентної переваги в умовах постійно змінюваного ринку.

Необхідність вивчення наукових аспектів управління продажами малих підприємств у контексті цифровізації пояснюється швидкими змінами в глобальній економіці та посиленням рівнем конкуренції. Цифрові технології змінюють традиційні моделі управління, змушуючи бізнес впроваджувати новітні підходи до оптимізації процесів продажів для підвищення їх гнучкості й ефективності. Завдяки автоматизації та аналізу великих даних відкриваються можливості для точнішого прогнозування, мінімізації операційних ризиків і прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Глибокий аналіз цих аспектів є надзвичайно важливим для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоздатності малих підприємств у цифрову епоху.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичних підходів і аналіз прикладних аспектів, пов'язаних із процесами управління продажами малого підприємства в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- надання змістовної характеристики впливу цифровізації на розвиток підприємства;
- визначення ключових чинників, що впливають на ефективність застосування цифрових технологій малими підприємствами;
- розкриття ролі цифрової трансформації в управління продажами малого підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції і перспективи розвитку малих підприємств;
- розроблення системи критеріїв і показників для комплексної оцінки факторів, що впливають на ефективність управління продажами для малих підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління продажами малих підприємств в контексті змін, які відбуваються у економічній та цифровій сферах.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти ефективного управління продажами малого підприємства завдяки впровадженню цифрових технологій та інноваційних рішень.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики управління продажами, ефективного розвитку та цифрової трансформації бізнесу, чинне законодавство і нормативно-правові акти,

монографічні дослідження щодо теоретичного та практичного змісту цифрової трансформації малих підприємств, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-74] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, такі як діалектичний і системний підхід, методи аналізу та синтезу, класифікації та систематизації, порівняльний аналіз, економіко-статистичний та графічний методи.

Наукова новизна передбачає створення теоретико-методичних основ і рекомендацій для ефективного управління малим підприємством в умовах діджиталізації. Це здійснюється через впровадження цифрових технологій і смарт-рішень, що забезпечить адаптацію до сучасних реалій та сприятиме формуванню потенціалу для відновлення економіки країни.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці цілісних методичних підходів та науково обґрунтованих рекомендацій щодо ефективного управління продажами малого підприємства в умовах цифровізації. Ці напрацювання можуть бути використані для підвищення ефективності економіки України та сприяння розвитку її малого бізнесу як у сучасний період, так і під час післявоєнного відновлення.

Результатами роботи автора є обґрунтування доцільності впровадження цифрових інструментів в збутову діяльність малого підприємства.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті» загальним обсягом 13 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито напрями управління продажами малих підприємств в умовах цифровізації через вплив цифрової трансформації на процеси управління продажами

У другому розділі проведено аналіз господарської роботи малого підприємства та зроблено висновки щодо його поточного економічного стану

У третьому розділі обґрунтовано напрями цифрової трансформації процесу управління продажем малого підприємства, а саме визначено ефективність впровадження цифрових інструментів в збутову діяльність.

1 Управління продажами малих підприємств в умовах цифровізації

1.1 Вплив цифровізації на діяльність підприємств

Цифровізація перестала бути лише модним трендом і стала ключовою необхідністю для компаній у різних галузях. Цей процес радикально змінив принципи функціонування бізнесу, підходи до управління, маркетингу, продажу та виробництва (рисунок 1.1.) [5].



Рисунок 1.1 – Особливості впливу цифрових технологій на діяльність підприємств

Сучасні цифрові технології дозволяють підприємствам автоматизувати багато рутинних завдань. Наприклад, використання програмного забезпечення для управління запасами забезпечує оптимізацію логістичних процесів і зменшення витрат на утримання складів. Крім того, завдяки цифровій обробці даних компанії

отримують змогу оперативно аналізувати великі обсяги інформації й ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення. Підприємства, які активно інтегрують цифрові технології, стають більш конкурентоспроможними й здатні пропонувати клієнтам інноваційні продукти та послуги, що відповідають сучасним запитам ринку. Також цифровізація допомагає компаніям швидше адаптуватися до змін ринкових умов і впевнено реагувати на нові тенденції [8].

Цифровізація суттєво трансформує комунікацію між підприємствами та їхніми клієнтами. Соціальні мережі, електронна пошта та месенджери забезпечують швидкий і зручний зв'язок із клієнтами, дають можливість вирішувати запитання та отримувати зворотний зв'язок. Деякі компанії активно використовують аналітику даних для створення персоналізованих пропозицій, що підвищує рівень лояльності споживачів. Цифрові інструменти також відкривають можливості для розширення географії діяльності без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Онлайн-торгівля, віртуальні офіси та дистанційна робота дозволяють взаємодіяти з клієнтами й партнерами по всьому світу (рисунк 1.2) [11].

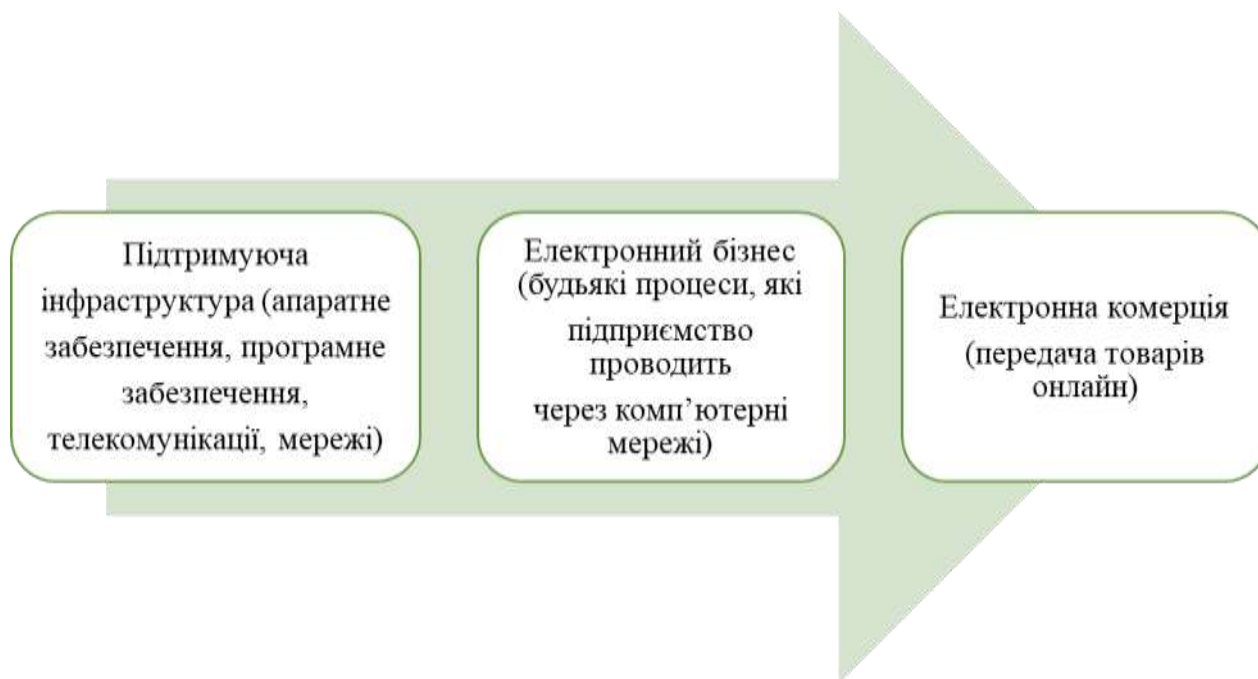


Рисунок 1.2 - Основні складові концепції цифрової економіки

Цифровізація сприяє оптимізації витрат на багатьох рівнях – від обробки документів до організації комунікації та реклами. Перехід до використання електронних документів і онлайн-комунікаційних платформ знижує витрати на паперову документацію, поштові пересилки й інші традиційні засоби взаємодії. Технології також стимулюють створення інноваційних продуктів, послуг і бізнес-моделей. Аналіз даних дозволяє генерувати нові ідеї та стратегічні підходи, підтримуючи розвиток підприємств у межах сучасного ринку.

Отже, цифровізація відіграє ключову роль у сучасному бізнес-середовищі. Вона допомагає підприємствам підвищувати ефективність операцій, зміцнювати конкурентоспроможність, покращувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати захист даних. Успішні компанії активно вкладають у розвиток цифрових технологій і стратегій, прагнучи залишатися лідерами в умовах ринкової конкуренції.

Цифрова епоха відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами, розширення каналів збуту та оптимізації процесів продажу. Водночас вона ставить перед компаніями нові завдання, зокрема необхідність адаптуватися до змін поведінки онлайн-споживачів, впровадження цифрових маркетингових інструментів та створення ефективної присутності в цифровому середовищі (рисунки 1.3) [6].

Споживча поведінка значно змінилася під впливом розвитку цифрових технологій. Раніше процес прийняття рішення про покупку був переважно лінійним і відбувався через фізичний контакт із продуктом у роздрібних магазинах. Споживачі керувалися своїм досвідом, рекомендаціями знайомих або імпульсивними бажаннями, здійснюючи вибір безпосередньо біля прилавка. Основними джерелами інформації були вітрини магазинів, рекламні матеріали на точках продажу, а також телебачення і друковані видання.

Ситуація кардинально змінилася з появою та поширенням Інтернету і мобільних пристроїв. Споживачі отримали безпрецедентний доступ до інформації та альтернативних способів придбання продукції. Це спричинило трансформацію споживчої поведінки, яка тепер відзначається складнішою і нелінійною моделлю

прийняття рішень. Онлайн-канали стали ключовими на кожному етапі процесу — від усвідомлення потреби до післяпродажної взаємодії.



Рисунок 1.3 – Етапи еволюції споживача в цифрову епоху

Дедалі більше споживачів починають свій шлях до покупки з онлайн-пошуку інформації, порівнюють пропозиції від різних виробників, читають відгуки та рекомендації. Остаточний вибір може бути зроблений як через онлайн-канали, так і офлайн у традиційних точках продажу, що забезпечує гнучкість і багатоваріантність у процесі покупки [9].

Цифрові канали комунікації стали важливим засобом впливу на вподобання та вибір споживачів. Вони дають змогу отримувати інформацію, обмінюватися думками і формувати власне ставлення до продуктів та брендів навіть до моменту купівлі. Візуальний контент, який пропонують соціальні платформи, такі як

Instagram, Facebook, TikTok та YouTube, відіграє значну роль у взаємодії з сучасними споживачами. Інфлюенс-маркетинг, де відомі особистості діляться своїм досвідом і враженнями...

Позитивні враження значно підвищують довіру до бренду та його продуктів. Проведення конкурсів, розіграшів і інтерактивних опитувань залучає аудиторію, сприяючи її лояльності. Відгуки та коментарі інших користувачів виступають соціальним підтвердженням якості й привабливості продукції. Блоги та статті допомагають надавати глибшу інформацію про склад, процес виробництва, історію бренду та особливості продукції.

Email-маркетинг залишається ефективним інструментом для персоналізованої комунікації. Розсилки, що інформують про новинки, акції, спеціальні пропозиції і святкові привітання, сприяють підтриманню зв'язку зі споживачами та стимулюють повторні покупки.

У сучасних умовах великого обсягу даних про онлайн-споживачів CRM-системи стають ключовим елементом для підприємств. Вони централізують інформацію про клієнтів, які взаємодіють із компанією через різні онлайн-канали (вебсайт, соціальні мережі, email, чат-боти). Це дає змогу краще розуміти потреби клієнтів і їхні вподобання [49].

CRM-системи об'єднують усі дані про клієнтів у єдиній базі: контактну інформацію, історію покупок, уподобання та активність на онлайн-платформах. Завдяки цьому підприємства отримують цілісне уявлення про свою аудиторію. CRM дозволяє сегментувати клієнтів за різними критеріями, такими як демографічні характеристики, поведінка під час покупок, інтереси та рівень лояльності. Це відкриває можливість для створення точних і персоналізованих маркетингових кампаній.

Завдяки CRM-системам компанії можуть здійснювати персоналізовані email-розсилки, пропонувати індивідуальні знижки й акції або рекомендувати продукти, які можуть зацікавити конкретного клієнта. Системи також автоматизують рутинні процеси, такі як надсилання вітальних листів або нагадувань про незавершені замовлення, що суттєво оптимізує витрати часу й

ресурсів. Крім того, CRM добре інтегрується з програмами лояльності: вона дозволяє відстежувати бонуси, пропонувати винагороди постійним клієнтам і аналізувати ефективність таких програм. Важливою функцією є можливість аналізу результатів маркетингових кампаній — відкриття листів, кліків, конверсій та рентабельності інвестицій, що допомагає вдосконалювати майбутні стратегії.

CRM істотно покращує якість клієнтського обслуговування — служба підтримки отримує доступ до повної історії взаємодії з кожним клієнтом. Це забезпечує швидке й ефективне вирішення питань і проблем споживачів [49].

Веб-аналітика та інструменти відстеження відіграють важливу роль у розумінні взаємодії споживачів із вебсайтами, мобільними додатками та іншими онлайн-платформами підприємств. Дані дозволяють аналізувати дії клієнтів, їх уподобання, шляхи навігації платформами та конверсійні воронки. Такі системи, як Google Analytics, Adobe Analytics, Yandex Metrika або Hotjar, надають можливість для детального збору, аналізу й представлення даних про трафік, поведінку на сайті, конверсії, аналіз продажів або A/B тестування.

Сьогодення також характеризується інтенсивним використанням чат-ботів і технологій штучного інтелекту як дієвих засобів під

Таким чином, цифровізація суттєво впливає на діяльність підприємств, оптимізуючи процеси, підвищуючи ефективність і розширюючи ринки збуту через сучасні цифрові інструменти та аналітику даних. Водночас цей процес потребує значних інвестицій у інфраструктуру, підготовку персоналу та заходи кібербезпеки. Завдяки цифровізації компанії можуть скоротити витрати, покращити якість продуктів і послуг, а також забезпечити більшу задоволеність клієнтів завдяки автоматизації й доступу до великого обсягу інформації.

Основні переваги цифровізації охоплюють такі аспекти.

Підвищення операційної ефективності. Автоматизація та оптимізація процесів дозволяють підприємствам автоматизувати рутинні завдання, що сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності працівників [28].

Зменшення витрат. Використання технологій дає змогу мінімізувати втрати в процесі виробництва та ефективно розподіляти ресурси.

Покращення якості продукції. Завдяки роботизації та автоматизації підвищується рівень якості товарів і послуг.

Розширення ринків і залучення клієнтів.

Електронна комерція та інтеграція в цифрові ринки допомагають підприємствам масштабувати свою діяльність як на локальному, так і на міжнародному рівнях [7].

Підтримка присутності онлайн: Соціальні мережі та цифрові платформи сприяють залученню нових клієнтів і підтримці тривалих взаємин із наявними покупцями.

Покращення прийняття рішень. Аналітика даних і штучний інтелект дозволяють отримувати доступ до великих масивів інформації, покращуючи точність прогнозів, оптимізуючи процеси і створюючи основу для стратегічного планування.

Підвищення точності фінансової звітності через цифрові рішення підтримує ефективніше прийняття управлінських рішень.

Готовність до адаптації. Ключовими учасниками процесу мають бути ті, хто готовий до швидких змін і розвитку цифрової економіки.

Однак цифровізація супроводжується певними викликами та ризиками, серед яких [29]:

- потреба у значних інвестиціях. Для впровадження цифрових технологій необхідні серйозні капіталовкладення в технічну базу;
- підготовка кваліфікованого персоналу. Важливо залучати експертів, здатних працювати з новітніми технологіями.
- кібербезпека: З поширенням цифрових моделей роботи зростає пріоритет захисту даних від кіберзагроз.

Цифровізація є потужним інструментом для трансформації бізнесу, однак її впровадження вимагає грамотного підходу, щоб максимально реалізувати потенціал і мінімізувати ризики.

Таким чином, цифрові технології докорінно змінили функціонування бізнесу, усунувши бар'єри між клієнтами та їхніми потребами. Сьогодні

практично всі організації усвідомлюють необхідність перегляду своїх попередніх підходів. Збереження статус-кво ставить їх під загрозу витіснення з ринку більш інноваційними конкурентами. Попри те, що для більшості підприємств зміни є нагальною необхідністю, їх часто стримує страх перед складністю трансформації. Для успішної цифровізації потрібно чітко розуміти процес і визначити оптимальний час для початку змін.

У швидко змінному середовищі споживачі очікують миттєвого й безперебійного сервісу. Вони бажають зручних платіжних рішень і прозорих умов, які формують їхні стосунки з брендом чи організацією. Компанії, що прагнуть залишитися конкурентоспроможними в цифровій ері, повинні постійно спостерігати за тенденціями та негайно адаптувати свої стратегії для задоволення потреб клієнтів [10].

Технологічні зміни відбуваються настільки стрімко, що їхній вплив на економіку та суспільство важко передбачити, а визначити майбутнє маркетингу в добу цифрових технологій стає непростим завданням. Можна лише аналізувати тенденції та запроваджувати новітні рішення для впровадження ефективних змін.

1.2 Цифрові технології для малого підприємства

Коригування бізнес-моделей малого бізнесу активно набрало обертів під час пандемії, коли більшість підприємств усвідомили важливість цифрових технологій як ключового чинника своєї конкурентоспроможності. Розгляд нових підходів до цифровізації відкриває можливості для малих підприємств, дозволяючи їм ефективніше протистояти зовнішнім викликам. Ці технології стають джерелом інновацій для трансформацій і забезпечують задоволення зростаючих потреб суспільства [10].

Малі та середні підприємства відіграють важливу роль в економічному розвитку кожної країни, що ставить питання їх ефективності на перший план. Ця

ефективність значною мірою залежить від процесів цифровізації. В умовах повномасштабної війни для підтримки економіки України цифровізація малих і середніх підприємств має критично важливе значення. Це визначає необхідність стимулювання цифрових інновацій і залучення інвестицій у розвиток інформаційних та комунікаційних технологій на всіх рівнях.

Економічні, соціальні та політичні виклики стимулюють реформування роботи малого бізнесу шляхом впровадження інноваційних підходів до цифровізації бізнес-процесів. Такий підхід сприятиме швидшому відновленню економіки будь-якої країни. В результаті клієнти отримують значні переваги від використання цифрових технологій, зокрема через доступ до даних та більш ефективну взаємодію між ними, співробітниками та постачальниками. Це дозволяє підприємствам значно скоротити транзакційні витрати, збільшити товарообіг та розширити спектр послуг [10].

Рівень цифровізації малого бізнесу визначатиме його здатність оперативно реагувати на кризи специфічного характеру, включаючи такі ситуації, як пандемії чи військові конфлікти. Крім того, цифрові технології допомагають власникам малого бізнесу оптимізувати продуктивність, впроваджувати ефективні стратегії та задовольняти очікування зацікавлених сторін, клієнтів і співробітників.

Використання цифрових технологій не лише підвищує інноваційний потенціал малих підприємств, але й сприяє їх розвитку.

Цифрова трансформація є частиною четвертої промислової революції, відомої як «індустрія 4.0». Вона відкриває нові можливості для створення сучасних продуктів і послуг, вдосконалення клієнтського обслуговування, інтеграції у ланцюги доданої вартості та впровадження інноваційних бізнес-моделей. Проте дослідження вказують на існування основних причин, що уповільнюють процес цифровізації малих підприємств у розвинених країнах. Однією з них є вузька спеціалізація малого бізнесу, яка зменшує його готовність до швидкого впровадження цифрових технологій [33].

Обмежені ресурси та управлінські компетенції керівництва малих підприємств часто обмежують їх здатність усвідомлювати вплив цифрової

трансформації на ефективність бізнесу. На відміну від великих компаній, малі підприємства зазвичай впроваджують цифрові технології поступово, що зумовлено фінансовими обмеженнями, які значно впливають на прийняття рішень щодо інвестицій у цифрову модернізацію (рисунок 1.4) [48].



Рисунок 1.4 - Проблеми малих підприємств

Недостатність внутрішніх ресурсів і низький рівень інвестицій в організаційні знання підштовхує більшість малих підприємств до залучення зовнішніх джерел для забезпечення інноваційного розвитку. У цьому контексті важливим є підтримка з боку держави, великих інфраструктурних компаній та фінансових установ через цифрові платформи [.

В Україні розвиток цифрових інновацій у малому бізнесі підтримується низкою ініціатив, зокрема: державними програмами (наприклад, «Дія.Бізнес»), грантовими проектами ЄС («Цифрова Європа» 2021–2027), цифровими послугами

банків та фінансових установ, а також інфраструктурними проектами й власними цифровими продуктами малих і середніх підприємств.

Одним з ключових напрямів є формування державної цифрової інфраструктури підтримки малого бізнесу, що реалізується через онлайн-платформу «Дія.Бізнес». Цей сервіс надає інформаційні, консультативні та адміністративні послуги, охоплюючи широкий спектр питань від реєстрації підприємств до їх ліквідації. Завдяки простому та зрозумілому інтерфейсу додаток пропонує такі функції [34]:

- онлайн-школу підприємництва з доступом до безкоштовних освітніх ресурсів;

- систематизоване сховище шаблонів для документів, доступ до яких відкривається після реєстрації;

- чеклісти й довідники, які допомагають підприємцям у старті та розвитку бізнесу;

- онлайн-аудит діяльності, що допомагає ідентифікувати проблеми завдяки консультаціям експертів;

- інформацію про доступні програми фінансової підтримки на рівні держави та міжнародних організацій;

- інтерактивні бухгалтерські та податкові сервіси.

Вагомий внесок у цифровізацію малого бізнесу в Україні зробила логістична компанія Nova, яка включає декілька підрозділів:

- Nova Пошта - забезпечує доставку документів, посилок і вантажів через широку мережу із понад 18 тисяч точки обслуговування клієнтів;

- Nova Post - надає послуги для бізнесу між країнами ЄС і Україною, швидко розширюючи географію присутності в Європі;

- Nova Global - створює умови для українських підприємств працювати на глобальних ринках електронної комерції та сприяє експорту продукції;

- Nova Pay - забезпечує фінансові послуги через міжнародні платіжні системи Visa і MasterCard, використовуючи сертифіковану безпеку даних;

- Nova Dijital - надає технічну підтримку, засновану на власних програмних

рішеннях, що оптимізують логістику, виробництво та інфраструктуру. Система здатна обробляти до 30 000 транзакцій за секунду;

- Supernova Airlines є надійним авіаційним оператором, який забезпечує швидку доставку товарів у будь-який куточок світу, сприяючи збереженню довіри клієнтів і позитивного іміджу логістичного оператора Nova.

Таким чином, в Україні формуються сприятливі умови для цифрового розвитку малого бізнесу як через державну підтримку, так і завдяки ініціативам приватного сектору (рисунок 1.5) [12].

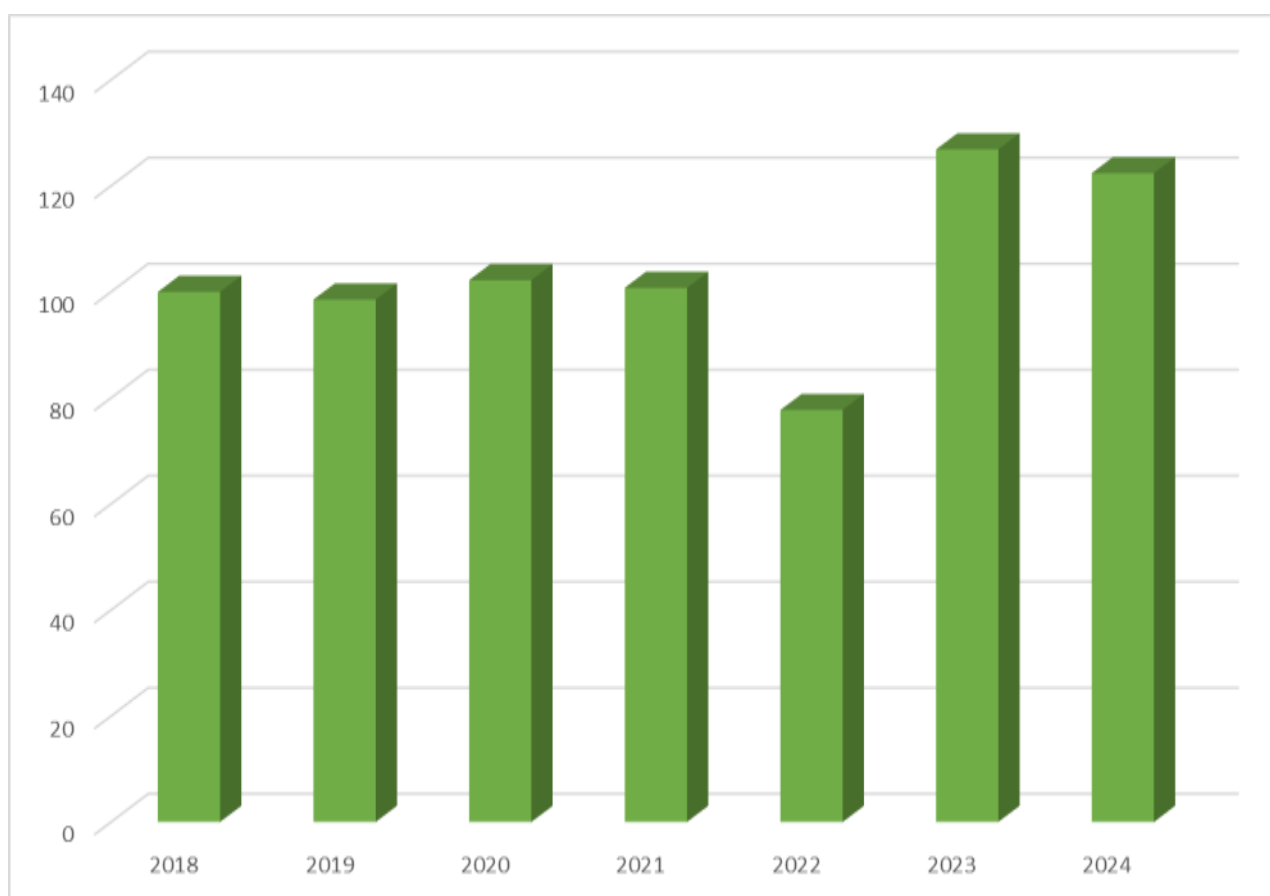


Рисунок 1.5 – Динаміка підприємств малого бізнесу які здійснювали електронну торгівлю, %

Рішення багатьох проблем малого бізнесу (МБ) вимагає комплексного підходу, де підприємці та держава діють в унісон. У цьому процесі цифровізація та ІТ-технології відіграють ключову роль, адже вони здатні значно прискорити

трансформацію бізнес-процесів. Зараз ІТ-ринок активно пропонує різноманітні технологічні інструменти, які допомагають поліпшити якість сервісу, залучити нових клієнтів, освоїти нові ринки, аналізувати поведінку споживачів, а також цифровізувати продажі й оптимізувати їх моніторинг.

Цифрові інструменти мають потенціал для ліквідації неефективних бізнес-процесів, зниження витрат, усунення посередників, скорочення часу на надання послуг та мінімізації помилок, спричинених людським фактором. Наприклад, такі рішення включають [47]:

- електронну комерцію зі створенням власних платформ для B2B і B2C, інтегрованих з модулями персоналізованого маркетингу та автоматичного завантаження контенту для замовлень онлайн у форматі 24/7;

- детальну аналітику, яка дозволяє більш ефективно використовувати дані для поліпшення доступності послуг і товарів, їх доставки та зручності використання. Це також сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості сервісу, розширенню лояльної аудиторії та оптимізації гнучкості бізнесу;

- використання штучного інтелекту й нейромереж для автоматизації рутинних процесів, прогнозування попиту й оптимізації керування ресурсами.

Усі ці інструменти допомагають МСБ не лише збільшити продуктивність і ефективність, але й покращити конкурентоспроможність на ринку. Крім того, вони забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни та сприяють стійкому розвитку компаній.

Цифрові технології стають центральним елементом для зростання малого бізнесу. Сучасні ІТ-рішення пропонують безліч можливостей для автоматизації робочих процесів, оптимізації витрат і розширення потенціалу підприємств. Серед таких технологій виділяються наступні приклади.

1 B2B портал — інтегрована платформа для ефективного управління клієнтською базою, автоматизації продажів та впровадження персоналізованих пропозицій. Одним із таких рішень є ABM B2B Portal, який дає змогу охопити сезонних або важкодоступних клієнтів через надання спеціальних акцій, індивідуальних цінових пропозицій і функцій накопичення бонусів. Платформа

також дозволяє централізовано керувати замовленнями та доставками, роблячи операції прозорими й швидкими. Серед переваг впровадження такого порталу:

- подвоєння часу для презентації продукту;
- скорочення витрат на візит до точки продажу до 35%;
- збільшення продажів до 30%;
- підвищення ефективності акцій до 30%;
- зростання середнього чека до 25%.

2 Автоматизація продажів — програмне забезпечення для централізованого об'єднання клієнтів, постачальників і касових систем в єдиний простір.

3 Системи управління логістикою — інструменти для оптимального планування доставки товарів від складу до клієнта з повним контролем на кожному етапі.

4 Хмарні рішення — технології, що дають змогу масштабувати бізнес без значних капіталовкладень в інфраструктуру, забезпечуючи доступ до даних і зниження витрат.

5 Інструменти електронної комерції — створення веб-сайтів, онлайн-магазинів і маркетплейсів для підвищення цифрової видимості компанії, персоналізації

Сьогодні малий бізнес усе більше використовує цифрові технології для збору, зберігання та обробки даних, такі як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) і блокчейн. Ці рішення розкривають перед підприємцями широкі перспективи, серед яких найважливішими є вихід на нові ринки, участь у міжнародній торгівлі та включення до глобальних ланцюгів створення вартості. Особливо популярною та перспективною технологією для малого бізнесу є блокчейн, який забезпечує функціонал прозорості та безпечної цифрової книги [42].

Блокчейн являє собою розподілену базу даних, що побудована на основі впорядкованого ланцюжка записів (блоків). Ця технологія постійно оновлюється з кожною новою транзакцією, записуючи інформацію в блоки, які містять деталі операцій. Усі блоки зафіксовані у системі з часовими позначками, мають хеш попереднього блоку і структуру хеш-дерева, забезпечуючи безпеку та прозорість

транзакцій для всіх сторін. Зміна даних в одному блоці потребувала б переписування інформації в усіх наступних блоках, що гарантує високий рівень захисту від фальсифікацій і шахрайства.

Децентралізований характер блокчейну, зазвичай асоційованого з криптовалютами, пропонує малому бізнесу численні переваги. Завдяки технології транзакційного ланцюга ця система допомагає ефективно вирішувати чимало задач підприємств. Основні переваги для малого бізнесу включають [7]:

- підвищення безпеки даних: Використання сучасних криптографічних технологій гарантує захист інформації від несанкціонованого доступу, шахрайства чи фальсифікацій, одночасно зменшуючи витрати на транзакції;

- надійне сховище даних: Завдяки специфіці структури блокчейна система захищає дані від кібератак і втрат;

- прозорість транзакцій: Завдяки фіксації деталей через "цифрові квитанції" забезпечується достовірність угод і довіра між сторонами;

- оптимізація бізнес-процесів: Система сприяє усуненню зайвих процедур та спрощує їх реалізацію;

- економія часу: Завдяки застосуванню смарт-технологій підприємства набувають оперативності та посилюють ділову активність;

- зниження витрат: Автоматизація процесів і зменшення витрат на вирішення конфліктів із партнерами сприяє фінансовій ефективності;

- розширення партнерських зв'язків: Використання захищених криптовалют, таких як Bitcoin чи Ethereum, спрощує міжнародну торгівлю й мінімізує ризики валютного обміну;

- зростання продуктивності: Спрощення процедур та безперебійна робота процесів дають можливість досягати високих результатів за короткий час;

- відстежуваність продуктів і послуг: Блокчейн дозволяє контролювати історію операцій, забезпечуючи підзвітність;

- спрощення документообігу: Система забезпечує автоматизоване збереження інформації з мінімальним ризиком помилок;

- підтримка цілісності даних: Децентралізована структура мінімізує ризики

втручання або програмних збоїв;

- безпечний доступ до інформації: Технологія гарантує прозорість і рівноправність ділових відносин між учасниками угод.

Розширення діяльності українських підприємств на міжнародну арену завдяки глобальній доступності до транзакцій та операцій у різних країнах. Це стає можливим через усунення бар'єрів і обмежень у веденні бізнесу.

Особливе значення мають смарт-контракти, які представлені у вигляді цифрових угод, що функціонують без посередників та передбачають автоматичне виконання. Такі угоди забезпечують безпечність та ефективність транзакцій, а їх умови реалізуються безпосередньо виконавцем, що істотно оптимізує процеси та сприяє підвищенню надійності.

Таким чином, блокчейн відкриває для малого бізнесу перспективи цифрової трансформації, сприяючи підвищенню продуктивності, безпеки та довіри в ділових процесах

Цифрові технології для малого бізнесу включають різноманітні інструменти та платформи, які сприяють автоматизації процесів, покращенню взаємодії, розширенню аудиторії через онлайн-маркетинг, ефективному управлінню даними та підвищенню загальної продуктивності. Серед найбільш поширених рішень можна виділити хмарні сервіси, CRM-системи, маркетингові інструменти автоматизації, платформи електронної комерції, засоби для командної співпраці та аналітичні системи [49].

Основні сфери застосування цифрових технологій у малому бізнесі.

Маркетинг і продажі: [31]

- електронна комерція: створення онлайн-магазинів для реалізації товарів і послуг;

- соціальні мережі: залучення клієнтів та популяризація бренду через активну присутність;

- онлайн-реклама: таргетовані кампанії для збільшення кількості потенційних клієнтів;

- email-маркетинг: персоналізовані розсилки для підтримки зв'язку з

цільовою аудиторією.

Операційна діяльність:

- хмарні сервіси: зберігання даних, робота з документами та віддалений доступ до програмного забезпечення;
- CRM-системи: оптимізація взаємовідносин із клієнтами для підвищення якості обслуговування;
- платформи для спільної роботи: забезпечення ефективного командного спілкування та співпраці;
- автоматизація процесів: використання програм для спрощення рутинних завдань.

Фінанси та управління:

- онлайн-бухгалтерія: автоматизація фінансових операцій і створення звітності;
- аналіз даних: систематизація інформації про продажі, клієнтів і ринок для формування стратегічних рішень.

Розширення ринків:

- інтернет-маркетинг: розширення охоплення глобальної аудиторії без великих витрат на фізичну інфраструктуру.

Переваги впровадження цифрових технологій:

- автоматизація забезпечує підвищення ефективності та продуктивності;
- оптимізація процесів сприяє зменшенню операційних витрат;
- покращене обслуговування клієнтів підвищує їхню лояльність до бренду;
- можливість виходу на нові ринки дозволяє розширити географію продажів;
- впровадження сучасних рішень забезпечує конкурентну перевагу на ринку;

Щоб успішно інтегрувати цифрові технології у малий бізнес, рекомендується:

- провести аналіз потреб і визначити найбільш проблемні ділянки, які потребують покращення;
- вибрати інструменти, що відповідають актуальним завданням та бюджету компанії;

- впроваджувати технології поступово, фокусуючись на пріоритетних напрямках;
- навчити персонал ефективно використовувати нове програмне забезпечення для максимального результату.

У сучасній українській практиці можна знайти чимало успішних прикладів цифрової трансформації, яка істотно змінила бізнес-моделі компаній та сприяла формуванню нових ринків і продуктів. Наведемо кілька яскравих кейсів.

1 Rozetka — один із найбільших інтернет-магазинів України, починавши як продавець електроніки, перетворився на широкопрофільну платформу електронної комерції. Завдяки впровадженню цифрових технологій компанія створила зручний онлайн-майданчик із величезним асортиментом товарів. Rozetka активно використовує великі дані для персоналізації рекомендацій, автоматизації маркетингових кампаній та покращення клієнтського досвіду. Це дозволило їм значно розширити базу покупців і диверсифікувати свою діяльність на різних ринках по всій країні.

2 Monobank — перший в Україні мобільний банк без фізичних відділень, який працює виключно через застосунок. Цей приклад демонструє, як цифрова трансформація може кардинально змінити традиційну банківську модель. Інноваційні технології дозволяють банку пропонувати швидке й зручне обслуговування клієнтів, мінімізуючи витрати на фізичну інфраструктуру. Завдяки цьому Monobank швидко здобув значну частку ринку, впроваджував сучасні фінансові продукти та сервіси, які максимально відповідають потребам споживачів.

3 Нова Пошта — провідна компанія у сфері логістики та доставки в Україні. Завдяки цифровим рішенням їй вдалося оптимізувати логістичні процеси, впровадити системи трекінгу посилок у реальному часі та автоматизувати ключові операційні етапи. Це сприяло істотному підвищенню рівня обслуговування клієнтів і швидкому розширенню мережі їхніх відділень. Крім того, Нова Пошта активно співпрацює з інтернет-магазинами та торговельними платформами, такими як Rozetka і Prom.ua, допомагаючи популяризувати сектор електронної

комерції в країні.

4 ПриватБанк — піонер у впровадженні цифрового банкінгу в Україні. Одним із найбільш успішних сервісів став Приват24, що дає можливість клієнтам легко управляти рахунками, оплачувати послуги, оформлювати кредити та здійснювати інші фінансові операції онлайн. Ці технологічні нововведення дозволили банку значно збільшити кількість клієнтів і зміцнити свою позицію лідера у сфері фінансових технологій.

5 Prom.ua — найбільша українська платформа для електронної комерції малого та середнього бізнесу. Ця платформа надає підприємцям можливість створювати власні онлайн-магазини з інтеграцією до платіжних систем, служб доставки та інструментів цифрового маркетингу. Завдяки їй тисячі підприємців отримали шанс розширити канали збуту на національному та міжнародному рівнях, стимулюючи розвиток нових ринків і збільшення продажів.

Ці кейси переконливо засвідчують активну інтеграцію цифрових технологій українськими компаніями в адаптації до сучасних викликів і можливостей. Унаслідок цього підприємства не лише стають більш ефективними й конкурентоспроможними, а й виступають рушіями розвитку інноваційних продуктів та ринків. Це важливий чинник стабільного економічного зростання країни.

Цифрові інструменти управління також займають ключове місце у реалізації інноваційних проектів, полегшуючи планування, контроль та аналіз усіх аспектів діяльності. Їх використання створює передумови для оптимізації ресурсів, мінімізації ризиків і досягнення стратегічних цілей підприємств.

Системи управління проектами, такі як Microsoft Project, Asana, Trello, Jira та інші, є одними з найважливіших цифрових інструментів для організації сучасного робочого процесу. Вони дозволяють менеджерам ефективно планувати завдання, встановлювати дедлайни, розподіляти ресурси і відстежувати прогрес у реальному часі. Крім того, ці платформи сприяють налагодженню комунікації між членами команди, що особливо важливо для успішної координації у великих і складних проектах. Наприклад, популярна в IT-сфері Jira допомагає

відслідковувати кожен етап розробки програмного забезпечення, від задуму до випуску продукту, сприяючи впровадженню інновацій.

Не менш значущими є системи управління знаннями, такі як Confluence або SharePoint. Вони допомагають зберігати, організовувати та поширювати критично важливу інформацію, необхідну для успішного виконання інноваційних проектів. Ці платформи дозволяють командам ділитися документацією, досвідом і кращими практиками, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню ризиків втрати знань.

ERP-системи, таких як SAP, Oracle ERP або Microsoft Dynamics, відіграють ключову роль в інтеграції бізнес-процесів компанії. Вони забезпечують централізоване управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами, надаючи керівництву необхідну інформацію про стан проектів, ресурси і витрати в реальному часі. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення.

Інструменти для управління ризиками, зокрема Active Risk Manager або RiskWatch, мають критичне значення для прогнозування можливих загроз. Вони дають змогу раннього виявлення ризиків, оцінювання їхньої ймовірності та впливу, а також розробки стратегії зниження ризиків. Такі засоби допомагають запобігти потенційним проблемам і забезпечують стабільний прогрес проекту навіть в умовах високої невизначеності.

Платформи для співпраці, включно зі Slack, Microsoft Teams і Google Workspace, сприяють централізованій комунікації та спільній роботі учасників проекту. Вони дозволяють обмінюватися документами, проводити відеоконференції й координувати роботу в реальному часі, що особливо актуально для команд з географічно віддалених локацій або різних підрозділів компанії.

Аналітичні платформи, такі як Tableau, Power BI або QlikView, надають можливість ефективного аналізу великих обсягів даних. Завдяки візуалізації інформації та побудові звітів, ці інструменти дозволяють виявляти слабкі місця проектів і приймати раціональні рішення на основі фактичних даних.

Сукупність цих цифрових рішень значно підвищує ефективність управління

інноваційними проектами. Вони створюють прозорі процеси, забезпечують гнучкість та контроль, оптимізують використання ресурсів і мінімізують ризики. У результаті підприємства мають можливість успішно реалізовувати свої інноваційні ініціативи і зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку.

Проте, для успішного здійснення цифрових трансформацій підприємства стикаються з низкою суттєвих викликів. Серед найважливіших проблем можна виділити фінансові обмеження, які здатні стримувати інвестиції в складні й дорогі технологічні рішення. Додатково, законодавчі перепони та регуляторна невизначеність створюють значні труднощі, що сповільнюють процес впровадження новачій. Водночас питання кібербезпеки набуває критичного значення, адже з впровадженням цифрових технологій зростають і ризики, пов'язані з кіберзагрозами [44].

Одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації є підготовка персоналу та менеджменту до роботи в умовах змін. Недостатній рівень цифрової компетенції серед працівників може суттєво ускладнити реалізацію інновацій, тому важливо зосередити зусилля на навчанні та підвищенні їхньої кваліфікації. Організаційна культура також відіграє значну роль у цьому процесі: вона повинна сприяти підтримці інновацій і формуванню позитивного ставлення до змін.

1.3 Вплив цифрової трансформації на процеси управління продажами

Цифрова трансформація істотно змінює управління продажами, роблячи його більш гнучким, ефективним і орієнтованим на запити клієнтів. Завдяки автоматизації процесів, використанню аналітики даних і вдосконаленню комунікаційних можливостей вона сприяє оптимізації роботи, зниженню операційних витрат, підвищенню продуктивності й розширенню ринків збуту (рисунк 1.6) [7].



Рисунок 1.6 – Цифрова трансформація збутової діяльності

Основні аспекти впливу цифровізації на управління продажами включають:

- автоматизацію процесів. Інтеграція сучасних цифрових технологій, таких як CRM-системи та маркетингові платформи, дозволяє спростити обробку даних, управління запасами, комунікацію з клієнтами, а також контроль продажів. Це сприяє зниженню витрат і мінімізації ризику помилок;

- аналіз великих обсягів даних завдяки використанню штучного інтелекту. Впровадження сучасних цифрових рішень забезпечує можливість збору та аналізу значних масивів даних для виявлення тенденцій ринку, розуміння поведінки клієнтів і оцінки ефективності маркетингових стратегій. Крім того, штатний інтелект дозволяє оптимізувати ціноутворення, прогнозувати коливання попиту і формувати персоналізовані рекомендації;

- покращення клієнтського досвіду. Цифровізація забезпечує багатший і інтерактивний клієнтський досвід завдяки функціоналу онлайн-платформ, чат-ботів, соціальних мереж та персоналізованих контент-стратегій. Це стимулює лояльність та активну залученість клієнтів;

- обґрунтованість процесу ухвалення рішень. Завдяки аналітиці в реальному

часі і спеціалізованому інструментарію звітності, менеджери отримують доступ до точних даних для прийняття стратегічних та оперативних рішень у продажах і маркетингу;

- розширення ринкових можливостей. Цифрові технології сприяють відкриттю нових ринків, включаючи міжнародні, що суттєво збільшує потенціал охоплення компаній;

- підвищення конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню цифровізації організації стають більш ефективними, інноваційними та гнучкими на ринку, отримуючи істотну перевагу перед конкурентами.

Окрім цього, значний вплив цифрових технологій на сферу управління продажами проявляється у здатності залучати максимально можливу кількість покупців шляхом інтеграції різних каналів та методів:

- використання онлайн-маркетингу, включно з таргетованою й контекстною рекламою та активністю в соціальних мережах;

- застосування офлайн-інструментів, таких як розповсюдження друкованих матеріалів або участь у локальних заходах⁴

- організація промоакцій, знижок, бонусів і конкурсів для стимулювання інтересу цільової аудиторії.

Не менш важливою є якість сервісу: формування клієнтської бази через програми лояльності, створення унікальної торгової пропозиції та активна взаємодія з аудиторією через усі доступні канали комунікації.

Сучасними цифровими інструментами, які активно застосовуються в бізнесі, можна назвати [41]:

- блогінг і відеомаркетинг, що базуються на створенні контенту експертного рівня, зокрема на таких платформах, як YouTube. Їх основна мета — привернення уваги аудиторії;

- соціальний медіа-маркетинг (SMM), який дозволяє налагоджувати комунікацію з клієнтами, підвищувати впізнаваність бренду і просувати продукцію через соцмережі;

- email-маркетинг, спрямований на формування безпосереднього зв'язку з

аудиторією через електронну пошту для досягнення цілей просування, збору відгуків та зміцнення лояльності;

- інфлюенсер-маркетинг, що передбачає співпрацю з блогерами або іншими лідерами думок, які мають сильне довірче взаємовідношення зі своєю аудиторією;
- контент-маркетинг, орієнтований на створення і розповсюдження корисної інформації для залучення і утримання цільової групи;
- SEO (Search Engine Optimization), що забезпечує оптимізацію сайту для покращення його видимості у пошукових системах;
- CRM-системи як інструмент управління клієнтськими відносинами, котрі допомагають збирати дані, аналізувати їх і впроваджувати персоналізовані стратегії.

Підкреслимо, що використання CRM для продажів може збільшити їх на 29% та покращити якість планування до 39%. Крім того, підприємства, які впроваджують CRM, зазвичай економлять до 17 робочих годин щотижня вже протягом першого року роботи із системою. Зекономлений час можна зосередити на розвитку бізнесу, продажах чи навчанні персоналу.

Серед критеріїв вибору CRM-системи варто враховувати такі аспекти [49]:

- функціональність. Насамперед слід оцінити перелік доступних функцій та визначити, наскільки вони відповідають потребам конкретного бізнесу. Ключові можливості включають управління контактами, організацію воронки продажів, маркетингові інструменти й аналітику;
- інтеграція. Важливо перевірити сумісність CRM із іншими системами, які використовує компанія (наприклад, програмами для email-розсилки чи бухгалтерії), щоб забезпечити максимально ефективну роботу;
- зручність інтерфейсу. Інтуїтивно зрозумілий дизайн системи сприяє швидкому освоєнню її співробітниками, що позитивно впливає на продуктивність роботи команди;
- масштабованість. Оскільки бізнес може розширюватися, програмне забезпечення повинно адаптуватися до нових умов і зростання обсягу даних;
- захист даних. Безпека інформації є критично важливою, тому система

повинна бути оснащена механізмами захисту високого рівня;

- підтримка та навчання. Наявність технічної допомоги й освітніх матеріалів для персоналу значно прискорює впровадження CRM.

На сьогоднішній день CRM-системи охоплюють широкий спектр функцій, зокрема управління клієнтськими взаємовідносинами, збереження даних про контакти, автоматизацію роботи із замовленнями через маркетплейси та онлайн-магазини, координацію роботи команди, управління проєктами і виробничими процесами. Проте головною метою залишається оптимізація продажів. Ефективна CRM допомагає збирати ліди, організовувати воронки продажів, відслідковувати поточний статус угод, аналізувати результативність кожного працівника відділу продажів і формувати дані для стратегічного планування діяльності компанії.

Функція збору лідів має надзвичайно важливе значення у сучасному бізнесі. Потенційні клієнти надходять із різних джерел: соціальних мереж, месенджерів, вебсайтів або телефонії. Завдання підприємця полягає у систематизації всіх цих запитів, об'єднанні їх в єдиній базі даних та кваліфікації для подальшої роботи. У цьому процесі CRM-системи демонструють свою сильну сторону: завдяки принципу «єдиного вікна» вони інтегрують всі канали комунікації в один зручний інтерфейс [49].

CRM-системи також спрощують процес розподілу заявок між менеджерами, враховуючи джерело запиту чи відповідальну чергу. У картці кожної воронки доступні дані про відповідального менеджера, канал отримання ліда, додані файли (документи чи фото), нотатки і статус оплати. Клієнт може швидко написати або зателефонувати прямо через систему. Усі історії переписок та дзвінків зберігаються, що дозволяє менеджеру легко повернутися до попередніх переговорів чи оцінити якість роботи команди.

Усі зібрані контакти залишаються у базі даних, забезпечуючи зручний доступ до клієнта зі сторінки картки воронки — можна написати повідомлення чи здійснити дзвінок. Історія спілкувань архівується, що сприяє відновленню деталей розмов чи перевірці ефективності роботи сейлза.

Гнучкість і зручність — ключові аспекти хороших CRM-систем. Вони

дозволяють користувачам змінювати назви етапів, їх кількість і послідовність відповідно до потреб бізнесу та динаміки ринку. Особлива увага приділяється «чистоті» бази даних клієнтів. Створення нових профілів займає лічені секунди, адже можна обрати клієнта із вже існуючих записів (згідно з іменем, номером телефону чи email) або додати нового.

Інструменти CRM-систем сприяють покращенню продажів завдяки наступним можливостям [49]:

- універсальне вікно для збору лідів із різних ресурсів, як-от вебсайти, Google-форми, Facebook Lead Ads, квізи, месенджери та соціальні мережі;
- адаптивні воронки для різних процесів: як для першого продажу, так і для ведення проєктів чи утримання клієнтів;
- візуалізований канбан із кольоровими статусами та картками етапів;
- інтеграція з платформами Instagram, Viber, Telegram, Facebook, email, чат-ботами й телефонією для роботи в одному інтерфейсі;
- автоматичне створення воронок із заявок через дзвінки чи месенджери;
- задачі для співробітників із дедлайнами та нагадуваннями;
- модуль аналітики із звітами про конверсію на кожному етапі, ефективність менеджерів і фінансові показники;
- можливість додавання документів, зображень і карток товарів чи послуг в межах процесу;
- автоматизація операцій за допомогою тригерів: наприклад, система самостійно змінює статус ліда після оплати чи призначає нового менеджера після укладення угоди.

Для малого бізнесу впровадження CRM-систем є важливим навіть при обмежених ресурсах. Це допомагає оптимізувати бізнес-процеси, економити час співробітників і підтримувати порядок у клієнтській базі. Навіть безкоштовні версії таких систем можуть стати хорошим стартом для невеликих команд.

Звісно, обирати CRM-систему потрібно відповідно до специфічних потреб бізнесу, адже саме вона дозволяє побудувати омніканальну систему комунікації та підтримувати зв'язок із кожним клієнтом.

Висновки до розділу 1

Цифрова трансформація та широкий спектр аналітичних інструментів відкривають нові можливості для оптимізації, які ще двадцять років тому здавалися недосяжними. У певному сенсі маркетинг сьогодні перетворюється на аналітичний центр, зберігаючи при цьому чутливість до потреб клієнтів. Технології стали незамінною складовою маркетингу, і організації більше не можуть роздумувати над тим, чи варто адаптуватися до змін на ринку. Їм необхідно зосередитися на тому, як вони можуть трансформуватися, щоб залишитися конкурентоспроможними та гарантувати відповідність очікуванням споживачів.

Цифрові технології для продажів охоплюють широкий спектр сучасних інструментів, які включають онлайн-платформи (e-commerce, маркетплейси), соціальні мережі, месенджери, а також стратегії цифрового маркетингу — від SEO до контент-маркетингу, email-кампаній та реклами для залучення клієнтів. Також варто зазначити важливість систем управління продажами (CRM), які спрощують взаємодію з клієнтами та оптимізують процеси. Окремою категорією виступають цифрові товари — такі як навчальні курси, вебінари та NFT, які можуть бути як об'єктом продажів, так і засобом бізнес-комунікацій.

Аналіз рівня цифровізації малого бізнесу в Україні демонструє суттєві позитивні зміни у багатьох аспектах. Він охоплює інтеграцію цифрових платформ для державної підтримки і адміністрування, а також активне впровадження блокчейн-технологій. Розширення використання цифрових інновацій малим бізнесом відкриває перспективи для національних підприємств, спрямованих на конкурентну боротьбу та інтеграцію в економічний простір Європейського Союзу, де особливу увагу приділяють політиці цифрової трансформації.

Цифрові інновації стали ключовим чинником сучасної економічної парадигми, визначаючи напрямки створення багатства націй і відіграючи роль каталізатора міжнародної конкурентоспроможності бізнесу. Здатність України

підтримувати високі темпи економічного зростання залежатиме від її спроможності використовувати цифрові технології. Для цього необхідно розробити чіткі методичні підходи з визначеними показниками ефективності, що, у свою чергу, потребує детальних досліджень у цій сфері.

Управління продажами підприємств у цифрову епоху потребує докладного розуміння змін споживчої поведінки та активного застосування цифрових інструментів. Сучасний онлайн-споживач є інформаційно обізнаним, чутливим до ціни, очікує зручності, персоналізації та соціальної взаємодії. Цифрові канали комунікації відіграють ключову роль у формуванні його переваг і виборів.

Основні цифрові канали комунікацій підприємств соціальні мережі, блоги, статті та email-маркетинг. Для ефективного управління продажами у цьому середовищі підприємствам необхідно адаптувати свої бізнес-стратегії. Зокрема, це передбачає використання CRM-систем для управління даними і автоматизації маркетингових процесів, аналіз веб-трафіку для розуміння поведінки користувачів, впровадження чат-ботів та штучного інтелекту для покращення клієнтського сервісу.

Успішна інтеграція зазначених інструментів і глибоке розуміння потреб онлайн-споживачів забезпечить конкурентоспроможність і стабільне зростання підприємств кондитерської галузі.

2 Аналіз господарської діяльності малого підприємства

2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП Зінченко В.О.

ФОП Зінченко В.О. створене згідно із законодавством України у наприкінці 2021 р.

Місцезнаходження ФОП Зінченко В.О.: Україна, Харківська обл. , м. Люботин.

ФОП Зінченко В.О. створюється для здійснення підприємницької діяльності з метою задоволення громадських потреб, одержання прибутку і на його основі розширення виробництва продукції, реалізації виробничо-економічних і соціально-культурних інтересів учасників підприємства і осіб, що працюють за наймом; для прискорення розробки та впровадження науково-технічних досягнень у виробництво, та з метою, задоволення інтересів населення, підприємств та учасників підприємства у необхідній продукції, здійснення широкого спектру різноманітних сервісних послуг.

Мета ФОП Зінченко В.О. в отриманні прибутку.

Видами господарської діяльності малого підприємства є:

- виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- неспеціалізована оптова торгівля.

ФОП Зінченко В.О. вправі займатись будь-якими іншими видами діяльності, не забороненими чинним законодавством.

Діяльність малого підприємства пов'язана з ринком будівельних матеріалів, основними тенденціями розвитку якого є:

- вплив бойових дій протягом 2023–2024 років на економіку країни та галузь будівельних матеріалів;

- особливості підходів до будівельних робіт у цей період;
- ключові показники ринку, а також діяльність його учасників;
- основні чинники, що впливають на розвиток і виклики галузі;
- динаміку виробництва та споживання продукції;
- ефективність каналів збуту товарів;
- прогнози та сценарії майбутніх змін у будівельній сфері.

Відзначимо, що ключовим фактором, що спричинив суттєві зміни у функціонуванні ринку будівельних матеріалів, стала повномасштабна російська агресія, що триває з лютого 2023 року. Через війну частину підприємств було зруйновано або припинено їх діяльність, що призвело до зниження пропозиції продукції. Водночас зросла потреба у матеріалах для відновлення інфраструктури та нерухомості. Згідно зі статистикою, до червня 2024 року було пошкоджено чи зруйновано десятки тисяч об'єктів житлового фонду, загальна площа яких склала 88,9 млн кв. м (8,6% житлової площі країни).

Основними споживачами будівельних матеріалів під час війни стали державний сектор і міжнародні організації, які забезпечують фінансування відновлювальних проєктів. У зв'язку з цим компанії на ринку були змушені перейти на нові форми співпраці, зокрема через тендерні платформи, що відрізняються від традиційного комерційного підходу.

Серед головних тенденцій ринку виділяють:

- постійне підвищення собівартості будівельних робіт;
- низький рівень платоспроможності населення;
- дефіцит кваліфікованих кадрів у виробничому секторі галузі;
- низьку активність інвестицій у нерухомість;
- реалізацію проєктів за принципом "відбудувати краще", з використанням сучасних технологій.

Нові будівельні ініціативи орієнтовані на підвищення безпеки конструкцій і енергоефективність споруд із впровадженням автономних систем теплопостачання та електроживлення.

Станом на кінець 2024 року в Україні вже запущено 275 нових проектів житлових комплексів, більшість із яких зосереджена у Західному регіоні (рисунок 2.1) [12].

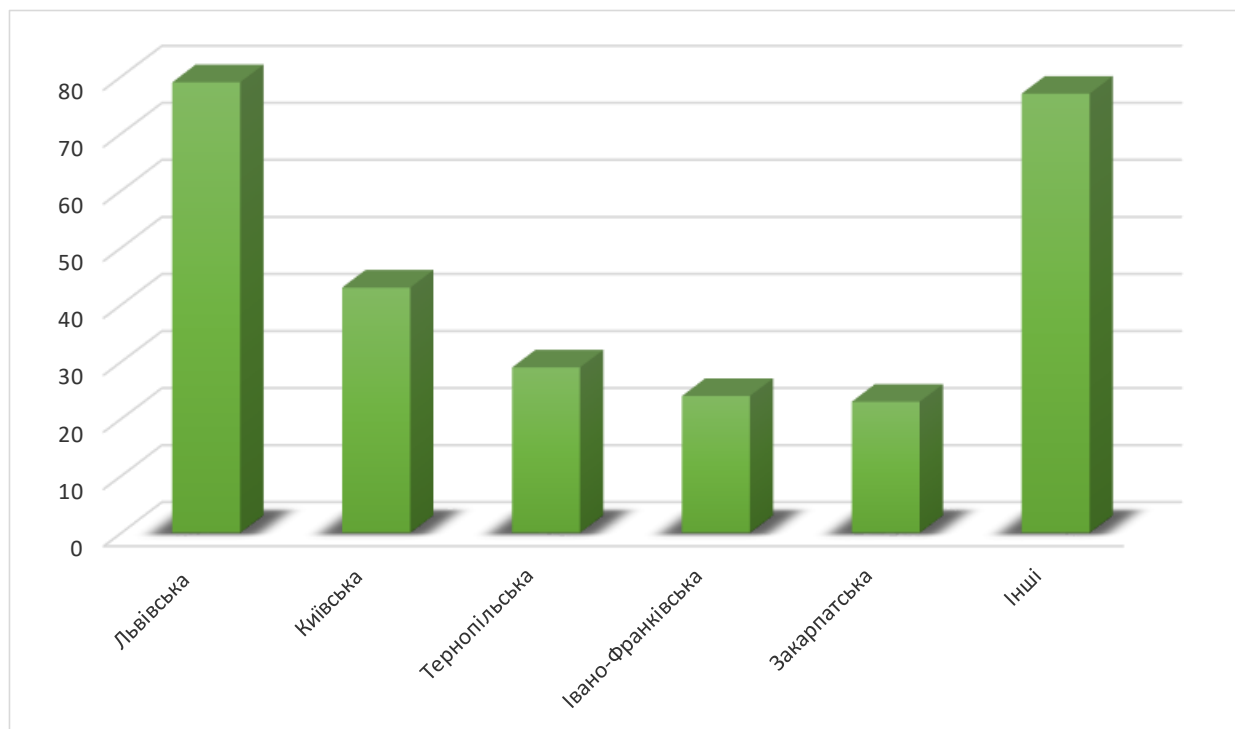


Рисунок 2.1 –Кількість житлових комплексів, як будуються в Україні у 2023-2024
рр., шт

Ринок будівельних матеріалів має великий потенціал для розвитку в поствоєнний період. На червень 2024 року загальні збитки інфраструктури оцінювалися у понад 150,5 млрд доларів США. Значна частина цієї суми буде спрямована на закупівлю будівельних матеріалів для відновлення пошкоджених об'єктів. Додаткові табличні дані в дослідженні представлені для оцінки прямих втрат у секторах інфраструктури, житлово-комунального господарства та енергетики.

Виробництво будівельних матеріалів в Україні значною мірою залежить від енергоресурсів. Згідно з даними Національного банку України, на енергетичну складову припадає близько 10% витрат у процесі виробництва, причому природний газ становить 60% від цієї частки.

Найбільш постраждали житлові будівлі та інфраструктурні об'єкти, зокрема дороги, мости й залізничні споруди, сукупна вартість збитків яких перевищила 95 мільярдів доларів США. Суттєвих втрат також зазнали підприємства й промисловість із загальними збитками у 13,1 млрд доларів, а енергетична інфраструктура – на суму 9 млрд доларів. Ці втрати мають значний вплив на економічну стабільність країни, ускладнюючи її перспективи для відновлення.

Відбудова критично важливих об'єктів є сьогодні ключовим завданням для України, що потребує тісної координації дій на державному та міжнародному рівнях. Залучення інвестицій, розробка довгострокових стратегій і запуск комплексних програм відновлення дозволять не лише відновити зруйновану інфраструктуру, але й модернізувати її, враховуючи сучасні стандарти. У підсумку це забезпечить стійке економічне зростання та сприятиме поліпшенню рівня життя населення, наскільки це можливо в поточних умовах.

Будівельний сектор України має значні перспективи завдяки провідним позиціям країни у видобутку критично важливих корисних копалин. На території України розташовано 24 родовища стратегічних ресурсів, які відіграють ключову роль у розвитку галузі. Загальна вартість мінеральних запасів становить 11,7 мільярдів доларів США, а їхній потенціал охоплює близько 117 різних видів корисних копалин.

Україна входить до числа світових лідерів у видобутку таких ресурсів, як галій, титан, графіт і марганець, що демонструє її важливу роль у глобальній сировинній індустрії. До того ж країна має вагомі запаси кольорових металів і рідкоземельних елементів, включаючи нікель, кобальт, берилій і цирконій.

Розвиток будівельної галузі значною мірою залежить від потужної сировинної бази України, яка створює умови для будівництва нових виробничих потужностей поряд із родовищами. Такий підхід сприяє сталому розвитку галузі, зменшуючи витрати на транспортування сировини.

Український будівельний ринок має великий потенціал для розвитку навіть у складних умовах, спричинених війною та економічною нестабільністю. Основними чинниками зростання виступають державні програми з відновлення

інфраструктури, активізація будівельних проєктів, впровадження сучасних технологій і дотримання екологічних стандартів. Виробники, які орієнтуватимуться на ці напрями, зможуть закріпити свої позиції на ринку та сприяти його подальшому зростанню.

Інтерес до інвестицій у будівельний сектор залишається високим через значний попит на відбудову житлового фонду та інфраструктурних об'єктів. Державна підтримка та програми реконструкції створюють сприятливі умови для залучення інвесторів, готових вкладати кошти в модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій.

У 2024 році будівельний ринок України продемонстрував зростання обсягу на 20% у гривневому еквіваленті порівняно з 2024 роком, досягнувши близько 200 млрд грн (4,6 млрд євро). Однак ці показники все ще не перевершили рівень 2022 року, коли ринок становив 258 млрд грн (8 млрд євро). При цьому приблизно 20% ринку припадає на сегмент відновлення та захисту критичної інфраструктури.

За три роки воєнного вторгнення вартість будівництва в гривнях зросла на 70%. При стабільній тенденції зростання український будівельний ринок має шанси вийти на рівень 2022 року за 4-5 років.

Основними проблемами ринку будівельних матеріалів є:

- кадровий виклик. Дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів стає дедалі гострішим. Для заповнення деяких позицій роботодавцям часто доводиться витратити до шести місяців на пошук потрібних спеціалістів. Через нестачу працівників і високий рівень інфляції компанії змушені переглядати зарплати та впроваджувати програми лояльності для утримання кадрів. У період із 2023 по 2024 роки середньорічне зростання заробітних плат у галузі становило близько 20%.

Будівельні підприємства активно залучають людей старшого віку та жінок для виконання завдань, які не потребують значного фізичного навантаження. Серед таких спеціальностей: інженери, виконроби, оператори будівельної техніки, водії, зварювальники тощо. Крім того, компанії розглядають можливість найму фахівців із будівельних спеціальностей з країн Азії для подолання кадрової кризи;

- зміни в законодавстві. 29 липня 2023 року набув чинності закон, який зобов'язує улаштовувати бомбосховища при будівництві нових об'єктів. Це значно підвищить безпеку житлових і комерційних об'єктів, хоча й збільшить вартість будівництва на 1-7%.

1 вересня 2023 року вступили в силу нові вимоги до теплової ізоляції та енергоефективності будівель згідно ДБН В.2.6-31:2022. Ці норми підвищили вимоги до енергоефективності огорожувальних конструкцій у середньому на 28%.

Із 1 січня 2024 року діє закон «Про надання будівельної продукції на ринку», що адаптує українське законодавство до Регламенту ЄС 305. Він суттєво посилює вимоги до безпеки та якості будматеріалів [4];

- відбудова країни. Поки більшість інвесторів очікують закінчення бойових дій для старту нових проєктів, вони активно оцінюють майбутню вартість відновлення. Поряд із цим бізнес вже почав вкладати ресурси у відбудову критично важливих і зруйнованих об'єктів.

Міжнародні фінансові організації та великі будівельні корпорації також висловили готовність підтримати відновлення України. Вони поступово виходять на український ринок, співпрацюючи з державними структурами та формуючи партнерські відносини з локальними надійними компаніями.

2.2 Аналіз використання основних фондів підприємства

При створенні підприємства вводяться в експлуатацію будівлі, споруди, обладнання та інші об'єкти основних засобів. Згодом підприємство доповнює свої основні фонди з метою розширення виробничих потужностей і заміни застарілих або зношених засобів. Цей процес є надходженням основних засобів, який слід розглядати у відповідному контексті. Формування їх відображення в

бухгалтерському обліку залежить від способу придбання та умов, на яких вони надходять [23].

Основні засоби обліковуються в натуральній формі. Аналітичний облік ведеться за кожним інвентарним об'єктом. Інвентарним об'єктом вважається завершений конструктивний пристрій або комплекс предметів з усіма необхідними доповненнями, призначеними для виконання певних функцій. До інвентарних об'єктів належать окремі будівлі, споруди з комплексами устаткування, верстати, прилади, апарати та їх складові елементи.

Аналітичний облік містить технічну та економічну характеристику інвентарного об'єкта: його місцезнаходження, первісну оцінку, показники переоцінки за відбудовною вартістю, норму амортизаційних відрахувань і їх суми.

Синтетичний облік основних засобів ведеться на рахунку 10 "Основні засоби", який є активним. Дебетове сальдо такого рахунку відображає первісну вартість основних засобів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Обороти за дебетом демонструють надходження основних засобів на баланс підприємства, які обліковуються за первісною вартістю.

Витрати, пов'язані з покращенням об'єкта і підвищенням його економічної вигоди у майбутньому, також зазначаються в обліку. Оборот за кредитом фіксує вибуття основних засобів через продаж, безкоштовну передачу, невідповідність критеріям активу чи ліквідацію об'єктів. Він також охоплює суми уцінки основних засобів [24].

В окремому розрахунку визначається величина втрат від ліквідації основних засобів, яка включає частину первісної вартості, що не була амортизована, витрати на ліквідацію і мінус доходи від реалізації залишків за ціною можливого використання.

Дані про наявність основних фондів ФОП Зінченко В.О. наведено у таблиці 2.1.

Динаміка показників основних фондів відображена на рисунку 2.2, а їх структуру подано у таблиці 2.2 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.1– Аналіз основних фондів ФОП Зінченко В.О.

Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2023 р.	до 2021 р.
Будинки та споруди , тис. грн	359,8	517,4	799,2	815,4	16,2	102,1	226,7
Машини та обладнання тис. грн	148,9	293,8	266,4	298,9	32,5	112,4	200,6
Транспортні засоби, тис. грн	61,4	90,7	119,9	122,3	2,4	102,1	200,0
Інструменти, прилади та інвентар, тис.грн	39,9	49,3	66,2	67,9	1,7	102,6	138,8
Інші основні фонди, тис. грн	49,6	67,8	80,9	55,9	-25,0	69,1	112,0
Разом	659,7	1019,5	1332	1359	27,0	102,0	206,1

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що за період з 2021 р. по 2024 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 6.1%. Ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення вартості будинків та споруд; машин та обладнання.

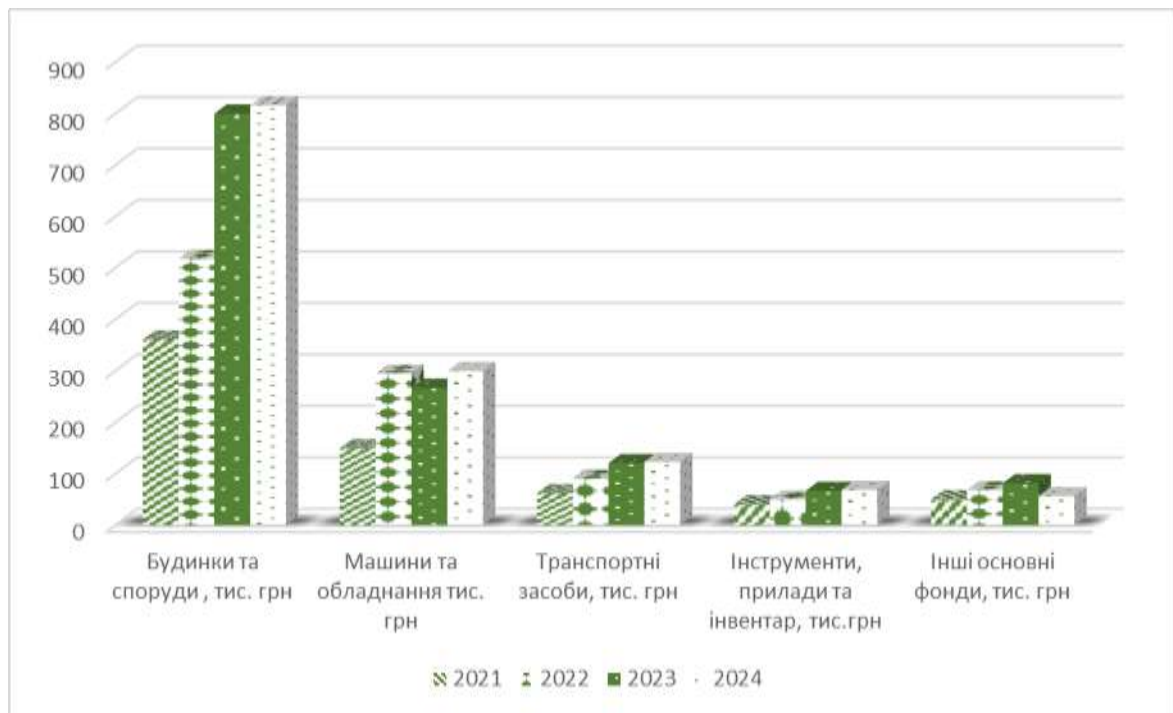


Рисунок 2.2 – Динаміка структури основних фондів за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Структура основних фондів за групами

Показники	2021		2022		2023		2024	
	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %	тис.грн	питома вага, %
Будинки та споруди	359,8	54,4	517,4	50,7	799,2	59,9	815,4	58,1
Машини та обладнання	148,9	22,6	293,8	28,7	266,4	20,9	298,9	21,3
Транспортні засоби	61,4	9,4	90,7	8,9	119,9	8,9	122,3	8,9
Інструменти, прилади та інвентар	39,9	6,1	49,3	5,1	66,2	4,9	67,9	4,9
Інші основні фонди,	49,6	7,5	67,8	6,6	80,9	5,4	55,9	6,8
Разом	659,7	100	1019,5	100	1332	100	1359	100

Таким чином, аналізуючи дані таблиці 2.2, можна сказати, що найбільшу

питому вагу у структурі основних фондів у 2024 р. займала група:

- будинки і споруди (58.1%);
- потім машини та обладнання (21.3%);
- транспортні засоби (8,9%), та ін.

Аналізуючи динаміку структури основних фондів за групами за роки аналізу можна відмітити тенденцію до зростання вартості за групами: будинки та споруди (рисунок 2.3).

Незначне зменшення структури основних фондів відбулося за групою транспортні засоби. машини та обладнання, інші основні фонди.

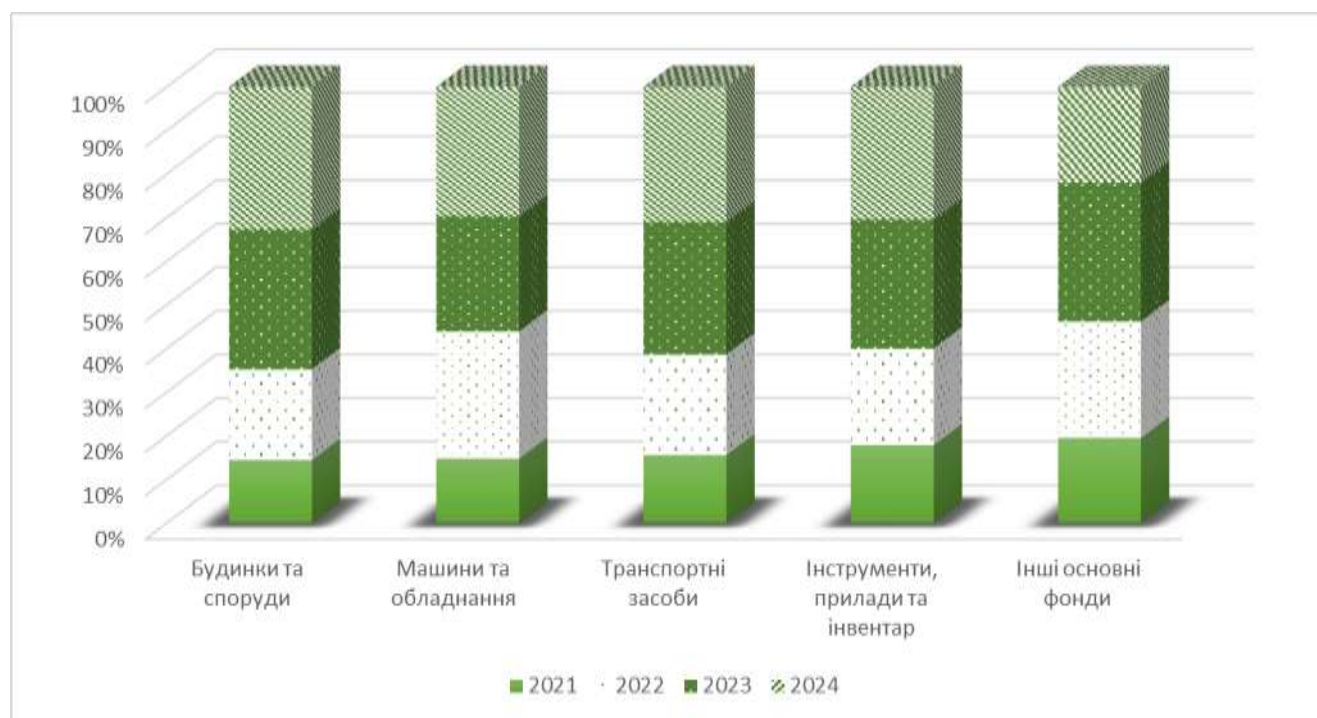


Рисунок 2.3 - Структура основних фондів за групами , %

У таблиці 2.3 наведено аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних виробничих фондів, а на рисунку 2.4 – їх динаміка.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась, з 2021 р. до 2024 р., середньорічний темп зростання склав 156,6%.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних фондів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від.,%	
						до 2023 р.	до 2021 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	427,1	578,0	702,3	884,1	181,8	125,9	207,0
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	389,7	659,7	1019,5	1332	312,5	130	342,3
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	659,7	1019,5	1332	1359	27	102	206,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	524,7	839,6	1175,5	1345,5	170	114,4	256,6
Знос основних засобів, тис. грн	270	359,8	312,5	250	-142,5	86,5	92,5
Коефіцієнт зносу	0,69	0,54	0,31	0,25	-0,06	80,6	36,9
Фондовіддача	0,81	0,69	0,59	0,65	0,06	110	80,2
Фондоємність	1,23	1,45	1,69	1,54	-0,15	91,1	125,2

Сума зносу основних фондів зменшилась на 7,5% за період з 2021 по 2024 роки.

Коефіцієнт зносу значно знизився, що говорить про невелику ступінь зносу основних фондів.

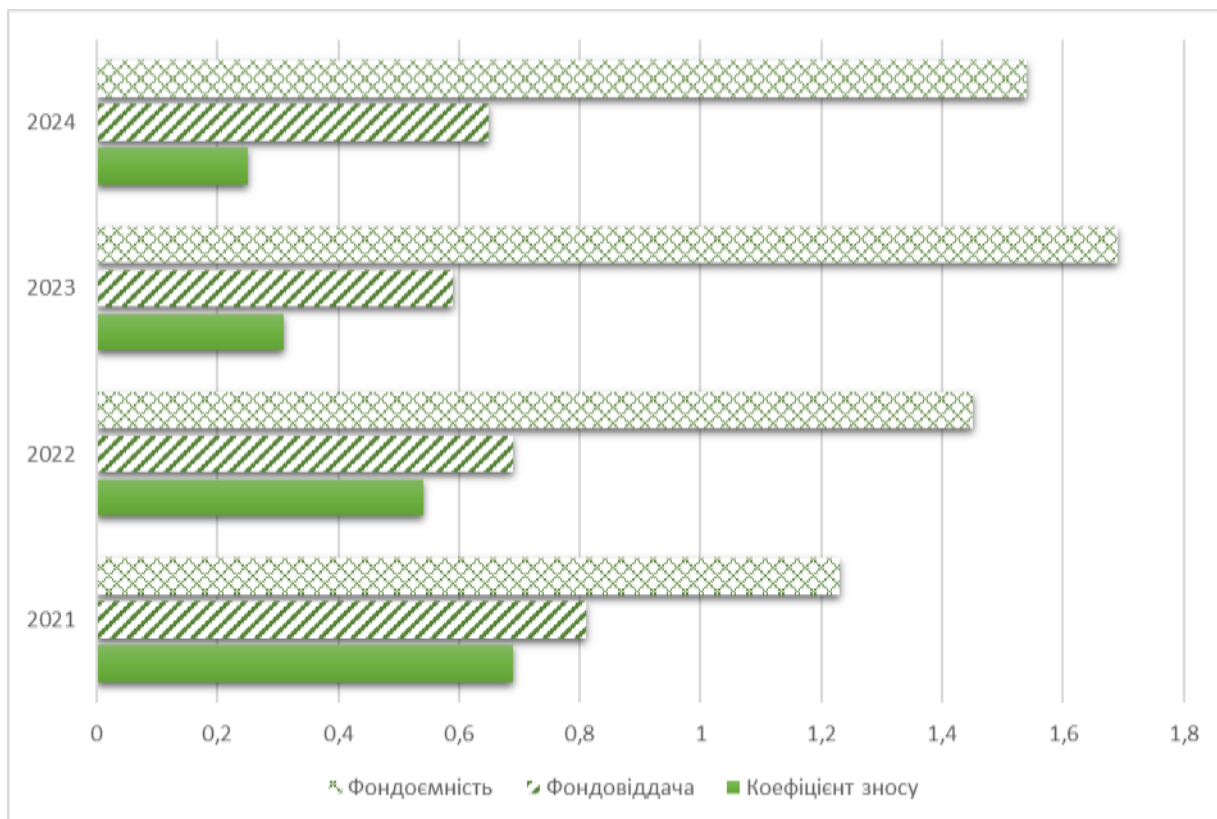


Рисунок 2.4 – Динаміка показників, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів, їх наявність та технічний стан у % до 2021 р.

Негативним фактором є зменшення фондовіддачі, яка показує: скільки робіт з однієї гривні основних засобів виробляється з використання однієї гривні основних засобів, а значить неефективність роботи основних засобів підприємства.

Збільшення фондоємності говорить про збільшення вартості основних засобів.

2.3 Аналіз показників праці та заробітної плати

Одним із ключових аспектів вивчення праці та заробітної плати є аналіз утримання персоналу, зайнятого в основній діяльності [25].

На підприємствах планування фонду заробітної плати здійснюється на основі тарифної системи, яка включає такі елементи [17]:

- тарифну сітку;
- погодинні тарифні ставки;
- єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник;
- схеми посадових окладів для керівників, фахівців і службовців.

Загальне планування фонду заробітної плати на підприємствах виконується або методом приросту, або шляхом коригування базового фонду зарплати.

При розгляді плану з праці основний акцент ставиться на аналізі чисельності працівників, ефективності використання фонду заробітної плати, а також на підвищенні продуктивності праці.

До основних показників праці належать: чисельність персоналу, фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата та продуктивність праці.

Головною метою аналізу виконання плану з праці є виявлення внутрішніх резервів для підвищення продуктивності праці та раціонального використання фонду оплати праці.

Оплата праці представляє собою грошову винагороду, яку роботодавець нараховує працівникові за виконану роботу. Рівень такої винагороди залежить від складності завдань, умов праці та досягнутих результатів.

Основні форми оплати включають погодинну (за фактично відпрацьовані години) та відрядну (за обсяг виконаної роботи). Окрім цього, існує акордна система оплати — різновид відрядної форми, де сума встановлюється за весь обсяг роботи.

Основними аспектами системи оплати праці є:

- законодавче регулювання. Заробітна плата є частиною системи оплати праці, яка визначається у трудовому договорі з урахуванням професійних якостей працівника та результатів його діяльності;
- встановлення мінімальної заробітної плати. З 1 січня 2025 року мінімальна заробітна плата в Україні становить 8000 гривень на місяць або 48 гривень за одну годину роботи.

Заробітна плата повинна виплачуватися не менше двох разів на місяць із інтервалом, який не перевищує 16 календарних днів.

Особливості розрахунку заробітної плати:

- погодинна оплата обчислюється шляхом множення ставки за годину на загальну кількість відпрацьованих годин;
- якщо працівник має місячний оклад і відпрацьовував неповний місяць, сума оплати коригується відповідно до фактично відпрацьованого часу.

Заробітна плата представляє собою частину доходу, створеного на підприємстві протягом визначеного періоду, виражену у грошовій формі. Вона призначена для індивідуального використання, відповідно до кількості та якості роботи кожного працівника.

Розмір заробітної плати визначається такими факторами, як складність роботи, її умови, професійні компетенції працівника, а також ефективність його діяльності і успіхи підприємства.

Види заробітної плати [17]:

- валова (брутто) заробітна плата включає всю суму, яку працівник заробляє до вирахування податків та інших необхідних відрахувань;
- чиста зарплата — це реальна сума, яка виплачується працівникові після здійснення відповідних вирахувань.

Заробітна плата є головним джерелом доходу для більшості людей та важливим стимулом, який сприяє досягненню кращих результатів у роботі.

Показники з праці детально висвітлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників по труду та заробітної платні

Показник	2021 р.	2022р.	2023 р.	2024р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від., %	
						до 2023 р.	до 2021р.
Загальний контингент, ос.	16	19	12	14	2	116,7	87,5
Фонд заробітної плати, тис. грн	99,9	162,9	134,7	176,7	42,0	131,2	177,0
Продуктивність праці, тис грн/ос.	979,7	995,2	1 943,4	2 794,5	851,1	153,1	285,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	7 820	8 050	11 510	15 100	3 590	131,2	193,1

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок щодо позитивних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, слід віднести перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати, що графічно наведено на рисунка 2.5 та 2.6.



Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці за 2021-2024 рр., тис.грн/ос.



Рисунок 2.6 – Динамівка середньомісячної заробітної плати за 2021-2024
рр., тис.грн/ос.

На зростання середньомісячної заробітної плати вплинули наступні фактори:

- збільшення мінімальної заробітної плати,
- збільшення премій по фонду заробітної платні,
- підвищення кваліфікації.

Продуктивність праці – це показник, за рівнем та динамікою якого оцінюється використання трудових ресурсів.

Він визначається як відношення об'єму виробництва до чисельності працівників .

Продуктивність праці - найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому.

Дані, що характеризують продуктивність праці за період з 2021 – 2024 років наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці

Показник	2021 р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від., %	
						до 2023 р.	до 2021 р.
Обсяг продукції, тис.грн	15675	18907	23321	39123	15 802	167,8	249,6
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	14564	16897	19089	23489	4 400	123,1	161,3
Загальний контингент, ос.	16	19	12	14	2	116,7	87,5
Продуктивність праці, тис грн/ос.	979,7	995,2	1943,4	2794,5	851,1	153,1	285,5

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що за період з 2021р. по 2024 р. продуктивність праці збільшилась більш, ніж у 2 рази.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився головним чином, за рахунок значного збільшення обсягу випуску продукції (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 - Структура показників що характеризують рівень продуктивності праці за 2021-2024 рр.,%

2.4 Аналіз операційних витрат малого підприємства

Операційні витрати представляють собою повсякденні витрати компанії, пов'язані з її поточною діяльністю, виробництвом товарів і наданням послуг.

Загальна сума операційних витрат і капітальних вкладень складає витрати компанії, які не включаються в прямі витрати на собівартість продуктів або послуг, пропонує ринку. Наприклад, придбання копіювального апарату належить до капітальних вкладень, тоді як витрати на папір, тонер, електроенергію, ремонт та обслуговування цього апарату відносяться до операційних витрат. У рамках бізнесу до операційних витрат також входять оренда офісних приміщень, комунальні платежі, реклама, витрати на дослідження і розробки (НДДКР), ліцензійні та страхові внески, транспортні витрати, відрядження, оплата сторонніх адвокатів і аудиторів, заробітна плата працівників тощо [25].

Операційні витрати являються видатками на організацію продажів, адміністрування, дослідження і розробки та інші аспекти діяльності компанії. Їх протиставляють прямим витратам — тобто видаткам, пов'язаним із безпосереднім виробництвом товарів і послуг. Простіше кажучи, прямі витрати — це кошти, які компанія витрачає на перетворення сировини або комплектуючих у готову продукцію [26].

У фінансових звітах операційні витрати вказуються з урахуванням періоду, протягом якого вони були здійснені: місяця, кварталу чи року.

Для аналізу використовуються дані звіту про виробничо-фінансову діяльність.

Операційні витрати плануються за статтями номенклатури витрат та за елементами витрат:

- заробітна плата,
- відрахування на соціальні заходи,
- паливо,

- електроенергія,
- матеріали,
- амортизаційні відрахування,
- інші витрати.

Динаміка операційних витрат за елементами з 2021 по 2024 роки наведена у таблиці 2.6, та на рисунку 2.8 а їх структура – у таблиці 2.7 і на рисунку 2.9.

Таблиця 2.6 – Динаміка операційних витрат за елементами

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2023р.	до 2021р.
Операційні витрати, тис. грн, усього, у тому числі:	1 172,7	1 921,5	2 272,9	2 593,9	321,0	114,1	221,3
Фонд заробітної плати, тис. грн	99,9	162,9	134,7	176,7	42,0	131,2	177,0
Матеріальні витрати, тис.грн	834,0	1429,9	1581,6	1986,5	105,1	118,8	205,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	74,8	103,7	125,6	129,9	4,3	103,2	173,7
Амортизація, тис. грн	132,5	165,5	318	304,1	-14	95,2	189,4
Інші витрати, тис. грн	31,5	59,5	113,0	104,67	-10,33	0,92	279,0

Як видно з таблиці 2.6 вартість операційних витрат збільшилась майже в 2 рази. Це пов'язано із підвищенням вартості матеріальних витрат, фонду

оплати праці, та ін. Витрати по інших елементах також збільшилися.

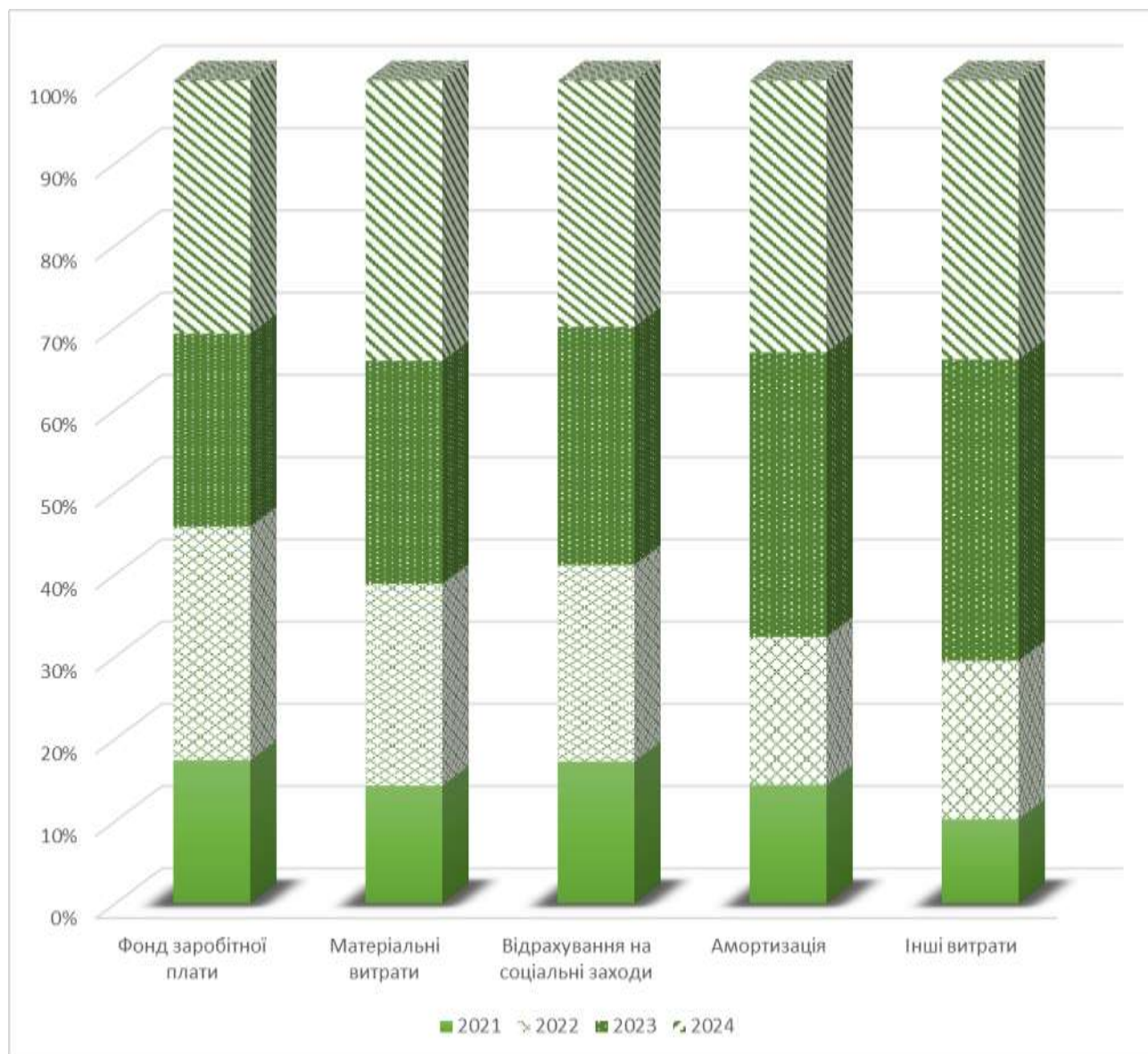


Рисунок 2.8 - Структура операційних витрат за 2021-2024 рр.,%

.

Для зниження операційних витрат необхідно:

- більш активно впроваджувати прогресивні технології,
- підвищити продуктивність праці;
- підвищити рівень механізації та автоматизації процесів виробництва та управління;
- знизити матеріальні витрати.

Таблиця 2.7 – Структура операційних витрат за елементами

Показник	2021р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн	питом а вага, %	тис. грн	питом а вага, %	тис. грн	питом а вага, %	тис. грн	пито ма вага, %
Операційні витрати, тис. грн усього, у тому числі:	1 172,7	100	1 921, 5	100	2 272, 9	100	2 593, 9	100
фонд оплати праці	99,9	8,6	162,9	8,5	134,7	5,9	176,7	6,8
матеріальні витрати	834,0	70,0	1 429,9	74,3	1 581,6	69,6	1 986,5	73,5
відрахування на соціальні заходи	74,8	6,3	103,7	5,4	125,6	5,5	129,9	5,1
амортизація	132,5	11,3	165,5	8,7	318	13,9	304,1	11,8
інші витрати	31,5	3,8	59,5	3,1	113,0	5,1	104,67	2,8

Аналізуючи динаміку структури витрат за елементами, можна відмітити тенденцію стабільності витрат за всіма елементами.

Таким чином, аналізуючи дані таблиці 2.7, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат у 2021-2024 рр. займав елемент матеріали (70% - 73%), амортизація (11,3-11,8%).

2.5 Аналіз собівартості продукції

Собівартість продукції - один з найважливіших економічних показників діяльності промислових підприємств і об'єднань, що виражає в грошовій формі всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції.

Собівартість показує, у що обходиться підприємству продукція, що випускається ним. У собівартість включаються перенесені на продукцію витрати минулої праці: амортизація основних фондів, вартість сировини, матеріалів, палива й інших матеріальних ресурсів, витрати на оплату праці працівників підприємства [18].

Собівартість представляє грошовий еквівалент поточних витрат на виробництво та реалізацію продукції, робіт або послуг. Вона охоплює витрати матеріалізованої та живої праці і виступає ключовим кількісним показником, який описує діяльність підприємства.

Як індикатор рівня виробничих витрат, собівартість комплексно відображає ефективність використання всіх ресурсів підприємства, а також рівень розвитку техніки, технологій і організації виробничих процесів. Чим ефективніше працює підприємство, тим раціональніше використовуються виробничі ресурси, що, у свою чергу, сприяє зниженню собівартості продукції. Це робить собівартість одним із пріоритетних показників ефективності виробництва. Зв'язок між собівартістю і ціною товару також є очевидним: собівартість формує основу для ціни та виступає її найнижчою межею для виробника.

Важливим аспектом обчислення собівартості продукції є визначення складу витрат, включених у цей показник. Витрати підприємства відшкодовуються через два ключові джерела: собівартість і прибуток. Тому питання про розподіл витрат між цими джерелами є важливим для коректного формування собівартості. За загальним принципом, через собівартість повинні

компенсуватися витрати, що забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва, включаючи предмети праці, засоби праці, робочу силу і природні ресурси.

Структура витрат, що входять до собівартості продукції, включає такі статті [26]:

- витрати на первинне та вторинне виробництво, зокрема, сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів і оплату праці персоналу основного виробництва;
- затрати на обслуговування виробничого процесу;
- вартість доставки товару до споживачів;
- інші витрати, безпосередньо пов'язані з підготовкою продукції до продажу.

Собівартість є багатогранним показником, який відображає ефективність функціонування підприємства та його здатність раціонально використовувати свої ресурси у процесі виробництва.

Види собівартості.

Собівартість готової продукції розраховують практично всі підприємства (за винятком тих, що займаються перепродажем вже готової продукції), адже цей показник суттєво впливає на стабільність і прибутковість бізнесу. Якщо зниження собівартості відбувається коштом погіршення якості продукції, це є тривожним сигналом для організації.

Виробнича собівартість включає сукупність витрат, необхідних для виробництва та реалізації товарів. Сюди входять витрати на використання основних засобів, сировини, матеріалів, енергії й палива, трудові ресурси, а також інші безпосередні витрати, пов'язані з процесом створення та реалізації продукції.

Планування витрат передбачає попередній розрахунок усіх необхідних ресурсів для виготовлення продукції. Це важливий етап, який проводиться на старті масового виробництва й дає змогу компанії визначити рівень

рентабельності виробництва та точку, після якої діяльність стане беззбитковою.

Знання планової собівартості дає підприємствам низку переваг:

- оптимізацію виробничих витрат задля підвищення прибутковості;
- можливість адаптувати виробничі потужності до змін споживчого попиту та доступності ресурсів;
- зростання прибутку та аналіз загальної ефективності бізнесу.

Собівартість реалізованої продукції. Показник собівартості реалізованих товарів охоплює повну суму витрат, спрямованих на виробництво товарів, які були реалізовані впродовж звітного періоду. У випадку малих підприємств він також включає повну вартість придбаних товарів для перепродажу, реалізованих у цей період. Розрахунок цього показника відбувається за такою схемою: залишок готової продукції на початок звітного періоду плюс собівартість товарів, реалізованих протягом періоду, мінус залишок продукції на його завершення. Продукція, яка втратила свою придатність для подальшого використання чи продажу, списується як витрати. Таким чином, собівартість реалізованих товарів відображає фактичну суму витрат за календарний рік.

Важливо враховувати, що собівартість придбаного товару включає не тільки його основну вартість, але й додаткові витрати, які супроводжують процес придбання. Це транспортні витрати, страхові премії та митні збори. Сукупність цих витрат називається прямими витратами. При оцінці фактичної собівартості реалізації береться до уваги лише чиста вартість проданого товару. Вартість поверненої продукції та відповідні прямі витрати в цьому випадку виключаються з розрахунку [25].

Приклад розрахунку собівартості продукції виглядає так: для малого підприємства собівартість визначається як сума таких компонентів — чисті витрати на закупівлю товарів плюс прямі витрати, до яких додається різниця між запасами на початок звітного періоду та запасами на його кінець.

Аналіз собівартості наведений у таблиці 2.8, а її динаміка на рисунку 2.9.

Таблиця 2.8 – Аналіз собівартості продукції підприємства

Показник	2021р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 202 2р.	до 2021 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	14564	16897	19089	23489	4 400	123,1	161,3
Матеріальні витрати, тис.грн	834,0	1429,9	1581,6	1986,5	105,1	118,8	205,2
Операційні витрати, тис. грн	1172,7	1921,5	272,9	293,9	321,0	114,1	221,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12675	13098	16018	20092	4 074	124,5	158,5

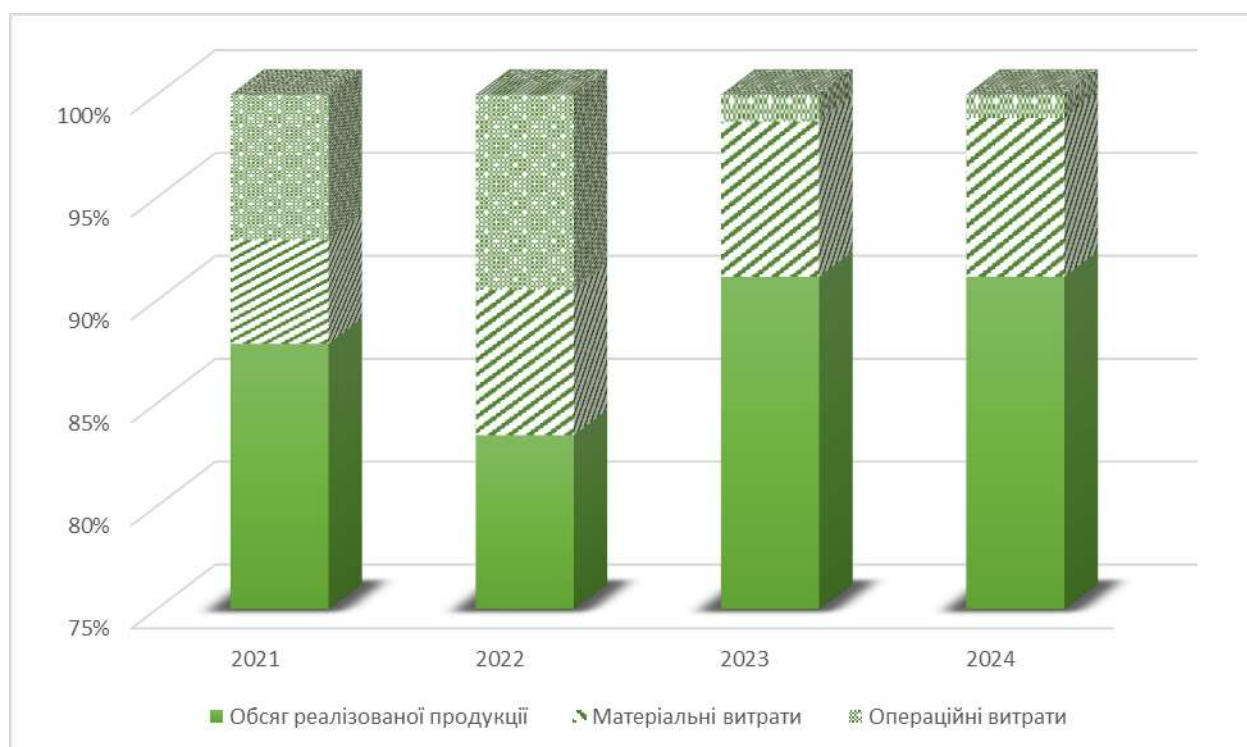


Рисунок 2.9– Динаміка показників, що характеризують рівень собівартості продукції за 2021-2024 рр, %

Аналізуючи дані таблиць 2.8, можна сказати, що собівартість реалізованої продукції збільшилась практично у півтора рази.

Це сталося, головним чином, за рахунок збільшення операційних витрат, тому що вони значно збільшились, а детальніше - за рахунок підвищення вартості матеріалів.

2.6 Аналіз фінансових результатів підприємства

Основна мета функціонування суб'єктів господарювання полягає в отриманні максимально можливого прибутку, що безпосередньо залежить від рівня їх доходів. Значення доходів є надзвичайно важливим для підприємств незалежно від форми власності, характеру діяльності чи інших факторів.

У процесі своєї діяльності підприємство компенсує витрачені ресурси, які були використані на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг. Ця компенсація здійснюється у формі отриманого доходу. Доходи представляють надходження економічних вигод, що виникають у результаті діяльності підприємства та проявляються у вигляді виручки від продажу продукції (товарів, послуг), гонорарів, процентів, дивідендів тощо [18].

Фінансовий результат підприємства визначається як різниця між його доходами та витратами за певний період, що представлена у вигляді прибутку або збитку. Цей показник відображає рівень ефективності діяльності та демонструє зміну вартості власного капіталу. Розрахунок фінансового результату здійснюється у Звіті про фінансові результати (або Звіті про сукупний дохід) відповідно до встановленої стандартизованої форми.

З огляду на те, що доходи формуються внаслідок господарської діяльності підприємства, їх класифікація здійснюється відповідно до виду діяльності, в рамках якої вони виникли. Аналіз доходів є важливою складовою економічної стратегії підприємства, спрямованою на забезпечення економічних

умов для покриття постійних витрат, компенсації змінних витрат залежно від обсягу реалізації продукції, своєчасного сплати податків та інших обов'язкових платежів, а також отримання прибутку.

Основною метою аналізу доходів є оцінка кінцевих результатів роботи підприємства, визначення основних причин змін у їх динаміці та зіставлення показників із даними аналогічних підприємств регіону й конкурентів. Фінансовий стан підприємства формується через систему показників, що відображають наявність, структуру та використання фінансових ресурсів, а також виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Ефективність виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства оцінюється через фінансові результати. Для визначення фінансового результату діяльності за звітний період проводиться порівняння доходів і витрат того ж звітного періоду [26].

Доходи підприємства є збільшенням економічних вигод шляхом приросту активів або скорочення зобов'язань, що призводять до зростання власного капіталу (за винятком внесків власників). Прибуток – це перевищення доходів над витратами за звітний період, тоді як збиток означає перевищення витрат над доходами.

Фінансовий результат діяльності підприємства визначається з дотриманням принципів нарахування, відповідності й періодичності. Класифікація доходів ведеться за видами діяльності підприємства, що дозволяє врахувати специфіку кожного такого виду, оцінити динаміку змін і забезпечити необхідну інформацію для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень.

Фінансовий результат можна визначати навіть за кожною здійсненою операцією. Деякі підприємства відповідно до облікової політики проводять цю процедуру наприкінці кожного звітного місяця. Однак краще виконувати її на кінець кожного проміжного звітного періоду або ж обмежитись визначенням фінансового результату станом на завершення звітного року.

Аналіз доходів, прибутку та збитків ФОП за період із 2021 до 2024 року представлений у таблиці 2.9, а їх динаміка представлена на рисунку 2.10.

Таблиця 2.9 – Динаміка доходів підприємства

Показник	2021 р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2023 р.	до 2021 р.
Чистий прибуток, тис. грн	919	1235	1389	2552	1 163	183,7	277,7
Доход від реалізованих послуг, тис. грн	18301	23012	28351	36284	7 933	127,9	198,2

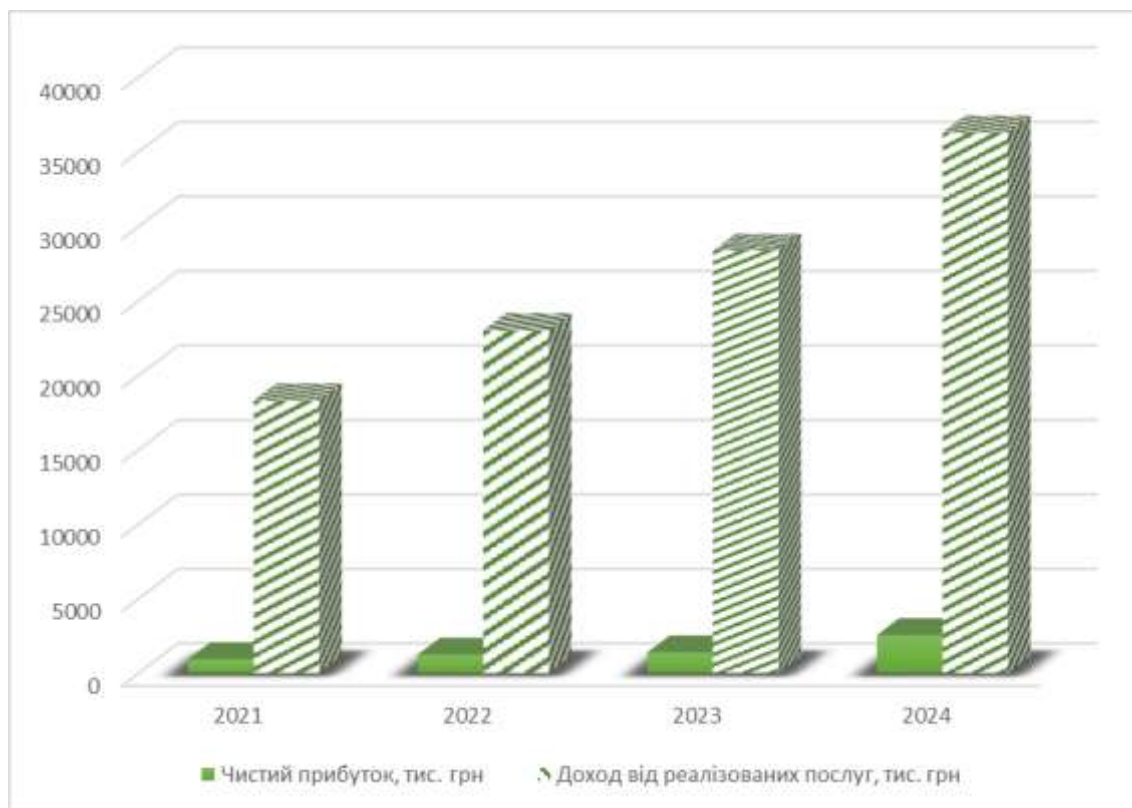


Рисунок 2.10 – Динаміка доходів підприємства за 2021-2024 рр, тис. грн

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що за період з 2021р. по 2024 р. чистий прибуток підприємства зріс практично у 2.5 рази.

Це відбулося завдяки збільшенню усіх видів доходів, що є позитивним явищем. Це зв'язано з збільшенням обсягу реалізованої продукції.

Висновки до розділу 2

ФОП Зінченко В.О. було засновано відповідно до законодавства України наприкінці 2021 року. Місцезнаходження малого підприємства Україна, Харківська область, місто Люботин.

Мета ФОП Зінченко В.О. в отриманні прибутку.

Видами господарської діяльності є: виготовлення виробів із бетону для будівництва.

Аналізуючи діяльність підприємства можна зробити висновок, що за період з 2021 р. по 2024 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 6.1%. Ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення вартості будинків та споруд; машин та обладнання.

Вартість операційних витрат збільшилась майже в 2 рази. Це пов'язано із підвищенням вартості матеріальних витрат, фонду оплати праці, та ін. Витрати по інших елементах також збільшилися.

Щодо позитивних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, слід віднести перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати та постійне підвищення прибутку підприємства.

На зростання середньомісячної заробітної плати малого підприємства вплинули наступні фактори:

- збільшення мінімальної заробітної плати,
- збільшення премій по фонду заробітної платні,
- підвищення кваліфікації.

За період з 2021р. по 2024 р. чистий прибуток підприємства зріс практично у 2.5 рази.

3 Обґрунтування напрямів цифрової трансформації процесу управління продажем малого підприємства

3.1 Необхідність цифрових змін у сфері продажів

Діджиталізація стала одним із ключових трендів останніх років, охоплюючи бізнеси з різних галузей. Пандемія посприяла прискоренню цього процесу, стимулюючи активніше впровадження цифрових ініціатив.

На рисунку 3.1 представлена динаміка кількості інтернет-користувачів у світі у 2015-2024 роках [12].

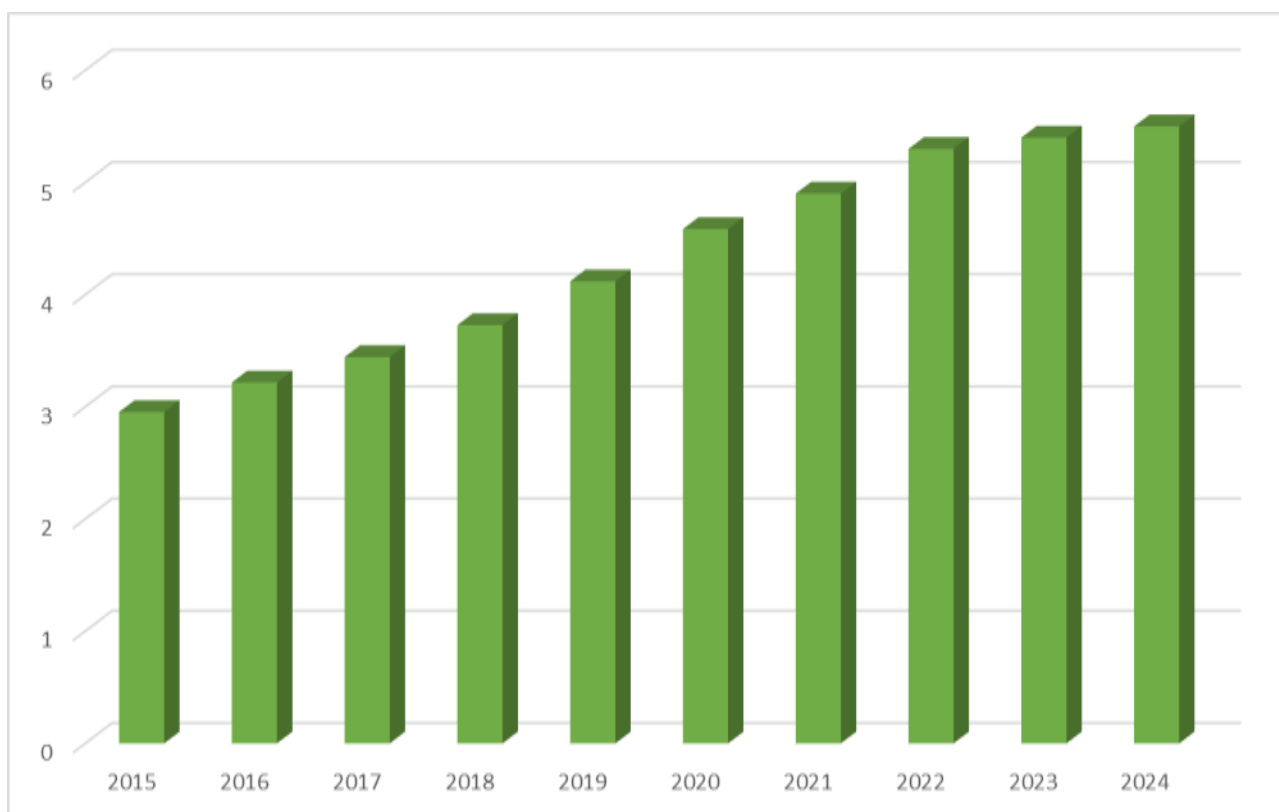


Рисунок 3.1 - Динаміка кількості інтернет-користувачів у світі, 2005-2024 рр.,
млн. ос.

Автоматизація й перехід на цифрові рішення — важливі кроки, але вони ще не визначають повної діджиталізації. Щоб вважатися «цифровим», бізнес

має адаптуватися глибше. Цифрова трансформація – це комплексна зміна підходів до ведення бізнесу (рисунок 3.2).

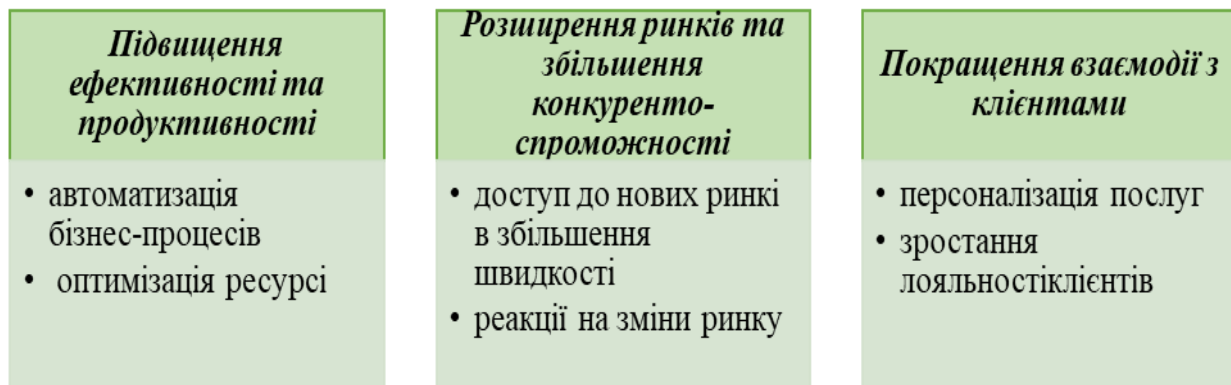


Рисунок 3.2 - Переваги цифрової трансформації для сучасних підприємств

Відзначимо, що економічний спад змусив оптимізувати витрати та операційну діяльність, і швидкість адаптації до змін стала вирішальним фактором для виживання бізнесів. Багато компаній, які раніше скептично ставилися до діджиталізації, переглянули позицію. Ті ж, хто системно рухався в цьому напрямку, отримали значні вигоди: від автоматизації процесів і зменшення витрат до покращення клієнтського сервісу, що зміцнює лояльність клієнтів. Важливим результатом є посилена гнучкість, масштабованість і ефективність бізнесу.

У лідерах цифрової трансформації перебуває банківський сектор, зокрема й український. Ця сфера традиційно вкладає ресурси в ІТ-інфраструктуру та технології для дистанційного обслуговування клієнтів [31].

На другому місці серед пріоритетів – покращення клієнтського досвіду та управління витратами.

Розмивання поняття «цифрова трансформація» призводить до неточних пріоритетів. Базове розуміння включає лише перехід від паперових носіїв до цифрових форматів. Натомість ширше трактування охоплює автоматизацію процесів, покращення сервісів і загальну модернізацію.

У сфері торгівлі завдяки діджиталізації виникає можливість працювати з відкритими даними, автоматизувати та роботизувати процеси, посилюючи їхню безпеку і значно покращуючи клієнтський досвід.

Для покращення взаємодії з клієнтами потрібні нові продукти та рішення, які стають можливими завдяки сучасним технологіям. Таким чином, основними результатами цифрової стратегії збутової діяльності є:

- зменшення або повна відмова від паперового документообігу;
- зниження часу, необхідного для обслуговування клієнтів, реалізації угод та проведення фінансових розрахунків;
- розширення доступу клієнтів до їхніх коштів, дозволяючи здійснювати операції самостійно в будь-який час і з будь-якої точки світу, без необхідності відвідувати банк;
- зниження витрат на проведення операцій;
- зменшення ризиків, пов'язаних із основною діяльністю.

Цифрові технології також сприяють більш ефективній передачі даних між клієнтами та партнерами [39].

Однак цифрова трансформація в сфері збуту — це не лише впровадження технологій, а й розуміння того, як вони використовуються і ким. У процесі вдосконалення зовнішнього досвіду клієнтів важливо не забувати про внутрішніх клієнтів — працівників. Налагодження культури інновацій, навчання і розширення можливостей співробітників повинно стати ключовим елементом цифрової стратегії.

Зауважимо, що лише наявність продуманого плану дозволяє перейти від аналогової парадигми до цифрової. Особливо важливо враховувати, що трансформація є складним бізнес-процесом, який потребує постійного оновлення технологій та впровадження сучасних рішень. Ефективною буде лише така стратегія, яка спрямована на вдосконалення продуктів, залучення клієнтів, покращення роботи співробітників та оптимізацію операцій. Технології, інтегровані у всі внутрішні й зовнішні аспекти діяльності компанії, задають тон її цифровому майбутньому.

На рисунку 3.3 відображено зовнішні та внутрішні чинники, які сприяють цифровій трансформації у сфері збуту.

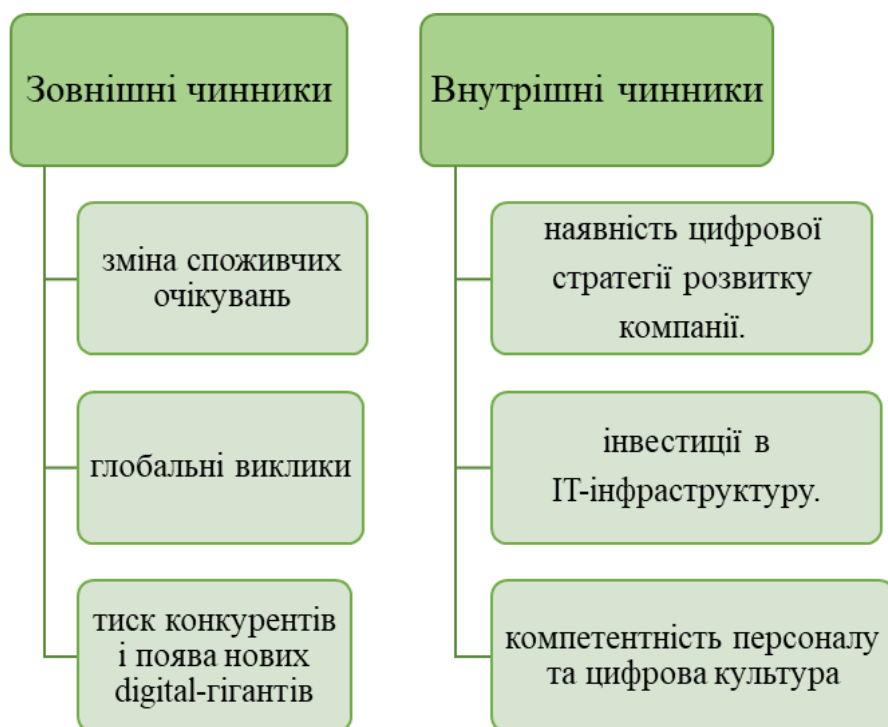


Рисунок 3.3 - Зовнішні та внутрішні чинники, які сприяють цифровій трансформації у сфері збуту

У сфері продажів цифрова трансформація проявляється через [30]:

- перехід від традиційних фізичних магазинів до стратегії омніканальності;
- об'єднання e-commerce, m-commerce та s-commerce;
- застосування штучного інтелекту та аналітики Big Data для персоналізації.

Цифрова трансформація в продажах означає ґрунтовну перебудову бізнес-процесів під впливом цифрових технологій з метою оптимізації ефективності, надання якісного сервісу та створення нової цінності. Її ключові аспекти включають:

- цифрову інфраструктуру (інтернет-платформи, хмарні рішення, мобільні додатки);

- цифрову аналітику (опрацювання даних про споживачів, прогнозування попиту);
- нові форми співпраці з клієнтами через месенджери, чат-боти та соціальні мережі;
- цифрові продукти чи послуги (віртуальні примірочні, доставка дронами, токенизацію товарів).

Незважаючи на значні переваги, цифрова трансформація стикається з певними викликами:

- фінансовими (високі витрати на впровадження сучасних технологій);
- організаційними (відсутність сильного лідерства та опір змінам);
- технічними (застарілі технологічні системи, ризик кібератак);
- правовими (недостатній розвиток законодавства щодо цифрових платформ та захисту персональних даних).

Окремо варто звернути увагу на проблему цифрової нерівності, яка часто виникає між великими торговельними мережами та малим бізнесом, ставлячи останній у не вигідне становище [45].

Розглянемо основні етапи трансформації. Перед початком цифрової трансформації необхідно провести аудит основних бізнес-процесів та існуючої ІТ-інфраструктури. Важливо виявити проблемні ділянки — наприклад, у продажах чи обслуговуванні клієнтів — і визначити способи їх усунення за допомогою цифрових рішень. Як зазначає Андрій Кашперук, ефективні зміни вимагають ретельного оцінювання і управління ризиками цифрової трансформації, такими як витоки даних, несанкціонований доступ або інші кіберзагрози.

Не менш значущим аспектом є визначення очікуваних результатів від цифровізації, а також обсяг інвестицій, необхідних для їх досягнення.

Одним з ключових завдань для власників бізнесу є формування чіткого бачення цілей трансформації на початковому етапі: що саме потрібно змінити в першу чергу і які ресурси для цього будуть потрібні. Технології й надалі залишаться критично важливими для бізнес-операцій, тож їх ефективність

залежить від здатності бізнесу правильно їх застосовувати. Це підкреслює необхідність комплексної стратегії для успіху цифрової трансформації.

Універсальної моделі цифрової трансформації не існує — кожна компанія має свій унікальний шлях, який неможливо стандартизувати. Однак поспішати у всі напрямки одночасно теж не слід. У структурі цифрової трансформації мають бути включені такі аспекти: клієнтський досвід, корпоративна культура інновацій із розширенням можливостей співробітників, операційна ефективність та інтеграція технологій.

Багато компаній розпочинають з автоматизації, адже це створює платформу для подальшого розвитку. Йдеться про автоматизацію продажів, виробництва, фінансових потоків, документообігу й інших процесів. Для цього використовуються різноманітні інструменти: хмарні сервіси чи спеціалізоване програмне забезпечення для управління бізнес-діяльністю. Паралельно окремі підрозділи часто впроваджують інноваційні технології для формування нових бізнес-моделей. Це можуть бути IoT-рішення у виробництві, блокчейн у бухгалтерії, системи онлайн-продажів, роботизовані склади тощо.

Жодна, навіть найкраща, модель цифрової трансформації не буде ефективною без злагодженої роботи всіх етапів і процесів. У компанії може бути розроблений чудовий план змін, але без чіткого розуміння взаємодії його компонентів він буде неефективним. Саме тому важливо регулярно тестувати й оптимізувати IT-архітектуру та бізнес-процеси, щоб вчасно визначати недоліки та усувати їх. Наприклад, якщо відділ продажів не інтегрований зі складом, неминучими стануть проблеми з доставкою. Так само, якщо виробничі процеси відбуваються ізольовано, згодом можуть виникати нарікання на якість продукції. Ще один поширений виклик – підміна понять: окремі рішення, як-от програми для віддаленої роботи чи чат-боти, інтерпретуються як глобальні досягнення трансформації. Насправді такі інструменти є лише частиною загальної стратегії і без належної синхронізації можуть навіть сповільнювати прогрес [11].

Часто компанії у процесі цифровізації забувають про найважливіший елемент – роль своїх співробітників. Занурення команди в зміни має бути

пріоритетом. Один із способів залучення – переосмислення робочого простору для створення середовища, що сприятиме ефективній командній роботі та швидкій кооперації для вирішення проєктних задач.

Топменеджери повинні постійно підтримувати діалог з працівниками. Важливо не лише дбати про їхню цифрову підготовку й організовувати навчання, а й пояснювати переваги трансформації як для бізнесу в цілому, так і кожного окремого співробітника. Вислуховування й врахування пропозицій членів команди створює в них відчуття цінності їхньої думки, мотивуючи брати активну участь у змінах і сприяти їхньому успіху.

Цифрова трансформація – це процес, що ніколи не закінчується. Автоматизувавши певний процес, не можна залишати його поза увагою. Фактично компанія змінює свою бізнес-модель та корпоративну культуру, переходячи на новий етап розвитку. Проте вдосконалення триває й надалі. Бажано створити спеціальний підрозділ, що слідкуватиме за всіма аспектами трансформації та «життям» цифрової складової організації: аналізуватиме результати й рухатиме технологічний розвиток уперед. Тільки таким чином діджиталізація стане невіддільною частиною корпоративної культури, дозволивши бізнесу гнучко реагувати на виклики ринку й задовольняти потреби клієнтів.

Стрімка цифрова трансформація значно вплинула на бізнес і організації, особливо на функції продажів, які зазнають найбільших змін.

Більшість підприємств визначають підвищення продуктивності продажів як головний пріоритет їх діяльності.

Розкриємо ключові напрями, які здатні суттєво вплинути на результативність команд продажів. Саме фокусування на цих аспектах може кардинально змінити показники продавців і забезпечити трансформацію, до якої прагнуть багато організацій [47].

1 Зміни у зовнішньому середовищі. Сучасне зовнішнє середовище продажів істотно відрізняється від будь-якого, що існувало раніше. Щоб адаптуватися до цих змін, лідери продажів масово впроваджують стратегії,

орієнтовані на дані та цифрові технології. Використання аналітики і даних стало основою змін у B2B-продажах.

Крім того, пандемія спричинила значний зсув у звичній моделі взаємодії – від класичних особистих зустрічей до дистанційного цифрового формату продажів. Ця тенденція віддаленої взаємодії вже існувала до COVID-19, але нині дев'ятеро з десяти керівників прогнозують продовження такої моделі через її численні переваги для клієнтів.

2 Еволюція поведінки споживачів. Сучасні клієнти все частіше прагнуть самостійно проводити дослідження та отримувати максимум інформації перед купівлею. Вони витрачають більше часу на аналіз своїх потреб і можливостей вирішення, ніж будь-коли раніше. Наприклад, сьогодні близько 60% процесу прийняття рішень відбувається без прямої участі продавця.

Ця зміна стимулювала функції продажів переглядати свої маркетингові стратегії, щоб відповідати очікуванням клієнтів. Наразі 90% покупців B2B шукають інформацію онлайн перед здійсненням покупки, а 75% дивляться відеоконтент, щоб краще зрозуміти пропозиції.

Попри доступність інформації, покупці все частіше стикаються з її надлишком і суперечливістю даних. Це призводить до сумнівів у правильності їхніх рішень або у виборі найкращого постачальника. Таким чином, функція продавців повинна трансформуватися, щоб відновити довіру клієнтів.

Це можна забезпечити через:

- персоналізацію та рекомендації: вказувати клієнтам на джерела та ресурси, які можуть залишатися поза їхнім доступом.
- спрощення складної інформації: враховувати потенційні питання і проблеми клієнтів, пропонуючи ясні та прозорі пояснення;
- підтримку в процесі навчання: допомагати клієнтам сформулювати запитання, побачити можливості й прийняти обґрунтоване рішення навіть у складних умовах вибору.

3 Нові вимоги до успіху в продажах. Сьогодні хоча такі традиційні компетенції, як стимулювання продажів, орієнтація на досягнення та фокус на продажах, залишаються ключовими, на перший план виходить новий набір

якостей: адаптивність і стійкість. Ці сучасні компетенції допомагають організаціям ефективно реагувати на постійні зміни, адже недостатня адаптивність і стійкість можуть завадити досягненню поставлених цілей.

Сучасна модель трансформації продажів ґрунтується на семи ключових факторах, що впливають на успіх у продажах (рисунок 3.4) [38].



Рисунок 3.4- Складові моделі цифрової трансформації продажів

Таким чином, цифрові технології надають підприємствам у сфері продажів можливість оперативно реагувати на зміни уподобань споживачів і адаптувати асортимент продукції відповідно до актуальних ринкових тенденцій.

3.2 Вплив сучасних технологій на інтернет-продажі: аналіз інноваційних інструментів і підходів

Сучасні інформаційні технології надають бізнес-аналітикам потужні засоби для глибокого аналізу даних і виявлення ключових тенденцій. Аналітичні платформи та системи обробки інформації пропонують компаніям не лише інструменти для збереження даних, але й можливість отримувати з них цінні інсайти. Це дозволяє приймати рішення, базуючись на фактичних даних, а не на інтуїтивних припущеннях. Серед популярних прикладів програмного забезпечення – Tableau, яке допомагає візуалізувати дані та створювати інтерактивні звіти, і Microsoft Power BI, що забезпечує інструменти для розробки динамічної інфографіки та детальних звітів. Завдяки цим платформам стає можливим глибокий аналіз даних, інтеграція інформації з різних джерел, пошук тенденцій і закономірностей, що значно спрощує процес ухвалення обґрунтованих рішень.

Інформаційні технології також сприяють автоматизації збору та аналізу даних, зменшуючи ризик людських помилок і підвищуючи точність висновків. Застосування алгоритмів машинного навчання допомагає прогнозувати майбутні тренди, використовуючи вже наявні дані [29].

Сучасні технології бізнес-аналітики дозволяють оптимізувати внутрішні процеси компаній. Аналіз даних допомагає виявляти слабкі місця або недоліки в операціях, на основі чого можна внести необхідні покращення і оптимізувати витрати. Наприклад, інструменти на кшталт BPMN (Business Process Model and Notation) пропонують компаніям спосіб моделювання та вдосконалення бізнес-процесів із візуалізацією, аналізом та автоматизацією. Це забезпечує зростання ефективності та економію ресурсів.

У сучасному світі, де технології безперервно модернізуються, застосування інформаційних рішень у бізнесі задає нові стандарти

продуктивності та конкурентоспроможності. ІТ-інновації змінюють підхід компаній до управління даними, взаємодії з клієнтами, розробки маркетингових стратегій і оптимізації операційних процесів.

Бізнес-аналітика, що спирається на сучасні технології, стає ключовим інструментом для прийняття якісних рішень. Використання аналітичних платформ та професійних систем роботи з даними дозволяє отримати глибше розуміння як власної діяльності компанії, так і ринкових перспектив. Такі платформи, як Tableau та Microsoft Power BI, розширюють можливості для створення інтерактивних панелей керування та повноцінної візуалізації.

Автоматизація аналізу посилює точність і швидкість ухвалення рішень, а використання машинного навчання дозволяє передбачати майбутні тенденції та адаптуватися до змінних умов ринку.

Важливим аспектом є також інтеграція сучасних технологій у маркетинг. Завдяки цифровим каналам і автоматизованим системам компанії можуть вибудовувати персоналізовані стратегії взаємодії зі споживачами, посилюючи ефективність комунікації й залученості аудиторії.

Оптимізування бізнес-процесів є основою успішного управління компанією. У сучасних умовах стрімких змін, посилення конкуренції та високих очікувань споживачів, ефективні підходи стають незамінними для прискорення діяльності, зниження витрат і покращення якості продукції чи послуг. Впровадження інформаційних технологій (ІТ) у цьому аспекті відіграє ключову роль, сприяючи досягненню зазначених цілей.

Інформаційні технології дозволяють компаніям автоматизувати щоденні операції, що значно підвищує ефективність і забезпечує економію ресурсів. Ця автоматизація охоплює як внутрішні процеси, так і комунікацію з клієнтами та партнерами, створюючи інтегрований підхід до вдосконалення функцій компанії. Завдяки цьому підприємства отримують можливість зберігати свою конкурентоспроможність, поліпшувати якість обслуговування і швидко реагувати на зміни ринку [34].

Таким чином, застосування ІТ стає стратегічною необхідністю в оптимізації бізнес-процесів, забезпечуючи тривалі конкурентні переваги та стійкість компаній у сучасному економічному середовищі.

Максимізація потенціалу бізнесу через ІТ-інтеграцію та автоматизацію є важливим стратегічним напрямом для організацій, які прагнуть до зростання. Такий підхід забезпечує не лише підвищену гнучкість і продуктивність, але й надає конкурентні переваги у динамічному світі бізнесу.

Головні переваги ІТ-інтеграції та автоматизації в сферу продажів:

- централізоване управління процесами – системи управління ресурсами підприємства (ERP) об'єднують різнопланові аспекти діяльності в єдину інфраструктуру. Це забезпечує доступ до ключових даних і процесів, таких як фінанси, виробництво, постачання, продажі чи управління персоналом;
- оптимізація операцій – автоматизація повторюваних завдань пришвидшує роботу і мінімізує ризик помилок. Це сприяє підвищенню точності даних, полегшуючи стратегічне планування й управління;
- покращене ухвалення рішень – інтегровані ІТ-рішення надають повну картину діяльності підприємства в реальному часі, дозволяючи керівництву здійснювати обґрунтовані дії. ERP-системи забезпечують деталізовані звіти для підготовки до змін ринку;
- прозорість і контроль – технології дають можливість відстежувати операції в режимі реального часу, дозволяючи своєчасно виявляти проблеми й запобігати їх виникненню;
- зниження витрат – впровадження автоматизації та інтегрованих систем скорочує витрати та покращує показники рентабельності шляхом підвищення ефективності процесів;
- гнучкість і масштабованість – інтернет-технології підтримують здатність бізнесу адаптуватися до ринкових змін, надаючи можливість легко розширювати масштаби операцій і реагувати на нові перспективи.

Відзначимо, що інтеграція ІТ в сферу продажів є невід’ємною частиною успішного розвитку, забезпечуючи компанії всі необхідні інструменти для ефективної роботи в умовах сучасної конкуренції.

Одним з інструментів цифровізації продажі є застосування ERP-систем, або Enterprise Resource Planning, що перекладається як планування ресурсів підприємства. В Україні представлено широкий вибір ERP/CRM систем, які допомагають підвищити ефективність роботи суб’єктів господарювання. Завдяки таким системам можна управляти ресурсами, контролювати витрати, формувати рахунки, здійснювати закупівлі, керувати платежами та багато іншого. Сучасні ERP-платформи оснащені передовими технологіями, зокрема на базі штучного інтелекту (ШІ).

Іншим інструментом є штучний інтелект. Покращення бізнес-процесів за допомогою AI-підходів відкриває нові можливості для оптимізації операцій та розвитку компанії в різних сферах.

Серед основних переваг ШІ — здатність прогнозувати ринкові тенденції шляхом аналізу великих обсягів даних і виявлення прихованих закономірностей. Це дозволяє бізнесу своєчасно адаптуватися до змін, наприклад, через аналіз купівельного попиту у сфері роздрібної торгівлі.

ШІ також значно вдосконалює взаємодію з клієнтами, роблячи її більш ефективною і персоналізованою. Інструменти, такі як чат-боти та віртуальні асистенти, побудовані на основі штучного інтелекту, обробляють запити клієнтів у реальному часі, підвищуючи задоволеність користувачів і знижуючи навантаження на служби підтримки.

Ще одним важливим аспектом є стимулювання інновацій у створенні продуктів і послуг. Машинне навчання дає змогу аналізувати відгуки клієнтів та покращувати продукцію відповідно до їхніх потреб.

Автоматизація внутрішніх процесів за допомогою ШІ охоплює обробку документів, управління запасами і оптимізацію логістики. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню точності та прискоренню виконання завдань.

У сфері аналізу ризиків і забезпечення безпеки ІІІ допомагає ідентифікувати потенційні загрози. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти підозрілу активність кіберзловмисників і значно покращувати рівень захисту даних.

Також сучасні підприємства в сфері збуту активно застосовують великі дані для отримання цінної інформації за допомогою комплексних аналітичних інструментів і алгоритмів обробки. Цей процес охоплює не лише аналіз поведінки споживачів чи їхніх уподобань, а й прогнозування ринкових трендів, виявлення малоефективних операцій і оптимізацію ланцюгів постачання. Особливу увагу приділяють дослідженню споживчих даних, адже розуміння того, як клієнти взаємодіють із продуктами чи послугами, дозволяє компаніям адаптувати свої маркетингові та продажні стратегії для задоволення специфічних потреб аудиторії [9].

Аналіз великих даних також сприяє вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів. Організації можуть ідентифікувати слабкі місця у своїй операційній діяльності, ефективніше керувати запасами та підвищувати якість логістики. Це не лише зменшує витрати, але й сприяє покращенню обслуговування клієнтів.

Робота з великими даними передбачає застосування різноманітних технологій для їх ефективного зберігання, переробки та аналізу. Найбільш популярними інструментами в цій сфері є Hadoop, Spark і NoSQL-бази даних. Розглянемо їх головні функції.

Hadoop — це програмна платформа з відкритим кодом, яка створена для зберігання та обробки великих обсягів даних на кластерах економічних серверів.

Spark є ще одним проєктом з відкритим кодом, призначеним для швидкої обробки даних у реальному часі.

NoSQL-бази даних забезпечують гнучкість і масштабованість, дозволяючи працювати зі структурованими та неструктурованими даними в

різних форматах. Їхня особливість полягає у здатності ефективно обробляти великі масиви інформації.

Платформи електронної торгівлі в сфері продажів дозволяють компаніям розширювати географічні межі свого бізнесу та виходити на міжнародний рівень, забезпечуючи доступ до ширшої бази клієнтів. Інтернет-магазини та маркетплейси відкривають можливості для безперешкодної торгівлі товарами по всьому світу, збільшуючи обсяг продажів і підвищуючи рентабельність.

В Україні електронна комерція вже досягла значного рівня розвитку. Вона надає споживачам зручність покупок із можливістю порівнювати пропозиції, читати відгуки та здійснювати замовлення будь-де й будь-коли. Це не тільки сприяє збільшенню задоволеності клієнтів, але й формує довгострокову лояльність до брендів.

Крім того, електронна комерція забезпечує бізнесу змогу збирати та аналізувати інформацію про поведінку клієнтів. Завдяки цьому компанії отримують більше можливостей для персоналізації пропозицій і побудови ефективних маркетингових стратегій. Інтеграція платформ із CRM-системами та аналітичними інструментами дає змогу глибше зрозуміти потреби своєї аудиторії та краще реагувати на її запити [49].

Основні види електронної комерції включають наступні сегменти, які представляють ключові напрями електронної комерції. Ці види класифікуються залежно від ролей учасників і характеру транзакцій:

- бізнес-бізнес (B2B) — спрямований на взаємодію між компаніями;
- бізнес для споживача (business-to-consumer, B2C);
- бізнес для адміністрації (business-to-administration, B2A);
- споживач-адміністрація (consumer-to-administration, C2A);
- споживач для споживача (consumer-to-consumer, C2C).

Формат B2B спрямований на взаємодію між компаніями, B2C забезпечує прямий доступ товарів і послуг до кінцевих споживачів, B2A охоплює зв'язок із державними установами, тоді як C2A і C2C акцентуються на співпраці

споживачів з адміністративними структурами чи між собою. Така різноманітність підходів демонструє багатогранність електронного бізнесу, показуючи його здатність адаптуватись до різних умов і потреб учасників.

У сучасну епоху інформаційних технологій електронна комерція переживає значний прогрес, відкриваючи нові горизонти завдяки зростанню рівня розвитку цифрових технологій та застосуванню штучного інтелекту. Акцент на вдосконалення алгоритмів ШІ у сфері аналізу даних відкриває можливість більш точно визначати уподобання споживачів і формувати персоналізовані пропозиції, що відповідають їх потребам.

Посилення здатності обробляти величезні масиви інформації разом із впровадженням інноваційних рішень дозволяє електронній комерції покращувати якість взаємодії з клієнтами. Розумні алгоритми прискорюють виявлення трендів і адаптацію до змін у запитах, роблячи бізнес більш гнучким і готовим до реагування на динаміку ринку.

Технології штучного інтелекту формують новий рівень розвитку галузі, пропонуючи споживачам індивідуалізований і комфортний досвід покупок. У такому підході електронний бізнес орієнтується не тільки на збільшення продажів, але й на проникливу взаємодію з кожним клієнтом. Це стало можливим завдяки технічному прогресу та ефективному використанню даних, що сприяє появі більш глибокого розуміння потреб споживчої аудиторії.

Системи управління клієнтськими відносинами (CRM) пропонують комплексні рішення, що дозволяють бізнесу глибше розуміти своїх клієнтів і ефективніше взаємодіяти з ними. Вони об'єднують і аналізують інформацію з різних каналів комунікації, таких як електронна пошта, соціальні мережі, дзвінки чи особисті зустрічі. Завдяки цьому підприємства отримують цілісне уявлення про своїх клієнтів, що є критично важливим для розробки персоналізованих маркетингових стратегій і пропозицій.

CRM-системи дозволяють відслідковувати історію взаємодій із клієнтами, їхні вподобання та зворотний зв'язок, що сприяє створенню

індивідуальних пропозицій та підвищенню якості обслуговування. Наприклад, за допомогою даних з CRM роздрібні компанії можуть пропонувати персоналізовані знижки чи рекомендації щодо товарів, що зміцнює клієнтську лояльність і стимулює зростання продажів.

Окрім цього, CRM-системи оптимізують внутрішні процеси, пов'язані з обслуговуванням клієнтів. Вони спрощують роботу відділів продажу, маркетингу та підтримки, поліпшують міжвідділове спілкування та забезпечують доступ до актуальної інформації про кожного клієнта.

Також сучасні технології розкривають перед бізнесом нові перспективи в маркетингу завдяки аналізу великих обсягів даних і використанню аналітичних інструментів. Це дозволяє створювати більш цілеспрямовані та ефективні маркетингові кампанії. Інформація, отримана через соціальні медіа, веб-аналітику та CRM-системи, дає змогу глибше проникати в розуміння потреб і бажань споживачів [49].

Цифрові платформи, такі як соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-ресурси, відкривають нові способи взаємодії з аудиторією. Вони дозволяють вести постійний діалог із клієнтами, отримувати швидкий зворотний зв'язок і миттєво адаптувати свої стратегії відповідно до мінливих запитів споживачів.

Автоматизовані інструменти виконують широкий спектр завдань: від сегментації аудиторії та персоналізації контенту до управління кампаніями і аналізу їхньої ефективності. Це дає маркетологам змогу раціонально розподіляти ресурси та досягати максимального ефекту від інвестицій у маркетингову діяльність. Завдяки автоматизації на основі штучного інтелекту спеціалісти можуть зосереджуватись на стратегіях високого рівня, покращуючи результативність кампаній і залучаючи більше клієнтів.

У підсумку варто зазначити, що інформаційні технології стали рушійною силою для підвищення продуктивності, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах динамічного світу. Вони не лише

відкривають нові можливості для розвитку, але й сприяють довготривалому успіху компаній у перспективі.

3.3 Оцінка ефективності впровадження цифрових інструментів в збутову діяльність малого підприємства

Для покращення ефективності діяльності підприємства, запропоновано впровадити автоматизовану систему управління «Менеджмент» разом із такими модулями: автоматизація роботи відділу продажів, автоматизація документообігу та аналіз завантаження складу. Термін реалізації становить трохи більше двох тижнів, при цьому базове навчання включене у вартість програми. Практичний досвід демонструє ефективність даної системи, зокрема: скорочення середньомісячних залишків на складі на 30%, збільшення обсягів реалізованої продукції на 11%, а також підвищення продуктивності роботи з документами на 40%.

Для покращення діяльності організації необхідно автоматизувати роботу відділу продажів шляхом впровадження модуля «Продажі та маркетинг» від АСУ «Менеджмент». Це рішення дозволяє одночасно вирішити низку проблем, виявлених під час аналізу процесів. Система надає змогу отримувати інформацію про кожного потенційного покупця або замовника у режимі реального часу. Такий підхід сприяє централізованому формуванню бази клієнтів, моніторингу діяльності менеджерів із замовниками, що значно скорочує терміни обробки заявок та підвищує їх якість. У результаті покращується рівень комерційної діяльності підприємства, а керівництво матиме доступ до оперативної інформації без необхідності проведення нарад або збору звітів [49].

На основі аналізу пропонується також вдосконалити функціонал сайту, доповнивши його сервісом зворотного дзвінка (Callback-сервіс). Суть цього сервісу полягає у миттєвому зв'язку між відвідувачем сайту (потенційним клієнтом) і оператором упродовж 25-40 секунд. Клієнт бачить кнопку «замовити дзвінок», яка відкриває вікно для заповнення контактної інформації — номер телефону та ім'я. Ця послуга для клієнта є абсолютно безкоштовною (рисунок 3.5).

Встановлення такого сервісу може бути здійснено самостійно, що не потребуватиме додаткових фінансових витрат для ФОП Зінченко В.О.

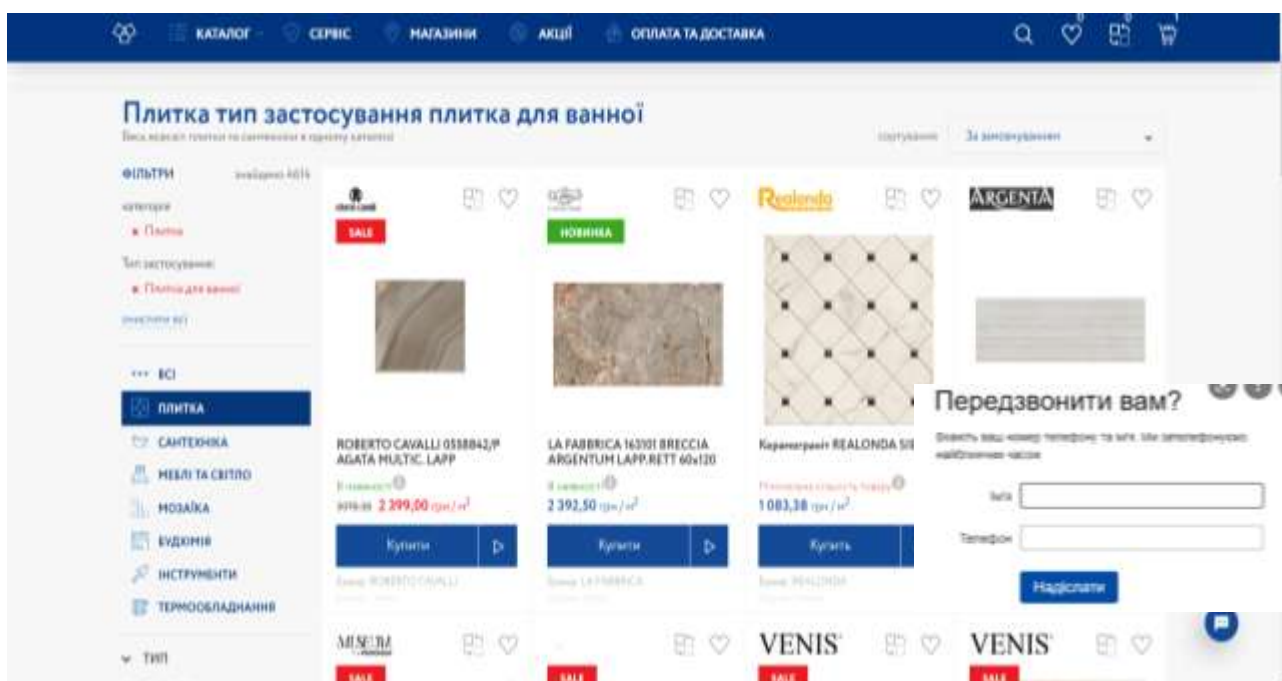


Рисунок 3.5 - Функція зворотного зв'язку

У процес було інтегровано додаткові етапи, спрямовані на поліпшення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію робочого часу співробітників ФОП Зінченко В.О. і клієнтів, а також підвищення конкурентних переваг компанії.

У процесі придбання продукції ФОП Зінченко В.О. більшість покупців відвідують магазин двічі: спочатку для ознайомлення з асортиментом, цінами та умовами продажу, а потім для безпосереднього оформлення покупки

(оплата, розміщення замовлення). Для скорочення цього циклу пропонується використовувати онлайн-магазин, що пропонує такі функції:

- попереднє знайомство з продукцією;
- зворотний зв'язок для уточнення запитів клієнта та перевірки наявності товару на складі в потрібній кількості;
- вибір альтернативних варіантів у разі відсутності бажаного товару;
- візуалізація обраних позицій;
- підтвердження замовлення;
- узгодження часу відвідування магазину та підготовка зразків продукції;
- взаємодія менеджера із службами продажу, складом і транспортом;
- оформлення необхідних документів для оплати, кредитування чи доставки;
- зустріч із клієнтом, обговорення деталей та продаж товарів.

Ключовим елементом у розвитку компанії є впровадження автоматизації документообігу. Створення централізованого сховища даних щодо проектів, договорів і внутрішніх процесів дає можливість кожному менеджеру реєструвати контакти клієнтів, забезпечувати комунікацію через телефон або електронну пошту, знайомитися з документами та додавати їх до загальної системи. Це особливо важливо для магазинів мережі, будівельних об'єктів, архітекторів, працівників складу і транспортного відділу.

Функціональні модулі документообігу включають:

- «Документи за замовленням», які містять усю інформацію стосовно клієнта, договори й документацію по замовленнях;
- «Мої документи», що дозволяють співробітникам завантажувати необхідні матеріали в систему для оперативного використання;
- бібліотеку шаблонів документів для пришвидшеного оформлення замовлень;
- опцію електронного підпису документів для швидкого ухвалення чи відхилення.

Модуль повідомлень гарантує, що інформація не залишиться поза увагою. Завдяки системі ведеться точний облік часу створення, відкриття і обробки повідомлень. Інструмент «Завдання» надає можливість керівникам відділів планувати роботу й призначати персоналу чітко визначені терміни виконання.

Автоматизована система дозволяє збирати всю інформацію у єдиній базі даних щодо роботи компанії та її структурних підрозділів. На основі цих даних генеруються аналітичні звіти, схеми, прогнози та інша бізнес-аналітика. Усі операції реєструються один раз, і їхній вплив на показники можна оцінювати миттєво через відповідні звітні документи.

Аналіз організації роботи складу показує необхідність впровадження автоматизації для забезпечення більш ефективної діяльності. Найбільші права доступу до інформації під час контролю діяльності належать керівникові ФОП Зінченко В.О., який у разі потреби може деталізувати узагальнені дані. Співробітники бухгалтерії також потребують доступу до різноманітної інформації, що спонукає до подальшого розвитку системи управлінського обліку

Автоматизація є ключовим етапом у розвитку можливостей управлінського контролю. Для досягнення цих цілей слід використовувати лише сучасні програмні продукти, адаптовані до специфіки діяльності малих підприємств. Лише за таких умов контроль за діяльністю ФОП Зінченко В.О., заснований на автоматизованій інформації, буде максимально ефективним.

Основним завданням комплексної системи є забезпечення ефективного розподілу й регулювання інформаційних потоків, а також надання менеджерам усіх рівнів доступу до актуальних даних для швидкого прийняття зважених управлінських рішень.

Архітектурні рішення комплексу забезпечують низку переваг:

- значне зниження витрат на технічне обладнання при збереженні та підвищенні продуктивності й функціональності у порівнянні зі стандартними рішеннями на основі локальних мереж і касових апаратів;

- облік товарообігу, включно з продажами по секціях, у реальному часі, що надає можливість менеджерам, товарознавцям та працівникам складу оперативно отримувати точну інформацію про завантаженість торгового залу, продажі, залишки у секціях і на складах;

- стабільність та надійність роботи навіть за умов зростаючого навантаження як у кількості користувачів, так і в обсязі виконуваних операцій.

Рух товарів автоматично розподіляється за серіями та вартістю, яка вказується під час придбання. Система також підтримує реалізацію товарів поштучно. Звіт «Товарний оборот» відображає загальні дані про рух товарів за певний період, а деталізація руху окремого товару доступна у звіті «Картка товару».

Пошук товарів виконується за допомогою сканера штрих-кодів або ручного пошуку з багаторівневим фільтруванням. Це дозволяє швидко знайти потрібний товар, вказавши лише кілька символів. Функція пошуку доступна в усіх звітних формах програми.

Ціну реалізації товару система визначає автоматично при його придбанні, однак допускається ручне коригування ціни для кожного товару із контролем націнки. Передбачена можливість друку цінників для новоприбулих товарів.

Інформація про доступні товари й ціни відображається у звіті «Залишки на складі».

Дані щодо індивідуальних замовлень покупців вводяться окремо із зазначенням імені та номера телефону замовника. Система автоматично формує список замовлень на поточний день. При надходженні замовлення запис автоматично видаляється зі списку, а покупцю надсилається SMS-сповіщення (опція доступна за потреби).

Додатковий звіт із назвою «необхідно придбати» дає змогу сформувати перелік товарів, яких на складі майже не залишилося. Введення даних у

систему здійснюється через п'ять ключових операцій: прихід товарів, реалізація товарів, переміщення, замовлення та прихід замовлених товарів.

Для зручності використання створено багатокористувацький механізм, що дозволяє керувати даними декількома людьми одночасно. Крім цього, є можливість під'єднати мережевий модуль, який забезпечує роботу як у локальних, так і у віддалених мережах. Це рішення дозволяє управляти обліком одразу декількох торгових точок навіть на відстані. Управління профілем спрощує мультимедійна довідка, яка підтримує користувачів у навчанні та роботі із системою.

У разі виникнення труднощів або питань із налаштування профілю у системі забезпечено прямий онлайн-зв'язок із технічною підтримкою. Це дозволяє фахівцям віддалено змінювати конфігурацію профілю без порушення роботи інших програм, якими користуються працівники компанії.

Водночас система має певні недоліки. Наприклад, вихід із ладу сервера може призвести до зупинки роботи всієї мережі. Для підтримки функціональності потрібен кваліфікований системний адміністратор. Окрім того, вартість обладнання є досить високою, а кількість доступних робочих станцій обмежується портами центрального концентратора.

CRM-системи представляють сучасний підхід до автоматизації взаємин із клієнтами та ведення бізнесу. Основна мета їх впровадження полягає в налагодженні процесу залучення нових клієнтів і формуванні стабільного каналу взаємодії. Такі системи орієнтовані на використання сучасних управлінських і інформаційних технологій для збору даних про клієнтів на різних етапах їхньої взаємодії з компанією: від початкового залучення до утримання та підвищення лояльності. Це дозволяє будувати довготривалі й взаємовигідні відносини з клієнтами, водночас максимально ефективно використовуючи наявну інформацію.

Однією з ключових проблем, яку вирішують CRM-системи, є уникнення втрати даних про клієнтів та усунення хаосу в організації роботи. Часто трапляється, що менеджери створюють свої окремі клієнтські бази, ведуть

записи у блокнотах або, у кращому випадку, в Excel чи Word. У такій ситуації компанія повністю залежить від своїх співробітників: якщо менеджер звільняється, йде у відпустку або на лікарняний, доступ до клієнтської бази втрачається разом із напрацьованою інформацією. Це може спричинити непорозуміння та конфлікти.

CRM-системи об'єднують усю інформацію про клієнтів у єдину базу даних. Починаючи з першого контакту з клієнтом, система дозволяє зберігати всю необхідну інформацію: дані про компанію, ключових контактних осіб, засоби комунікації, регіон та сферу діяльності. Крім збору й зберігання даних, система забезпечує їхній захист. Розмежування доступу відповідно до повноважень співробітників гарантує зручне використання бази без ризиків навмисного чи випадкового пошкодження або спотворення даних (рисунк 3.6).

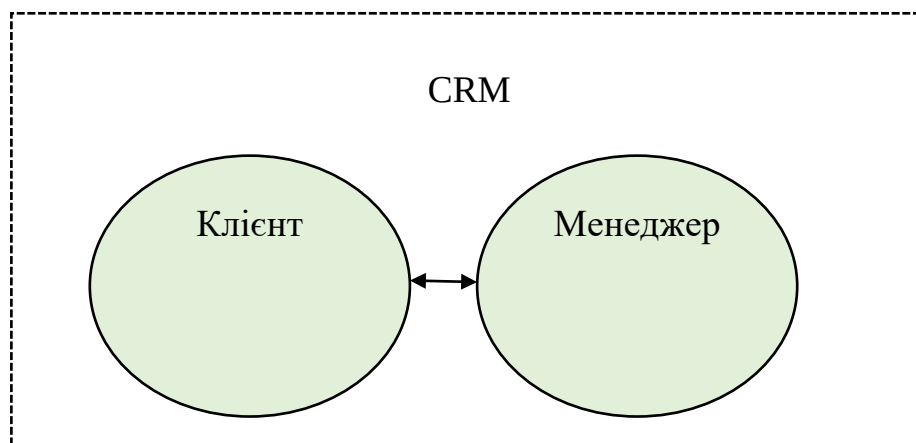


Рисунок 3.6 - Процес комунікації між клієнтом та менеджером

Система самостійно стежить за виконанням планів контакту з клієнтами та, що особливо важливо, нагадує менеджерам про необхідність виконання відповідних завдань. Опрацьована інформація передається співробітнику, щоб він мав можливість зробити на її основі необхідні висновки (рисунк 3.7).

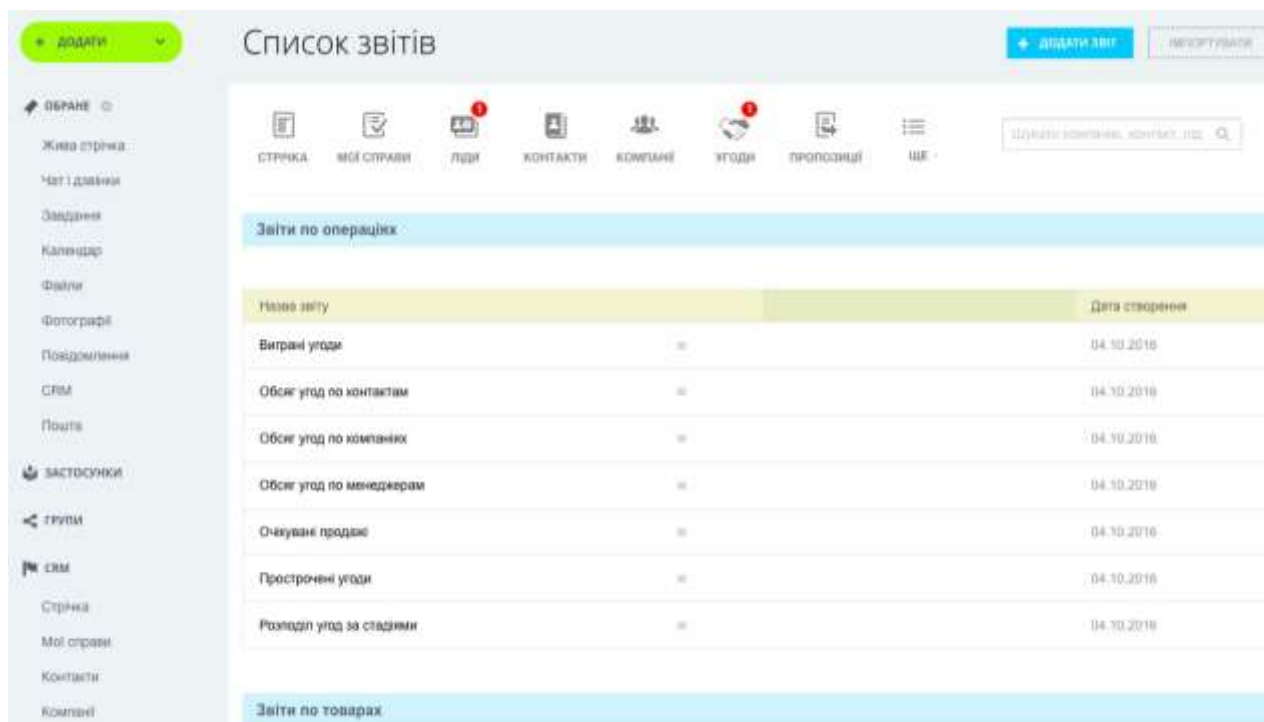


Рисунок 3.7 - CRM-система

Інтегрована система CRM у практичному застосуванні сприяє координації діяльності різних відділів, об'єднуючи їх через єдину платформу для взаємодії з клієнтами. Її ключова роль полягає в усуненні роз'єднаності між відділами маркетингу, продажу та іншими, що часто працюють автономно та мають несинхронізоване бачення клієнта і неузгоджені дії.

З управлінської точки зору впровадження CRM дозволяє автоматизувати процес прийняття рішень, переміщуючи його на нижчий рівень та уніфікуючи операції. Це значно прискорює реакцію на запити клієнтів, збільшує оборотність фінансових коштів і знижує витрати. У результаті досягається підвищення конкурентоспроможності ФОП Зінченко В.О., а також збільшення прибутку за рахунок грамотно побудованих взаємин. Індивідуальний підхід до кожного клієнта допомагає не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих.

Ефективність використання системи забезпечується комплексним впливом основних ієрархічних факторів, а саме:

– зменшення фінансових витрат шляхом підвищення оперативності розрахунків та скорочення штрафних санкцій;

– поліпшення якості управління фінансовими ресурсами;

– покращення точності інформації;

– підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень.

Далі планується провести розрахунок економічної ефективності переходу від ручної технології до автоматизованої, представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок показників економічної ефективності

Показник	Розмір показника	
	до впровадження	після впровадження
Заробітна плата менеджера, грн	20 000	25 000
Витрати праці менеджера, осіб/день	21	11
Заробітна плата інженера, грн	-	16 000
Витрати праці інженера, осіб/день	-	6
Вартість програми АСУ/місяць, грн	-	2860
Коефіцієнт накладних витрат	0,2	0,2
Коефіцієнт додаткової заробітної плати	0,3	0,3
Час на навчання, адаптацію та налаштування, год	-	6
Коефіцієнт на налаштування обладнання	-	0,1
Собівартість години роботи АСУ, грн/год	-	13
Час роботи АСУ на вирішення завдання (міс.), обл/год	-	10
Тривалість проектування, год	-	0,208
Середня кількість робочих днів на місяць, дні	22	22
Коефіцієнт інших витрат	0,1	0,1

Розрахуємо річні витрати при обробці інформації без АСУ:

$$EB1 = (20000 \times 21) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 357381 \text{ грн}$$

Далі проведемо розрахунок витрат за АСУ. Вони складаються з річних витрат автоматизованого часу на вирішення завдання, річних витрат ручної праці та річних витрат на налаштування обладнання та навчання персоналу:

$$\text{Річні витрати автоматизованого часу} = 12 \times 13 \times 10 = 1560 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати автоматизованого часу} = (25000 \times 11) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 234000 \text{ грн}$$

Далі, одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання при вирішенні завдання визначаємо як суму цих витрат:

$$\text{Витрати на навчання} = (16000 \times 6) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 81687 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на адаптацію} = 12 \times 13 \times 6 = 936 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на налаштування обладнання} = (81687 + 936) \times 0,1 = 8262 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати одноразові} = 81687 + 936 + 8262 = 90885 \text{ грн}$$

$$\text{Річні витрати на налаштування обладнання та навчання персоналу} = 90885 \times 0,1 = 9088 \text{ грн}$$

$$\text{Загальні витрати} = 1560 + 234000 + 9088 = 244648 \text{ грн}$$

$$\text{Річна економія} = 357381 - 244648 = 112733 \text{ грн}$$

Для розрахунку одноразових витрат на впровадження системи проводиться розрахунок витрат на проектування, витрат на придбання програмного забезпечення, одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання були розраховані вище:

$$\text{Витрати на впровадження} = (16000 \times 6) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 0,208 = 1414 \text{ грн}$$

Витрати на нове устаткування не враховуємо, оскільки програмне забезпечення орієнтоване на використання існуючої на підприємстві техніки.

$$\text{Отже, загальні витрати} = 1414 + 2860 \times 12 = 35734 \text{ грн}$$

$$\text{Отже, економічна ефективність} = 112733 / 35734 \approx 3,2$$

При розрахунку за даним проектом економічна ефективність становила 3,547, нерівність $3,547 \geq 0,3$ виконується, отже, розв'язання комплексу завдань «Впровадження АСУ» є ефективно.

Підсумуємо, що економічна ефективність даного проекту - річна

економія 112733 грн, враховуючи що Callback-сервіс встановлюється співробітниками ФОП Зінченко В.О.

Впровадження автоматизованої системи управління (АСУ) суттєво оптимізує управління підприємством, вирішуючи завдання планування і аналізу продажів у таких ключових напрямках:

1 Оптимізація роботи з максимальними показниками результативності.

До впровадження: план продажів формувався менеджером вручну в Excel, базуючись на обробці вихідних даних.

Після впровадження: система враховує більшу кількість параметрів, таких як залишки на складі та плани випуску нової продукції. З'являється можливість оперативного аналізу продажів із миттєвим доступом до результатів розрахунків. Наприклад, планові показники передаються керівництву, а оперативний аналіз – до департаменту продажів.

2 Скорочення ручних операцій.

До впровадження: фахівці виконували весь аналіз вручну під час створення плану продажів.

Після впровадження: планування продажів і аналітика реалізуються автоматично відповідно до алгоритмів нової технології.

3 Простота і доступність інформації.

До впровадження: обмеження наявних інструментів, таких як Excel, не дозволяли проводити своєчасний аналіз продажів.

Після впровадження: нове програмне забезпечення автоматизує процеси планування та забезпечує швидкий доступ до даних для оперативного аналізу.

4 Оперативність управління.

До впровадження: інформація про планування надходила нерегулярно й лише керівникам.

Після впровадження: встановлюються чіткі терміни подання даних: щомісяця до 18 числа для дирекції та керівників департаментів; до 3 числа для фінансового департаменту з аналітичними звітами; щоденний звіт для

департаменту продажів з динамікою обсягів продажу до 16-ї години. В кінці періоду формується звіт про виконання плану продажів.

5 Розширення рівня поінформованості.

До впровадження: готовий план продажів передавався лише дирекції у друкованому вигляді.

Після впровадження: план продажів надсилається дирекції, а також керівникам департаментів. Документи з результатами аналізу оформлюються і надаються користувачам за запитом.

6 Підвищення продуктивності управлінського персоналу.

До впровадження: менеджер витрачав значну кількість часу на збір і оброблення даних.

Після впровадження: інформація вже доступна в базі даних, що дозволяє швидко сформувати план продажів та провести якісний аналіз без додаткового внесення даних.

Таким чином, впровадження АСУ забезпечує автоматизацію ключових процесів, що значно спрощує виконання управлінських функцій та підвищує загальну ефективність підприємства.

Отримання своєчасної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, сприяє зниженню трудомісткості обробки економічних даних. При вирішенні комплексу завдань із планування та оперативного аналізу продажів важливо визначити ключові напрями вдосконалення виробничо-господарської діяльності підприємства:

- зниження ризику збиткової роботи шляхом аналізу факторів, які можуть негативно вплинути на продажі та, відповідно, на виробничу діяльність;
- оптимізація планування виробництва продукції з урахуванням потреб споживачів;
- стимулювання попиту на керамічну плитку та керамограніт;
- покращення взаємодії між ключовими департаментами для оптимізації матеріальних і виробничих потоків;

- скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- збільшення обсягів продажів і підвищення прибутковості.

Організаційна структура змін при впровадженні нового технологічного рішення не потребує, однак функції окремих співробітників, які є постачальниками та користувачами аналітичної інформації, будуть змінені.

Зокрема, менеджеру з продажу пропонується доповнити основні обов'язки такими завданнями: щоденний аналіз темпів продажу, виявлення продукції з низьким попитом і щомісячне формування звітів щодо виконання плану продажів для передачі в дирекцію. Також менеджер формуватиме інформацію про беззбитковість продукції, отриманий прибуток і рентабельність продажів.

Таким чином, дирекція, фінансовий відділ, департамент закупівель, департамент продажів та інші структурні підрозділи матимуть більше часу на аналіз отриманих результатів і розв'язання стратегічних задач. Впровадження програмного комплексу для планування та оперативного аналізу продажів модернізує механізм управління підприємством у таких аспектах:

- зміна характеру й умов праці завдяки наданню актуальної інформації співробітникам;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення системи оплати праці із впровадженням матеріальних заохочень за перевиконання плану продажів;
- підвищення ефективності співробітників департаменту продажів.

Для розробки, впровадження та обслуговування автоматизованої системи управління (АСУ) необхідно виділити 50 234 грн. Інвестором проекту виступає ПАТ «Прокредит Банк», який надає фінансування строком на три роки із річною ставкою 10% за програмою впровадження інноваційних технологій.

Економічний ефект від реалізації проекту полягатиме у скороченні часу для обробки й аналізу даних, зменшенні ймовірності надання неякісних послуг клієнтам і загальній оптимізації бізнес-процесів. Завдяки новій інформаційній

системі підприємство планує значно зменшити витрати часу на обслуговування клієнтів без розширення штату співробітників. Також буде оптимізовано процеси замовлення товарів та розрахунків із покупцями.

Модернізація системи збутової діяльності ФОП Зінченко В.О. забезпечить надання повної інформації споживачам і сприятиме ефективному контролю над платежами шляхом налагодження вигідної співпраці зі стейкхолдерами.

Висновки до розділу 3

У сучасному світі бізнесу цифрова трансформація вже не є виключно прерогативою великих корпорацій — вона поступово перетворюється на життєву необхідність навіть для малого й середнього бізнесу. Грамотний перехід на онлайн-інструменти та автоматизацію процесів дозволяє невеликим компаніям не просто зберігати свою конкурентоспроможність, а й перевершувати інших гравців ринку. Проте для успішної реалізації діджиталізації варто чітко визначити основні кроки, обрати пріоритетні проекти й уникнути типових помилок.

Цифрові зміни у сфері управління продажами для малих підприємств передбачають впровадження технологій, що сприяють оптимізації процесів: від аналізу даних і маркетингу до налагодження комунікації з клієнтами. Це можливо завдяки використанню таких інструментів, як CRM-системи, онлайн-платформи та системи аналітики, які підвищують ефективність роботи, сприяють швидшій реалізації продажів і забезпечують стале зростання бізнесу.

Основні напрями трансформації включають:

-впровадження CRM-систем. Системи для управління взаємовідносинами з клієнтами дають змогу автоматизувати продажі, відстежувати потенційних клієнтів і керувати взаємодією з ними в межах єдиної бази даних;

- автоматизація маркетингу. Використання спеціалізованих інструментів для автоматичного запуску та управління маркетинговими кампаніями (наприклад, розсилки листів чи робота із соціальними мережами) допомагає залучати нових клієнтів та утримувати існуючих;

- аналіз даних. Збирання та обробка інформації про продажі та поведінку клієнтів дозволяють ухвалювати обґрунтовані рішення, оптимізувати стратегії й виявляти нові можливості для розвитку бізнесу;

- електронна комерція. Перехід до онлайн-продажів через створення інтернет-магазину або використання готових маркетплейсів розширює клієнтську базу та збільшує охоплення аудиторії;

- цифрова комунікація. Застосування сучасних засобів зв'язку, таких як месенджери чи відеоконференції, забезпечує оперативну й ефективну взаємодію з клієнтами і партнерами;

- інтеграція процесів. Об'єднання різних цифрових інструментів у єдину систему управління продажами створює цілісний ланцюг, за яким дані безперешкодно передаються між етапами процесу.

Завдяки цифровій трансформації малий і середній бізнес отримує можливість посилити свої позиції на ринку, стати більш гнучким і адаптивним до змін бізнес-середовища, що постійно еволюціонує.

Аналіз показав, що відсутність автоматизованої системи збору інформації значно обмежує можливості підприємства, оскільки без неї неможливо швидко розпочати випуск продукції. Під час збору інформації менеджерами часто виникають різні ситуації, які можуть спричиняти збої в роботі. Додатковою проблемою є відсутність можливості редагування замовлення, яке вже надійшло до заводу. Наприклад, замовник може захотіти змінити кількість

замовленої продукції або повністю відмовитися від замовлення. Усі ці недоліки були враховані при плануванні реінжинірингу бізнес-процесів.

У результаті проведення заходів щодо оптимізації діяльності ФОП Зінченко В.О. було ухвалено рішення відмовитися від збору замовлень менеджерами та перейти на використання спеціалізованої автоматизованої системи. Інформація про замовлення тепер зберігається в базі даних клієнтів. Ланцюг бізнес-процесу тепер виглядає наступним чином: заявка на продукцію надходить до заводу в електронному форматі, обробляється і здійснюється підготовка до виробництва. Далі виконується випуск продукції, її упаковка та переміщення на склад, звідки вона розподіляється між замовниками.

Висновки

Цифровізація систем управління бізнес-процесами малих підприємств відіграє ключову роль у підвищенні їхньої ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Автоматизація рутинних операцій, як-от управління запасами, логістика, процеси продажів і обслуговування клієнтів, допомагає знизити витрати та пришвидшити виконання завдань. Використання сучасних технологій забезпечує фірмам можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов і краще задовольняти потреби споживачів. Інструменти аналітики, штучного інтелекту та роботи з великими даними сприяють точнішому прогнозуванню, прийняттю обґрунтованих рішень і покращенню маркетингових стратегій.

Сучасні цифрові трансформаційні процеси істотно змінюють спосіб функціонування малих підприємств, відкриваючи нові підходи до створення цінності та організації бізнес-процесів. Основними технологіями, що сприяють трансформації малого бізнесу, виступають хмарні сервіси, інструменти аналізу даних, мобільні додатки, соціальні медіа, технології Інтернету речей (IoT) та автоматизовані системи управління бізнес-процесами.

Діджиталізація значно змінює інформаційні потоки в системі стратегічного управління малими підприємствами, впливаючи на джерела отримання інформації, швидкість її обробки, способи використання та процеси прийняття рішень.

Один із ключових аспектів цих змін — інтеграція даних із різноманітних джерел, що сприяє створенню комплексного бачення бізнесової ситуації та прийняттю більш виважених і обґрунтованих управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота виконана на основі малого підприємства 0 ФОП Зінченко В.О., основною метою діяльності якого є отримання прибутку, а ключовим напрямком діяльності - є виготовлення виробів із бетону для будівництва.

Аналіз роботи малого підприємства за період з 2021 до 2024 року свідчить про зростання загальної вартості основних засобів на 6,1%. Такий приріст передусім обумовлений підвищенням вартості будівель і споруд, а також машин та обладнання.

Операційні витрати за цей час зросли майже удвічі, що пов'язано зі збільшенням вартості матеріальних ресурсів, фонду заробітної плати та інших витратних елементів. Також відбулося помітне зростання витрат і за іншими статтями.

На позитивний бік аналізу можна віднести перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, а також стабільне збільшення прибутковості підприємства.

Серед чинників, які вплинули на зростання середньомісячної заробітної плати співробітників підприємства, варто відзначити:

- зростання мінімальної заробітної плати,
- збільшення премій у структурі зарплатного фонду,
- підвищення професійного рівня персоналу.

У ході виконання кваліфікаційної роботи встановлено, що цифровізація значно підвищує рівень взаємодії з клієнтами через впровадження CRM-систем і розвитку електронної комерції. Це сприяє збільшенню клієнтської лояльності, задоволеності та, як наслідок, зростанню обсягів продажів. Автоматизація й інтеграція процесів дозволяють мінімізувати вплив людського фактора, знижуючи ризики помилок і підвищуючи загальну надійність бізнесу. Інноваційні рішення також сприяють ефективнішому управлінню ланцюгами поставок, що скорочує час доставки та зменшує витрати на логістику. Крім того, нові технології підвищують продуктивність працівників завдяки їх навчанню та використанню сучасних інструментів.

Впровадження CRM-систем є важливим для малого бізнесу, навіть за умов обмежених ресурсів. Це допомагає оптимізувати робочі процеси, заощаджувати час співробітників і впорядковувати клієнтську базу. Попри те, що безкоштовні версії CRM зазвичай мають обмежений функціонал, вони

можуть стати хорошим стартом для невеликих команд.

Вибір CRM-системи слід здійснювати, враховуючи конкретні потреби бізнесу, щоб ефективніше стимулювати його розвиток. Використовуючи ці системи, можна створити омніканальний підхід до комунікації та забезпечити якісний зв'язок із кожним клієнтом.

Загалом впровадження цифрових рішень забезпечує довгостроковий розвиток малих підприємств, підвищує їх гнучкість у відповідь на ринкові зміни та зміцнює конкурентні позиції. Успішна цифровізація стає вирішальним фактором для забезпечення стабільності та подальшого зростання торговельного бізнесу.

У результаті оптимізації діяльності ФОП Зінченко В.О. у кваліфікаційній роботі було прийнято рішення відмовитися від збору замовлень через менеджерів, запровадивши спеціалізовану автоматизовану систему. Вся інформація про замовлення тепер зберігається у клієнтській базі даних. Схема бізнес-процесу на даний момент виглядає так: заявка на продукцію надходить у завод в електронному вигляді, де її обробляють і здійснюють підготовку до виробництва. Після цього продукція виготовляється, упаковується та переміщується на склад, звідки вона розподіляється серед замовників.

Загальні витрати впровадження складуть 244,648 тис. грн, а річна економія - =112,733 тис. грн.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. Х.: Одісей, 2007. 240 с.
- 2 Про господарські товариства України : закон України: [офіц. текст : станом на 15.11. 2024 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-20#Text>
- 3 Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР]. Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. стаття 168. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
- 4 Про надання будівельної продукції на ринку: закон України [офіц. текст : станом на 17 жовт. 2010 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-20#Text>
- 5 Азьмук Н. А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації: монографія. Київ : Знання, 2019. 335 с.
- 6 Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 1 (19). С. 36-44. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.4
- 7 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>.
- 8 Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
- 9 Голобородько А.Ю., Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Г 61 Цифрова економіка підруч. Київ : Видавництво ДУТ, 2020. 400 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/27.4-Holoborotko.pdf>

10 Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія*. 2020. № 3. С. 24–51. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024>

11 Гудзь Ю. Ф. Інституціональний базис розвитку економічного потенціалу підприємств АПК. *Торгівля і ринок України*. 2017. № 1. С. 61–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2017_1_11

12 Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

13 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

14 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

15 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

16 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

17 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

18 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

19 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

20 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

21 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

22 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

23 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

24 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

25 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

26 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

27 Дідик А.М. Економічна безпека підприємства : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 624 с.

28 Дячун О., Радянський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1(20). С. 107–117.

29 Іванечко Н. Р., Оконський М. В. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 167–173. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167

30 Каличева Н.Є., Кістанов М.В. Роль цифровізації в управлінні продажами. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 4 (93). URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/609>

31 Канцедаль Н. А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Accounting and Finance*. 2019. № 1(83). С. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-28-34](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-28-34)

32 Кістанов М. Вплив цифровізації на діяльність підприємств: тези доповідей. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції (10 - 11 грудня 2025 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2025. С. 506-507.

33Ковінько 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.

34 Ковтуненко К.В., Кодинець Г.С. Цифрові компетенції персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 23. С. 352–363. DOI: 10.20535/2307-5651.23.2023.269856.

35Колот А. М. «Праця 4.0» як модель та платформа нової (цифрової) економіки. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку: зб. тез. доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23-24 жовтня 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 13–28.

36 Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI : філософія змін, виклики, вектори розвитку. Київ : КНЕУ, 2021. 487 с.

37Лінгур Л., Мартинюк О., Єсіна О. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №1 (107). С. 12-18. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-1-2.

38 Любохинець Л.С., Шпуляр Є.М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №. 4. С. 213–217. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/82028>

39Мацюк 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.

40Міщук 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>.

41Ніколаєнко 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

42Окландер М.А., Романенко О.О. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 43–51. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.6.

43Продіус О.І., Донецькова В.А. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 1 (19). С. 56–66. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.6

44Проскурніна Н., Бестужева С., Козуб В. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40>

45Сергієнко 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>

46Слободяник А., Білич В., Лисий В., Дудковський Т. Стан цифрової сфери роздрібної інтернет торгівлі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-20>

47Тімченко 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>.

48Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>

49CRM 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

50 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>

51 Altman E.J., Kiron D., Jones R., Schwartz J. Orchestrating Workforce Ecosystems: Strategically Managing Work Across and Beyond Organizational Boundaries. *MIT Sloan Management Review and Deloitte*. 2022. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/orchestrating-workforce-ecosystems/>

52 Bagheri M., Mitchelmore S., Bamiatzi V., Nikolopoulos K. Internationalization orientation in SMEs: the mediating role of technological innovation. *Journal of International Management*. 2019. № 25(1). P. 121–139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.002>

53 Bakator M., Čoćkalo 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>

54 Bringsjord S., Govindarajulu N.S. Artificial Intelligence. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2018 Edition) / Ed. by E.N. Zalta. URL: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/artificial-intelligence/>

55 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>.

56 Costa Melo D. I., Queiroz G. A., Alves Junior P. N., Sousa T. B., Yushimito W. F., Pereira J. Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*. 2023. № 9(3), e13908. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2023.E13908>

57 Euromonitor International. 2023 Retailing in Ukraine. 2023. URL: <https://www.euromonitor.com/retailing-inukraine/repo>

58 Gruber H. Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*. 2019. Volume 43, Issue 2. P. 116–127. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596117303749>

59 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>.

60 Jangjarat K., Jewjinda C. Impact of the digital economy and innovation on the businesses of small and medium enterprises. *Corporate & Business Strategy Review*. 2023. № 4(3). P. 102–110. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i3art10>.

61 Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A., Ryabokov I. Employment in the coordinates of digital economy: current trends and foresighg trajectories. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2022. № 11. С. 78–123. DOI: <http://doi.org/10.33111/nfmte.2022.078>

62 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>

63 Krugman P. Lumps of labor. *The New York Times*. 2003. URL: <http://surl.li/smqiq>

64 Kumar V., Sindhwani R., Behl A., Kaur A., Pereira V. Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. № 53(2). P. 580–599. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2023-0002/FULL/XML>

65 Lemonakis C., Vassakis K., Tabouratzi E., Tsoukatos E. Determinants of technological and non-technological innovation in SMEs: The case of crete. *Global Business and Economics Review*. 2018. № 20(5/6). P. 544. DOI: <https://doi.org/10.1504/GBER.2018.10009290>

66 McKinsey Digital. The Case for Digital Reinvention. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>

67 McLaurin J. P. Why the New Workplace Ecosystem Is Key to the Future of Work. 2022. URL: <https://www.gensler.com/blog/what-does-the-new-workplace-ecosystem-look-like>

68 Naushad M., Sulphery M. M. Prioritizing technology adoption dynamics among SMEs. *TEM Journal*. 2020. № 9(3). P. 983–991. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM93-21>

69 Sala G. Approaches to skills mismatch in the labour market: a literature review. *Papers: Revista de Sociologia*. 2011. Vol. 96. № 4. P. 1025–1045.

70 Subramony M., Solnet D., Groth M., Yagil D., Hartley N., Beomcheol Kim P., Golubovskaya M. Service work in 2050: toward a work ecosystems perspective. *Journal of Service Management*. 2018. № 29(5). P. 956–974. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2018-0131>

71 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>.

72 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>

73 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі : В. Л. Дикань, І.В. Токмакова, І. Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 62 с.

74 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Управління продажами малого підприємства в умовах цифровізації» автора: КІСТАНОВ Максим Володимирович
(ІПБ автора повністю)

містить 6,74 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
07.12.2025 р.


(підпис)

Ганна ОБРУЧ