

Oleksiy Stupnytskyy
*Candidate of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of International Business
Educational and Scientific Institute of International Relations
of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-565-5-23>

MODERN SALES MANAGEMENT OF COMPANIES: NEW TRENDS, FEATURES AND POSSIBILITIES

Summary

In the context of "technologization" the modern Industry 4.0, transformations in corporate sales management occupy a special place. Their genesis and dynamic characteristics are distinguished by diversity, conceptual features, practical implementation, inconsistency and unpredictability of results. This determined the topic of this section. The paper analyzes the development of sales models based on the value of customer interaction and adaptive management tools, methods of strategic planning of customer behavior, personalization of values and building long-term partnerships "seller-buyer". New features and forms of using Technology Enabling Sales: Sales Force Automation, CRM-systems, AI and virtual sales tools (AR, VR and XR), Big Data, Blockchain, technology platforms and social networks are determined. A fundamentally new concept of the digitalization era is considered – "virtual sales environment", the mechanism of its formation and modern practice of corporate management in the context of special interaction in online and offline environments. The organizational interaction of the company's Sales Department and the Department of Marketing in the context of joint creation of value for real and potential customers was analyzed.

Вступ

Від сучасних геоекономічних викликів до інтеграції новітніх технологій – сфера продажів проходить сьогодні складний етап масштабної трансформації. В умовах глобальних ринків і зростаючої невизначеності господарської кон'юнктури компанії повинні постійно здійснювати адаптацію своїх стратегій продажів до новітніх технологічних досягнень у сфері автоматизації продажів, штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), інтеграції соціальних мереж та віртуальних середовищ продажів (AR, VR і XR). Це впливає на, по-перше, перегляд підходів до залучення та управління реальними і потенційними клієнтами, зміну способів взаємодії із ними. По-друге, зміну очікувань і появу нових вимог споживачів у сферах продажів у сегментах B2C

(бізнес-споживач) та *B2B* (бізнес-бізнес). Тому сьогодні технологічні інновації, зміни у поведінці споживачів і зростаюча складність процесів продажів постійно вимагає від компаній гнучкості та оперативності у реагуванні на виклики для збереження конкурентних переваг. Вказані трансформації змушують компанії переглядати традиційні процеси продажів і розробляти нові методи адаптивного управління і підходи, що потребують емпатії, емоційного інтелекту (EI) та здатності поглибленого розуміння специфічних потреб і психології клієнтів, а також довіри як ключового елемента у побудові довгострокових партнерських відносин. Сучасною особливістю будь-якого ринку є те, що власне середовище прийняття рішень стало складнішим, і потенційні клієнти часто взаємодіють із брендом через кілька точок дотику перед тим, як здійснити покупку. Незалежно від того, чи це персоналізована взаємодія, стратегічні переговори або використання соціального інтелекту, роль продажів залишається життєво важливою для збільшення доходів компанії, підвищення задоволеності клієнтів та забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

Аналізуючи останні тенденції та академічні дослідження у сфері управління продажами необхідно зазначити, що функції продажів зазнали значних трансформацій за останні два десятиліття, поступово перетворюючись у головне джерело доходу для будь-якої компанії. Традиційні процеси продажів (пряма взаємодія через телепродажі, роздрібна торгівля шляхом персоналізованих угод та складних переговорів) поступово зникають, оскільки цифрова трансформація уніфікує межі між цими моделями. З одного боку, електронна онлайн-комерція на основі унікальної цінності, взаємодія з клієнтами на основі AI, вдосконалених CRM-систем та таргетованих маркетингових кампаній кардинально змінюють підходи компаній до залучення потенційних покупців і перетворення їх у постійних. З іншого – високо конкурентне середовище змушує компанії диференціювати обслуговування клієнтів (персоналізований підхід) та індивідуальні рішення, використовуючи автоматизацію, віртуальні платформи продажів та AI-асистентів, що радикально змінюють операційні бізнес-процеси у продажах (адаптація до цифрових форматів). При цьому важливість розуміння динаміки продажів, поведінки клієнтів та стратегічного планування свідчить, що продажі більше не є лише підрозділом маркетингу, а перетворились у окрему академічну дисципліну.

Розділ 1. Розвиток моделей продажів на основі цінності клієнтської взаємодії

Сучасні *консультативні продажі* базуються на моделі «побудова взаємовідносин з клієнтом + поєднання стратегічного мислення і

технологічної адаптації + використання особливостей людської взаємодії». При цьому традиційні підходи, такі як «сім кроків продажу», доповнюються новими методами, зокрема специфічним маркетингом взаємовідносин (володіння широким спектром навичок, що виходять за межі простої переконливості), продажами рішень (*solution selling*) і методикою *SPIN*-продажів. Для сучасного успішного маркетолога/менеджера з продажів необхідні нові навички: а) високий рівень управління часом; б) ефективна комунікація (аналітична та інтерактивна); в) глибокі знання як продукту, так і ринкового середовища; г) вміння надати не лише базову інформацію, а й зосередитись на вирішенні проблем шляхом консультацій і створити «образ додаткової цінності» товару/послуги для клієнта. Отже, оскільки покупці можуть самостійно отримувати інформацію через веб-сайти, блоги та соціальні мережі сучасна роль продажів виходить далеко за межі одноразових транзакцій і орієнтується на довготривалі відносини, що стимулюють повторні покупки, рекомендації та підвищену лояльність до бренду. Тобто, поєднання традиційних навичок міжособистісного спілкування з використанням цифрових інструментів – це умова, яка сприяє залишатися компанії конкурентоспроможною у середовищі, де головними чинниками успіху є довіра та авторитет.

Зростаюча тенденція до персоналізації та створення доданої цінності означає, що продавці повинні не лише демонструвати товари, а й пояснювати, як вони відповідають конкретним цілям і побажанням клієнта та приносять йому вигоду. Продавець виступає не просто як посередник між продуктом і покупцем, а як *радник-консультант*, що допомагає вирішити проблеми клієнта, вміє уважно слухати та пропонувати індивідуальні рішення, які мають значно вищі шанси на успіх. Наприклад, у сегменті *B2B*, де процес прийняття рішень часто включає декілька зацікавлених сторін, продавці не лише визначають ключових учасників переговорів, готують персоналізовані пропозиції та використовують ефективні стратегії ведення переговорів для закриття угод. Окрім безпосередніх продажів, вони відіграють ще одну провідну роль – вони є мостом між клієнтами та компанією.

Залучення нових клієнтів, здатність їх ідентифікувати і конвертувати у потенційних клієнтів є одним з найважливіших завдань для успіху компанії та ключовим чинником зростання бізнесу. Використовують різноманітні методи для генерації лідів («холодні» дзвінки, *email*-розсилки, взаємодія у соціальних мережах, цифрова реклама). Сьогодні серед багатьох інструментів пошуку клієнтів *LinkedIn* став одним із найефективніших для продажів і маркетингу, оскільки дозволяє досліджувати і встановлювати контакти з потенційними клієнтами, відстежувати їх кар'єру та генерувати високоякісні ліди відповідно до

ідеального профілю клієнта, ділитися галузевими інсайтами та підвищувати довіру до бренду.

Сьогодні розповсюдженою помилкою багатьох компаній є те, що вони визначають свій підхід до взаємодії з клієнтами як процес спрощення управління відносинами, однак це може призвести до стандартизованої пропозиції, яка або надмірно обслуговує, або недостатньо задовольняє різні сегменти клієнтів. Сучасні дослідження свідчать, що багато продавців мають труднощі з *ефективним слуханням* і коригуванням своєї комунікації відповідно до потреб клієнта, що може послабити відносини з покупцями. Саме відсутність навичок продавця у сфері активного слухання зумовлює нездатність зрозуміти специфічні (унікальні) потреби клієнта у процесі взаємодії, що призводить до марнування часу та ресурсів і не забезпечує взаємну вигоду для продавців і клієнтів. Для успішних продажів все більш важливим є узгодження повідомлень та дій компанії-продавця таким чином, щоб задовольнити або навіть перевищити очікування покупця. Тобто, цінність у процесі продажів визначається з точки зору покупця, а не лише через особливості або переваги товару/послуги.

В умовах сучасної жорсткої конкуренції *продажі на основі цінності клієнтської взаємодії* не лише стали важливим елементом сучасних стратегій продажів, а й основою для побудови довгострокових партнерств, оскільки споживачі дедалі частіше віддають перевагу міцним відносинам із постачальниками (навіть у віртуальному форматі), що сприяє довгостроковому успіху їх компаній. Останні дослідження наголошують на важливості початкових етапів продажів, підкреслюючи необхідність встановлення довіри та взаєморозуміння з першого контакту. При цьому, активно залучаються досвідчені особи, експерти галузі та керівники, оскільки вони значно впливають на прийняття рішень, використовують ринкову аналітику та стратегічні інсайти, щоб додавати цінність на всіх етапах продажів [1].

Дійсно, наразі продажі часто описують як креативний процес, де гнучкість і здатність вирішувати проблеми є не менш важливими, ніж традиційні техніки продажів. Борг С. і Янг Л. ще у 2014 р. представили багаторівневу модель продажів на основі відносин, яка фокусується на міжособистісній взаємодії, що демонструє динамічність процесу продажів [2]. Хоча продажі на основі відносин традиційно асоціюються з утриманням клієнтів, дослідження вказує на зростаючу роль таких продажів у залученні нових клієнтів. Важливою частиною продажів на основі відносин є побудова та підтримка довіри, яка поділяється на: 1) активну довіру (заснована на доведеній ефективності та надійності); 2) пасивну довіру (відсутність сумнівів або занепокоєння щодо продавця); 3) інтегровану довіру (чесність, відповідальність, дотримання

зобов'язань і етичність бізнесу). Це особливо важливо у B2B-продажах, де відносини з постійними клієнтами можуть суттєво впливати на доходи компанії. Однак, навіть якщо довгострокові відносини забезпечують стабільність і можливості зростання, нереалістичні очікування або непорозуміння можуть підірвати довіру та призвести до розриву відносин. Оскільки ринок постійно змінюється, компанії інтегрують аналітику, цифрові технології та стратегічний нетворкінг, щоб залишатися конкурентоспроможними та розвивати стійкі, довготривалі відносини з клієнтами. Мова йде про продажі компанії на основі клієнтоорієнтованого підходу: а) активне слухання клієнта; б) гнучкість та персоналізація взаємодії і узгодження ціннісної пропозиції з потребами клієнта; в) постійна оцінка та адаптація своєї стратегії і безперервне вдосконалення підходів.

Сьогодні управління ключовими клієнтами (*Key Account Management, КАМ*) перетворилося у важливу стратегію для торгових компаній, які прагнуть будувати міцні, довгострокові відносини з стратегічно важливими клієнтами. Це пов'язано із усвідомленням цінності поглибленої співпраці з ключовими клієнтами і створенням спеціалізованих команд КАМ у межах управлінських структур компаній. Так, наприклад, компанії *Woodburn* і *McDonald* визначають КАМ як структурну одиницю процесу міжорганізаційної співпраці, що створює унікальну цінність для обох сторін. Аналогічно, компанії *Davies* і *Ryals* описують КАМ як системний підхід до управління високопріоритетними B2B-відносинами. Взаємодія КАМ відбувається як на внутрішньому, так і зовнішньому рівні: на внутрішньому менеджери ключових клієнтів тісно співпрацюють з різними відділами для розробки привабливої ціннісної пропозиції; на зовнішньому – вони ефективно взаємодіють з клієнтськими організаціями для зміцнення відносин і максимізації потенціалу продажів. Існуючі дослідження свідчать, що високий рівень внутрішньої співпраці значно покращує ефективність менеджерів КАМ, а за умови, коли він поєднується з сильною зовнішньою співпрацею, вплив набуває синергетичного ефекту [3].

КАМ-структури компанії можуть бути спеціалізованими (постійно закріпленими за конкретними клієнтами) або гнучкими (створеними для здійснення короткострокових угод і розформовуються після їх завершення їх дії). Вибір ключових клієнтів базується не стільки на їх фінансовій цінності, скільки на їх стратегічній важливості для постачальника, успіх КАМ-структур залежить від якості відносин і соціального капіталу, які сприяють створенню цінності. Фактично, вони, по-перше, знаходяться у перманентному пошуку нових, більш зацікавлених партнерів; по-друге, визначають і пріоритезують прибуткових клієнтів для максимізації рентабельності маркетингових

інвестицій; по-третє, знаходять баланс між задоволенням очікувань клієнтів і підтримкою прибутковості (максимізація взаємних вигод та покращення бізнес-результатів). Сьогодні *КАМ*-структури відомих компаній перейшли від переговорів наживо до віртуальної взаємодії на основі їх адаптації до цифрових платформ, що мотивує менеджмент із продажу до переосмислення своїх стратегій. Отримали значний розвиток *гібридні моделі взаємодії*, які стали новим стандартом, поєднуючи особисті зустрічі з віртуальними взаємодіями для створення більш гнучких і масштабованих процесів продажів [4]. При цьому зростаючий досвід і навички віртуальної комунікації *КАМ*-структур компаній підвищує якість онлайн-презентацій і комерційних пропозицій для підтримки більш міцних відносин з ключовими клієнтами.

Традиційно *цінність продажів* визначалася як співвідношення між очікуваними вигодами та витратами на придбання, що ґрунтується на теорії обміну. Однак, сьогодні цей погляд суттєво еволюціонував з точки зору того що, по-перше, продажі – це не просто транзакції, а довгострокові партнерства, що потребують взаємної вигоди; по-друге, цінність розглядається як субстрат, який спільно створюється через взаємодію між покупцями та продавцями. Тобто, покупці розглядаються як активні учасники процесу створення цінності, а не просто споживачі запропонованих компанією рішень. Це призводить до розвитку взаємних ціннісних пропозицій, де обидві сторони вносять ресурси, знання та експертизу для створення спільної вигоди.

Сьогодні успішні *КАМ*-структури компаній використовують навички побудови відносин, довіру та експертизу, щоб покращити клієнтський досвід і створити довгострокову цінність. З точки зору компанії у *B2B*-продажах створення цінності включає три етапи: 1) вибір цінності (позиціонування пропозиції); 2) надання цінності (розробка та доставка продуктів/послуг); 3) комунікація цінності (використання маркетингових і *КАМ*-структур для донесення повідомлення). При цьому, наприклад, дослідження *Almquist, Cleghorn i Sherer* визначило 40 елементів цінності, що виникають у взаємодії покупця і продавця, які пізніше були згруповані у п'ять категорій [5]:

- I. Натхнення (допомога клієнтам у відкритті нових можливостей).
- II. Персональна цінність (підвищення вигоди для осіб, які приймають рішення).
- III. Простота ведення бізнесу (спрощення закупівельних процесів).
- IV. Функціональна цінність (підвищення ефективності бізнесу).
- V. Базові очікування (забезпечення надійності та якості).

Однією зі стратегій посилення створення цінності є *Value-Based Selling (VBS)*, де компанії-продавці у сегменті *B2B*-продажів зосереджуються на наданні цінності на кожному етапі процесу продажу. Це вимагає чітких

інструкцій і навчання від керівництва продажів, щоб забезпечити узгодженість із бізнес-цілями. Впровадження *VBS*-підходу включає планування, виконання та використання аналітики для максимального створення *цифрової цінності* для клієнтів, зберігаючи при цьому прибутковість.

Щодо *B2C*-продажів, то цифрова взаємодія у цьому сегменті призводить до зміни, коли споживачі частіше будують відносини не з продавцями, а з брендом компанії. У таких випадках діалогові взаємодії у цифрових екосистемах (блогів, вебінарах та соціальних мережах) формують довіру та вплив на рішення про покупку. Однак вимірювання створеної цифрової цінності є складним, оскільки довіра та сприйняття цінності формуються через поєднання прямих і непрямих взаємодій.

Щодо сектору послуг, то у ньому клієнти беруть участь у створенні цінності, додаючи свої власні ресурси та експертизу у взаємодію з продавцем (тобто, цінуються не лише функціональні вигоди, але й справжні взаємини з продавцями як посередниками у складних мережах). Хоча ціннісні пропозиції є досить динамічними, сприйняття клієнтами цінності може відрізнятися, що може призводити до потенційних розбіжностей у очікуваннях, що вимагає від компаній-продавців коригування комунікації та підходу відповідно до їх потреб.

Попри ці особливості *B2B* і *B2C* сегментів у контексті формування довгострокової цінності, залишається один незмінний принцип: успішними залишаються ті компанії, які ефективно інтегрують цифрові стратегії з персоналізованою взаємодією, забезпечуючи відповідність очікуванням клієнтів та їх уявленням про цінність. При цьому визначальними є високий рівень довіри і персоналізації, залученість до спільного створення рішень, транзакційна ефективність і розуміння уподобань та очікувань споживача, що є ключем до максимального використання потенціалу відносин. І хоча концепція цінності залишається суб'єктивною, її сприйняття відбувається через призму або задоволеності клієнтів, або довготривалих відносин (допомагає зробити спільне створення цінності більш зрозумілим та керованим).

Характер продукту або послуги також впливає на уподобання щодо відносин. Деякі покупці віддають перевагу співпраці на основі знань і довгострокового партнерства, тоді як інші обирають транзакційні взаємодії, орієнтовані на економію витрат та ефективність. Наприклад, Ле Менсьє-Фітцх'ю К. структурує чотири основні типи відносини між покупцем і продавцем наступним чином (табл. 1):

**Основні типи відносин «покупець-продавець»
у межах транзакційної взаємодії**

№	Тип взаємодії	Характеристика	Фокус споживача	Ключові атрибути	Виклики
1.	Транзакційна взаємодія	Одноразова угода, де основну роль відіграють ціна та ефективність	Ціна, продуктивність та ефективність	Конкурентні ціни, виконання контрактних зобов'язань, зручність співпраці	Продавці повинні уникати надмірного акценту на побудові відносин, коли покупки орієнтовані на економію коштів
2.	Кооперативна взаємодія	Співпраця, згідно якої обмін інформацією та спільне створення цінності мають ключове значення	Високо-вартісні продукти/ послуги, що потребують співпраці	Комунікація, продуктивність продукту, довіра, спільне створення цінності та репутація	Продавці повинні забезпечити довіру та обмін знанням ще на початкових етапах співпраці
3	Колаборативна взаємодія	Відносини, що формуються з часом і призводять до повторних покупок та довгострокової лояльності	Довготривале партнерство та індивідуальні рішення	Довіра, комунікація, ціна, спільне створення цінності, Х-фактор і розподіл ризиків	Продавці повинні узгоджувати свої бізнес-цілі з покупцем та інвестувати у розвиток відносин
4.	Інтегрована взаємодія	Стратегічно важливі, взаємозалежні відносини, згідно яких ключову роль відіграють довіра, гнучкість та обмін знаннями	Стратегічні, високо-вартісні партнерства, що вимагають взаємозалежності	Довіра, комунікація, репутація, продуктивність бізнесу, спільне створення цінності, гнучкість і культурна сумісність	Продавці повинні постійно інноваційно розвиватися, ділитися інформацією та підтримувати стратегічне узгодження з покупцем

Джерело: [6]

Перехід на цифрові технології та автоматизація значно змінюють методи залучення клієнтів, традиційні зустрічі зхаміщаються потужними інструментами навчання клієнтів (вебінари), онлайн-презентаціями та цифровими демонстраціями нових продуктів. Це дозволяє компаніям, по-перше, взаємодіяти з аудиторією у реальному часі, відповідати на запитання потенційних покупців та зміцнювати довіру. По-друге, активно використовувати багатоканальний підхід, включаючи соціальні мережі, *email*-маркетинг, відеодзвінки та онлайн-рекламу. При цьому, залучення до соціальних мереж та автоматизації продажів на основі AI розширює роль продавця далеко за межі традиційних завдань і включає аналіз поведінки клієнтів, стратегічний нетворкінг та побудову довготривалих відносин. Перехід до продажів, орієнтованих на побудову довгострокових відносин, є особливо важливим у галузях, де важливими є інтеграція ланцюга поставок, індивідуальні рішення та високовартісні транзакції, прийняття рішень на основі даних і цифрової комунікації.

Отже, довіра та взаєморозуміння (є основою всіх типів взаємодії) зміцнюють репутацію компанії-продавця, зменшують ризики та підвищують впевненість споживача у здатності продавця виконати зобов'язання. Вони базуються на відкритій комунікації, зручності співпраці та обміні знаннями. З одного боку, деякі споживачі віддають перевагу транзакційному підходу, навіть якщо працюють із продавцем протягом багатьох років. Це часто залежить від культури компанії або характеру товарів/послуг, а у деяких випадках споживачі просто надають перевагу економії коштів (різним типам дискаунтів) та можливостям для переговорів при побудові спільних відносин. При цьому реакцією компанії-продавця повинна бути максимальна адаптованість своєї стратегії взаємодії відповідно до закупівельної поведінки клієнтів. З іншого – щоб досягти успіху компанії-продавці розвивають навички і атрибути ринкової чутливості для визначення найкращої моделі взаємодії з кожним клієнтом. Стандартизований підхід до взаємодії з клієнтами – це релікт «вчорашнього дня», він є контрпродуктивним, якщо не враховує різноманітність уподобань клієнтів та зміни у пріоритетності характеристик продажів залежно від стилю взаємодії. А це вимагає гнучкості та адаптивності від КАМ-структур продажів компаній, просунутих компетенцій у продажах та здатності працювати на високому рівні у динамічному та повсякчас змінному бізнес-середовищі.

Розділ 2. Віртуальні технології та AI як інструменти майбутніх продажів

Швидке впровадження цифрових інструментів надає можливість компаніям скоротити витрати на поїздки, ефективно обробляти і аналізувати поведінку клієнтів та оптимізувати адміністративні процеси,

підвищуючи загальну ефективність поточних і перспективних угод. Дійсно, пандемія *COVID-19*, з одного боку, стала каталізатором цифрової трансформації, різко прискоривши перехід продажів у *B2B* та *B2C* сегментах у онлайн-середовище з метою швидкої адаптації до віртуальних продажів. З іншого – суттєвим мотиватором впровадження дистанційних стратегій, платформ *Zoom*, *Microsoft Teams* та інших сервісів відеоконференцій, які дозволяють командам з продажів підтримувати відносини з клієнтами попри обмеження на фізичні зустрічі. Зміни у *B2B*-сегменті стали фундаментальними, включаючи розвиток омніканальних продажів, внутрішніх команд продажів (*inside sales*), технологічно орієнтованих продажів та електронної комерції. Ці тенденції не є тимчасовими – вони представляють довготривалий розвиток способів взаємодії у мережі покупць-продавець. Останні дослідження показали, що компанії-продавці, які швидко реагують на запити клієнтів і впроваджують консультативний підхід до продажів, дотримуються своїх зобов'язань, пропонують індивідуальні рішення і вибудовують довіру (ще на початкових етапах процесу продажів) більш успішні у створенні довгострокових партнерств [7]. Це особливо важливо для продажів у *B2B*-сегменті, де побудова міцних відносин часто визначає або успіх угоди, або ж компанія ризикує втратити потенційних клієнтів до моменту, коли відносини могли б перерости у вигідну співпрацю. Крім того, у *B2B*-сегменті покупці часто працюють із кількома постачальниками, купуючи різні товари та послуги, проте вони не завжди потребують однакового рівня взаємодії з кожним постачальником. Щоб максимізувати цінність *B2B*-відносин, маркетологи/керівники продажів роблять акцент на характеристиках продажів, які відповідають очікуванням покупців, забезпечуючи вигоду для обох сторін. Глобальне дослідження з 600 *B2B*-рішень показало, що 96% компаній перевели свої команди продажів у віддалений формат, а 65% респондентів заявили, що така модель є більш ефективною, ніж традиційний підхід. Крім того, компанії, що мають виняткові цифрові пропозиції, у два рази частіше виграють конкуренцію на ринку, а чотири з п'яти компаній підтвердили, що віртуальні продажі залишатимуться ключовим елементом їх стратегії [8].

Однак технології самі по собі і активне розширення форматів продажів ще не є гарантією успіху. Менеджмент з продажів повинен, з одного боку, знайти баланс між використанням цифрових інструментів та підтримкою особистих взаємин, що забезпечують довгострокову лояльність клієнтів. З іншого – адаптуватися до нового бізнес-середовища, зберігаючи при цьому принципи чесності, довіри та цінності для клієнтів. Мова йде про те, що успіх у цій сфері залежатиме від поєднання цифрових навичок, стратегічного спілкування та ефективного управління відносинами з

клієнтами. Хоча технології підвищують ефективність, вони не можуть повністю замінити людський фактор, який залишається ключовим для побудови довіри та забезпечення задоволеності клієнтів.

Віртуальні середовища та розвинені цифрові платформи стимулюють зростання онлайн-покупок, що вимагає переосмислення традиційних процесів продажів, слідкування за тенденціями та трендами. У основне завдання перетворюється створення нових методів управління клієнтами та розвиток комунікацій, підтримка зв'язку із глобальними і локальними клієнтами і адаптація до постійних змін ринку та бізнес-середовища. Перехід до віртуальних форматів продажів вимагає використання відповідних інструментів (відеоконференції, вебінари, онлайн зустрічі та чат-боти), що дозволяють зберігати довіру клієнтів і забезпечувати їх лояльність. Інтеграція цифрових технологій і здатність до швидкого впровадження інновацій перетворюються у ключові чинники ефективності та конкурентоспроможності компаній.

Технології, що забезпечують продажі (*Technology Enabling Sales*) визначаються як інформаційні системи, що сприяють виконанню завдань із продажів і оптимізують взаємодію між компаніями та клієнтами і відіграють ключову роль у підтримці та вдосконаленні процесів продажу. Їх генезис на фоні підвищення очікувань клієнтів дозволяє отримати конкурентні переваги, збільшити кількість каналів виходу на ринок та забезпечити цифрові шляхи для зростання. У свою чергу, сегмент соціальних мереж відкриває нові комунікаційні можливості та створює додаткові точки контакту з клієнтами, розширюючи межі традиційних методів продажів.

Компанії, які використовують цифрові канали продажів, стикаються з необхідністю перегляду роботи своїх команд і процесів продажів. *Автоматизація продажів (Sales Force Automation, SFA)* це [9]:

- система інформаційних технологій для генерації та пріоритизації потенційних клієнтів, обробки замовлень, автозаповнення даних, реєстрації дзвінків і автоматизації відповідей клієнтам;

- інструмент усування повторюваних завдань, зменшення кількості помилок, підвищення ефективності роботи команди продажів і створення умов для зосередження на клієнтоорієнтованих завданнях, що приносять дохід;

- засіб підвищення ефективності продажів і створення нових можливостей для аналізу даних, що сприяє кращому розумінню потреб клієнтів і побудові міцних відносин із ними.

Вона охоплює різноманітні функції, зокрема: а) використання інформаційних технологій для перетворення ручних процесів продажів на автоматизовані, що сприяє підвищенню ефективності та оптимізації ресурсів; б) інтеграція процесів між відділами компанії і CRM-системами,

забезпечуючи як стандартизацію діяльності та ефективне управління даними про клієнтів, так і персоналізований підхід до взаємодії. Наприклад, розробка систем електронного обміну даними (*EDI*) взаємодіє з різними системами управління клієнтами, такими як системи замовлень, доставки та інвентаризації, бази даних клієнтів і логістичні системи управління запасами (наприклад, *Just-in-Time*). Це сприяє зменшенню рівня запасів і витрат шляхом планування та виробництва товарів лише тоді, коли на них є попит, і мінімізації відходів у процесі виробництва. Згідно оцінок, використання *SFA* збільшує ефективність закриття угод на 30%, скорочує цикл продажів на 18% і зменшує адміністративне навантаження на 14%. Також інтеграція *SFA* із *CRM*-системами дозволяє оновлювати статус клієнтів, автоматично відправляти повідомлення та відстежувати взаємодії, створюючи цифрову екосистему для оптимізації процесів продажів [10].

Загалом, автоматизація роботи департаменту *SFA* компанії надає командам інструменти для ефективного управління ключовими аспектами продажів. Серед його найбільш ефективних функцій, найважливішими є наступні три основні:

- *управління контактами* (дозволяє відстежувати взаємодії між продавцями та клієнтами, зберігати персональні дані клієнтів та інтегрувати їх із іншими інструментами, такими як аналітика поведінки користувачів – сприяє кращій організації роботи з клієнтами та підвищує їх задоволеність);

- *управління завданнями* (усуває необхідність виконання рутинних процесів вручну, забезпечуючи структурований підхід до організації роботи – категоризує завдання за пріоритетами або термінами виконання, дозволяє зосередитися на важливих етапах продажів і покращити продуктивність);

- *управління «воронкою» продажів* (надає змогу відстежувати можливості продажів на кожному етапі: від пошуку клієнтів до закриття угоди – дозволяє командам фіксувати динаміку продажів, генерувати комерційні пропозиції та автоматично надсилати їх клієнтам, що мінімізує витрати часу на адміністративні завдання).

Загалом, «воронка» продажів (також відома як «конвеєр продажу») є структурованим підходом до залучення клієнтів, який відслідковує ліди від першого контакту до фінальної покупки. Механізм її реалізації наступний – на верхньому рівні воронки аналізуються всі можливі контакти, потім вони поступово фільтруються у кваліфіковані ліди, далі у зацікавлені контакти, потім формуються комерційні пропозиції, і, зрештою, частина з них перетворюється на нових клієнтів. Важливим етапом цього процесу є «підігрів» лідів – перетворення «холодних» контактів на зацікавлених клієнтів через персоналізовану взаємодію та

регулярний супровід. Ефективно керована «воронка» продажів забезпечує стабільний потік доходів, а неефективне управління нею призводить, як правило, до зменшення продажів та втрати прибутку.

Одним із головних викликів у знаходженні клієнтів є визначення «кваліфікованого» ліда, причому у різних компаніях застосовуються різні критерії, наприклад, можливість підписання контракту протягом 7, 30 або 90 днів. При цьому, без чіткої системи кваліфікації «воронка» продажів може бути переповнена неякісними лідами, що призводить до не виправданого оптимізму у прогнозах продажів і неефективного використання ресурсів. Щодо ефективного управління «воронкою» продажів, то воно базується на трьох ключових показниках: 1) вартість (*Value*) – потенційний дохід від залучених лідів; 2) швидкість (*Velocity*) – час, за який ліди проходять через етапи продажів; 3) конверсія (*Win Rate*) – відсоток закритих угод. Багато компаній наразі використовують автоматизовані CRM-системи, які допомагають як відстежувати окремі ліди, оцінювати ймовірність закриття угоди та аналізувати процес продажів, так і надають цінну інформацію про ймовірність конверсії, швидкість проходження ліда через етапи продажу та конкурентне середовище.

Загальновідомо, щоб отримати одного великого клієнта, доводиться контактувати з багатьма потенційними покупцями. Якщо раніше менеджери з продажів оцінювали ефективність продажів на основі суб'єктивних оцінок, то сучасні методи управління продажами роблять акцент на кількісних показниках. Основними ключовими *показниками ефективності* є [11]:

- кількість згенерованих лідів;
- кількість кваліфікованих лідів;
- кількість холодних дзвінків;
- кількість лідів із соціальних мереж;
- кількість призначених зустрічей;
- кількість підписаних контрактів.

Ефективне впровадження *SFA* залежить, по-перше, від поступової інтеграції, врахування думок команди продажів та забезпечення навчання. По-друге, від рівня оптимізації бізнес-процесів і ступеня побудованої довіри між клієнтом і компанією-продавцем, що залишається основою успішних продажів. По-третє, від цифрових технологічних платформ, які підтримують персоналізоване обслуговування та посилюють ключові аспекти взаємодії з клієнтами і мають потенціал для довготривалого впливу. Останні дозволяють клієнтам досліджувати продукти онлайн та оформляти замовлення, зменшуючи необхідність особистих зустрічей і відповідно економлячи час і ресурси. Тобто, клієнти все частіше використовують онлайн-

ресурси, такі як пошукові системи, соціальні мережі та інші платформи для прийняття рішень про покупку ще до безпосередньої взаємодії з продавцем, що ставить продавця у невигідне становище під час переговорів. Крім того, оскільки люди часто негативно сприймають зміни, а компанії можуть бути повільними у впровадженні цифрових систем, занадто амбіційні плани або недооцінка підготовки персоналу можуть спричинити невдачі у впровадженні, що призводить до втрати вигод від автоматизації.

Однак, сьогодні технологія *блокчейн* має значний потенціал змінити процеси продажу, забезпечуючи безпеку і конфіденційність при взаємодії між клієнтом і компанією-продавцем. Він, фактично, дозволяє, з одного боку, створити смарт-контракти, які забезпечують безпечні умови для обміну інформацією та грошима без залучення посередників, що сприяє більш ефективним і безпечним угодам між сторонами. З іншого – працювати продажам безперервно, глобально і доступно 24/7, що зменшує залежність від фізичної присутності компанії-продавця. Щодо аналізу *великих даних (Big Data)*, то він перетворюється у один із важливих елементів у цифровому світі продажів, що дозволяє компаніям: а) ефективно збирати, зберігати та аналізувати величезні обсяги інформації, що не піддаються традиційному аналізу; б) здійснювати багатосторонню комунікацію на основі персоналізованого досвіду клієнта та інтегрувати ці дані з *CRM*-системами для покращення точності і результативності процесів продажів. Однак важливими викликами залишаються питання перевірки достовірності даних, а також безпеки джерел інформації, зокрема, якщо використовуються соціальні медіа як джерела даних. Використання інструментів *Big Data* значно покращують бізнес-процеси, забезпечуючи ефективне управління знаннями, прискорене прийняття рішень та зменшення часу, витраченого на аналіз. Здійснюється обробка даних за допомогою суперкомп'ютерів, що дозволяє отримати точну інформацію про клієнтів, ринок і запаси, що надає компаніям-продавцям інструменти для прийняття більш обґрунтованих рішень. Завдяки цьому вони також отримують цінні рекомендації, що дозволяють зробити їх вибір більш ефективним і результативним.

Сьогодні AI та AR прискорено перетворюються у ключові технології сучасних цифрових продажів. Такі інструменти AI як чат-боти та системи розпізнавання потреб клієнтів дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з покупцями, а завдяки аналізу великих обсягів даних AI швидко визначає потреби клієнтів, передбачає їх поведінку та пропонує оптимальні рішення. Це забезпечує ефективність процесів продажів, скорочуючи витрати та підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Загалом, сучасний розвиток AI поділяється на три рівні: вузький AI (ANI),

загальний AI (AGI) та супер-AI (ASI). На сьогодні найбільш поширеним є вузький AI, який виконує конкретні завдання, такі як генерація потенційних клієнтів, прогнозування доходів та управління ефективністю продажів. Майбутній розвиток AGI дозволить вирішувати складніші завдання, мінімізуючи участь людини, а ASI може забезпечити аналіз та прийняття рішень, які перевершують людські можливості. Також AI активно використовується у автоматизації комунікації з клієнтами, наприклад, у чат-ботах, які забезпечують швидке вирішення запитів, підтримують клієнтів у режимі 24/7 та аналізують їх поведінку [12]. Це дозволяє компаніям у B2C-сегменті покращувати клієнтський досвід та оптимізувати процес продажів, а за умови інтеграції AI у CRM-системи набуває чинності оптимальна сегментація клієнтів, прогнозування їх потреб, персоналізація пропозицій для клієнтів на основі даних про їх поведінку та взаємодію з компанією, адаптацію стратегій продажів до потреб ринку. У кінцевому підсумку інтеграція AI у процеси продажів не лише стає необхідною для забезпечення конкурентоспроможності компаній, а й сприяє більш глибокому розумінню потреб клієнтів, що дозволяє будувати довгострокові взаємовигідні відносини у B2B і B2C сегментах.

Додаткові можливості AI, такі як використання *гуманоїдних роботів*, відкривають нові перспективи у продажах, оскільки вони здатні відповідати на запити клієнтів, аналізувати їх емоції та реагувати емпатично, що не лише покращує продажі, а й створює інтерактивний, розважальний досвід. У роздрібній торгівлі ці роботи виконують функції збору інформації, спостерігаючи за поведінкою клієнтів у магазинах, аналізуючи їх дії та формуючи інсайти для покращення управління запасами та мерчандайзингу. Зокрема, вони можуть визначати товари, яких немає у наявності, та допомагати оптимізувати ціноутворення. Розвиток технологій, таких як *роботизована автоматизація процесів (RPA)*, забезпечує додаткові можливості для автоматизації комерційних операцій, включаючи управління даними, електронні комунікації та обробку транзакцій. RPA полегшує роботу команд продажів, особливо в умовах віддаленої або гібридної роботи. Інтеграція RPA із AI, машинним навчанням (ML) та віртуальною реальністю (VR) дозволяє масштабувати автоматизацію, покращуючи ефективність та гнучкість бізнес-процесів. Завдяки цим інструментам компанії залучають клієнтів через цифрові точки контакту, такі як чат-боти, вебінари або електронні продажі, створюючи більш інтегрований і персоналізований клієнтський досвід. Інтеграція *обробки природної мови (NLP)* і AI оптимізує продажі завдяки автоматизації взаємодії через чат-боти, автозаповнення, автоматизовані листи, прогнозування продажів і голосові повідомлення. Наприклад,

NLP може пріоритизувати запити клієнтів, як-то електронні листи зі словом «терміново» і передавати їх відповідним фахівцям.

Отже, сучасні технології (такі як AI, AR і VR) поступово замінюють традиційні особисті продажі, сприяючи генерації клієнтів і скороченню витрат. AR і VR створюють інноваційний досвід, дозволяючи покупцям взаємодіяти з віртуальними продуктами та прискорювати прийняття рішень. Вони також підтримують презентації, навчання, здійснюють технічну підтримку і продажі складних або дорогих продуктів. Хоча AI аналізує дані у реальному часі, індивідуалізуючи клієнтський досвід і підвищуючи ефективність, впровадження цих систем вимагає ретельного аналізу витрат і переваг, адже неефективні рішення можуть звести нанівець очікувану економію. AR, VR і XR сприяють глибшій взаємодії клієнтів із продуктами, підвищуючи їх задоволеність і допомагаючи компаніям отримувати конкурентну перевагу [13].

Щодо залучення клієнтів через *соціальні мережі* (СМ), то сьогодні такі СМ як *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, *TikTok* дозволяють компаніям не лише будувати глибші зв'язки з клієнтами, але й досягати ширшої аудиторії, що є важливим для позиціонування на ринку. Виведення продажів на новий рівень завдяки СМ вимагає від продавців навичок управління контентом і вибору найбільш ефективних каналів для комунікації. Під час ранніх етапів продажу, таких як пошук клієнтів і кваліфікація лідерів, СМ є особливо корисними, оскільки надають доступ до безлічі джерел інформації, таких як «лайки» у *Facebook*, посилення через *LinkedIn* або аналіз даних з *Twitter*. СМ не лише сприяють збільшенню продажів, але й є потужним інструментом для збору конкурентної інформації та розвитку адаптивних стратегій продажів. Вони допомагають формувати у клієнтів позитивне сприйняття бренду через взаємодію з контентом, який створюється іншими користувачами. Це дозволяє компаніям-продавцям:

- а) знаходитися у епіцентрі нових трендів і асоціювати свою компанію з певними темами;
- б) створювати релевантні онлайн-обговорення і встановлювати з клієнтами зв'язок до початку процесу покупки;
- в) залучати потенційних клієнтів, збільшувати впізнаваність бренду і забезпечувати персоналізовані взаємодії;
- г) оперативно знаходити нових клієнтів і готувати базу для подальших зустрічей.

Інтеграція маркетингу та продажів через онлайн-координацію дозволяє отримати «360-градусний погляд» на потреби клієнтів, що дає можливість покращити обслуговування та досягати спільно визначених цілей. Такий підхід створює сприятливі умови для залучення клієнтів на різних етапах їх шляху до покупки, забезпечуючи при цьому високу ефективність і персоналізацію обслуговування. Продавці, взаємодіючи з клієнтами через

різні платформи СМ, можуть застосовувати різні маркетингові стратегії, орієнтуючись на специфіку кожної платформи. Більше того, клієнти все частіше хочуть бути активними учасниками процесу створення цінності, а не пасивними споживачами, що підвищує ефективність взаємодій у СМ.

Загалом, *соціальні продажі (social selling)*, як новий підхід до збільшення продажів, передбачають використання різноманітних цифрових каналів (вебсайти, чат-боти, електронні листи та мобільні додатки) для розуміння потреб клієнтів і взаємодії з ними на різних етапах купівельного процесу. Вони також допомагають компаніям створювати «наративи», що підкреслюють їх роль на ринку, доповнюючи традиційні методи взаємодії та розширюючи можливості для побудови СМ. Це дозволяє компаніям-продавцям та їх маркетологам створювати міцні онлайн-відносини з потенційними й існуючими клієнтами, що допомагає компаніям адаптуватися до швидких змін і підвищити ефективність своєї діяльності. Однак важливою умовою для успішного використання СМ є скоординований підхід в організації, де контент, створений компанією-продавцем, має відповідати загальним повідомленням і стратегіям компанії та бути спрямованим на визначену цільову аудиторію.

Отже, у результаті – поєднання автоматизації, аналітики даних, цифрових інструментів, технологічних платформ і СМ створило нову унікальну *екосистему продажів*, яка змінює спосіб взаємодії клієнтів із процесами купівлі/продажу і забезпечує компаніям гнучкість та інноваційність, необхідні для адаптації до динамічних умов сучасного ринку.

Розділ 3. Сучасна практика управління віртуальним середовищем продажів

Впровадження технологій у роботу менеджера з продажів допомагає визначати клієнтів, які потребують стратегічних відносин, а також аналізувати моделі купівлі/продажу. Сьогодні він виступає «інженером мережі», керуючи потоками інформації між різними сторонами, а тому повинен бути адаптивним та здатним надавати цінність товарів/послуг клієнтам, виходячи за межі простого знання продукту. 39% *B2B* покупців обирають постачальника, орієнтуючись на навички компанії-продавця, а не лише на ціну або якість, тому підбір кадрів є критично важливим. І хоча ефективність *CRM*-систем залишається предметом дискусій, оскільки їх впровадження є дорогим і не завжди гарантує очікувані результати, використання даних з *CRM*-систем дозволяє прогнозувати потреби клієнтів та підвищувати їх лояльність. Крім того, хоча менеджер з продажів може керувати командами віддалено, відстежуючи їх ефективність у режимі реального часу, сучасні виклики вимагають від

нього не лише управлінських навичок, а й гнучкості, стратегічного мислення та здатності до постійного навчання.

Дійсно, стрімкий розвиток Інтернету значно змінив традиційні моделі продажів – сьогодні менеджер з продажів більше не працює ізольовано, а взаємодіє у межах координації процесів продажу та виконання замовлень. Це вимагає як чіткої організації взаємодії у онлайн- і офлайн-середовищах, так і ефективного використання нових технологій для досягнення кращих результатів. Хоча автоматизація охоплює все більше аспектів продажів, певні процеси (зокрема персональні взаємодії з клієнтами) залишаються критично важливими і не підлягають повній автоматизації. Продажі, що потребують індивідуального підходу, вимагають спеціально навчених продавців, здатних адаптувати свої методи до змінних умов ринку. Розвиток таких навичок є необхідним у нових умовах, коли покупці стали значно більш поінформованими завдяки доступу до онлайн-ресурсів, які дозволяють їм самостійно аналізувати пропозиції конкурентів.

Цифрові технології, по-перше, перетворюють цифрову взаємодію у ключовий чинник диференціації у сфері продажів, що є у два-три рази важливішою для клієнтів, ніж традиційні форми комунікації. По-друге, змушують компанії впроваджувати більш гнучкі підходи до своєї діяльності, вирішувати питання аутсорсингу на всіх етапах продажів, що суттєво впливає на успіх у сфері цифрового маркетингу. По-третє, дозволяють не лише підтримувати клієнтів, а й виконувати завдання, які раніше були лише відповідальністю зовнішніх торгових представників. По-четверте, стимулюють зростання ролі внутрішніх команд продажів, що використовують аналітику даних і *CRM*-системи у значно більшій мірі, ніж традиційні продавці, і поступово перетворюються у центральний елемент сучасних продажів. По-п'яте, допомагають як проводити онлайн-тренінги, що дозволяє менеджерам з продажів ефективніше оновлювати знання своєї команди, так і здійснювати відбір персоналу за допомогою онлайн-співбесід для оцінки навичок кандидатів у віртуальному середовищі.

Нарешті, ефективний підхід до рекрутингу та навчання персоналу стає критично важливим чинником успіху, оскільки залучення та розвиток компетенцій визначає ефективність діяльності та конкурентоспроможність усієї компанії. Саме тому сьогодні департамент продажів часто стає пріоритетним напрямом у процесах рекрутингу і практики прийняття рішень. Процес підбору персоналу менеджером з продажів полягає не лише у оцінці кандидатів за формальними критеріями (такими як досвід роботи або знання про товар/послугу), а й у визначенні їх особистих якостей, адаптивності і мотиваційності. Мова йде про аналіз потенціалу кандидата: чи відповідають його цінності корпоративним

стандартам компанії, чи здатен він працювати у динамічному середовищі, приймати самостійні рішення та співпрацювати у команді. Наразі у деяких компаніях спостерігається висока плинність кадрів, відсутність чіткої програми адаптації, навчання і залучення талановитих продавців. Тобто, департамент продажів компанії часто працює автономно, без структурованої системи розвитку співробітників, що зменшує рівень задоволеності роботою серед продавців (*Employee Net Promoter Score*), збільшує ротацію персоналу (у окремих випадках показник плинності сягає 30%) [14].

Крім того, необхідно зазначити ще одну особливість – на відміну від багатьох професій, у сфері продажів немає чітко визначеної освітньої траєкторії. Наприклад, компанії не найматимуть юриста без диплома або бухгалтера без відповідної сертифікації, тоді як у продажах відсутність спеціалізованої освіти – звична ситуація. Це створює парадокс: хоча продажі є критично важливою функцією для будь-якої компанії, більшість продавців навчаються безпосередньо під час роботи, що визначає їх професійний розвиток як випадковий і фрагментарний. Навчання співробітників у сфері продажів часто розглядається компаніями як другорядна стаття витрат, особливо якщо короткостроковий ефект від тренінгів складно оцінити. І це не лише пов'язано із конкуренцією за бюджетні ресурси, а у значній мірі із ситуацією, коли системні навчальні програми та ініціативи просто оминають відділи продажів. Особливо актуальною проблема недостатнього навчання стала у зв'язку з поширенням цифрових продажів. Так, регулярні опитування покупців щодо ефективності віртуальних продажів виявляють серйозні прогалини у підготовці продавців: слабка комунікація, недостатня залученість, невміння аргументувати рентабельність інвестицій (*ROI*) та неефективне використання онлайн-інструментів [15]. Це сьогодні визначає значну потребу компаній у навчальних програмах, орієнтованих на розвиток компетенцій у цифрових продажах, соціальному продажі та аналітичному підході до ведення угод.

Одним із найбільш важливих у сучасних умовах аспектів навчання є розвиток адаптивної поведінки у продажах, оскільки продавець не просто передає інформацію – він виступає радником, який допомагає клієнту зрозуміти власні потреби та знайти оптимальне рішення. Це особливо важливо, враховуючи, що 70% клієнтського шляху завершується ще до першого контакту з продавцем. Покупці самостійно вивчають інформацію про товар/послугу, аналізують альтернативи та приймають попередні рішення, тому продавці мають бути готові працювати з уже проінформованими клієнтами, надаючи їм додаткову експертну цінність. Щодо провідних західних компаній, то вони використовують багаторівневий підхід до розвитку співробітників, включаючи

менторство (наставництво), аналітичне мислення та гнучкі методи навчання. Наприклад, дослідження доводять, що команди, які активно використовують аналітику продажів, у 3,5 рази ефективніше досягають своїх цілей. Це означає, що розвиток аналітичних навичок, уміння працювати з великими обсягами даних та прогнозувати поведінку клієнтів стає такою ж важливою частиною навчання, як і традиційні методики продажів [16; 17].

Ще одним ключовим елементом навчання є цифрові технології. Соціальні мережі, *CRM*-системи, автоматизовані технологічні платформи продажів – усі ці інструменти вже стали стандартом у *B2B* і *B2C*-сегментах. Проте їх ефективність безпосередньо залежить від рівня підготовки персоналу – багато компаній зіштовхуються з проблемою, що їх продавці просто не знають, як ефективно використовувати ці інструменти. Аналіз свідчить, що бюджети компаній на навчання у сфері цифрових продажів часто обмежені або ж відсутні взагалі (особливо це стосується сфери малого і середнього бізнесу), що створює розрив між можливостями та реальними показниками продажів. Окрім того, незважаючи на очевидні переваги, дослідження показують, що до 70% *CRM*-проектів не приносять очікуваних результатів. Основні причини цього – недостатнє навчання персоналу, опір співробітників та складність інтеграції системи у існуючі бізнес-процеси. Ще однією проблемою є «технострес», який виникає, коли працівники змушені витрачати більше часу на введення даних у *CRM*, ніж на реальну взаємодію з клієнтами. Деякі продавці скаржаться, що *CRM* перетворюється на засіб контролю, що викликає дискомфорт та зменшує мотивацію. Наприклад, у деяких компаніях 80% часу продавців витрачається на роботу з системою, а не на безпосередні продажі. Щоб уникнути цих проблем, *CRM* має бути гнучкою та інтуїтивною, а її впровадження – супроводжуватися адаптивним навчанням персоналу. Якщо співробітники бачать реальну користь системи, вони використовують її охочіше та ефективніше [18].

Дійсно, сучасні програми навчання повинні змінювати сам підхід до продажів. У традиційній моделі продавці зосереджувалися на просуванні товару, але сьогодні їх роль трансформується: вони повинні допомагати клієнтам створювати цінність у процесі співпраці. Це особливо важливо для компаній, що пропонують послуги, оскільки тут головним чинником вибору стає не сам товар, а його здатність задовольняти потреби споживання/бізнесу клієнта. Отже, ефективне навчання у сфері продажів – це не просто додаткова опція, а *стратегічний актив*, що безпосередньо впливає на прибутковість компанії. Інвестиції у розвиток персоналу та систематичне навчання дозволяють не лише впровадити сучасні інструменти у практику продажів, а й зберегти персоналізований підхід до кожного клієнта.

Наразі зростаюча кількість компаній активно впроваджують систему управління взаємовідносинами з клієнтами (*CRM*-системи) як основний інструмент для управління продажами та комунікацією. *CRM* допомагає структурувати дані про клієнтів, зберігати історію взаємодій та персоналізувати підхід до кожного покупця. Однак варто зазначити, що ефективність *CRM* залежить не лише від її технічних можливостей, а й від того, як компанія використовує отримані дані. Дослідження свідчать, що *CRM* допомагає не лише фіксувати інформацію про клієнтів, а й будувати клієнтоорієнтовану стратегію. Це означає, що компанія не просто продає товар/послугу, а створює цінність для клієнта, передбачаючи його потреби [19]. Проте, якщо *CRM* використовується лише як база даних без стратегічного аналізу, її вплив на продажі буде мінімальним.

Однією з головних переваг *CRM* є автоматизація рутинних процесів. Система дозволяє фіксувати всі взаємодії з клієнтами – від перших контактів до післяпродажного обслуговування. Це допомагає зменшити адміністративне навантаження на менеджерів продажу, дозволяючи їм зосередитися на стратегії залучення клієнтів. Однак, із зростанням автоматизації постає нове питання – чи не втрачається персоналізований підхід у процесі взаємодії з клієнтами? Коли *CRM* виконує більшість функцій за продавця – від надсилання автоматичних листів до нагадувань про наступний контакт – існує ризик, що компанія перестане сприймати клієнтів як індивідуальності. Це може знизити рівень довіри до бренду та погіршити лояльність клієнтів. Крім того, деякі *CRM*-системи можуть надто формалізувати процес комунікації, що призводить до одноманітності взаємодії. Якщо всі клієнти отримують однакові повідомлення, незалежно від їх індивідуальних запитів, компанія ризикує втратити можливість побудови глибших відносин із покупцями.

У *B2B*-сегменті *CRM* виконує ще важливішу функцію – вона допомагає керувати процесами ухвалення рішень щодо продажів, які часто включають декількох осіб одночасно з боку клієнта. У таких випадках *CRM* дозволяє фіксувати дані про всі контакти у компанії-замовника, відстежувати хід переговорів і визначати ключових осіб, що впливають на угоду. Це особливо важливо для довгострокових угод, де від моменту першого контакту до підписання контракту можуть пройти місяці. *CRM* допомагає зберігати всі проміжні домовленості та не втрачати важливу інформацію навіть за зміни складу команди продавця [20].

Також одним із напрямів розвитку *CRM* є впровадження блокчейн-технологій. Традиційні *CRM*-системи працюють на хмарних платформах, що створює ризик витоку даних. Блокчейн може вирішити цю проблему, оскільки дані в ньому розподіляються між різними вузлами мережі, що унеможливує їх фальсифікацію або несанкціоноване редагування. Проте використання блокчейну в *CRM* залишається викликом через

технічну складність і високі витрати на впровадження. Крім того, у сфері B2C-продажів може виникнути питання прозорості – не всі компанії готові ділитися інформацією через блокчейн, навіть заради підвищеної безпеки. Ще однією перспективною технологією є AI у CRM, який дозволяє аналізувати поведінку клієнтів і передбачати їх потреби. Наприклад, AI може визначати, коли клієнт готовий до повторної покупки, або пропонувати оптимальний час для контакту. Однак, як і у випадку з автоматизацією, важливо, щоб AI доповнював процес продажів, а не замінював живу взаємодію.

Хмарні обчислення також є важливим аспектом у сучасних CRM-системах, оскільки вони забезпечують еластичність та масштабованість без необхідності фізичного обладнання. Ці технології дозволяють компаніям створювати алгоритми, що використовуються в різних платформах соціальних мереж, для більш персоналізованих пропозицій та послуг клієнтам. Хмарні обчислення знижують вартість автоматизації і надають можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних, що покращує генерацію лідів та пріоритетизацію клієнтів. Це дозволяє компаніям оптимізувати витрати та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів [21].

Отже, CRM-системи є потужним інструментом для компаній, щоб підвищити ефективність продажів, але їх успішність залежить не лише від технологічних можливостей, а й від правильної стратегії впровадження. Компанії, які використовують CRM лише як базу даних, можуть не побачити реального зростання продажів. Водночас компанії, що інтегрують CRM у загальну бізнес-стратегію та навчання персоналу, отримують значні конкурентні переваги. Використання CRM має сприяти не лише ефективності, а й побудові довгострокових відносин із клієнтами. Автоматизація та аналітика відкривають нові можливості для бізнесу, але важливо зберігати баланс між технологіями та персоналізацією, інноваціями та людським фактором. Такий баланс сприяє формуванню конкурентних переваг і забезпечує стійке зростання бізнесу, тобто майбутнє продажів – у синтезі цифрових технологій та людської експертизи.

Окремою проблемою сучасних компаній є розрізнене функціонування департаментів продажів і маркетингу, що часто призводить як до втрат можливостей для залучення потенційних клієнтів і навіть до втрати існуючих, так і до значних фінансових витрат та зменшення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності загалом. Відсутність чіткої комунікації і незрозумілість ролей можуть призвести до апатії або навіть ворожості між департаментами, що зменшує гнучкість у їх спільній діяльності. Так, департамент продажів забезпечує безпосередній зв'язок з клієнтами, продаючи товари/послуги, що відповідають їх потребам, тоді

як департамент маркетингу створює та комунікує цінність товару/послуги для клієнта на тривалий період. Крім цього, продажі та маркетинг мають різні часові рамки та різні підходи до створення цінності: продажі орієнтовані на безперервний процес, зосереджені на результатах та відносинах з клієнтами, а маркетинг – на проектноорієнтованих, аналітичних і брендових завданнях. Як наслідок, продажі є центром генерації доходів, а маркетинг – витратним центром, тому розуміння важливості інтеграції продажів і маркетингу є для компанії критично важливим. Згідно існуючих розрахунків, відсутність належної взаємодії (дисгармонія) між департаментами продажів та маркетингу компанії, належної координації маркетингових кампаній і ефективної комунікації з клієнтами коштує американським компаніям понад 1 трлн. дол. на рік [22]. Тому важливим кроком для поліпшення ситуації є створення ефективних механізмів співпраці між продажами та маркетингом.

Протягом багатьох років маркетинг традиційно відповідав за створення контенту для залучення потенційних клієнтів через медіа-ресурси, а департамент продажів – за «закриття» угод, тобто перетворення «тепліх» лідів на реальних клієнтів. Наприклад, якщо маркетинг створює «шум» навколо продукту і генерує ліди, для компанії важливо чітко визначити момент їх перетворення у продажі (монетизація), оскільки якщо передача не буде організована належним чином, це може призвести не лише до втрати можливостей і потенційних клієнтів, а й негативно вплинути на фінансові результати діяльності компанії загалом. Ключовим є не лише здатність оптимально оцінити потенційних клієнтів і налаштувати систему для ефективного просування їх через етапи, а й визначити існуючі можливості для їх перетворення на фактичні продажі.

Введення ролі «польового маркетингу», який взаємодіє з операціями продажів для наповнення каналу, допомагає усунути комунікаційні бар'єри між функціями департаментів. Мова йде, по-перше, про включення департаменту продажів у створення контенту для вебінарів або кейсів, а також надання зворотного зв'язку щодо умов ринку, що сприяє кращій стратегії залучення лідів. По-друге, про використання принципів *крос-функціональних команд*, що об'єднують фахівців з маркетингу і продажів для реалізації спільних проектів. Це дозволяє здійснювати спільні обговорення маркетингових кампаній, розробляти стратегії запуску нових продуктів і використовувати ринкові дані у контексті формування бренду та позиціонування на ринку [23; 24]. Важливим є також здатність до співпраці не лише через формальні взаємодії, а й через створення неформальних каналів обміну інформацією, що дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку. Вказана співпраця може значно перевищити результат, який кожен з департаментів міг би досягти самостійно. За цих умов здатність швидко

реагувати на зворотний зв'язок від споживачів (генерація знань про споживачів) розглядається як важливий актив, сприяє розвитку інтелектуального капіталу компанії та дозволяє генерувати персоналізовані рішення. Загалом, успішне управління взаємодією між департаментами продажів та маркетингу вимагає комплексного підходу, що поєднує аналітику платформ (*Google Analytics, Facebook Insights* та ін.), стратегічне мислення, гнучкість у прийнятті рішень, ефективну комунікацію та готовність до компромісів на всіх рівнях компанії.

Останні дослідження свідчать, що ранній етап процесу продажів часто недооцінювався і не отримував достатньо ресурсів, що призводило до втрати потенційних клієнтів і недорозвинених пропозицій для клієнтів. Це є серйозною проблемою, оскільки саме на цьому етапі формується перше враження про компанію та її бренди, створюється система ефективної взаємодії з потенційними клієнтами і залучення нових споживачів. Традиційна модель продажів, яку описують Монкріф В. і Маршалл Г. [25], передбачає сім етапів, однак недостатньо уваги приділяється саме ранньому етапу, коли клієнти ще не є кваліфікованими лідами, а самі пропозиції не відповідають потребам потенційних покупців. Сучасна практика свідчить, що у важливий інструмент для управління залученням нових клієнтів перетворився *SPEP (Sales Pipeline Execution Process)*, який дозволяє департаментам продажів та маркетингу працювати разом, обмінюватися даними та будувати взаємини з потенційними клієнтами, що сприяє розвитку довіри і їх готовності до покупки. Суть його полягає у залученні маркетингового департаменту на ранньому етапі, що дозволяє: а) краще зрозуміти потреби цільової аудиторії, ефективно позиціювати продукт і забезпечити ресурси для цього процесу; б) створювати через спільну роботу маркетингу та продажів над *CVP (customer value proposition)* актуальну та привабливу пропозицію для клієнта; в) забезпечити безперешкодний процес переходу від потенційного клієнта до постійного покупця [26].

Процес *SPEP* виділяє три основні способи залучення потенційних клієнтів (реферальні програми; маркетинг через сарафанне радіо – *Words of mouth marketing, WOM; LinkedIn*) і визначає ключові етапи для генерації та моніторингу лідів. Після ідентифікації та кваліфікації потенційних клієнтів наступним кроком є збір інформації, зокрема через *LinkedIn*, про покупця та його компанію, контакт з ним, який часто здійснюється департаментом продажів. Такий проактивний підхід на ранніх етапах продажу, згідно розрахунків, може збільшити ймовірність закриття угоди на 62% [27]. Завдяки *CRM*-системам синтез лідів стає більш ефективним, що дозволяє менеджменту компанії здійснювати моніторинг всього процесу та вчасно реагувати на потенційні проблеми для запобігання втратам потенційних клієнтів і переходу їх у так звану «чорну діру».

Процес оцінки прогресу по лінії лідів обговорюються учасників процесу продажів, включаючи маркетинг, фінанси та операції, що дозволяє швидко виявляти можливі дефекти, обмежену ефективність, здатність виконати зобов'язання або «втрачений» потенціал (включаючи додаткові аспекти, такі як апсейлінг і крос-сейлінг).

Таким чином, для ефективної генерації продажів і досягнення максимальних результатів важливо інтегрувати департаменти маркетингу і продажів на всіх етапах процесу через створення цілісної стратегічної гнучкості – від залучення клієнтів до їх утримання і розвитку відносин, а департаменти мають можливість ефективно взаємодіяти і спільно створювати цінність для клієнтів. В результаті кордони між цими структурами будуть поступово стиратися, що вимагає переосмислення ролей кожної з функцій, покращення комунікації між командами та забезпечення взаємної підтримки для досягнення спільних цілей. Організаційні важелі, такі як ротація працівників або крос-функціональне навчання, у середньостроковій перспективі можуть стати основою для розвитку взаємодії між цими департаментами.

Висновки

Сучасний процес трансформації моделей менеджменту продажів пов'язаний із адаптацією стратегій компаній до новітніх технологічних викликів Індустрії 4.0 у сферах автоматизації, AI, ML, BigData, технологічних платформ, соціальних мереж і віртуальних середовищ продажів (AR, VR і XR). Відбувається процес перегляду компаніями традиційних процесів продажів і розробляються нові механізми (*VBS* і *CRM*-системи) та методи адаптивного управління (*КАМ*-структури і крос-функціональні команди) з метою гнучкого і оперативного реагування на вимоги ринку для збільшення доходів і збереження конкурентних переваг. Радикально змінюються операційні бізнес-процеси на основі цифрових форматів, диференціації обслуговування клієнтів і персоналізованих підходів на основі цінності міжособистої взаємодії «продавець-покупець» і креативності підходів у продажах *B2B* і *B2C* сегментах. Сьогодні, як свідчить проведений аналіз, *CRM*-системи в умовах прискореної «технологізації» ринків виконують три важливі функції у системі управління продажами компаній. По-перше, функція узгодження бізнес-діяльності і полегшення обміну даними про клієнтів між департаментами маркетингу, підтримки клієнтів і продажів компаній, що створює цілісний підхід до управління відносинами з реальними і потенційними клієнтами на основі вибору найкращих каналів зв'язку для кожного користувача. По-друге, функція оптимізації бізнес-операцій і взаємодії з клієнтами (за рахунок автоматизації і управління даними) для подальшого об'єднання продажів та маркетингових процесів в одному

місці, розуміння та підтримки користувачів на кожному етапі життєвого циклу клієнта. По-третє, аналітична функція, яка базується на аналізі значних обсягів даних про поведінку користувачів, виявленні вподобань клієнтів, бажаних каналів і точок взаємодії, тенденцій та прогнозів продажів тощо. Сучасні інструменти CRM-систем у формах програмного забезпечення (*Userpilot, Hootsuite* та ін.) та п'ять основних CRM-моделей (*IDIC Model, QCI Model, CRM Value Chain Model, Payne's Five-Process Model, Gartner's 8-Building Block Model*) наразі активно використовуються компаніями як для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами на декількох платформах соціальних мереж однієї інформаційної панелі, так і для стимулювання зростання персоналізованих продажів. Це, з одного боку, дозволяє не лише здійснювати залучення і утримання клієнтів, створення цінності для споживача (ідентифікація, диференціація, взаємодія та налаштування), а й оптимізувати ланцюги створення вартості та будувати комплексну стратегію продажів на основі клієнтоорієнтованої культури в бізнесі. З іншого – сприяє формуванню нової унікальної екосистеми продажів, що заснована на цифрових цінностях, кардинальній зміні способів обслуговування клієнтів у процесах купівлі/продажу і забезпечує компаніям інноваційну гнучкість у динамічних умовах сучасного ринку. Подальший розвиток цієї екосистеми буде залежати від трьох складових: форм пристосування і швидкості адаптації бізнес-моделей продажів до технологічних інновацій; рівня задоволеності потреб у сучасних навчальних програмах, орієнтованих на розвиток аналітичних і цифрових компетенцій у продажах як стратегічного активу компаній; ступеня інтеграції департаментів маркетингу і продажів компаній на всіх етапах процесу продажів через створення цілісної і ефективної стратегічної гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Peterson R. M., Alavi S., Habel J. The human side of digital transformation in sales: Review and future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2021. Vol. 41(2). P. 83-86.
2. Borg S. W., Young L. C. Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. *Industrial Marketing Management*. 2014. Vol. 43(4). P. 543-552.
3. Fakhreddin F., Foroudi P., Kooli K. The influence of Key Account Management on competitive advantage and firm performance: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 2025. Vol. 124. P. 266-286.
4. Katti M. 4 Ways To Optimize Your Global Key Account Management. *Forbes*, 2014. December 13, 2022. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusiness-developmentcouncil/2022/12/13/4-ways-to-optimize-your-global-key-account-management/>

5. Davies I., Ryals L. The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 43(7). P. 1182-1194.
6. Le Meunier-FitzHugh K., FitzHugh L. C. Value in Sales Interactions: A Study from the Buyer's Perspective. In book: *Boundary Blurred: A Seamless Customer Experience in Virtual and Real Spaces*, Springer. 2018. P.107-108.
7. Pitman T. Digital transformation as a driving force in business-to-business sales management. Lahti University of Technology/LUT University Press, 2024. P. 98.
8. The Impact of Sales Forecasting Management on Business Performance. A Case Study at Palo Alto Networks. August 23, 2021, 58 p.
9. Rangarajan D., Jones E., Chin W. W. (2020) Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 39(7). P. 120-130.
10. Giovannetti M., Cardinali S., Sharma P. (2021) Sales technology and salespeople's ambidexterity: an ecosystem approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2021. Vol. 36(4). P. 615-629.
11. Maier G. Performance in B2B Sales: An Explanation of How Channel Management and Communication Influence a Firm's Performance. *Our Economy*. 2021. Vol. 67(3). P. 38-48.
12. Hellman M. (2019) How AI is transforming sales and marketing. URL: <https://www.marketingjournal.org/how-ai-is-transforming-sales-and-marketing-matthew-hellman/>
13. Le Meunier-FitzHugh K., Sheahan K. (2024) The Future of Selling in a Virtual and Artificial Intelligence World. In book: *Analysis and Decision Making*, Taylor & Francis, 2024. P. 68-87.
14. Loro C., Mangiaracina R. The impact of e-marketplace on the B2B relationships. *Industrial Management + Data Systems*. 2022. Vol. 122(1). P. 37-54.
15. Wengler S., Hildmann G., Vossebein U. (2021) Digital transformation in sales as an evolving process. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 2021. Vol. 36(4). P. 599-614.
16. Schrock W. A., et al. On the nature of international sales and sales management research: a social network-analytic perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38(1). P. 56-77.
17. Plank R. E., Reid D. A. et al. The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38(1). P. 78-91.
18. Guenzi P., Habel J. Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*. 2020. Vol. 62(4). P. 57-85.
19. Choudhury M. M., Harrigan P. CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*. 2024. Vol. 22(2). P. 149-176.
20. Chatterjee S., et al. Adoption of AI integrated partner relationship management (AI-PRM) in B2B sales channels: Exploratory study. *Industrial Marketing Management*. 2023. Vol. 109. P. 164-173.

21. Ahearne M., Lam S. K., Pourmasoudi M. (2022) The future of buyer-seller interactions: A conceptual framework and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50(1). P. 22-45.
22. Bullemore-Campbell J. M. An analysis of the current research on sales enablement and the adoption of technology in sales. *Newman Business Review*. 2024. Vol. 10(1). P. 124-144.
23. Mullins R., Agnihotri R. Digital selling: Organizational and managerial influences for frontline readiness and effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50(4). P. 800-821.
24. Rutherford D. N., et al.
25. Relational disruptions in sales and sales management. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2024. Vol. 39(4). P. 669-672.
26. Moncrief W. C., Marshall G. W. The evolution of the Seven Steps of Selling. *Industrial Marketing Management*. 2005. Vol. 34(1). P. 13-22.
27. Friend S. B., et al. Conceptualizing an integrative typology of sales enablement strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2024. Vol. 45(4). P. 1-18.
28. Guenzi P., Nijssen E. J. The relationship between digital solution selling and value-based selling: A motivation-opportunity-ability (MOA) perspective. *European Journal of Marketing*. 2023. Vol. 57(3). P. 745-770.