



Отримано: 29 липня 2026 р.

Прорецензовано: 10 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 21 серпня 2026 р.

Email: oleksandr.sas@kneu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6232-2350>

Email: iruna.sas@kneu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1386-6674>

Email: oksana.vysotska@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9337-3436>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-98-105](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-98-105)

Сас О. О., Сас І. С., Висоцька О. М. Підходи до формування систем управління продажами залежно від бізнес-моделі підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острого : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 98–105.

УДК: 658.8:005.5

JEL-класифікація: M11, M21, M31

Сас Олександр Олександрович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

Сас Ірина Сергіївна,

кандидатка економічних наук, доцентка
кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

Висоцька Оксана Мілентіївна,

кандидатка економічних наук, доцентка
кафедри комерційної діяльності і логістики
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ЗАЛЕЖНО ВІД БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів в аграрному секторі. У роботі використано методи наукового узагальнення, систематизації та порівняльного аналізу, а також інструменти оцінювання інвестицій на основі дисконтування грошових потоків. У результаті систематизовано основні методи оцінювання ефективності інвестицій, обґрунтовано доцільність комплексного використання показників NPV, IRR, PI та строку окупності, а також доведено необхідність застосування аналізу чутливості й сценарного підходу для підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень.

Ключові слова: агробізнес, економічна ефективність, інвестиційні проєкти, бізнес-процеси, управління.

Oleksandr Sas,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Iryna Sas,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Oksana Vysotska,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Commercial Activity and Logistics,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

APPROACHES TO FORMING SALES MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON THE ENTERPRISE BUSINESS MODEL

The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of assessing the economic efficiency of investment projects in the agricultural sector, taking into account contemporary macroeconomic and environmental conditions. It is substantiated that in conditions of heightened uncertainty caused by macroeconomic imbalances, climate change, and market restructuring, the imperative of well-founded investment decision-making in agriculture is substantially increasing. Scientific approaches to interpreting the essence of economic investment efficiency are generalized, and the core methods of its assessment are systematized, with particular emphasis on dynamic indicators based on the concept of discounted cash flows.



The feasibility of using a comprehensive approach to evaluating investment project effectiveness is proven, integrating indicators of net present value, internal rate of return, profitability index, and payback period. Special attention is focused on the need to adapt classical evaluation methods to the specific conditions of agricultural production, particularly by accounting for seasonality, prolonged production cycles, and the elevated risk profile of agricultural activities.

The features of applying sensitivity analysis and the scenario approach as instrumental tools for increasing the validity of investment decisions are revealed. It is substantiated that utilizing these tools enables the timely identification of critical factors affecting project results and minimizes potential financial losses.

The practical significance of the obtained results lies in their applicability by agricultural sector entities to enhance the efficiency of their investment activities. Prospects for further research are related to integrating modern digital technologies and analytical modeling tools into the investment project evaluation process.

Keywords: agribusiness, economic efficiency, investment projects, business processes, management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації торговельного середовища та активного впровадження цифрових технологій особливої актуальності набуває питання формування ефективних систем управління продажами з урахуванням специфіки бізнес-моделі підприємства. Практика господарювання свідчить, що використання стандартизованих управлінських підходів без адаптації до характеру торговельних процесів, типу клієнтської взаємодії та організаційних особливостей реалізації продукції не забезпечує належного рівня ефективності управління та може спричиняти нераціональне використання інформаційних ресурсів підприємства.

Відмінності у бізнес-моделях підприємств зумовлюють суттєві особливості організації продажів, структури інформаційних потоків, системи аналітичного забезпечення та набору ключових показників ефективності. У цьому контексті доцільним є групування бізнес-моделей за подібністю управлінських потреб, зокрема виокремлення моделей B2B та B2G як таких, що характеризуються контрактно-орієнтованим підходом до реалізації продукції, а також моделей B2C та D2C, для яких притаманна клієнтоорієнтована модель управління продажами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні засади організації комерційної діяльності, збуту та маркетингових каналів дистрибуції досліджені у працях В. Пилипчука, О. Даннікова [1], В. Россохи [2], К. Бужимської [3], О. Зоріної, М. Балджи, Л. Филевича та їхніх співавторів [4–6]. Специфіку споживчої поведінки, класифікацію B2B/B2C ринків та інституційні особливості B2G-сегменту висвітлено у працях О. Шалевої [7], П. Котлера, К. Л. Келлера [9], А. Старостіної [10] та М. Окландера [11], а трансформацію каналів збуту в умовах цифровізації – у роботах А. Чирки [8].

Концептуальне підґрунтя проектування бізнес-моделей сформовано О. Остервальдером та У. Pigneur [12], тоді як С. Gunz [13] та О. Шалева [14] розкривають сутність D2C-моделі як автономної концепції прямої комунікації. Загальнометодологічний базис формувань управлінських систем (функціональний, процесний, системний, ситуаційний підходи) систематизовано у публікаціях Р. Ляшенка [15], Л. Запари [16], І. Конової [17], О. Тімченко [18] та Д. Штефанича [19].

Специфіку організації роботи комерційних служб та взаємодії з покупцями розкрито крізь призму компетентнісного й поведінкового підходів (G. Hildmann, U. Vossebein [21], P. Seglund [22]), екосистемних концепцій [23], вартісно-орієнтованого продажу (Value-Based Selling) для B2B (H. Terho, P. Töytäri, R. Rajala [25; 26]) та дата-центричного менеджменту (Data-Driven Sales) на основі AI та аналітики (I. Chaika [27]).

Попри значний масив напрацювань, у більшості праць підходи до управління продажами розглядаються ізольовано в межах окремих ринків чи інструментів. Поза увагою науковців залишається питання комплексного узгодження систем управління продажами з базовими архітектурами бізнес-моделей (B2B, B2G, B2C, D2C) як наскрізним інтеграційним базисом, що визначає вибір між контрактно-орієнтованим та клієнтоорієнтованим вектором комерційної діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка адаптивного підходу до формування систем управління продажами підприємств на основі типологізації їхніх бізнес-моделей (B2B, B2G, B2C, D2C) та визначення релевантного управлінського, аналітичного й інформаційного інструментарію для кожного з визначених архітектурних векторів. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: обґрунтувати перехід від класичної класифікації ринків до інтегрованих архітектур бізнес-моделей (B2B, B2C, B2G, D2C) у проектуванні систем управління продажами; систематизувати підходи до управління продажами за контрактно-орієнтованим та клієнтоорієнтованим векторами; охарактеризувати особливості організації процесів, CRM/ERP-контурів, аналітичного обліку та метрик ефективності (KPI) для кожної бізнес-моделі; обґрунтувати необхідність застосування адаптивного підходу та автономних управлінських контурів для підприємств із гібридними моделями функціонування.



Виклад основного матеріалу. У контексті стратегічного налаштування системи управління продажем критично важливим є визначення сутнісних характеристик цільової аудиторії, специфіки продуктового портфеля компанії та природи ринкових взаємовідносин. Традиційно в економічній літературі підходи до організації комерційної діяльності в сфері продажів диференціюють за кількома розрізненими ознаками: за типами ринків (промисловий або споживчий) [1, 388; 2]; за функціональною роллю контрагента в товарорусі (виробниче підприємство, оптовий посередник чи роздрібна торгівля) [3; 4; 5; 6]; а також за формою власності суб'єктів господарювання (державний сектор чи приватний бізнес) [7]. Поряд із цим, сучасний стан розвитку комерції вимагає обов'язкового врахування технологічного середовища реалізації товарів, що передбачає диференціацію підходів за формами комунікації та дистрибуції (традиційні офлайн-продажі, електронна комерція (онлайн) та гібридні омніканальні системи) [8].

На нашу думку, така лінійна диференціація ускладнює комплексне проектування комерційних контурів компанії. На сучасному етапі розвитку менеджменту найбільш релевантним інтеграційним базисом, що синтезує зазначені підходи, виступає типологізація архітектур бізнес-моделей за векторами взаємодії: B2B, B2C, B2G та D2C.

У науковій літературі триває дискусія щодо сутності категорій B2B, B2C та B2G. Частина дослідників традиційно трактує їх виключно як ринкові сегменти або типи ринків, на яких функціонує підприємство, акцентуючи увагу на специфіці кінцевого споживача (споживчий чи промисловий ринки [9; 10], індивідуальний чи індустріальний споживач [11]). Водночас, з позицій сучасного стратегічного менеджменту та теорії бізнес-моделей (зокрема, компонентного підходу О. Остервальдера [12]), зміна цільового контрагента взаємодії детермінує радикальну перебудову всієї внутрішньої архітектури створення, донесення та утримання цінності компанії. Специфіка цільової аудиторії повністю переформатовує логістичні ланцюги, канали розподілу, системи мотивації персоналу та інформаційні контури (CRM/ERP). Особливо яскраво це виявляється у сучасних умовах цифровізації із виокремленням моделі D2C, яка є не просто виходом на новий ринок, а кардинально новою філософією побудови бізнесу – безпосереднім управлінням клієнтським досвідом без посередників [13; 14].

З огляду на це, у межах нашого дослідження категорії B2B, B2C, B2G та D2C розглядаються не просто як суб'єктні ринки, а як базові стратегічні архітектури бізнес-моделей, що безпосередньо визначають вектор конфігурування системи управління продажами підприємства. Перевага використання такого підходу до виокремлення архітектур як наскрізного методологічного інструменту полягає в тому, що він дозволяє одночасно інтегрувати всі три класифікаційні виміри: 1) суб'єктно-рольовий (визначає, хто є покупцем – інституційний споживач, державна структура чи кінцевий індивід); 2) продуктово-сутнісний (враховує специфіку попиту на товари промислового призначення, масові споживчі товари чи складні інфраструктурні рішення); 3) інституційно-правовий (регулює специфіку комерційного комплаєнсу, включаючи жорсткі процедури публічних закупівель у сегменті B2G або гнучкі цифрові технології взаємодії в D2C).

Відтак, саме перехід від розрізнених ринкових ознак до комплексних архітектур бізнес-моделей дозволяє сформувати адаптивну та методологічно цілісну систему управління продажами підприємства.

Зазначимо, що сучасні підприємства рідко функціонують у межах однієї ізольованої архітектури. Економічна реальність вимагає від суб'єктів господарювання диверсифікації ризиків та одночасного освоєння різних ринкових ніш, що призводить до формування гібридних мультиринкових моделей. У випадку, коли компанія інтегрує у своїй діяльності кілька архітектур (наприклад, поєднує стабільні довгострокові контракти у B2B та B2G із гнучкими цифровими інструментами продажів у B2C та D2C), виникає об'єктивна потреба у побудові диверсифікованої системи управління продажами. Зазначене унеможливорює використання лінійних, уніфікованих комерційних регламентів чи єдиної системи метрик для всієї компанії. За таких умов виникає об'єктивна потреба у структурній декомпозиції та інструментальній адаптації комерційної служби підприємства. Це передбачає формування в її межах автономних контурів управління продажами, де кожна архітектура бізнес-моделі функціонує на основі релевантного методологічного інструментарію.

Проектування та практичне розгортання системи управління продажами підприємства безпосередньо залежить від панівної методологічної парадигми. У межах загального менеджменту формування систем управління традиційно спирається на функціональний, процесний, системний та ситуаційний підходи [15; 16; 17]. У межах функціонального підходу фокус зосереджується на організаційній структурі та розподілі обов'язків (планування, мотивація, контроль). Натомість процесний підхід, посилений цифровізацією, трактує продажі як наскрізний алгоритм (етапи воронки конверсії, впровадження CRM-технологій). Системний підхід дозволяє подолати «ізолюваність» окремих функцій, розглядаючи комерційну діяльність як відкриту екосистему. Саме системне бачення створює підґрунтя для впровадження згаданого вище дата-центричного підходу, де зміна одного елементу (наприклад, алгоритму скорингу лідів) синергетично



оптимізує всю воронку продажів та роботу персоналу. Ситуаційний підхід виступає головним методологічним регулятором та тригером конфігурації системи. Він доводить, що архітектура продажів не може бути статичною чи універсальною. З позицій ситуаційного менеджменту, головним детермінантом (контекстом), який визначає вибір між контрактним чи клієнтоорієнтованим вектором управління, виступає саме архітектура бізнес-моделі підприємства (B2B, B2G, B2C, D2C).

Управління продажами є тактико-операційним ядром системи збуту. Його фокус звужений безпосередньо до процесу взаємодії з клієнтом (ведення переговорів, укладання угод, клієнтський сервіс, робота з запереченнями) та управління персоналом – мотивації, навчання та контролю КРІ менеджерів [18; 19]. Відповідно, говорячи про управління продажами на підприємстві, підходи до цього можна розподілити на дві великі групи – перша фокусується на внутрішню організацію роботи відділу продажів та управління персоналом (компетентнісна парадигма (акценти на питанні роботи продавців та визначення профілю навичок персоналу щодо роботи з клієнтами [20], [21]) та поведінкова парадигма [22]); друга – орієнтовані на зовнішній вектор взаємодії з клієнтами та ринковим середовищем (вартісно-орієнтована парадигма з максимізацією LTV та VBS (Value based selling)) [23–25], а також екосистемний (платформений) підхід [26]. Водночас, наскрізним трендом цифровізації, що трансформує обидва зазначені вектори, є дата-центричний підхід [27]. Він базується на аналізі та використанні великих даних (Big Data), а також все активніші інтеграції технологій штучного інтелекту (AI), для предиктивного скорингу лідів, автоматизації алгоритмів ціноутворення та інтелектуального аналізу поведінки комерційного персоналу.

Узагальнюючи зазначене розгалуження сучасних парадигм, у межах нашого дослідження доцільно структурувати весь масив підходів до управління продажами на два фундаментальні стратегічні вектори: контрактно-орієнтований (транзакційний) та клієнтоорієнтований (реляційний). Зазначена дихотомія є універсальною, проте її інструментальне втілення безпосередньо детермінується обраною архітектурою бізнес-моделі підприємства:

- Контрактно-орієнтований (транзакційний) вектор фокусується на стандартизації операцій, жорсткому дотриманні регламентів та мінімізації витрат на кожну угоду. У межах масових орієнтованих на споживача моделей (B2C, D2C) він реалізується через *автоматизовані швидкі продажі* (онлайн-платформи, системи самообслуговування), де головним є темп та обсяг операцій. У корпоративному та державному сегментах (B2B, B2G) цей вектор матеріалізується у формі тендерних та регламентованих гуртових продажів, де ключовими об'єктами менеджменту стають контрактний комплаєнс, юридична відповідність та суворе виконання умов специфікацій.

- Клієнтоорієнтований (реляційний) вектор спрямований на побудову довгострокової взаємодії та максимізацію життєвого циклу клієнта. В архітектурах B2C та D2C він розгортається через поведінкову парадигму (персоналізація пропозицій, управління клієнтським досвідом CJM, підписочні моделі). Натомість у промисловій моделі B2B вищим проявом клієнтоорієнтованості стає вартісно-орієнтована парадигма (Value-based selling), яка трансформує комерційну діяльність у консультативний чи партнерський підхід, орієнтований на спільне створення цінності (*Value Co-creation*) для бізнесу контрагентів.

Підприємства, що функціонують у межах B2B (business-to-business) та B2G (business-to-government) моделей, здебільшого здійснюють реалізацію продукції великими партіями, працюють з обмеженим колом контрагентів та мають відносно низьку частоту укладання господарських операцій при значній вартості кожної угоди. Спільною характеристикою таких моделей є високий рівень залежності результативності продажів від управлінських компетенцій персоналу, здатності підтримувати довгострокові ділові відносини та забезпечувати ефективний супровід контрактів. Для підприємств B2B та B2G ведення бухгалтерського і управлінського обліку зазвичай не потребує надмірної деталізації та часто обмежується використанням субрахунків і окремих рівнів аналітичного обліку за субконто.

Для B2B підприємств основним об'єктом управління виступає економічна результативність окремих контрактів, що обумовлює необхідність використання систем управлінського обліку, орієнтованих на аналіз маржинального доходу, дебіторської заборгованості, оборотності товарних запасів та рентабельності клієнтських сегментів. У таких умовах доцільність впровадження класичних масових CRM-систем (орієнтованих на B2C-ринок) є обмеженою, оскільки реляційний компонент у B2B базується не на масовій взаємодії, а на персоналізованому менеджменті та довгостроковому веденні угод (Key Account Management).

Ключовими показниками ефективності для B2B підприємств доцільно вважати рентабельність продажів, валову маржу за окремими контрактами, оборотність дебіторської заборгованості та середній обсяг реалізації на одного контрагента.

B2G модель, поряд із зазначеними характеристиками, додатково передбачає значний вплив нормативно-правового регулювання, процедур державних закупівель та тендерного механізму укладання угод. Це



формує підвищені вимоги до документального супроводу операцій, контролю договірних зобов'язань та процедурного менеджменту.

Для підприємств B2G особливе значення мають такі показники, як частка виграних тендерів, середня вартість державного контракту, рівень виконання договірних зобов'язань та коефіцієнт стабільності портфеля замовлень.

Отже, у межах контрактно-орієнтованого вектора для B2B та B2G моделей характерним є домінування фінансово-аналітичного підходу до управління продажами, в межах якого ключову роль відіграють системи управлінського обліку, ERP-рішення та інструменти економічного аналізу.

Порівняльну характеристику та специфіку адаптації управлінського, інформаційного й аналітичного інструментарію за всіма досліджуваними бізнес моделями систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Матриця адаптації управлінських підходів до архітектури бізнес-моделей

Бізнес-модель	Суть контрактно-орієнтованого (транзакційного) компонента	Специфіка клієнтоорієнтованого (реляційного) компонента	Домінуючий інструментарій та КРІ
B2G (<i>Business-to-Government</i>)	Абсолютне домінування. Жорсткий процедурний менеджмент, тендерний комплаєнс, виконання суворих юридичних специфікацій.	Мінімальна або відсутня. Відносини обмежені рамками закону. «Лояльність» тут – це бездоганна репутація виконання контрактів.	Інструменти: Моніторинг держзакупівель, системи юридичного контролю. КРІ: Частка виграних тендерів, коефіцієнт стабільності портфеля замовлень.
B2B (<i>Business-to-Business</i>)	Фінансово-правова основа. Супровід великих контрактів, фіксація SLA (умов сервісу), контроль дебіторської заборгованості та маржі.	Експертна й персоналізована. Базується на раціональному розрахунку. Це індивідуальний консалтинг, адаптація продукту під процеси замовника, спільне створення цінності.	Інструменти: ERP-рішення, спеціалізовані B2B-CRM (для довгих угод), <i>Key Account Management</i> . КРІ: Валова маржа за контрактом, оборотність дебіторки.
B2C (<i>Business-to-Consumer</i>)	Масовий операційний конвеєр. Забезпечення високої швидкості обробки замовлень, автоматизація розрахунків та логістики на касі чи сайті.	Масова та емоційна. Управління клієнтським досвідом (CJM) через цифрові канали. Боротьба за утримання клієнта в умовах жорсткої конкуренції.	Інструменти: Повнофункціональні масові CRM-платформи, системи лояльності, автоматизація маркетингу. КРІ: Середній чек, конверсія, вартість залучення клієнта (CAC), порівняння цін за аналогічний період (LFL).
D2C (<i>Direct-to-Consumer</i>)	Пряма безперервна логістика. Повна відповідальність виробника за доставку «до дверей» та швидкість виконання замовлення без посередників.	Глибока реляційна (дата-центрична). Базується на аналізі великих даних (Big Data) про поведінку споживача. Максимальна персоналізація та пряма комунікація.	Інструменти: Платформи цифрової аналітики, III-рекомендації, прогностичні моделі попиту. КРІ: Довічна цінність клієнта (LTV), коефіцієнт утримання (Retention\ rate), CAC, ROMI.

Джерело: побудовано авторами.

На відміну від промислового сектору, де панує фінансово-договірна дисципліна, у B2C та D2C моделях клієнтоорієнтований вектор набуває масового, цифрового характеру, підприємства функціонують в умовах інтенсивної взаємодії з великою кількістю кінцевих споживачів, що визначає іншу логіку формування систем управління продажами. Для таких моделей характерні висока частота операцій, широкий товарний асортимент, динамічне ціноутворення та значний обсяг клієнтських даних. Для підприємств B2C та D2C ведення внутрішньогосподарського (управлінського) обліку характеризується високим рівнем деталізації даних, що передбачає накопичення аналітики за індивідуальними споживачами (в базах даних CRM), а також за товарними позиціями, каналами продажу та поведінковими характеристиками у системі бухгалтерського обліку.

B2C модель охоплює роздрібну торгівлю, електронну комерцію, онлайн-магазини та маркетплейси, де ключовим фактором ефективності є швидкість обробки замовлень, персоналізація пропозицій, якість сервісу та здатність утримувати клієнтську лояльність. У зв'язку з цим управління продажами потребує інтеграції CRM-систем, складського обліку, маркетингової аналітики та цифрових каналів комунікації.

Для B2C підприємств ключовими аналітичними показниками є середній чек, коефіцієнт конверсії продажів, частота повторних покупок та вартість залучення клієнта (CAC), а також LFL (Like-for-Like). LFL – це показник у роздрібній торгівлі та бізнесі, що вимірює зміну продажів чи доходу за аналогічні періоди, виключаючи фактори відкриття нових або закриття старих точок. Він показує реальну динаміку розвитку.



D2C модель, яка передбачає прямий продаж продукції виробником кінцевому споживачу без посередників, посилює роль аналітики поведінки клієнтів та управління клієнтським досвідом. Ефективність продажів у таких умовах значною мірою залежить від здатності підприємства використовувати дані про купівельну поведінку для адаптації маркетингових стратегій, прогнозування попиту та формування індивідуалізованих пропозицій.

Для D2C моделей найбільш репрезентативними показниками є вартість залучення клієнта (CAC), довічна цінність клієнта (LTV), коефіцієнт утримання клієнтів (retention rate), середня вартість замовлення (AOV) та окупність маркетингових інвестицій (ROMI).

Водночас розвиток електронної комерції, цифрових продуктів та підписочних платформ зумовлює адаптацію аналітичного інструментарію управління продажами під специфіку циклу залучення та утримання користувачів. Для оцінки ефективності комерційної діяльності у цифровому середовищі ключового значення набувають показники активності аудиторії та результативності маркетингових воронок. Зокрема інтенсивність взаємодії споживачів із цифровим продуктом вимірюється через рівень активних споживачів (Active Users) – користувачі, які виконали дію (за день, тиждень, місяць), тоді як фінансова стійкість моделей із передоплатою оцінюється за допомогою прогнозованого щомісячного повторюваного доходу (MRR – Monthly Recurring Revenue) та середнього доходу з одного користувача (ARPU – Average Revenue Per User). Важливим елементом конфігурування систем управління продажами тут виступає аналіз ефективності залучення трафіку через вартість тисячі рекламних показів (CPM – Cost Per Mille) та коефіцієнт клікабельності рекламних матеріалів (CTR – Click-Through Rate). При цьому ключовим маркером деструкції клієнтської бази та ефективності заходів із збереження лояльності виступає коефіцієнт відтоку користувачів (Churn Rate), що відображає частку споживачів, які припинили користування або оплату сервісу за визначений період.

Таким чином, для B2C та D2C моделей домінуючим є клієнтоорієнтований підхід до управління продажами, який базується на використанні CRM-платформ, систем автоматизації маркетингу, цифрової аналітики та показників, що характеризують інтенсивність взаємодії зі споживачем.

Порівняльний аналіз різних бізнес-моделей свідчить, що ефективність системи управління продажами визначається не стільки рівнем цифровізації підприємства, скільки відповідністю застосованих управлінських інструментів особливостям організації торговельних процесів. Універсалізація цифрових рішень, зокрема безумовне впровадження CRM-систем незалежно від типу бізнесу, не завжди є економічно обґрунтованою.

У зв'язку з цим доцільно застосовувати адаптивний підхід до формування систем управління продажами, який передбачає вибір організаційних, інформаційних та аналітичних інструментів залежно від бізнес-моделі підприємства, характеру клієнтської взаємодії, масштабів номенклатури та структури господарських операцій.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність застосування архітектури бізнес-моделей (B2B, B2C, B2G, D2C) як інтеграційного базису для проектування систем управління продажами, що дозволяє узгодити їхній інструментарій із контрактно-орієнтованим (транзакційним) або клієнтоорієнтованим (реляційним) вектором комерційної діяльності. Доведено, що B2B та B2G моделі вимагають жорстких ERP/CRM-контурів, процесного регламенту та аналізу рентабельності угод, тоді як B2C та D2C орієнтовані на дата-центричні аналітичні інструменти, автоматизацію комунікацій та метрики утримання клієнтів (LTV, CAC, Retention). Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного підходу та формування автономних управлінських контурів для підприємств із гібридними моделями функціонування з метою запобігання процесійним конфліктам та підвищення загальної гнучкості збутової системи.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої концептуальної моделі управління продажами на підприємствах із різними архітектурами бізнес-моделей (B2B, B2G, B2C, D2C), розробленням методики кількісного оцінювання ефективності контрактно-орієнтованого та клієнтоорієнтованого стратегічних векторів, а також дослідженням впливу цифрової трансформації, штучного інтелекту та CRM/ERP-систем на вибір і результативність відповідних моделей управління продажами.

Література:

1. Пилипчук, В. П., Данніков, О. В. (2011). *Управління продажем* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 627.
2. Pylypchuk, V. P., & Dannikov, O. V. (2011). *Upravlinnia prodazhem* [Sales Management]. Kyiv, Ukraine: KNEU, 627. [in Ukrainian].
3. Россоха, В. В. (2012). Промисловий і споживчий маркетинг: особливості та інструменти. *АгроІнКом*, 7-9, 85–89. <<https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2289>>. (2026, липень, 22).



Rossokha, V. V. (2012). Promyslovyy i spozhyvchy marketynh: osoblyvosti ta instrumenty [Industrial and consumer marketing: characteristics and tools]. *AhroInKom*, (7-9), 85-89. <<https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2289>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

3. Бужимська, К. О. (2022). Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*, 33, 24–30. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03>

Buzhymyska, K. O. (2022). Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy na vyrobnycho-torhovelnomu pidpriemstvi [Organizing an effective sales management system at a manufacturing and trading enterprise]. *Pidpriemnytstvo i Torhivlia* [Entrepreneurship and Trade], (33), 24-30. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03> [in Ukrainian].

4. Зоріна, О. І., Наумова, О. Е., Сиволовська, О. В., Боровська, О. Г. (2012). *Маркетингова політика розподілу* : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 210.

Zorina, O. I., Naumova, O. E., Syvolovska, O. V., & Borovska, O. H. (2012). *Marketynhova polityka rozpodilu* [Marketing distribution policy]. Kharkiv, Ukraine: UkrDAZT, 210. [in Ukrainian].

5. Балджи, М. Д., Однолько, В. О. (2021). *Економіка та організація торгівлі* : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 344.

Baldzhy, M. D., & Odnolko, V. O. (2021). *Ekonomika ta orhanizatsiia torhivli* [Economics and organization of trade]. Kyiv, Ukraine: FOP Huliaieva V. M., 344. [in Ukrainian].

6. Филевич, Л. Г., Попова, Л. О., Прядко, О. М., Мітяєва, Т. Л., Прибилович, Л. А. (2014). Комерційна діяльність : навч. посіб. з дисц. «Комерційна діяльність». Харків : ХДУХТ, 225.

Fylevych, L. H., Popova, L. O., Priadko, O. M., Mitiaieva, T. L., & Prybylovych, L. A. (2014). *Komertsiiina diialnist* [Commercial activity]. Kharkiv, Ukraine: KhDUKhT, 225. [in Ukrainian].

7. Шалева, О. І. (2021). Публічні закупівлі як основа B2G-системи електронної комерції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 65, 161–171. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-22>

Shaleva, O. I. (2021). Publichni zakupivli yak osnova B2G-systemy elektronnoi komertsii [Public procurement as the foundation of a B2G e-commerce system]. *Visnyk Lvivskoho Torhovelnno-Ekonomichnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky* [Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences], (65), 161-171. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-22> [in Ukrainian].

8. Чирка, А. М. (2026). Визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Time Description of Economic Reforms*, 4, 145–150. DOI: 10.32620/cher.2025.4.16

Chyrka, A. M. (2026). Vyznachennia kanaliv zbutu produktsii pidpriemstva v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Determining an enterprise's product distribution channels in the context of the digital economy development]. *Time Description of Economic Reforms*, (4), 145-150. DOI: 10.32620/cher.2025.4.16 [in Ukrainian].

9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Boston, MA: Pearson, 179-295.

10. Старостіна, А. О., Кравченко, В. А., Пригара, О. Ю., Ярош-Дмитренко, Л. О. (2018). *Маркетинг* : навч. посіб. Київ : Інтерсервіс, 216. URL: <https://omu.marketing/wp-content/uploads/2021/04/marketynh_navchalnyi-posibnyk.pdf>. (2026, липень, 22).

Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Pryhara, O. Yu., & Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2018). *Marketynh* [Marketing] (A. O. Starostina, Ed.). Kyiv, Ukraine: Interservis, 216. <https://omu.marketing/wp-content/uploads/2021/04/marketynh_navchalnyi-posibnyk.pdf>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

11. Окландер, М. А., Жарська, І. О. (2014). *Поведінка споживача* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 208. <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5768/1/2014-148pidruchnik_marketing_consumer.pdf>. (2026, липень, 22).

Oklander, M. A., & Zharska, I. O. (2014). *Povedinka spozhyvacha* [Consumer behavior]. Kyiv, Ukraine: Tsentr uchbovoi literatury. <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5768/1/2014-148pidruchnik_marketing_consumer.pdf>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

12. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 288.

13. Gunz, C. (2023). *Key success factors for direct-to-consumer (D2C) business models in e-commerce* (Master's thesis). University of Applied Sciences Vorarlberg, Höchst, Austria, 112.

14. Шалева, О. (2020). D2C: нова модель електронної комерції в сучасних економічних і соціальних умовах. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р.) / відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. Тернопіль : ТНЕУ, 79–80. <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38037>>. (2026, липень, 22).

Shaleva, O. (2020). D2C: Nova model elektronnoi komertsii v suchasnykh ekonomichnykh i sotsialnykh umovakh [D2C: A New E-Commerce Model in Modern Economic and Social Conditions]. In P. R. Putsenteilo (Ed.), *Perspektyvy rozvytku nauky i biznesu v hlobalnomu seredovyschi* [Prospects for the Development of Science and Business in a Global Environment]. Ternopil, Ukraine: TNEU, 79-80. <<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38037>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].

15. Ляшенко, Р. В. (2018). Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*, 12 (64), 296–301. DOI: 10.32839/2304-5809/2018-12-64-71.

Liashenko, R. V. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi [Key approaches to business management]. *Molodyi Vchenyi* [Young Scientist], 12(64), 296-301. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71> [in Ukrainian].



16. Запара, Л. А. (2015). Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*, 20. <http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf>. (2026, липень, 22).
- Запара, Л. А. (2015). Osnovni pidkhody do upravlinnia: Evoliutsiia i perspektyvy [Key Approaches to Management: Evolution and Prospects]. *Ahrosvit* [Agrosvit], (20). <http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].
17. Кононова, І. В. (2013). Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. *Прометей*, 1(40). <<https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000090219>>. (2026, липень, 22).
- Kononova, I. V. (2013). Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh [Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions]. *Prometei* [Prometheus], 1(40). <<https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000090219>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].
19. Тімченко, О. Д. (2021). Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2(34), 74–81. DOI: 10.5281/zenodo.5799520
- Timchenko, O. D. (2021). Teoretychna sutnist poniattia upravlinnia prodazhamy [The theoretical essence of the concept of sales management]. *Ekonomichna Stratehiia i Perspektyvy Rozvytku Sfery Torhivli ta Posluh* [Economic Strategy and Development Prospects for the Trade and Services Sector], 2(34), 74-81. DOI: 10.5281/zenodo.5799520 [in Ukrainian].
19. Штефанич, Д., Дячун, О. (2016). Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. Вісник ТНЕУ, 2. <<https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/694/707>>. (2026, липень, 22).
- Shtefanych, D., & Diachun, O. (2016). Upravlinnia prodazhem, yoho funktsii ta obiektna oriiantatsiia [Sales management: functions and object orientation]. *Visnyk TNEU* [TNEU Bulletin], (2). <<https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/694/707>>. (2026, July, 22). [in Ukrainian].
20. The Sales Collective. (n.d.). Why the sales competency approach outperforms one-size-fits-all methodologies. <<https://thesalescollective.com/sales-competency-approach-outperforms-one-size-fits-all-methodologies/>>. (2026, July, 22).
21. Hildmann, G., & Vossebein, U. (2020). A competence-based approach to sales transformation in markets under pressure to change, using the example of the German electricity market. Kronberg, Germany: KAIROS GmbH. <https://kairos-kronberg.com/A_competence-based_approach_to_sales_transformation_16_06_20.pdf>. (2026, July, 22).
22. Seglund, P. H. (2012). Behavior based sales: A study of behavioral techniques for sales performance improvement (Doctoral dissertation). Western Michigan University, Kalamazoo, MI, United States. <<https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1124&context=dissertations>>. (2026, July, 22).
23. Jahic, S. (2026). What is value-based selling: What it is and how it works in B2B. Salesmotion Blog. <<https://salesmotion.io/blog/what-is-value-based-selling>>. (2026, July, 22).
24. Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
25. Töytäri, P., & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009>
26. Xactly Corp. (2021). Sales ecosystem: How to identify, understand, and maintain yours. <<https://www.xactlycorp.com/blog/sales-performance/sales-ecosystem-how-identify-understand-maintain>>. (2026, July, 22).
27. Chaika, I. (2026). Data-driven sales management: The role of analytics in improving sales team performance. *Economics & Education*, 11(2), 54-61. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2026-2-7>