

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ
НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУOPTIMIZATION OF SALES MANAGEMENT PROCESSES
BASED ON A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH

Дослідження спрямоване на формування моделі управлінського контролю, що поєднує фінансові параметри доходності з показниками утримання, задоволеності та стабільності клієнтського портфеля. Дослідження базується на поєднанні кількісної оцінки довгострокової цінності клієнтів із якісним аналізом поведінкових характеристик. Обґрунтовано доцільність переходу від контролю обсягів реалізації до інтегрованої системи оцінювання клієнтської цінності як ключового орієнтира управління продажами. Запропоновано структуру інтегрованої моделі контролю, яка поєднує показники довгострокової прибутковості, рівня утримання та індексу задоволеності в єдину систему управлінського моніторингу. Новизна полягає у формуванні комплексної моделі оптимізації управління продажами, що інтегрує фінансові та поведінкові показники в єдиний механізм стратегічного контролю результативності, забезпечуючи узгодженість операційних дій із довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Ключові слова: клієнтська цінність, результативність продажів, довгострокова прибутковість, утримання клієнтів, аналітика продажів, стратегічне управління збутом.

The purpose of the article is to substantiate an applied approach to optimizing sales management processes based on the systematic consideration of customer value, behavioral indicators, and integrated performance metrics. The study aims to develop a managerial control model that integrates financial profitability parameters with indicators of retention, satisfaction, and the stability of the customer portfolio. The research employs a complex of analytical tools, including structural analysis of sales stages, comparison of performance indicators, modeling of integrated efficiency coefficients, and formalization of managerial metrics based on CRM data and financial reporting. The study is grounded in the combination of quantitative assessment of long-term customer value with qualitative analysis of behavioral characteristics. The expediency of shifting from volume-based sales control to an integrated system of customer value assessment as a key guideline for sales management is substantiated. It is established that the centralization of customer data, the use of predictive models, and the alignment of marketing and sales indicators enhance revenue forecasting accuracy and reduce the risk of customer loss. The structure of an integrated control model is proposed, combining indicators of long-term profitability, retention rate, and satisfaction index into a unified managerial monitoring system. The results of the study may be used by enterprises to build a balanced personnel motivation system, optimize the customer portfolio, and adjust sales strategies based on regular feedback analysis. The proposed approach contributes to increased revenue stability, reduced customer acquisition costs, and the formation of long-term partnership relationships. The novelty lies in the development of a comprehensive model for optimizing sales management that integrates financial and behavioral indicators into a unified mechanism of strategic performance control, ensuring alignment between operational actions and long-term development objectives of the modern enterprise.

Key words: customer value, sales performance, long-term profitability, customer retention, sales analytics, strategic sales management.

УДК 658.8:005.52

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-19>

Македон В.В.¹

д.е.н., професор,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Makedon Viacheslav

Oles Honchar Dnipro National University

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічною попитом, цифровізацією каналів взаємодії та зростанням вимог до якості клієнтського досвіду. У таких умовах система управління продажами перестає бути інструментом виключно операційного контролю та набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності доходів і конкурентоспроможності підприємства. Орієнтація лише на обсяг реалізації вже не відображає реальної ефективності комерційної діяльності, оскільки не враховує довгострокову цінність клієнтів, рівень їхньої лояльності та потенціал повторних угод. Водночас зростає потреба у використанні аналітичних індикаторів, що дозволяють інтегрувати фінансові та поведінкові параметри у єдину систему управлінського контролю. Саме тому актуалізується питання оптимізації результативності продажів на основі комплексної оцінки клієнтської

цінності, що передбачає формалізацію показників утримання, задоволеності та довгострокової прибутковості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У роботі Бобка В. В. [1] наведені результати досліджень маркетингового управління реалізацією продукції в кризових умовах. Показано, що гнучкість збутових рішень і перегляд каналів продажу дозволяють підтримувати прибутковість підприємства. Але залишилися невирішеними питання, пов'язані з інтеграцією показників лояльності клієнтів у систему стратегічного контролю.

У дослідженні Бобровника В. М. [2] наведені результати формування багаторівневої системи управління продажами в умовах цифровізації. Показано, що централізація клієнтських даних підвищує прозорість процесів. Проте недостатньо розкрито механізми оцінювання довгострокової клієнтської цінності. У науковій публікації Гелея Ю. О. [4]

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-0235>

показано значення клієнтоорієнтованого маркетингу як чинника конкурентоспроможності. Однак невіршеними залишаються питання трансформації поведінкових індикаторів у фінансові результати. У дослідженні Дергоусової А. О. [5] доведено роль цифрових інструментів у персоналізації продажів. Водночас потребує уточнення їх вплив на стабільність доходів.

У роботі Олексюка О. І. [8] обґрунтовано важливість інформаційно-часових чинників клієнтського досвіду, але не визначено їх стратегічну інтеграцію. У публікації Трайна В. М. [9] розкрито проблематику управління клієнтським досвідом, проте відсутній комплексний підхід до його вимірювання. У дослідженні Чакера Н. Н. [11] показано еволюцію адаптивних продажів, однак економічний ефект адаптивності потребує уточнення. У роботі Олівейри Ф. [16] доведено позитивний вплив цифровізації продажів на ефективність підприємств, але залишилися невіршеними питання поєднання цифрових рішень із довгостроковими стратегіями клієнтської цінності.

Все це дає підстави стверджувати, що доцільним є проведення поточного дослідження.

Постановка завдання. Мета статті – формування прикладної моделі оптимізації процесів управління продажами на засадах клієнтоорієнтованості.

Завдання дослідження:

– проаналізувати ефективність чинної системи управління продажами з позицій формування та збереження клієнтської цінності;

– обґрунтувати інструменти інтеграції клієнтських даних і поведінкових індикаторів у процес прийняття управлінських рішень;

– розробити систему контролю результативності продажів, що поєднує фінансові та якісні показники довгострокової взаємодії з клієнтами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасне управління продажами дедалі більше зміщується від операційної фіксації обсягів реалізації до системного аналізу поведінки клієнта в межах повного циклу взаємодії. Практика доводить, що без глибокого аудиту воронки продажів підприємство втрачає не лише потенційний дохід, але й стратегічну здатність формувати довгострокову клієнтську цінність. Систематизація результатів аудиту дозволяє виокремити критичні «точки втрат» клієнтів. Вони можуть бути пов'язані з низькою швидкістю відповіді на запит, відсутністю аргументованої комерційної пропозиції, недостатньою гнучкістю умов або слабкою післяпродажною комунікацією [7]. Виявлення причин відмов має базуватися на аналізі зворотного зв'язку, повторних звернень, середнього часу прийняття рішення та структури конкурентних альтернатив (табл. 1).

Отримані результати дозволяють перейти до наступного етапу – сегментації клієнтів за поведінковими та ціннісними критеріями. Формальна класифікація за обсягом закупівель уже не забезпечує достатньої глибини аналізу. Доцільно використовувати такі параметри, як частота звернень, рівень чутливості до ціни, швидкість прийняття рішення, потреба у сервісному супроводі та потенціал довгострокової співпраці. Сегментація створює основу для диференційованих сценаріїв комунікації [3, с. 42].

Перебудова сценаріїв взаємодії передбачає адаптацію змісту комерційних пропозицій, аргументації, формату презентації та умов співпраці до конкретного профілю клієнта. Для стратегічних клієнтів важливо підкреслювати індивідуалізацію рішень і довгострокову вигоду, тоді як для транзакційних сегментів ключовим чинником залишається оперативність та цінова конкурентоспроможність. Практика показує, що персоналізовані пропозиції

Таблиця 1

Аналітична матриця виявлення критичних точок втрат у воронці продажів

Етап воронки	Кількість контактів	Конверсія, %	Середня тривалість етапу, днів	Основні причини втрат	Потенціал оптимізації
Лідогенерація	1200	38	3	Нерелевантний трафік, слабкий оффер	Уточнення сегментації, таргетинг
Кваліфікація	456	42	5	Невірне визначення потреб	Впровадження скриптів діагностики
Переговори	191	55	9	Цінові заперечення	Гнучкі фінансові умови
Пропозиція	105	63	4	Недостатня персоналізація	Індивідуальні рішення
Закриття	66	78	3	Конкурентні альтернативи	Унікалізація цінності
Післяпродажний супровід	52	84	30	Відсутність сервісного контакту	CRM-нагадування
Повторні продажі	44	68	60	Втрата лояльності	Програми утримання
Рекомендації	30	58	90	Низька мотивація клієнтів	Реферальні програми

Джерело: сформовано автором

підвищують конверсію на 15–25 % порівняно зі стандартними комерційними пакетами [10 с. 200]. У цьому контексті персоналізація стає не маркетинговим елементом, а управлінським стандартом (табл. 2).

Аналітичні дані свідчать, що інтеграція сегментації та адаптивних моделей продажів дозволяє скоротити середню тривалість угоди на 12–18 % та підвищити частку повторних продажів. Ефективність сучасної системи управління продажами визначається не лише інтенсивністю комерційної активності, а здатністю підприємства перетворювати клієнтські дані на управлінські рішення [16]. Тому інтеграція клієнтських даних у єдину систему управління продажами є практичним завданням стратегічного рівня. Першим етапом інтеграції виступає впровадження CRM як інструменту централізації клієнтської інформації. Йдеться не лише про створення бази контактів,

а про формування структурованої системи обліку історії взаємодії, статусів угод, комерційних пропозицій, сервісних запитів та фінансових параметрів співпраці [12, с. 24-25].

На практиці централізація інформації забезпечує декілька ефектів. По-перше, підвищується прозорість етапів угоди. По-друге, зменшується ризик втрати клієнта через несвоєчасний контакт. По-третє, керівництво отримує можливість оперативного аналізу структури портфеля замовлень. Водночас сама наявність CRM не гарантує результату. Другим етапом є створення єдиної бази історії взаємодії з клієнтом, що охоплює повний customer journey. У системі повинні фіксуватися всі точки контакту: первинний запит, консультації, презентації, технічні погодження, сервісні звернення, повторні закупівлі. Інтегрований підхід до обробки даних дозволяє перейти від описової до прогностичної аналітики (табл. 3).

Таблиця 2

Трансформація комунікаційних сценаріїв відповідно до клієнтських сегментів

Сегмент клієнтів	Поведінкова характеристика	Ключовий мотив	Рекомендований формат комунікації	Тип персоналізації	Очікуваний ефект
Стратегічні партнери	Довгострокові відносини	Стабільність	Персональні зустрічі	Індивідуальні рішення	Зростання LTV
Раціональні покупці	Порівняння пропозицій	Ціна	Деталізовані розрахунки	Гнучкі умови	Підвищення конверсії
Інноваційні клієнти	Орієнтація на новизну	Технологічність	Демонстрації, пілоти	Кастомізація продукту	Прискорення угоди
Транзакційні	Разові покупки	Швидкість	Онлайн-комунікація	Стандартний пакет	Скорочення циклу
Чутливі до сервісу	Висока потреба у підтримці	Надійність	Сервісний супровід	Розширений after-sale	Зниження відтоку
Потенційно ризикові	Низька лояльність	Гарантії	Письмові зобов'язання	Додаткові бонуси	Зменшення втрат
Реферальні	Готовність рекомендувати	Репутація	Програми лояльності	Індивідуальні пропозиції	Зростання рекомендацій

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 11]

Таблиця 3

Інтегрована модель централізації та аналітичного використання клієнтських даних

Елемент інтеграції	Джерело даних	Інструмент обробки	Управлінський показник	Очікуваний ефект	Ризик при відсутності інтеграції
Контактні дані	Лідогенерація	CRM	Повнота профілю	Підвищення релевантності комунікації	Дублювання контактів
Історія угод	Відділ продажів	Аналітичний модуль	Конверсія	Точність прогнозу	Помилки планування
Сервісні звернення	Підтримка	Ticket-система	Рівень задоволеності	Зниження відтоку	Втрата лояльності
Фінансові дані	Бухгалтерія	ERP-інтеграція	Середній чек	Контроль прибутковості	Неповна маржинальність
Поведінкові дані	Digital-канали	BI-платформа	Індекс активності	Персоналізація пропозицій	Нерелевантні кампанії
Відгуки клієнтів	Опитування	Аналітика текстів	NPS	Підвищення лояльності	Ігнорування проблем
Прогнозні моделі	Консолідовані дані	Predictive analytics	Ймовірність churn	Превентивні дії	Раптовий відтік

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком є автоматизація персоналізованих комунікацій. Інтеграція CRM з цифровими каналами (email, месенджери, онлайн-платформи) дозволяє формувати сценарії взаємодії залежно від статусу клієнта, історії покупок та прогнозованої оцінки його активності.

Особливе значення має узгодження роботи відділів маркетингу і продажів через спільні KPI. Відсутність єдиної системи показників часто призводить до конфлікту цілей: маркетинг орієнтується на кількість лідів, тоді як продажі – на якість угод. Інтеграція даних дозволяє сформувати спільну аналітичну платформу, де оцінюється не лише кількість контактів, а й їхня конверсія, маржинальність та довгострокова цінність (табл. 4) [14, с. 44].

Система управління результативністю продажів традиційно орієнтувалася на обсяг реалізації, темпи приросту виручки та виконання планових показників. Але ця модель контролю не відображає якість сформованих відносин із клієнтами, стабільність портфеля та потенціал довгострокового доходу. Практичний досвід підприємств доводить, що концентрація виключно на обсягах продажів призводить до агресивних короткострокових рішень, зростання відтоку та зниження маржинальності [15, с. 805]. Базовим показником у такій системі виступає довгострокова цінність клієнта (Lifetime Value). Для її розрахунку доцільно використовувати узагальнену формулу:

$$LTV = \sum_{t=1}^T \frac{(R_t - C_t)}{(1+i)^t} \quad (1)$$

де:

R_t – дохід від клієнта у періоді t ;

C_t – змінні витрати на обслуговування клієнта у періоді t ;

i – ставка дисконту;

T – прогнозний горизонт співпраці.

Формула оцінює реальну економічну доцільність взаємодії з клієнтом, враховуючи часову вартість грошей. Перехід до контролю LTV змінює управлінські пріоритети: менеджери починають фокусуватися не на разових угодах, а на стабільності співпраці та якості сервісу [13, с. 328]. Додатковим індикатором є коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate):

$$RR = \frac{N_t - N_{new}}{N_{t-1}} \times 100\% \quad (2)$$

де:

N_t – кількість активних клієнтів у поточному періоді;

N_{new} – кількість нових клієнтів;

N_{t-1} – кількість клієнтів у попередньому періоді.

Зростання показника R безпосередньо впливає на прибутковість, оскільки витрати на утримання істотно нижчі за витрати на залучення нових клієнтів. Контроль цього показника дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні сегменти та скоригувати комунікаційну стратегію.

Оцінка задоволеності клієнтів у практичній площині здійснюється через індекс готовності рекомендувати (Net Promoter Score):

$$NPS = \frac{P - D}{N} \times 100 \quad (3)$$

де:

P – кількість промоутерів;

D – кількість критиків;

N – загальна кількість респондентів.

Інтеграція NPS у систему управління результативністю дозволяє пов'язати фінансові результати з якістю обслуговування. Низьке значення показника сигналізує про ризик майбутнього відтоку, навіть за високих поточних обсягів продажів [8]. Для оцінки ефективності персоналізованих

Таблиця 4

Синхронізація маркетингових і збутових KPI в інтегрованій системі даних

Показник	Відповідальний підрозділ	Джерело даних	Метод розрахунку	Вплив на продажі	Стратегічне значення
Кількість лідів	Маркетинг	CRM	Підрахунок контактів	Формування воронки	Забезпечення потоку
Якість лідів	Маркетинг + продажі	Аналітика	Конверсія у кваліфіковані	Зменшення втрат	Оптимізація бюджету
Середній чек	Продажі	ERP	Сума угод / кількість	Зростання доходу	Контроль прибутковості
Повторні продажі	Продажі	CRM	Частка повторних угод	Стабільність обороту	Підвищення LTV
Churn-рівень	Обидва	Predictive model	Частка відтоку	Зменшення втрат	Утримання клієнтів
Швидкість угоди	Продажі	CRM	Дні від контакту до закриття	Прискорення циклу	Підвищення оборотності
ROI маркетингу	Маркетинг	BI-система	Дохід / витрати	Ефективність інвестицій	Раціоналізація бюджету

Джерело: розроблено автором

Модель інтегрованого контролю клієнтської цінності в системі управління продажами

Показник	Формула розрахунку	Період контролю	Цільове значення	Управлінська дія при відхиленні
LTV	CRM + фінансова звітність	Квартал	≥ 120% плану	Перегляд структури контрактів та умов співпраці
Retention Rate	База активних клієнтів	Місяць	≥ 85%	Запуск програм утримання та сервісних ініціатив
NPS	Опитування клієнтів	Півріччя	≥ 50	Детальний аналіз негативних відгуків та корекція стандартів обслуговування
Маржинальність портфеля	ERP-система	Квартал	Зростання ≥ 5%	Оптимізація цінової політики та витрат
Середній цикл угоди	CRM-статуси угод	Місяць	≤ 20 днів	Перегляд сценаріїв переговорів та внутрішніх процедур
Частка повторних продажів	Аналітика продажів	Квартал	≥ 60%	Посилення персоналізованих комунікацій
Індекс стабільності портфеля	Інтегрований аналітичний звіт	Півріччя	Позитивна динаміка	Стратегічне коригування клієнтської політики

Джерело: розроблено автором

стратегій доцільно застосовувати показник приросту маржинального доходу від персоналізації:

$$\Delta M = (M_{pers} - M_{base}). \quad (4)$$

де:

M_{pers} – маржинальний дохід після впровадження персоналізації;

M_{base} – базовий маржинальний дохід.

Регулярний моніторинг ΔM оцінює доцільність інвестицій у CRM, аналітику та автоматизовані комунікації. Комплексний коефіцієнт результативності може бути представлений у вигляді інтегрованого індексу:

$$K_{eff} = \alpha \cdot \frac{LTV}{LTV_{plan}} + \beta \cdot \frac{RR}{RR_{plan}} + \gamma \cdot \frac{NPS}{NPS_{plan}}. \quad (5)$$

де:

α, β, γ – вагові коефіцієнти;

$LTV_{plan}, RR_{plan}, NPS_{plan}$ – планові значення показників.

Такий підхід забезпечує баланс між фінансовими та поведінковими параметрами. Практична реалізація системи контролю потребує структурованого моніторингу [6, с. 18]. Нижче наведено приклад прикладної моделі оцінювання (табл. 5).

Регулярний моніторинг зазначених показників дозволяє формувати динамічну систему управління. Важливим є не лише фіксація відхилень, а й оперативна реакція. Таким чином, оптимізація управління результативністю продажів передбачає перехід від контролю кількісних показників до інтегрованої системи оцінки клієнтської цінності.

Висновки. Доведено, що підвищення результативності продажів забезпечується переходом від контролю обсягів реалізації до управління клієнтською цінністю як інтегрованим

фінансово-поведінковим показником. Орієнтація на довгострокову прибутковість, утримання клієнтів і стабільність портфеля формує більш стійку модель доходів, зменшує ризик відтоку та підвищує передбачуваність грошових потоків у середньо- та довгостроковій перспективі.

Обґрунтовано, що інтеграція клієнтських даних у єдину аналітичну систему підвищує точність управлінських рішень і забезпечує синхронізацію маркетингових та збутових функцій. Централізація інформації, використання прогностичних моделей і регулярний моніторинг поведінкових індикаторів дозволяють своєчасно ідентифікувати ризики витрат та адаптувати комунікаційні сценарії до змін ринкового середовища. Поєднання показників прибутковості, утримання та задоволеності створює збалансований механізм мотивації, який орієнтує менеджерів на підтримку стабільної клієнтської бази та підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бобко В. В., Ковальов М. С., Сула Є. В. Маркетингове управління реалізацією продукції підприємства в умовах кризових ситуацій як інструмент забезпечення прибутковості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. С. 89-102. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242892>
- Бобровник В. М., Андрушкевич З. М., Занихайло Р. С. Формування системи управління продажами на підприємствах з багаторівневою структурою в умовах цифровізації маркетингу взаємовідносин. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-2>

3. Віслоух І. В., Міщук Г. Ю. Розвиток концептуальних засад управління продажами. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 3(111). С. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve320254>

4. Гелей Ю. О., Ревякін О. О., Леонідов А. В. Клієнтоорієнтований маркетинг як стратегічний інструмент успішного розвитку підприємств. *Food Industry Economics*. 2023. Vol. 15(4). С. 112-125. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2803>

5. Дергоусова А. О., Токарева В. І., Панасюк І. П. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>

6. Македон В. В., Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1(10). С. 12-22. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2>

7. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8>

8. Олексюк О. І., Шафалюк О. К., Ташченко А. Інформаційно-часові чинники ефективності управління клієнтським досвідом у маркетингу та комерції підприємств. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 201-214. URL: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302249/294279>

9. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 2(116). С. 198-203. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-28>

10. Чичуліна К. В. Теоретичні та методичні засади формування збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 86. С. 196-203. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure86-32>

11. Chaker N. N., Epler R. T., Moreno G., Amiri D., McDougal E. G., O'Toole J. The past, present, and future of adaptive selling: Toward an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. Vol. 53. No 6. P. 1572-1599. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01096-3>

12. Kokorieva O., Ponidzelskyi I. Theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of marketing in sales activities. *Scientific Journal «ECONOMIC SYNERGY»*, 2025. Vol. 2 (16). P. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-2>

13. Kowalkowski C., Kramer V., Eravci S., Salonen A., Ulaga W. Selling and sales management for successful servitization: a systematic review and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2025. Vol. 45. No 4. P. 319-345. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2025.2502168>

14. Makatora D. A., Kubanov R. A., Kulikov O. P. Successful Personal Selling as an Indicator of Professional Activity Effectiveness of an Architectural and Construction Company Manager in the Context of Marketing Complex Transformation. *Economics: Time Realities*. 2025. № 1(77). P. 38-46. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.5>

15. Makedon V., Budko O., Salyga K., Myachin V., Fisunen N. Improving Strategic Planning and Ensuring the Development of Enterprises Based on Relational Strategies. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. 2024. No 15(4). P. 798-811. P. 10.14505/tpref.v15.4(32).02

16. Oliveira F., Belitski M., Perez-Vega R. Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: evidence from European firms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 217. Article 124172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124172>

REFERENCES:

1. Bobko V. V., Kovalov M. S., Sula Ye. V. (2025) Marketynhove upravlinnia realizatsiieu produktsii pidpriemstva v umovakh kryzovykh sytuatsii yak instrument zabezpechennia prybutkovosti [Marketing management of enterprise product sales in crisis conditions as a tool for ensuring profitability]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, no. 22, pp. 89–102. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242892>

2. Bobrovnyk V. M., Andrushkevych Z. M., Zanykhailo R. S. (2025) Formuvannia systemy upravlinnia prodazhamy na pidpriemstvakh z bahatorivnevoiu strukturoiu v umovakh tsyfrovizatsii marketynhu vzaiemovidnosyn [Formation of a sales management system at enterprises with a multi-level structure under digitalization of relationship marketing]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 10, pp. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-2>

3. Visloukh I. V., Mishchuk H. Yu. (2025) Rozvytok kontseptualnykh zasad upravlinnia prodazhamy [Development of conceptual foundations of sales management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Serii «Ekonomiczni nauky» – Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. Series «Economic Sciences»*, vol. 3(111), pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve320254>

4. Helei Yu. O., Reviakin O. O., Leonidov A. V. (2023) Kliientoorientovanyi marketynh yak stratehichniy instrument uspishnoho rozvytku pidpriemstv [Customer-oriented marketing as a strategic tool for successful enterprise development]. *Food Industry Economics*, vol. 15(4), pp. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2803>

5. Derhousova A. O., Tokareva V. I., Panasiuk I. P. (2024) Kliientoorientovanyi marketynh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Customer-oriented marketing under digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>

6. Makedon V. V., Valikov V. P. (2017) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v kontsepti protsesnoho upravlinnia [Economic security of the enterprise in the concept of process management]. *Nobelivskiy visnyk – Nobel Bulletin*, vol. 1(10), pp. 12–22. DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2>

7. Makedon V. V., Ilchenko N. O. (2021) Koniunktura svitovoho rynku IT-posluzh v umovakh ekonomiky 4.0 [World IT services market conditions in the Economy 4.0 environment]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8>
8. Oleksiuk O. I., Shafaliuk O. K., Tashchenko A. (2023) Informatsiino-chasovi chynnyky efektyvnosti upravlinnia klientskym dosvidom u marketynhu ta komertsii pidpriemstv [Information and time factors of customer experience management effectiveness in marketing and enterprise commerce]. *Pidpriemnytstvo ta upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system – Entrepreneurship and Management of Socio-Economic Systems Development*, no. 2, pp. 201–214. Available at: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302249/294279>
9. Traino V. M. (2025) Upravlinnia klientskym dosvidom: perevahy, problemy ta perspektyvy [Customer experience management: advantages, problems and prospects]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, vol. 2(116), pp. 198–203. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-28>
10. Chychulina K. V. (2025) Teoretychni metodychni zasady formuvannya zbutovoi polityky pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of forming an enterprise sales policy]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, no. 86, pp. 196–203. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct86-32>
11. Chaker N. N., Epler, R T., Moreno G., Amiri D., McDougal E. G., O'Toole J. (2025) The past, present, and future of adaptive selling: Toward an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 53(6), pp. 1572–1599. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01096-3>
12. Kokorieva O., Ponidzelskyi I. (2025) Theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of marketing in sales activities. *Economic Synergy*, vol. 2(16), pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-2>
13. Kowalkowski C., Kramer V., Eravci S., Salonen A., Ulaga W. (2025) Selling and sales management for successful servitization: A systematic review and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 45(4), pp. 319–345. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2025.2502168>
14. Makatora D. A., Kubanov R. A., Kulikov O. P. (2025) Successful personal selling as an indicator of professional activity effectiveness of an architectural and construction company manager in the context of marketing complex transformation. *Economics: Time Realities*, vol. 1(77), pp. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.5>
15. Makedon V., Budko O., Salyga K., Myachin V., Fisunen N. (2024) Improving strategic planning and ensuring the development of enterprises based on relational strategies. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, vol. 15(4), pp. 798–811. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).02](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).02)
16. Oliveira F., Belitski M., Perez-Vega R. (2025) Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 217, Article 124172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124172>

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026