

УДК 339.1:658.8:005.3

<https://doi.org/10.31713/ve320254>

JEL: F13, L21, M31

Віслоух І. В. [1; ORCID ID: 0009-0004-4967-6375],

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Міщук Г. Ю. [1; ORCID ID: 0000-0003-4520-3189],

д.е.н., професор

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

РОЗВИТОК КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

У статті розглянуто системний та процесний підходи до трактування сутності поняття «управління продажами». Виявлено, що вчені розглядають управління продажами з різних поглядів: як управління людьми, безпосередньо задіяними в продажах; як управління каналом збуту; як автоматизацію процесів взаємодії з клієнтською базою. Досліджено еволюцію підходів до управління продажами від ранніх форм товарообміну до сучасних багатофакторних систем, що інтегрують цифрові технології, аналітику великих даних та інноваційні маркетингові інструменти. Проаналізовано наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені питанням формування ефективних збутових стратегій, управління торговими представниками та адаптації продажів до змін ринкового середовища. Виокремлено ключові фактори, які впливають на розвиток концепцій управління продажами: технологічний прогрес, зміна споживчих очікувань та зростаюча стратегічна роль продажів в діяльності компаній. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління продажами, орієнтованого на формування довгострокових відносин з клієнтами та підвищення гнучкості бізнесу.

Ключові слова: продажі; концепції управління продажами; управління продажами; система управління продажами; стратегія продажів.

Постановка проблеми. В умовах сучасної ринкової економіки ефективно управління продажами є одним із ключових чинників сталого розвитку бізнесу. Обсяги реалізації продукції та здатність забезпечувати стабільний збут визначають результативність підприємницької діяльності. Водночас зростання конкуренції, насиченість ринку та підвищення вимог споживачів посилюють значення продажів у боротьбі за частку ринку.

Зміна ринкового середовища зумовлює трансформацію підходів до організації комерційної діяльності компаній. До основних чинників,

які це спричинили, належать: диференціація споживчих переваг, ускладнення каналів збуту та впровадження інноваційних технологій. Це вимагає від компаній системного вдосконалення збутових стратегій і маркетингових інструментів, у центрі яких знаходиться управління продажами.

Система продажів є одним із найважливіших активів підприємства, адже від неї залежить обсяг грошових надходжень, рівень прибутку, налагодженість комунікацій з клієнтами та швидкість отримання інформації про стан ринку [1]. Недосконалість цієї системи призводить до недоотримання виручки, зниження конкурентоспроможності, а в окремих випадках навіть до банкрутства. Як зазначає Г. Дж. Болт, недостатня ефективність у цій сфері ставить під загрозу саме існування підприємства [2]. Це актуалізує необхідність наукового пошуку ефективних підходів і моделей управління продажами, здатних забезпечити конкурентоспроможність і стабільний розвиток компаній у мінливому ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління продажами та удосконалення збутової діяльності підприємств є предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед зарубіжних дослідників суттєвий внесок у розвиток теорії та практики управління продажами зробили Дж. Болт [2], Дж. Боте [3], Р. Джексон, Р. Хісріч [4], Д. Джоббер, Д. Ланкастер [5], Е. Джонс, С. Браун, А. Зольтнерс, Б. Вайц [6], К. Футрелл [7], К. Нунан [8], Т. Інграм, Р. Лафорж, Р. Авіла, М. Вільямс [9], Е. Ханікатт [10], Д. Крейвенс, Н. Пірсі [11], В. Монкріф, С. Шипп [12], Б. Роджерс [13], Ж. Шандезон, А. Лансестр [14] та інші. До українських науковців, які досліджували дану проблематику, можна віднести К. Бужимську [15], Т. Белову, О. Крайнюченко, О. Лелеку [16], О. Даннікова [17], О. Дячун, Д. Штефанича [18], Р. Кушніра [19], В. Пилипчука [20], І. Пойту [21], О. Тімченко [22], С. Чернобровкіну [23], О. Ковінько, І. Поліщук, І. Іваніцьку [24], І. Міщук [25], І. Кондратюка, М. Малініну [26], О. Біловодську [27] та ін.

Зарубіжні праці переважно зосереджені на питаннях розроблення стратегій збуту, формування ефективних систем продажів, методиках прогнозування попиту, управління торговими представниками та оцінювання їхньої ефективності. Українські дослідники, поряд із вивченням класичних підходів, активно працюють над адаптацією зарубіжного досвіду до вітчизняних умов ведення бізнесу, розробкою інноваційних методів планування

продажів та удосконаленню системи взаємодії з клієнтами.

Разом з тим, попри наявність достатньої кількості наукових праць з проблеми управління продажами, все ж відповідний вектор досліджень потребує подальших розробок, зокрема в частині дослідження еволюції концепцій управління продажами та визначення напрямів їх подальшого розвитку, здатних забезпечити конкурентоспроможність бізнесу в сучасному мінливому середовищі.

Постановка завдання. Метою цієї статті є аналіз історичного розвитку та сучасних концепцій управління продажами, а також визначення ключових факторів, що впливають на їх трансформацію.

Виклад основного матеріалу. Багато компаній зазнають невдачі протягом перших трьох років свого існування, в т.ч. через те, що не приділяли достатньої уваги налагодженню системи продажів [26]. На сьогодні управління продажами із допоміжного інструменту перетворилось на стратегічний важіль, що забезпечує розуміння ринку, ефективне позиціонування товарів і гнучку взаємодію з цільовою аудиторією [23]. Дослідження в цьому напрямі показують, що проблеми в управлінні продажами зумовлені недостатньою увагою керівництва до цієї сфери, прогалинами у знаннях персоналу, відповідального за організацію збуту, а також невмінням налагодити ефективні бізнес-процеси.

Поняття «управління продажами» дуже багатогранне та дискусійне. На цей момент не існує єдиного універсального підходу до його визначення. Аналіз авторських трактувань (табл. 1) дозволив виділити два підходи до розуміння цього поняття:

- процесний [18; 22] – розглядає управління продажами як безперервний ланцюг взаємопов'язаних процесів, що починаються від залучення потенційного клієнта і закінчуються післяпродажним обслуговуванням;

- системний [4; 14; 15; 24; 25] – розглядає управління продажами як єдину цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних елементів: людей, технологій, інструментів, процесів, ресурсів і зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Авторські трактування поняття «управління продажами»

Підхід	Сутність	Автор
Процесний	Це сукупність процесів планування, аналізу та зміни системи реалізації товарів і послуг	Тімченко О. [22]
	Це основний підвид маркетингового управління, який включає послідовний ланцюг дій починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладання з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу (підбір кадрів, їх навчання, оцінку результатів, стимулювання і інші) з метою отримання фірмою прибутку	Штефанич Д., Дячун О. [18]
	Це бізнес-процес, який охоплює всі аспекти прямої взаємодії з клієнтом, від ідентифікації потенційних покупців до закриття угоди та обслуговування після продажу	Чернобровкіна С. [23]
Системний	Це системна діяльність, в основу якої покладено: 1) формування й управління каналами збуту товару; 2) управління комерційними і маркетинговими службами, задіяними в ланцюгу реалізації певного товару; 3) управління діяльністю торгового персоналу, який організовує та/або безпосередньо забезпечує продажі товарів; 4) управління процесом продажів, включаючи організацію комплексу торговельних операцій на всіх стадіях просування товарів у каналах збуту та прийняття відповідних управлінських рішень	Міщук І. [25]
	Це системна діяльність, що включає такі компоненти як: визначення цільових клієнтів, налагодження та управління каналами розподілу, управління відділом продаж (організація його роботи, розробка стратегії), розвиток навичок персонального продажу та управління відносинами, аналіз та коригування системи продажів	Jackson R., Hisrich R. [4]; Шандезон Ж., Лансестр А. [14]
	Це системне управління, що вимагає розуміння самого процесу продажу, знання основ менеджменту і маркетингу, застосування відповідних управлінських навичок і навіть володіння ефективними бізнес-інструментами	Ковінько О., Поліщук І., Іваніцька І. [24]
	Це координація операцій збуту, формування торгового персоналу, впровадження інноваційних методів, які дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і навіть перевищувати свої бізнес-цілі	Бужимська К. [15]

Крім того, різні вчені розглядають управління продажами з різних точок зору:

1) як управління людьми, безпосередньо задіяними в продажах (це включає підбір, мотивацію, навчання тощо) [5; 7; 26; 27]. Зокрема, Чарльз Фатрелл трактує сутність управління продажами як ефективне і результативне досягнення цілей, поставлених перед торговим персоналом, за допомогою планування, підбору, навчання та керівництва персоналом, а також контролю організаційних ресурсів [7];

2) як управління каналом збуту [19; 20; 28]. До прикладу, Ніл Рекхем зводить управління продажами до здійснення продажів методом SPIN, що зводиться до виявлення потреб клієнта [28];

3) як автоматизацію процесів взаємодії з клієнтською базою [29].

Історичний розвиток управління продажами нерозривно пов'язаний із загальними тенденціями еволюції торгівлі та маркетингу. Ця сфера пройшла складний шлях трансформації – від елементарного обміну товарами до комплексних систем управління, які базуються на глибокому аналізі споживчої поведінки та застосуванні цифрових технологій. Еволюція управління продажами відображає динамічні зміни в економічному, соціальному та технологічному контекстах суспільства, що зумовлює необхідність постійного перегляду підходів та інструментів, які використовуються в цій галузі.

На ранніх стадіях розвитку цивілізації торгівля здійснювалася на засадах прямого обміну товарів без участі грошей. Продажі тоді базувалися виключно на міжособистісних контактах, а головною компетенцією продавця було знання продукту та здатність переконати покупця в його цінності. Із впровадженням грошової форми обміну та становленням ринкових відносин, процес продажу став більш ускладненим, організованим та систематизованим [23].

Промислова революція ХІХ ст. та розвиток масового виробництва поставили нові виклики перед бізнесом, в т.ч. потребу в плануванні попиту, розробці ринкових стратегій та прогнозуванні обсягів продажів. Саме в цей період починає формуватись науковий підхід до управління продажами.

У ХХ ст. акценти в управлінні продажами змістилися в бік клієнтоорієнтованості. На перший план вийшли такі елементи, як сегментація ринку, позиціонування продукції, побудова бренду та

довгострокові відносини з клієнтами. Широке впровадження CRM-систем стало відповіддю на потребу бізнесу в інструментах для якісного управління клієнтськими зв'язками.

Сучасний етап розвитку управління продажами визначається стрімким впровадженням цифрових технологій. Інтернет, мобільні платформи, соціальні медіа, аналітика великих даних і персоналізований маркетинг стали невід'ємною частиною стратегічного інструментарію компаній. У таких умовах управління продажами перетворюється на багатофакторний процес, що інтегрує класичні принципи маркетингу з інноваційними підходами цифрової ери.

На розробку нових концепцій в управлінні продажами істотно впливають різні фактори в сучасному бізнес-середовищі. Аналіз літературних джерел дозволив виділити ключові фактори, що так чи інакше чинять вплив на еволюцію цих концепцій (табл. 2).

Як видно з табл. 2, ці фактори включають технологічний прогрес, зміну очікувань клієнтів та зростаючу роль продажів у бізнес-діяльності. Розуміння цих елементів має вирішальне значення для адаптації стратегій продажів до сучасних вимог, тож розглянемо їх детальніше.

Таблиця 2

Ключові фактори, що впливають на розвиток концепцій управління продажами

<i>Джерело</i>	<i>Фактори</i>
Jobber et al. [5]	Технологічні інновації (CRM), глобалізація, етика, системний підхід до продажів, поведінка споживачів
Jones et al. [6]	Технологічний прогрес, зростання конкуренції, зростання очікувань клієнтів, потреба в індивідуальних рішеннях, динамічні онлайн-методи для спілкування та координації дій задля адаптації до змін ринку
Cravens et al. [11]	Зміна клієнтських очікувань, цінність бренду, стратегічна роль продажів, перехід до маркетингу відносин
Milić S. [30]	Професіоналізація функцій продажів, інтеграція методів бізнес-маркетингу, узгодження зусиль постачальника з вимогами клієнтів
Bothe J. [3]	Міжнародна конкуренція, інтереси акціонерів, ринковий тиск
Mahlamäki T., Martikainen J. [31]	Цифровізація процесів продажів, інтеграція штучного інтелекту та CRM, нові моделі продажів

продовження табл. 2

Ingram et al. [9]	Орієнтація на дані, клієнтський досвід, технологічні інновації, стратегічні трансформації
Bauer G. [32]	Перехід від транзакцій до відносин, зростання командної роботи над індивідуалізмом, клієнтоорієнтованість, адаптація до нових технологій
Noonan C. [8]	Планування та контроль продажів, франчайзинг, підготовка та стимулювання кадрів
Cron et al. [33]	Стратегічне планування програм продажів, управління відносинами з обліковими записами та взаємодією з клієнтами (CRM-системи)
Moncrief W., Shipp S. [12]	Еволюційне середовище продажів, глобалізація, законодавчі зміни, етичні стандарти, технологічний прогрес, підготовка кадрів
Sudirjo et al. [34]	Цифрова трансформація, міжнародна кооперація, управління якістю, клієнтоорієнтованість
Mahesha et al. [35]	Вимоги клієнтів щодо скорочення часу реагування та покращення якості, глобальні ризики, логістика, антикризові підходи
Kohut H. [36]	Цифрові навички, COVID-19, клієнтоорієнтованість, гнучкість.
Withey J, Panitz E. [37]	Зміни навколишнього середовища, такі як економічні, технологічні, політичні, правові, соціальні/культурні та конкурентні впливи
Honeycutt E. [10]	Міжкультурна адаптація, правова відповідність, глобальні альянси
Verma M., Kumawat A. [38]	E-commerce, цифрова трансформація, data-driven стратегія, необхідність гнучкості у відповідь на економічну мінливість та глобальну конкуренцію
Белова Т., Крайнюченко О., Лелека О. [16]	Маркетинг відносин, соціальна відповідальність, соціальні мережі
Rogers, B. [13]	Етика, інновації, необхідність побудови довгострокових відносин
Marušić A. [39]	Глобалізація, комунікація з клієнтами, управління знаннями, цифрове середовище
Sorokina Y. [40]	Технологічний прогрес, соціокультурні зміни, посилення ринкової конкуренції, маркетинг вражень
Ojha A. [41]	Інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних, еволюція поведінки споживачів, вплив соціальних медіа та необхідність адаптивних стратегій, які узгоджуються зі зміною тенденцій та уподобань купівлі
Пойта І. [21]	Клієнтоорієнтованість, цифровий маркетинг

Інтеграція технологій у процеси продажів змінила спосіб взаємодії компаній з клієнтами. Такі інструменти, як CRM-системи та

аналітика даних, технології штучного інтелекту, дозволяють командам продажів персоналізувати взаємодію та підвищувати ефективність [5; 31; 33; 38; 40; 41]. Водночас розвиток цифрових платформ змінив продажі з традиційних методів до більш динамічних онлайн-підходів [6; 13; 34; 39].

Клієнти зараз вимагають більш персоналізованого досвіду та взаємодії, орієнтованих на цінності, що призводить до переходу від транзакційних до продажів на основі налагодження стосунків. Відтак, компанії повинні перелаштовувати свої стратегії продажів для побудови довгострокових відносин та забезпечення цінності бренду [9; 11; 13; 21; 32; 33; 34; 35; 36].

Функція продажів все частіше визнається стратегічною складовою функціонування компанії, що вимагає зосередження уваги на результатах та управлінні клієнтами [16; 35; 39; 40; 41]. Тож управління продажами стає все більш професійним, що вимагає наявності навичок психології, спілкування та маркетингу у відповідного персоналу, для ефективного задоволення потреб клієнтів [8; 30; 33]. З іншої сторони, це створює додаткову потребу в постійному навчанні персоналу та адаптації до нестабільних ринкових умов. Ця подвійність підкреслює складність управління продажами в сучасному мінливому середовищі.

Відтак, сучасне управління продажами виходить за межі традиційного збуту товарів і зосереджується на формуванні довгострокових відносин із клієнтами, інтеграції цифрових технологій, аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Воно є основною складовою маркетингової стратегії, яка охоплює всі етапи взаємодії з клієнтом, а відтак потребує від компаній постійної адаптації до ринкових змін і високої інноваційної гнучкості [23].

Висновки. Управління продажами стає одним із ключових елементів системи управління підприємством. Попри це, на сьогодні не існує єдиного трактування сутності поняття «управління продажами», хоча і виділяється два найбільш поширених підходи. Процесний підхід розглядає управління продажами як безперервний ланцюг взаємопов'язаних процесів, що починаються від залучення потенційного клієнта і закінчуються післяпродажним обслуговуванням, а системний – як єдину цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: людей, технологій, інструментів, процесів, ресурсів і зовнішнього середовища. Крім того, різні вчені розглядають управління продажами з різних поглядів: як

управління людьми, безпосередньо задіяними в продажах; як управління каналом збуту; як автоматизацію процесів взаємодії з клієнтською базою.

Еволюція управління продажами відображає динамічні зміни в економічному, соціальному та технологічному контекстах суспільства, що зумовлює необхідність постійного перегляду підходів та інструментів, які використовуються в цій галузі. На розробку нових концепцій в управлінні продажами істотно впливають різні фактори в сучасному бізнес-середовищі, такі як технологічний прогрес, зміна очікувань клієнтів та зростаюча роль продажів у бізнес діяльності. Розуміння цих елементів має вирішальне значення для адаптації стратегій продажів до сучасних вимог суспільного розвитку.

Отож, в умовах глобалізації та цифрової трансформації ринків управління продажами перетворюється з інструментальної функції на стратегічний елемент розвитку бізнесу. Посилення конкуренції, насиченість ринку, зміна споживчих очікувань і стрімкий технологічний прогрес зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до продажів.

1. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі : навчальний посібник / за наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 192 с.
2. Bolt Gordon J. *Practical Sales Management*. Financial Times Prentice Hall. 1987.
3. Bothe J. Sales Management Key Success Factors in a Complex Environment. *Romanian Economic and Business Review*. 2019. Vol. 14(1). P. 7–14. URL: <https://ideas.repec.org/a/rau/journal/v14y2019i1p7-14.html> (дата звернення: 15.07.2025).
4. Jackson R. W., Hisrich R. D. *Sales and Sales Management*. Upper Saddle River; Prentice-Hall. 1996.
5. Jobber D., Lancaster G., Le Meunier-FitzHugh K. *Selling and Sales Management: 11th Edition*. Pearson. 2019. URL: <https://research-portal.uea.ac.uk/en/publications/selling-and-sales-management-11th-edition> (дата звернення: 16.07.2025).
6. Jones E., Brown S. P., Zoltners A. A., Weitz B. A. The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2013. Vol. 25(2). P. 105–111.
7. Futrell C. *Sales management: 6th edition*. Dryden P, US, 1994. 609 p.
8. Noonan C. *Sales Management (1st ed.)*. Routledge. 1998. <https://doi.org/10.4324/9780080938646> (дата звернення: 10.07.2025).
9. Ingram T. N., Laforge R., Avila R. A., Schwepker Jr., C. H., & Williams M. R. *Sales Management*. 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003363583> (дата звернення: 14.07.2025).
10. Honeycutt E. D. *Global Sales Management*. 2010. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.WIEM06039> (дата звернення: 10.07.2025).
11. Cravens D. W., Le Meunier-FitzHugh K., Piercy N. F. *The Oxford handbook of strategic sales and sales management*. Oxford University Press. 2011. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199569458.001.0001> (дата звернення: 12.07.2025).
12. Moncrief W. C., Shipp S. H. *Sales Management: Strategy, Technology,*

- Skills. 1997. **13.** Rogers B. Sales and Business Development. Wiley. 2011. <https://doi.org/10.1002/9781119208501.CH5> (дата звернення: 16.07.2025).
- 14.** Шандезон Ж., Лансестр А. Стратегія ефективності продажу / пер. з фр. Запоріжжя, 1994. 60 с. **15.** Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 24–30. **16.** Белова Т., Крайнюченко О., Лелека О. Сучасні маркетингові концепції як основа розвитку маркетингового менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 85. <https://doi.org/10.32782/bses.85-19> (дата звернення: 12.07.2025). **17.** Данніков О. В. Вдосконалення процесу управління продажем з позицій маркетингового стратегічного планування. *Формування ринкової економіки*. 2018. Вип. 32. С. 91–103. **18.** Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 2. С. 124–132. **19.** Кушнір Р. Щоденник майстра продаж. Київ : Коло, 2015. 40 с. **20.** Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с. **21.** Пойта І. Сучасні концепції маркетингового менеджменту. *Економіка, Управління, Інновації*. 2024. Вип. 2(35). С. 123–137. **22.** Тімченко О. Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. № 2(34). С. 74–81. **23.** Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління продажем та клієнтським сервісом» для здобувачів першого (бакалавр) рівня вищої освіти освітньої програми «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» / уклад. Чернобровкіна С. В. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 68 с. **24.** Ковінько О. М., Поліщук І. І., Іваніцька І. В. Оцінка управління продажем на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 13(1). С. 96–99. **25.** Міщук І. П., Залогова Н. І., Луньов Є. Т., Яковчук М. В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 5–14. **26.** Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі : навч. посіб. / за наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 192 с. **27.** Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 495 с. **28.** Rackham N. SPIN-selling. McGraw-Hill, 1988. 261 p. **29.** Engel J. F., Blackwell R. D. and Miniard P. W. Consumer Behavior. 6th Edition, Dryden Press, Chicago, New York, 1995. **30.** Milić S. New paradigms of trade management in the function of sales improvement. *Ekonomski Signali*. 2022. Vol. 17(1). P. 151–161. **31.** Mahlamäki T., Martikainen J. Sales Development in Business-to-Business Markets. 2024. <https://doi.org/10.5220/0012980200003838> (дата звернення: 10.07.2025). **32.** Bauer G. J. Emerging Trends in Sales Thought and Practice. 1998. **33.** Cron W. L., DeCarlo T. E., Dalrymple D. J. Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases. 2005. **34.** Sudirjo F., Utari N. K. M. T., Abidin Z., Wijayanto G., Novandalina A. A Bibliometric Review of Contributions from Various Countries and Their Impact on Marketing Strategies and Sales Practices Worldwide. *The Eastasouth Management and Business*. 2023. Vol. 2(01). P. 64–71. **35.** Mahesha C., Baskaran S., Raju T., Suprabha R. Sales and distribution management. 2022. <https://doi.org/10.52458/9789391842420.2022.tb> (дата звернення: 15.07.2025). **36.** Kohut H. Sales Management Just Got Brighter and More Resilient during Covid-19: An Abstract. 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24687-6_5 (дата звернення:

15.07.2025). **37.** Withey J. J., Panitz E. Matching Sales Management Behavior with Organizational Strategy. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2001. Vol. 5(2). P. 1–10. **38.** Verma M., Kumawat A. Contemporary Trends and Challenges in Commerce, Economics & Management. *INSPIRA*. 2024. 163 p. <https://doi.org/10.62823/inspira/2024/9789391932947> (дата звернення: 15.07.2025). **39.** Marušić A. Organizacija prodajne funkcije. 2017. URL: <https://repositorij.unizd.hr/islandora/object/unizd:1167/datastream/PDF/download> (дата звернення: 15.07.2025). **40.** Sorokina Y. Traditional marketing modification in experience economy as a modern concept of sales management in service market. *E3S Web of Conferences*. 2023. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346003002> (дата звернення: 15.07.2025). **41.** Ojha A. Sales technique and research. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2023. Vol. 5(8). P. 975–980.

REFERENCES:

1. Kondratiuk I. V., Malinina M. Ya. Profesiini prodazhi : navchalnyi posibnyk / za nauk. red. M. H. Boiko. Ivano-Frankivsk : «Liteia-NV», 2015. 192 s. **2.** Bolt Gordon J. Practical Sales Management. Financial Times Prentice Hall. 1987. **3.** Bothe J. Sales Management Key Success Factors in a Complex Environment. *Romanian Economic and Business Review*. 2019. Vol. 14(1). P. 7–14. URL: <https://ideas.repec.org/a/rau/journal/v14y2019i1p7-14.html> (data zvernennia: 15.07.2025). **4.** Jackson R. W., Hisrich R. D. Sales and Sales Management. Upper Saddle River; Prentice-Hall. 1996. **5.** Jobber D., Lancaster G., Le Meunier-FitzHugh K. Selling and Sales Management: 11th Edition. Pearson. 2019. URL: <https://research-portal.uea.ac.uk/en/publications/selling-and-sales-management-11th-edition> (data zvernennia: 16.07.2025). **6.** Jones E., Brown S. P., Zoltners A. A., Weitz B. A. The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2013. Vol. 25(2). P. 105–111. **7.** Futrell C. Sales management: 6th edition. Dryden P, US, 1994. 609 r. **8.** Noonan C. Sales Management (1st ed.). Routledge. 1998. <https://doi.org/10.4324/9780080938646> (data zvernennia: 10.07.2025). **9.** Ingram T. N., Laforge R., Avila R. A., Schwepker Jr., C. H., & Williams M. R. Sales Management. 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003363583> (data zvernennia: 14.07.2025). **10.** Honeycutt E. D. Global Sales Management. 2010. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.WIEM06039> (data zvernennia: 10.07.2025). **11.** Cravens D. W., Le Meunier-FitzHugh K., Piercy N. F. The Oxford handbook of strategic sales and sales management. Oxford University Press. 2011. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199569458.001.0001> (data zvernennia: 12.07.2025). **12.** Moncrief W. C., Shipp S. H. Sales Management: Strategy, Technology, Skills. 1997. **13.** Rogers B. Sales and Business Development. Wiley. 2011. <https://doi.org/10.1002/9781119208501.CH5> (data zvernennia: 16.07.2025). **14.** Shandezon Zh., Lansestr A. Stratehiiia efektyvnosti prodazhu / per. z fr. Zaporizhzhia, 1994. 60 s. **15.** Buzhymyska K. O. Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy na vyrobnycho-torhovelnomu pidpriemstvi. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. 2022. № 33. C. 24–30. **16.** Bielova T., Krainiuchenko O., Leleka O. Suchasni marketynhovi kontseptsii yak osnova rozvytku marketynhovoho menedzhmentu

- pidpryiemstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2024. Vyp. 85. <https://doi.org/10.32782/bses.85-19> (data zvernennia: 12.07.2025). **17.** Dannikov O. V. Vdoskonalennia protsesu upravlinnia prodazhem z pozytsii marketynhovoho stratehichnogo planuvannia. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. 2018. Vyp. 32. S. 91–103.
- 18.** Shtefanych D., Diachun O. Upravlinnia prodazhem, yoho funktsii ta obiektna oriientatsiia. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu*. 2016. № 2. S. 124–132. **19.** Kushnir R. Shchodennyk maistra prodazh. Kyiv : Kolo, 2015. 40 s.
- 20.** Pylypchuk V. P., Dannikov O. V. Upravlinnia prodazhem : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2011. 627 s. **21.** Poita I. Suchasni kontseptsii marketynhovoho menedzhmentu. *Ekonomika, Upravlinnia, Innovatsii*. 2024. Vyp. 2(35). S. 123–137. **22.** Timchenko O. D. Teoretychna sutnist poniattia upravlinnia prodazhamy. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2021. № 2(34). S. 74–81. **23.** Opornyi konspekt lektsii z dystsypliny «Upravlinnia prodazhem ta klientskym servisom» dlia zdobuvachiv pershoho (bakalavr) rivnia vyshchoi osvity osvitnoi prohramy «Marketynh» spetsialnosti 075 «Marketynh» / uklad. Chernobrovkina S. V. Kharkiv : NTU «KhPI», 2024. 68 s. **24.** Kovinko O. M., Polishchuk I. I., Ivanitska I. V. Otsinka upravlinnia prodazhem na vyrobnychomu pidpryiemstvi. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 13(1). S. 96–99.
- 25.** Mishchuk I. P., Zaloha N. I., Lunov Ye. T., Yakovchuk M. V. Upravlinnia prodazhamy yak instrument aktyvizatsii diialnosti spetsializovanykh mahazyniv: aktualnist, zmist, napriamy realizatsii. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*. 2019. Vyp. 25. S. 5–14. **26.** Kondratiuk I. V., Malinina M. Ya. Profesiini prodazhi : navch. posib. / za nauk. red. M. H. Boiko. Ivano-Frankivsk : «Lileia-NV», 2015. 192 s. **27.** Bilovodska O. A. Marketynhova polityka rozpodilu : navch. posib. Kyiv : Znannia, 2011. 495 s. **28.** Rackham N. SPIN-selling. McGraw-Hill, 1988. 261 r. **29.** Engel J. F., Blackwell R. D. and Miniard P. W. Consumer Behavior. 6th Edition, Dryden Press, Chicago, New York, 1995. **30.** Milić S. New paradigms of trade management in the function of sales improvement. *Ekonomski Signali*. 2022. Vol. 17(1). P. 151–161. **31.** Mahlamäki T., Martikainen J. Sales Development in Business-to-Business Markets. 2024. <https://doi.org/10.5220/0012980200003838> (data zvernennia: 10.07.2025).
- 32.** Bauer G. J. Emerging Trends in Sales Thought and Practice. 1998. **33.** Cron W. L., DeCarlo T. E., Dalrymple D. J. Dalrymples Sales Management: Concepts and Cases. 2005. **34.** Sudirjo F., Utari N. K. M. T., Abidin Z., Wijayanto G., Novandalina A. A Bibliometric Review of Contributions from Various Countries and Their Impact on Marketing Strategies and Sales Practices Worldwide. *The Eastasouth Management and Business*. 2023. Vol. 2(01). P. 64–71. **35.** Mahesha C., Baskaran S., Raju T., Suprabha R. Sales and distribution management. 2022. <https://doi.org/10.52458/9789391842420.2022.tb> (data zvernennia: 15.07.2025).
- 36.** Kohut H. Sales Management Just Got Brighter and More Resilient during Covid-19: An Abstract. 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24687-6_5 (data zvernennia: 15.07.2025). **37.** Withey J. J., Panitz E. Matching Sales Management Behavior with Organizational Strategy. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2001. Vol. 5(2). P. 1–10. **38.** Verma M., Kumawat A. Contemporary Trends and Challenges in Commerce, Economics & Management. *INSPIRA*. 2024. 163 p. <https://doi.org/10.62823/inspira/2024/9789391932947> (data zvernennia: 15.07.2025).
- 39.** Marušić A. Organizacija prodajne funkcije. 2017. URL:

<https://repozitorij.unizd.hr/islandora/object/unizd:1167/datastream/PDF/download> (data zvernennia: 15.07.2025). **40.** Sorokina Y. Traditional marketing modification in experience economy as a modern concept of sales management in service market. *E3S Web of Conferences*. 2023. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346003002> (data zvernennia: 15.07.2025). **41.** Ojha A. Sales technique and research. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2023. Vol. 5(8). P. 975–980.

Visloukh I. V. [1; ORCID ID: 0009-0004-4967-6375],
Post-graduate Student,
Mishchuk H. Y. [1; ORCID ID: 0000-0003-4520-3189],
Doctor of Economics, Professor

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

DEVELOPMENT OF THE CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SALES MANAGEMENT

This article examines the systemic and process approaches to interpreting the essence of the concept of «sales management». The process approach views sales management as a continuous chain of interconnected processes, beginning with the engagement of a potential customer and ending with after-sales service. In contrast, the systemic approach considers it as a single integrated system comprising interrelated elements: people, technologies, tools, processes, resources, and the external environment. It has been established that scholars interpret «sales management» from various perspectives: as the management of people directly involved in sales; as the management of the distribution channel; and as the automation of processes for interacting with the customer base.

The evolution of approaches to sales management has been explored, from the early forms of barter to modern multi-factor systems that integrate digital technologies, big data analytics, and innovative marketing tools. Scientific works of domestic and foreign authors have been analysed, focusing on the development of effective sales strategies, management of sales representatives, and the adaptation of sales to changes in the market environment. It has been revealed that increasing competition, market saturation, changing customer expectations, and the rapid digitalisation of society necessitate a rethinking of traditional approaches to sales.

Key factors influencing the development of sales management concepts have been identified, namely technological progress, changing consumer

expectations, and the growing strategic role of sales in company operations. Understanding these factors is crucial for adapting sales strategies to the modern requirements of societal development. The necessity of a comprehensive approach to sales management has been substantiated, one that focuses on building long-term relationships with customers and enhancing business flexibility.

Keywords: sales; sales management concepts; sales management; sales management system; sales strategy.

Отримано: 31 серпня 2025 року
Прорецензовано: 05 вересня 2025 року
Прийнято до друку: 26 вересня 2025 року