

УДК 005:658.8:004.738.5:658.7

JEL M10, M31

DOI 10.32782/2786-765X/2025-10-2

Бобровник В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8996-1531>

Андрушкевич З.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2294-3785>

Занихайло Р.С.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4334-5924>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З БАГАТОРІВНЕВОЮ СТРУКТУРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН

У статті проаналізовано вплив цифрової трансформації на систему управління продажами підприємств із багаторівневою організаційною структурою. Акцентовано увагу на інтеграції класичних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю – із сучасними цифровими технологіями та концепцією маркетингу взаємовідносин. Обґрунтовано необхідність адаптації бізнес-процесів до умов цифрової економіки, що включає впровадження CRM-систем, аналітики даних та автоматизації. Розглянуто міжфункціональну координацію та визначено ключові метрики ефективності для формування системи управління продажами з урахуванням вимог сучасного бізнес-середовища в епоху штучного інтелекту, сервісної трансформації та ESG-пріоритетів.

Ключові слова: цифрова трансформація, управління продажами, багаторівнева організаційна структура, маркетинг взаємовідносин, бізнес-процеси, CRM-системи, міжфункціональна взаємодія.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація, що охоплює всі сфери сучасної економіки, докорінно змінює підходи до управління продажами, особливо в умовах складних, багаторівневих організаційних структур. В епоху динамічного ринку, технологічних проривів та еволюції поведінки споживача, ефективне управління продажами вже не обмежується автоматизацією, а вимагає інтеграції цифрових інструментів, стратегічної аналітики даних і побудови довготривалих відносин із клієнтами. Концепція Marketing 5.0, що синтезує штучний інтелект, інтернет речей і соціально відповідальні практики, стає центральною парадигмою цієї трансформації. Водночас, для великих підприємств із розгалуженою інфраструктурою ключовим є системний підхід до узгодження функцій планування, мотивації, контролю і міжфункціональної взаємодії (маркетинг, логістика, IT, фінанси, HR). Врахування регуляторних та етичних аспектів підкреслює необхідність переосмислення системи

управління продажами як стратегічного інструмента забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та клієнтоцентричної бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє дійти висновку, що сучасне управління продажами в умовах цифрової трансформації вимагає глибокої міждисциплінарної інтеграції з урахуванням сучасних викликів і тенденцій бізнес-середовища. Нові парадигми підприємства формуються на стику технологій, стратегічного менеджменту та маркетингу, поведінкових наук та етики. У цьому напрямі особливу увагу привертають роботи авторів Краус С. та ін. [1], Кальдерон-Монге Е. та ін. [2], які окреслюють загальні рамки цифровізації як глобального тренду, що впливає на всі сфери управління, зокрема і на управління продажами.

Цифрова трансформація продажів Венглер С. та ін. [3], Гуенці П. та ін. [4], Бергер Т. та ін. [5] охоплює глибокі зміни у ролі продавця, автоматизації процесів, використанні

аналітики та персоналізації завдяки цифровим каналам і штучному інтелекту. Особливий акцент робиться на «людському факторі» Алаві С. та ін. [6], який визначає ефективність впровадження цифрових рішень в управління продажами. Цифрова трансформація продажів неможлива без урахування стратегічного фокусу на побудову довготривалих відносин з клієнтами та формування моделі ціннісних пропозиції Вайнштейн А. [7], Рінтамакі Т. та ін. [8] у контексті Marketing 5.0.

У межах багаторівневих структур, які часто охоплюють різні географічні й функціональні одиниці, саме концепція Marketing 5.0 (Бакатор М. та ін. [9] Аланазі Т. М. та ін. [10], Сіма О. [11]) дозволяє досягнути узгодженості між локальними цілями та глобальною стратегічною візією. У цьому контексті з'являється потреба осмислення етичного виміру таких трансформацій Харі Х. [12]. Адже, принципи сервісної орієнтації та довіри, які лежать в основі маркетингу взаємовідносин підкреслюють необхідність синергії новітніх технологій із соціальним контекстом бізнесу. Етика в цифровому маркетингу стає особливо актуальною при використанні генеративного ШІ Кумар В. та ін. [13], штучної емпатії Лю-Томпкінс В. та ін. [14] та автоматизованої обробки поведінкових даних клієнтів (Петреску М. [15], Чау Д. В. та ін. [16]). Для системи управління продажами це питання стоїть не лише як філософське, але й як операційне: чи можна довірити ключові етапи продажів машинам, і яка роль людського контролю в системі (Гачек П. та ін. [17], Пашен Ж. та ін. [18]).

Мета статті. Метою статті є формування теоретичних аспектів побудови адаптивної, клієнтоцентричної та прозорої системи управління продажами як стратегічної можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств з багаторівневою організаційною структурою в епоху штучного інтелекту, сервісної трансформації та ESG-пріоритетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті цифрової трансформації підприємств з багаторівневою структурою, управління продажами набуває нового змісту як специфічний вид управлінської діяльності, що поєднує класичні управлінські функції з інноваційними підходами до організації бізнес-процесів.

Цифровізація не лише змінює інструментарій, а й трансформує саму філософію управління продажами: від орієнтації на продукт – до орієнтації на клієнта; від фрагментарних дій – до системного бачення екосистеми продажу; від реактивного – до проактивного

підходу. Підприємства, особливо зі складною, багаторівневою структурою, повинні оперативно реагувати на динаміку попиту, зростаючі очікування клієнтів, фрагментацію каналів комунікації та інтенсивну конкуренцію, яка все більше зміщується в онлайн-середовище.

В таких умовах ефективність продажів уже не визначається лише класичними підходами до планування, організації, мотивації та контролю, а залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові інструменти, працювати з великими даними, впроваджувати CRM-системи нового покоління, штучний інтелект, автоматизацію рутинних процесів та маркетингову аналітику.

Сучасна цифровізація змінює ключові бізнес-процеси підприємств з багаторівневою структурою, інтегруючи їх із функціями управління (таблиця 1).

Зазначимо, що для підприємств з ієрархічною структурою, численними філіями і логістичними центрами важливо, щоб усі бізнес-процеси були направлені на забезпечення ефективної взаємодії між різними рівнями управління.

Інтеграція нових технологій у бізнес-процеси є ключовим фактором успіху сучасних компаній та дозволяє забезпечити швидкий доступ до даних, а також злагоджену роботу між підрозділами, що мають різні функції.

На етапі планування цифрові інструменти дозволяють підприємствам створювати прогнози продажів на основі аналітики великих даних. Алгоритми штучного інтелекту враховують поведінкові патерни клієнтів, сезонність попиту, макроекономічні показники та конкурентну активність. Автоматизація процесів планування з використанням системи управління проектами, такі як Jira або Asana [19], дає змогу враховувати інтереси різних підрозділів та ефективно координувати роботу між командами.

Організаційні процеси в контексті впровадження CRM-систем [20–22] і платформ управління продажами забезпечує узгоджену комунікацію з клієнтами, координацію між відділами, а також інтеграцію даних у реальному часі.

Мотиваційні процеси завдяки цифровізації стають більш персоналізованими та результативними, автоматизовані системи відстежують виконання планів продажів кожним співробітником і надають індивідуальні рекомендації або нагороди. Для великих підприємств це допомагає усунути суб'єктивність у процесі мотивації.

Процес контролю управління продажами з використанням ERP-системи (SAP або

Таблиця 1

Основні бізнес-процеси та функції управління в контексті формування системи продажів для підприємств з багаторівневою організаційною структурою в умовах цифровізації

Бізнес-процеси	Рівень управління	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Маркетингові дослідження	Стратегічний рівень	Аналіз ринку, конкурентів, визначення потенційних цільових аудиторій	Організація збору та аналізу даних, співпраця з дослідницькими агентствами, інтеграція з ІТ-системами для збору інформації про ринок та клієнтів	Мотивація персоналу через участь у стратегічних рішеннях, бонуси за точність прогнозів	Перевірка коректності даних, що використовуються для прийняття рішень, моніторинг ефективності використання даних у процесах
Інтегроване управління постачанням та логістикою	Оперативний рівень	Планування обсягів закупівель для забезпечення потреб у продажах та оптимізації запасів	Створення системи управління відносинами з постачальниками, автоматизація логістичних процесів, інтеграція з ERP-системами для автоматизації процесів з постачальниками та дистриб'юторами через ІТ-системи	Заохочення персоналу за зниження витрат на закупівлю. Стимулювання персоналу до дотримання графіків постачання	Оцінка якості роботи з постачальниками. Контроль за виконанням строків доставки, моніторинг запасів, наявності товарів у всіх точках продажу
Виробничий процес	Тактичний рівень	Планування обсягів виробництва відповідно до прогнозів продажів	Координація роботи між відділами виробництва, збуту та логістики, інтеграція з ІТ для моніторингу виробництва	Мотивація через досягнення безперебійності постачання продукції	Перевірка відповідності обсягів виробництва запланованим потребам, моніторинг продуктивності на всіх етапах
Управління каналами продажів	Тактичний рівень	Планування каналів збуту, прогнозування обсягів продажів за кожним каналом	Координація роботи каналів, автоматизація процесів комунікації з використанням CRM-систем	Мотивація через підтримку KPI для кожного каналу, бонуси за виконання плану продажів	Контроль ефективності каналів збуту, оцінка доцільності інвестицій у канали через автоматизовані системи
Післяпродажне обслуговування	Оперативний рівень	Планування програм підтримки клієнтів (гарантія, технічна підтримка)	Організація роботи сервісних відділів, впровадження програм лояльності	Мотивація через досягнення високого рівня задоволеності клієнтів	Аналіз звернень клієнтів, контроль швидкості та якості вирішення проблем
Управління відносинами з клієнтами (CRM)	Стратегічний рівень	Формування прогнозів продажів на основі аналізу даних про клієнтів	Централізоване управління базою клієнтів, автоматизація процесів управління замовленнями	Побудова довготривалих відносин із клієнтами як частина нематеріальної мотивації команди	Аналіз поведінки клієнтів, моніторинг ефективності продажів

Джерело: авторська розробка

Microsoft Dynamics [23]), дозволяє інтегрувати фінансові потоки в єдину систему, оперативно виявляти слабкі місця, оцінювати ефективність виконання планів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Зазначимо, що гнучкість у прийнятті рішень за результатами контролю досягається через формування підпроцесів – основних, допоміжних, управлінських та процесів розвитку – у межах кожного бізнес-процесу, що дозволяє підвищити керуваність і адаптивність системи продажів загалом (таблиця 2).

Синхронізація операцій між структурними підрозділами забезпечує цілісність функціонування організаційної системи та сприяє формуванню єдиного стратегічного вектору розвитку.

Організація роботи з агентствами та внутрішніми командами на базі сучасних інструментів для автоматизації маркетингових кампаній (Google Ads [24], Facebook Ads [25] або SEMrush [26] для SEO) спрощує бізнес-процеси та значно підвищує результативність та ефективність продажів. Аналітичні інструменти (Tableau або Power BI [27]) дають змогу

Таблиця 2

Міжфункціональна координації та ключові метрики ефективності бізнес-процесів підприємств з багаторівневою організаційною структурою при формуванні системи продажів

Бізнес-процес	Тип процесу	Опис процесу	Ключові метрики ефективності (KPI)
1	2	3	4
Маркетингові дослідження	Основний	Збір даних про ринок, аналіз конкурентів, визначення цільової аудиторії	Точність прогнозів, частота оновлення досліджень, частка ринку
	Допоміжний	Використання сторонніх дослідницьких платформ	Якість даних, економія часу, порівняльна вартість досліджень
	Розвитку	Розробка нових методів аналізу споживачів	Кількість нових аналітичних інструментів, впровадження AI-аналітики
	Управління	Координація роботи дослідницьких команд	Час виконання проектів, якість результатів (задоволеність внутрішніх замовників)
Інтегроване управління поставанням та логістикою	Основний	Постачання товарів, управління запасами, оптимізація маршрутів	Заповнюваність складу (%), кількість вчасно виконаних замовлень (On-Time Delivery Rate), витрати на доставку
	Допоміжний	Інтеграція систем моніторингу логістики	Кількість відхилень від плану, рівень автоматизації
	Розвитку	Впровадження технологій відстеження вантажів у реальному часі	Частка доставок із відстеженням, швидкість впровадження нових рішень
	Управління	Контроль ефективності логістичних партнерів	Рівень задоволеності клієнтів доставкою, частка рекламаций на логістичні послуги
Виробничий процес	Основний	Виробництво продукції згідно з планом, контроль якості, дотримання термінів	Собівартість одиниці продукції, рівень браку, продуктивність, дотримання строків
	Допоміжний	Забезпечення виробництва матеріалами, техобслуговування обладнання	Час простою обладнання, наявність матеріалів, частота технічного обслуговування
	Розвитку	Автоматизація виробництва, впровадження нових технологій	Частка автоматизованих операцій, час впровадження інновацій, економія ресурсів
	Управління	Планування та контроль виробничих потужностей і ресурсів	Виконання виробничих планів, ефективність використання ресурсів, рівень завантаження потужностей
Управління каналами продажів	Основний	Координація роботи каналів збуту, управління обсягами продажів	Обсяг продажів по кожному каналу, ROI каналів збуту, коефіцієнт конверсії
	Допоміжний	Впровадження автоматизованих систем для управління каналами	Рівень автоматизації, час на аналіз результатів
	Розвитку	Розробка омніканальної стратегії	Частка продажів через різні канали, рівень задоволеності клієнтів
	Управління	Контроль ефективності каналів збуту	Відсоток відхилень від плану, частота перегляду стратегій

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Післяпродажне обслуговування	Основний	Надання технічної підтримки, гарантійного та сервісного обслуговування	Рівень задоволеності клієнтів, середній час вирішення запиту, кількість рекламаций
	Допоміжний	Документальний супровід обслуговування, облік звернень	Точність ведення записів, швидкість оформлення заявок, доступність інформації
	Розвитку	Впровадження онлайн-сервісів для підтримки, чат-ботів	Частка самообслуговування, кількість цифрових звернень, зниження навантаження на підтримку
	Управління	Контроль ефективності обслуговування, аналіз відгуків	Частота повторних звернень, NPS після обслуговування, відсоток вирішених проблем з першого разу
Управління клієнтськими відносинами (CRM)	Основний	Взаємодія з клієнтами, управління лояльністю, сегментація клієнтів	Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate), NPS (Net Promoter Score), LTV (Lifetime Value), кількість повторних продажів
	Допоміжний	Інтеграція CRM із системами обліку замовлень та маркетингу	Рівень інтеграції систем, час на обробку замовлення, кількість помилок в даних
	Розвитку	Впровадження нових інструментів персоналізації	ROI від впроваджених рішень, швидкість адаптації персоналу, частка персоналізованих комунікацій
	Управління	Моніторинг ефективності роботи відділу продажів	Середній час відповіді на запит клієнта, конверсія звернень у продажі

Джерело: авторська розробка

оцінити фінансові результати та спрогнозувати подальші витрати на основі реальних даних.

Висновки. У сучасних умовах цифрова трансформація радикально змінює підходи до управління продажами, перетворюючи їх на багатогранну управлінську діяльність, що потребує міждисциплінарного аналізу та адаптації. Класичні управлінські функції – планування, організація, мотивація, контроль – залишаються актуальними, однак набувають нової форми в контексті цифровізації та роботи з великими обсягами даних.

Системний та процесний підходи в дослідженні управління продажами дозволили здійснити комплексний науковий аналіз

функціонування цієї системи в умовах цифрової трансформації. Системний підхід забезпечив цілісне бачення управління продажами як інтегрованої сукупності взаємопов'язаних організаційних, технологічних та клієнтоцентричних елементів. Водночас процесний підхід сприяв формалізації ключових бізнес-процесів – планування, організації, мотивації та контролю – у контексті цифрових змін.

Їх синергія дала змогу не лише розкрити внутрішню логіку функціонування сучасної системи управління продажами, а й сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації щодо її вдосконалення з позицій маркетингу взаємовідносин, міжфункціональної взаємодії та системного контролю за ефективністю.

Бібліографічний список

1. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N. Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
2. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 18. No. 2. P. 449–491. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>.
3. Wengler S., Hildmann G., Vossebein U. Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2021. Vol. 36. No. 6. P. 917–927. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0457>
4. Guenzi P., Habel J. Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*. 2020. Vol. 62. No. 4. P. 57–85. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>.
5. Berger T., Fischer H., Seidenstricker S. Digitalisation of sales: Application of artificial intelligence. *Proceedings of the European Innovation & Trade Colloquium*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/371804937_Digitalisation_of_sales_Application_of_artificial_intelligence (дата звернення: 10.04.2025).

6. Alavi S., Habel J. The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2021. Vol. 41. No. 3. P. 223–233. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394964320917445>
7. Weinstein A. Creating Superior Customer Value in the Now Economy. *Journal of Creating Value*. 2020. Vol. 6. No. 1. P. 70–80. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394964320917445>.
8. Rintamäki T., Saarijärvi H. An integrative framework for managing customer value propositions. September 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/353427708_An_integrative_framework_for_managing_customer_value_propositions (дата звернення: 10.04.2025).
9. Bakator M., Čočkalović D., Makitan V., Stanisavljević S., Nikolić M. The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? August 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399675/> (дата звернення: 10.04.2025).
10. Alanazi T. M. Marketing 5.0: An Empirical Investigation of Its Perceived Effect on Marketing Performance. January 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/368229422_Marketing_50_An_Empirical_Investigation_of_Its_Perceived_Effect_on_Marketing_Performance (дата звернення: 10.04.2025).
11. Sima E. Managing a brand with a vision to marketing 5.0. August 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/367879031_Managing_a_brand_with_a_vision_to_marketing_50 (дата звернення: 10.04.2025).
12. Hari H., Sharma A., Verma S., Chaturvedi R. Exploring ethical frontiers of artificial intelligence in marketing. December 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/387197199_Exploring_Ethical_Frontiers_of_Artificial_Intelligence_in_Marketing (дата звернення: 10.04.2025).
13. Kumar V., Kotler P., Gupta S., Rajan B. Generative AI in Marketing: Promises, Perils, and Public Policy Implications. January 12, 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/07439156241286499> (дата звернення: 10.04.2025).
14. Liu-Thompkins Y., Okazaki S., Li H. Artificial empathy in marketing interactions: Bridging the human-AI gap in affective and social customer experience. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50. P. 1198–1218. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00892-5>
15. Petrescu M. Hybrid intelligence: human-AI collaboration in marketing analytics. August 3, 2023. URL: https://www.academia.edu/110966931/Hybrid_intelligence_human_AI_collaboration_in_marketing_analytics (дата звернення: 10.04.2025).
16. Chau D. V., He J. Machine Learning Innovations for Proactive Customer Behavior Prediction: A Strategic Tool for Dynamic Market Adaptation. *Sage Science Review of Applied Machine Learning*. 2024. Vol. 7, No. 1. P. 22–29. URL: <https://journals.sagescience.org/index.php/ssraml/article/view/162> (дата звернення: 10.04.2025).
17. Gaczek P., Leszczyński G., Mouakher A. Collaboration with machines in B2B marketing: Overcoming managers' aversion to AI-CRM with explainability. *Industrial Marketing Management*. November 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123001669> (дата звернення: 10.04.2025).
18. Paschen J., Wilson M., Ferreira J. J. M. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. February 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/339113524_Collaborative_intelligence_How_human_and_artificial_intelligence_create_value_along_the_B2B_sales_funnel (дата звернення: 10.04.2025).
19. Онисько Е., Фармага І. Огляд та аналіз систем управління проектами. *Computer Design Systems. Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, No. 1. С. 209–215. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/apr/34358/39.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
20. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
21. Chatterjee S., Rana N. P., Khorana S., Mikalef P., Sharma A. Assessing Organizational Users' Intentions and Behavior to AI Integrated CRM Systems: a Meta-UTAUT Approach. *Information Systems Frontiers*. August 2021. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-021-10181-1> (дата звернення: 10.04.2025).
22. Ралік І. Адаптивна CRM-система на основі когнітивного аналізу клієнтської поведінки. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390523903_ADAPTIVNA_CRM-SISTEMA_NA_OSNOVI_KOGNITIVNOGO_ANALIZU_KLIENTSKOI_POVEDINKI (дата звернення: 10.04.2025).
23. Шевченко Н. Ю., Турлакова С. С., Латишева О. В. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 79–84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).79-84).
24. Google Ads: офіційний сайт. URL: <https://ads.google.com> (дата звернення: 10.04.2025).
25. Facebook Ads: офіційний сайт. URL: <https://www.facebook.com/business/ads> (дата звернення: 10.04.2025).
26. SEMrush: офіційний сайт. URL: <https://www.semrush.com> (дата звернення: 10.04.2025).
27. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. 2023. URL: <https://www.sisense.com/reports/gartner-magic-quadrant-2023/> (дата звернення: 10.04.2025).

References

1. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, vol. 11, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
2. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. (2023). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, vol. 18, no. 2, pp. 449–491. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
3. Wengler S., Hildmann G., Vossebein U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 36, no. 6, pp. 917–927. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0457>
4. Guenzi P., Habel J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, vol. 62, no. 4, pp. 57–85. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
5. Berger T., Fischer H., Seidenstricker S. (2023). Digitalisation of sales: Application of artificial intelligence. In *Proceedings of the European Innovation & Trade Colloquium*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/371804937_Digitalisation_of_sales_Application_of_artificial_intelligence (accessed April 10, 2025).
6. Alavi S., Habel J. (2021). The human side of digital transformation in sales: Review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 41, no. 3, pp. 223–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920319>
7. Weinstein A. (2020). Creating superior customer value in the now economy. *Journal of Creating Value*, vol. 6, no. 1, pp. 70–80. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394964320917445>
8. Rintamäki T., Saarijärvi H. (2021, September). An integrative framework for managing customer value propositions. In *Proceedings of the European Innovation & Trade Colloquium*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/353427708_An_integrative_framework_for_managing_customer_value_propositions (accessed April 10, 2025).
9. Bakator M., Čočkaló D., Makitan V., Stanisavljev S., Nikolić M. (2024, August). The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11399675/> (accessed April 10, 2025).
10. Alanazi T. M. (2022, January). Marketing 5.0: An empirical investigation of its perceived effect on marketing performance. In *Proceedings of the International Marketing Conference*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/368229422_Marketing_50_An_Empirical_Investigation_of_Its_Perceived_Effect_on_Marketing_Performance (accessed April 10, 2025).
11. Sima E. (2021, August). Managing a brand with a vision to Marketing 5.0. In *Proceedings of the International Marketing Conference*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/367879031_Managing_a_brand_with_a_vision_to_marketing_50 (accessed April 10, 2025)
12. Hari H., Sharma A., Verma S., Chaturvedi R. (2024, December). Exploring ethical frontiers of artificial intelligence in marketing. In *Proceedings of the International Marketing Conference*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/387197199_Exploring_Ethical_Frontiers_of_Artificial_Intelligence_in_Marketing (accessed April 10, 2025).
13. Kumar V., Kotler P., Gupta S., Rajan B. (2024, January 12). Generative AI in marketing: Promises, perils, and public policy implications. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/07439156241286499> (accessed April 10, 2025).
14. Liu-Thompkins Y., Okazaki S., Li H. (2022). Artificial empathy in marketing interactions: Bridging the human-AI gap in affective and social customer experience. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 50, pp. 1198–1218. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00892-5>
15. Petrescu M. (2023, August 3). Hybrid intelligence: Human–AI collaboration in marketing analytics. In *Proceedings of the International Marketing Conference*. Available at: https://www.academia.edu/110966931/Hybrid_intelligence_human_AI_collaboration_in_marketing_analytics (accessed April 10, 2025).
16. Chau D. V., He J. (2024). Machine learning innovations for proactive customer behavior prediction: A strategic tool for dynamic market adaptation. *Sage Science Review of Applied Machine Learning*, vol. 7, no. 1, pp. 22–29. Available at: <https://journals.sagescience.org/index.php/ssraml/article/view/162> (accessed April 10, 2025).
17. Gaczek P., Leszczyński G., Mouakher A. (2023, November). Collaboration with machines in B2B marketing: Overcoming managers aversion to AI-CRM with explainability. *Industrial Marketing Management*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123001669> (accessed April 10, 2025).
18. Paschen J., Wilson, M., Ferreira J. J. M. (2020, February). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. In *Proceedings of the International Marketing Conference*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/339113524_Collaborative_intelligence_How_human_and_artificial_intelligence_create_value_along_the_B2B_sales_funnel (accessed April 10, 2025).
19. Onysko E., Farmaha I. (2024). Ohliad ta analiz system upravlinnia proektamy [Review and analysis of project management systems]. *Computer Design Systems. Theory and Practice*, vol. 6, no. 1, pp. 209–215.

- Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/apr/34358/39.pdf> (accessed April 10, 2025).
20. Ianchuk T., Boienko O. V. (2023). Vprovadzhennia CRM-system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoï diialnosti [Implementation of CRM systems as a tool for improving marketing efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
21. Chatterjee S., Rana N. P., Khorana S., Mikalef P., Sharma A. (2021, August). Assessing organizational users' intentions and behavior to AI-integrated CRM systems: A meta-UTAUT approach. *Information Systems Frontiers*. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-021-10181-1> (accessed April 10, 2025).
22. Ralik I. (2025). Adaptivna CRM-systema na osnovi kohnityvnoho analizu klientskoi povedinky [Adaptive CRM system based on cognitive analysis of customer behavior]. *Nauka i tekhnika sohodni*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/390523903_ADAPTIVNA_CRM-SISTEMA_NA_OSNOVI_KOGNITIVNOGO_ANALIZU_KLIENCKOIO_POVEDINKI (accessed April 10, 2025).
23. Shevchenko N. Yu., Turlakova S. S., Latysheva O. V. (2022). Korporatyvni informatsiini ERP- ta MES-systemy v stratehichnomu rozvytku ta pidvyshchenni operatsiinoi efektyvnosti pidpriemstv [Corporate informational ERP and MES systems in strategic development and increasing operational efficiency of enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, no. 43, pp.79–84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).79-84)
24. Google Ads. Available at: <https://ads.google.com> (accessed April 10, 2025).
25. SEMrush. Available at: <https://www.semrush.com> (accessed April 10, 2025).
26. Facebook Ads. Available at: <https://www.facebook.com/business/ads> (accessed April 10, 2025).
27. Gartner Inc. (2023). Magic Quadrant for analytics and business intelligence platforms. Available at: <https://www.sisense.com/reports/gartner-magic-quadrant-2023/> (accessed April 10, 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025

Valentyna Bobrovnyk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Marketing,
Khmelnyskyi National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8996-1531>

Zinaida Andrushkevych

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Marketing,
Khmelnyskyi National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2294-3785>

Roman Zanykhailo

Postgraduate Student,
Khmelnyskyi National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4334-5924>

FORMATION OF A SALES MANAGEMENT SYSTEM AT ENTERPRISES WITH A MULTI-LEVEL STRUCTURE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF RELATIONSHIP MARKETING

Purpose. This study aims to establish theoretical foundations for constructing an adaptive, customer-centric, and transparent sales management system tailored for enterprises with multi-level organizational structures amidst the challenges and opportunities presented by digital transformation, service transformation and ESG priorities. **Methods.** To achieve the research objectives, the study employs a combination of system and process approaches, business process analysis methods, comparative analysis of contemporary digital technologies utilized in sales management, and elements of theoretical modeling. This multifaceted methodology facilitates a comprehensive understanding of the integration between traditional management functions and modern digital tools. **Results.** The research substantiates the necessity of integrating classical management functions – planning, organizing, motivating, and controlling – with advanced digital tools such as Customer Relationship Management (CRM) systems, big data analytics, and business process automation. A model for business process transformation is proposed, encompassing strategic, tactical, and operational levels while considering cross-functional interactions. Key performance metrics are identified to monitor and evaluate sales effectiveness. **Scientific Novelty.** The study introduces a systemic model of sales management within the context of digitalization, combining relationship marketing, digital technologies, and ethical principles in handling customer data. This model ensures strategic sustainability and enhances the competitive edge of enterprises. **Practical Significance.** The scientific novelty of the study is the development of a systematic model of sales management for enterprises with a multi-level

organizational structure in the context of digital transformation. The proposed model synthesizes the concept of relationship marketing, modern digital technologies and ethical standards for processing customer data, which allows to ensure strategic sustainability, competitiveness and compliance with the principles of sustainable development. **Conclusions.** The findings underscore that digital transformation necessitates a paradigm shift in sales management, compelling enterprises to adopt innovative strategies for managing customer relationships, automate processes, and foster systemic cross-functional collaboration. The synergy of systemic and process approaches contributes to enhancing enterprise competitiveness and facilitates successful adaptation to the evolving business environment in the digital age.

Keywords: digital transformation, sales management, multi-level organizational structure, relationship marketing, business processes, CRM systems, cross-functional interaction.