

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-44>

УДК 338.46:339.1:658.5

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МОДЕЛІ ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ПОСТАНОВНИЙ АСПЕКТ

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF A SALES MODEL IN RETAIL ENTERPRISES: A KEY ASPECT

Павлова Валентина Андріївна

доктор економічних наук, професор,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

Сімонов Костянтин Анатолійович

аспірант,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0006-7378>

Pavlova Valentyna, Simonov Kostiantyn

Alfred Nobel University

У статті розглядаються питання, пов'язані з науково-теоретичними підходами до обґрунтування вибору моделі продажів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Виділено важливість управління товарними потоками й оптимізацією процесу продажів. Проведено систематизацію контенту досліджень категорії «управління продажами» за різними підходами. Встановлено ключові характеристики управління продажами в роздрібній торгівлі на підставі функцій продажів та специфічних ознак в досліджуваній сфері. Проаналізовано функції торгівлі та виділено ключові аспекти спрямованості товарних потоків до кінцевого споживача після формування відповідної пропозиції. Надано трактування категорії «управління продажами». Узагальнено підходи до поняття моделей продажів. Розглянуто особливості моделей, наведено конкретизацію переваг та ризиків застосування в практичній діяльності. Виділено сучасні види бізнес-моделей продажів.

Ключові слова: роздрібна торгівля, управління продажами, моделі продажів, особливості, переваги і ризики, бізнес-моделі.

The article considers issues related to scientific and theoretical approaches to justifying the choice of a sales model at retail enterprises. The emphasis is on the importance of trade as a sphere of economic activity that plays an important socio-economic role in society. The importance of managing product flows and optimizing the sales process is highlighted. The content of research on the category of "sales management" is systematized using different approaches. Two groups of approaches to defining the category under study are identified: sales management as a process and sales management as an activity for organizing an effective sales system. The key characteristics of sales management in retail are established, which are based on sales functions and their key aspects in the studied area. The functions of trade are analyzed and key aspects of the direction of product flows to the end consumer are highlighted after the formation of the corresponding offer with a detailed description of the components. The author provides his own interpretation of the category of "sales management", which is considered in retail trade as a process of influencing the subjects and objects of the purchase and sale mechanism in order to achieve strategic and tactical goals within the framework of certain models. It is proved that to ensure sales efficiency, the choice of a model for exchanging goods and services between different subjects of commodity-money relations is important. Approaches to the concept of sales models are generalized. The models: B2C, B2B, B2G, C2C, C2B, D2C, their features are considered, the advantages and risks of application in practical activities are specified. Modern types of sales business models are highlighted. The choice of the optimal sales model takes into account the category of the trading enterprise, specialization and specifics of the activity, financial capabilities, the state of competition in the market and serves as a guarantee of increasing sales volumes and increasing the level of profitability of the activity and fulfilling the social function of trade in ensuring consumer demand for goods/services.

Keywords: retail, sales management, sales models, features, benefits and risks, business models.

Постановка проблеми. Торгівля як сфера економічної діяльності, що виконує в суспільстві важливу соціально-економічну роль, залишається одним з основних джерел формування валового внутрішнього продукту України, забезпечує досягнення ринкової рівноваги між попитом і пропозицією, фінансової стійкості, зв'язок між виробниками та споживачами, що фіксується через величину товарообороту підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Як показує інформація згідно з офіційною статистикою [1], обсяг товарообороту у фактичних цінах за роки війни має позитивну динаміку, його рівень зростає, звичайно за суттєвого впливу зміни цін на величину продажів. Темпи зростання роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі становили у 2022 р. 75,5% порівняно з 2021 р., що обумовлено впливом воєнного стану та потребою у пристосуванні до сучасних економічних викликів. Починаючи з 2023 р. спостерігається зростання товарообороту до попередніх періодів. Зокрема, порівняно з 2022 р. темп росту становив 113,4%; у 2024 р. – 115,6% до 2023 р.; у вересні 2025 р. – 105,5% до аналогічного періоду 2024 р. За абсолютним рівнем продажів та їх відносною величиною можна встановлювати ступінь задоволення потреб і вплив на розвиток різних галузей економіки. Це підтверджує важливість управління продажами у сфері торгівлі та вибір таких їх моделей, які б гарантували масштабування діяльності суб'єктів зазначеної сфери для забезпечення функціонування національної економіки та добробуту суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, пов'язані з сучасними проблемами управління продажами, акцентування уваги на значенні для національної економіки й окремих видів діяльності та організацією ефективної системи управління, відображені в дослідженнях К. Бужимської [5], О. Дячун [2], Н. Залози [4], Є. Луньова [4], І. Міщука [4], С. Радінського [2], О. Тімченко [3], М. Яковчука [4]. Теоретичні й практичні аспекти формування механізму продажів, вибору моделей продажів та їх бізнес-орієнтованої спрямованості розглядалися в доробках О. Бурліцької [6], Н. Голди [6], О. Краузе [6], В. Легези [13], С. Овсієнко [11], О. Петриченко [10], Т. Шевченко [9] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, не зважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління продажами, особливості сучасного етапу розвитку економіки потребують

систематизації підходів до вибору моделей продажів на підприємствах роздрібною торгівлі та управління продажами, що сприятиме підвищенню її соціально-економічної значущості.

Метою статті є упорядкування науково-теоретичних підходів щодо обґрунтування вибору моделі продажів на підприємствах роздрібною торгівлі як елемента системи управління.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах розвитку національного господарства та його суб'єктів проблема просування товарів від виробника до споживача залишається як і раніше актуальною, оскільки від його швидкості залежать фінансові можливості всіх рівнів в ієрархії економіки. Тому рухом товарних потоків й оптимізацією процесу продажів слід ефективно управляти. Підходи щодо визначення категорії «управління продажами» систематизовано за контентом його досліджень з урахуванням специфіки сфер діяльності та наведено в табл. 1.

Огляд підходів до визначення категорії «управління продажами» дозволив узагальнити його характерні особливості й виділити акценти дослідників, які об'єднано в дві групи:

– управління продажами як процес, що за допомогою різних методів, інструментарію, інфраструктури реалізує потреби ринку; формує економічні відносини щодо просування товарів, відповідних потребам; залучає покупців, налагоджує канали збуту тощо [2; 6; 8];

– управління продажами як діяльність щодо організації системи продажів товарів з використанням наявних ресурсів; як сукупність напрямів менеджменту щодо забезпечення обсягів продажів; як координація менеджментом торгових операцій тощо [3-5; 7].

Поряд з цим, встановлено, що управління продажами в роздрібній торгівлі має певні ключові характеристики, які ґрунтуються на функціях продажів та їх специфічних ознаках в досліджуваній сфері. Їх узагальнення за [7-8] наведено в табл. 2.

Слід погодитися, що до функцій торгівлі відносяться: планування й аналіз; організація; контроль; управління командою [7], а ключовими аспектами спрямованості товарних потоків до кінцевого споживача після формування відповідної товарної пропозиції є: залучення клієнтів і формування їх клієнтської бази; визначення етапів продажів від залучення клієнта до задоволення їх потреби у товарах/послугах; вибір методів продажів, зручних для покупця; використання сучасних

Таблиця 1

Підходи щодо визначення категорії «управління продажами» в різних джерелах

Джерело	Зміст поняття	Характерні ознаки
О. Дячун, С. Радинський [2]	Динамічний процес, який постійно змінюється та вдосконалюється із врахуванням ринкової ситуації та з метою задоволення потреб ринку на підставі запитів покупців	Процес, спрямований на задоволення потреб ринку
О. Тімченко [3]	Діяльність керівництва компанії, спрямована на визначення прогнозованого обсягу продукції за асортиментними позиціями, який буде продано за встановлений період часу з використанням наявних у компанії ресурсів	Діяльність з продажу продукції з використанням наявних ресурсів
І. Міщук, Н. Залога, Є. Луцьов, М. Яковчук [4]	Сукупність основних напрямів торговельного менеджменту, що забезпечує високу ефективність продажів шляхом постановки тактичних цілей продажів, формування та контролю виконання поточного плану заходів, планування та управління ресурсами, необхідними для поточного забезпечення продажів	Сукупність напрямів менеджменту щодо забезпечення ефективності Управління продажів в роздрібній торгівлі
К. Бужимська [5]	Координація операцій збуту, формування торгового персоналу, впровадження інноваційних методів, які дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і навіть перевищувати свої бізнес-цілі	Координація менеджментом торгових операцій
Н. Голда, О. Бурліцька, О. Краузе [6]	Процес, що забезпечує здійснення акту з продажу на підставі виявлення потреб потенційних покупців з метою зосередження зусиль на їх задоволенні за допомогою виявлення спонукальних мотивів клієнта до купівлі й організації продажу в момент привернення уваги споживача до даного товару в потрібний момент часу й у потрібному місці	Процес встановлення відносин з приводу будь-якого товару, що відповідає очікуванням або потребам реальних чи потенційних клієнтів
Інтернет-ресурс [7]	Діяльність, спрямована на аналіз, планування, організацію й контроль процесу продажів з метою збільшення прибутку, одержуваного компаніями	Діяльність, спрямована на реалізацію товарів з метою отримання прибутку
Інтернет-ресурс [8]	Процес, що спрямований на формування таких складових як: цільова аудиторія; ринок збуту; реклама; організація відділу продажів, оцінка та аналіз роботи системи продажів з метою забезпечення ключових покупців, налагодження каналів збуту, підвищення продуктивності продажів	Процес залучення покупців, налагодження каналів збуту з метою збільшення обсягів продажів

Джерело: складено авторами за [2-8]

технологій, що дозволяють пришвидшувати процес продажів.

На підставі наведених вище підходів до визначення досліджуваної категорії ми вважаємо, що управління продажами в роздрібній торгівлі є процесом впливу на суб'єкти і об'єкти механізму купівлі-продажів з метою збільшення товарообороту, зростання при-

бутковості, досягнення соціального ефекту щодо задоволення споживчого попиту шляхом виконання комплексу відповідних послідовних дій в межах визначених моделей.

Отже, для забезпечення ефективності продажів важливим є вибір моделі обміну товарами та послугами між різними суб'єктами товарно-грошових відносин.

Таблиця 2

Ключові характеристики управління продажами в роздрібній торгівлі

Ключові характеристики управління продажами			
Функції управління продажами		Специфічні ознаки продажів в торгівлі	
Планування й аналіз	Обґрунтування цілей продажів, прогнозування обсягів, аналіз ринку та конкурентів	Робота з клієнтами	Побудова довгострокових відносин, робота з відмовами, підтримка після продажу
Організація	Формування команди, розподіл клієнтів, планування маршрутів, визначення методів продажів	Етапи продажів	Знайомство – Визначення потреб – Презентація – Робота із запереченнями – Укладання угоди
Контроль	Моніторинг виконання планів, облік витрат, оцінка роботи працівників	Методи продажів	Самообслуговування, індивідуальне обслуговування, продажі за зразками, попередні замовлення тощо
Управління командою	Мотивація, навчання, розвиток навичок (комунікація, робота із запереченнями)	Технології	Використання CRM-систем для автоматизації процесів та контролю торговельних агентів (BAS)

Джерело: складено авторами за [7-8]

Узагальним визначенням моделі продажів є виділення структурованого процесу взаємодії компанії (продавця) з клієнтами (покупцями), починаючи від їх пошуку і закінчуючи передаванням товарів/послуг кінцевим споживачам.

За висновками ряду авторів [6], які провели деталізований огляд робіт закордонних вчених у сфері дослідження продажів та їх моделей, слід виділити три моделі продажів: продажі, орієнтовані на товар; продажі, орієнтовані на продавця; продажі, орієнтовані на покупця, які стали основними при формуванні сучасних моделей продажів.

Погоджуючись з таким підходом, є сенс розглянути різні моделі продажів в сучасній сфері торгівлі. Як стверджує Т. Шевченко [9] моделі в торгівлі мають свої особливості, оскільки «відрізняються способи просування, бюджети, робота з документацією, комунікація з клієнтами та багато інших аспектів, пов'язаних з розширенням каналів продажів» й виділяє такі моделі: B2C (Business-to-Consumer), B2B (Business-to-Business), B2G (Business-to-Government), C2C (Consumer-to-Consumer) та C2B (Consumer-to-Business).

В. Петриченко [10], акцентуючи увагу на тому, що продажі відрізняються не тільки в сферах діяльності, а й в їх секторах, та, виділяючи переваги й загрози моделей, додає модель D2C (Direct-to-Consumer), як специ-

фічну форму онлайн-продажів у брендовому інтернет-магазині.

С. Овсієнко підкреслює, що «вибір правильної бізнес-моделі є фундаментальним стратегічним кроком, який визначає не лише спосіб продажів, але й фінансове здоров'я компанії, оскільки модель являє собою комплексну структуру, що охоплює ціннісну пропозицію, стратегію ціноутворення та шляхи генерування доходу» [10], з чим безумовно погоджуємося. Такий підхід є актуальним для будь-якої категорії торговельних суб'єктів – великих, середніх, малих чи мікропідприємств.

Узагальнення характеристик моделей продажів, виділення їх особливостей, конкретизація переваг та ризиків застосування в практичній діяльності [9-13] наведено в табл. 3.

Для виділення переваг кожної з найбільш розповсюджених моделей продажів, а також визначення загроз у разі використання в торговельній діяльності тієї чи іншої моделі важливо дійти до однозначного розуміння їх характеристик в системі економічних відносин. Зокрема, B2C – відносини між господарюючими суб'єктами (продають товари/послуги) та фізичними особами-кінцевими споживачами; B2B – взаємодія між двома суб'єктами господарювання з приводу купівлі-продажів товарів/послуг; B2G – співпраця між комерційною організацією та державною установою; C2C – відносини між приватними особами;

Таблиця 3

Моделі продажів, їх особливості, переваги та ризики застосування

Модель продажів	Сфера застосування	Переваги	Ризики і загрози
B2C Business-to-Consumer	Компанія продає товари/послуги фізичним особам—кінцевим споживачам	Швидка і пряма взаємодія з клієнтами Можливості персоналізації Можливість масштабування	Висока конкуренція Складнощі в логістиці та обліку товарів Складнощі при поверненні товарів
B2B Business-to-Business	Одна компанія продає товари/послуги іншій компанії	Великі обсяги продажів Встановлення довгострокових контактів Більш стабільний попит і потік замовлень	Довгий цикл продажів Жорстка конкуренція Складнішим є процес продажів
B2G Business-to-Government	Співпраця між комерційною організацією та державною установою	Можливість довгострокового планування Великі обсяги замовлень Робота за чітким алгоритмом, прописаним у законодавстві	Складне регулювання відносин Репутаційні та фінансові ризики в проблемних ситуаціях Залежність від наповнення бюджету та роботи державних органів
C2C Consumer-to-Consumer	Модель ринкових відносин між двома приватними особами	Великий вибір товарів Широкий діапазон цін Простий збір зворотного зв'язку	Складнощі з побудовою довіри Ризик недобросовісності продавців/покупців Правила майданчика можуть бути незручними для продавця Можливі проблеми з комунікацією
C2B Consumer-to-Business	Фізичні особи продають ідеї, товари, послуги, дані тощо компаніям	Для споживачів (монетизація навичок, гнучкість, пряма винагорода, визнання) Для бізнесу (доступ до унікальних ресурсів, зниження витрат, швидкість, інновації)	Для споживачів (нерівна сила, низька оплата, залежність, відсутність гарантій) Для бізнесу (якість, управління, правові питання, репутаційні ризики)
D2C Direct-to-Consumer	Компанія виробник продає продукцію безпосередньо кінцевому споживачеві без посередників	Повний контроль над брендом та досвідом клієнта, Вища маржа Прямий збір даних про споживачів Лояльність аудиторії та швидкість виведення нових продуктів	Необхідності значних інвестицій у власну інфраструктуру (логістика, маркетинг, підтримка) Висока відповідальність за всі процеси Потреба в додатковій експертизі для забезпечення конкуренції з великими гравцями

Джерело: складено авторами за [9-13]

C2B – продажі фізичними особами товарів/послуг господарюючим суб'єктам; D2C – взаємодія виробника та кінцевого споживача з приводу продажі продукції без посередника.

Зрозуміло, що вибір моделі залежить від спеціалізації торговельного бізнесу, його місії й завдань, категорії суб'єкта підприємництва у сфері торгівлі, життєвого циклу організації,

обраної стратегії розвитку, логістики тощо. Враховуючи зазначені фактори, слід проводити дослідження ринку функціонування й обґрунтовувати відповідність тієї чи іншої моделі особливостям бізнесу та рівню його ресурсів для утримання та розширення сегментів діяльності, можливого виходу на міжнародні ринки, участі у державних закупівлях.

Проте, на сьогодні більш актуальним стає використання так званих бізнес-моделей продажів, які розглядаються як динамічний стратегічний актив та дорожні карти до успіху компанії, що буде забезпечений завдяки здатності «постійно інновувати та адаптувати обрану модель до мінливих ринкових умов» для сталого зростання бізнесу в довгостроковій перспективі [11].

Практичну таку ж думку можна прослідкувати в [12], де модель продажів розглядається як загальна структура, що визначає «високорівневий підхід організації до продажів». Пропонується до впровадження модель бізнес-бізнес (B2B), модель бізнес-споживач (B2C), а також інші види бізнес-моделей (роздрібна модель; виробнича модель; модель підписки; модель продукту як послуги (PaaS); модель франшизи; партнерська модель; фрілансерська модель [12].

Слушний підхід до вибору моделей продажів як до бізнес-процесів через сукупність дій для залучення клієнтів пропонується у [13] з покроковим алгоритмом щодо представлення бізнес-процесної моделі продажів, виділення напрямів удосконалення бізнес-процесів продажів та отримання прогресивних результатів, що врешті-решт призводить до підвищення ефективності бізнесу.

Висновки. Встановлено, що для початкового етапу дослідження сфери роздрібної торгівлі, яка виконує соціальну функцію щодо задоволення потреб і попиту споживачів у матеріальних цінностях, а також формує економічну складову за рахунок збільшення прибутку в результаті прискорення товарооборотності та зважаючи на непередбачувані зміни ринкової ситуації. У зв'язку з цим, важливим є уточнення понять «управління продажами», моделі продажів». Досліджувані економічні категорії у разі їх ефективного використання і впровадження в діяльність торговельних суб'єктів стають підґрунтям для оптимізації процесу просування товарів до кінцевого споживача. Вибір моделі продажів враховує категорію торговельного підприємства (великі, середні, малі), спеціалізацію та специфіку діяльності, фінансові можливості, стан конкуренції на ринку, але загальним критерієм вибору є збільшення обсягів продажів й зростання рівня рентабельності діяльності та виконання соціальної функції торгівлі щодо забезпечення попиту споживачів на товари/послуги.

Подальші дослідження будуть присвячені парадигмі побудови моделей продажів на підприємствах роздрібної торгівлі за об'єктно-орієнтованим підходом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики. Торгівля та послуги. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 16.12.2025)
2. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 107-117.
3. Тімченко О.Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 74-81.
4. Міщук І.П., Залога Н.І., Луньов Є.Т., Яковчук М.В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Entrepreneurship and Trade*. 2019. № 25. С. 5-14.
5. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 24-30.
6. Голда Н., Бурліцька О., Краузе О. Дослідження та формування механізму продажу. *Galician economic journal*. 2021. № 1 (68). С.166-173.
7. Управління продажами. URL: <http://ukrprofi.com/kafmarket/upravlinnya-prodazhami/> (дата звернення: 16.12.2025)
8. Система управління продажами: етапи створення. URL: <https://sales.nbc.ua/sistema-upravlinnya-prodazhami-etapi-stvorennya/> (дата звернення: 16.12.2025)
9. Шевченко Т. Основні моделі продажів: що таке B2C, B2B, B2G, C2C та C2B. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/main-sales-models/> (дата звернення: 18.12.2025)
10. Петриченко О. B2C, B2B, B2G, C2C, D2C продажі: що це, приклади та в чому різниця секторів. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-types/> (дата звернення: 18.12.2025)
11. Овсієнко С. Як обрати модель: 20 ключових типів бізнесу. URL: <https://speka.ua/life-hacks/k-obrati-model-20-klyucovix-tipiv-biznesu-poradi-ta-keisi-pl50kx> (дата звернення: 18.12.2025)
12. Що таке бізнес-модель продажів? URL: <https://north.kukhnia.cx.ua/ukraincyam/shho-take-biznes-model-prodazhiv.html> (дата звернення: 19.12.2025)

13. Лєгеза В. Бізнес-процес продажів – типові етапи та модель його вдосконалення. URL: <https://icoloronebox.org.ua/biznes-protseprodazhiv/> (дата звернення: 19.12.2025)

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky. Torhivlia ta posluhy [State Statistics Service. Trade and services]. Available at: <https://stat.gov.ua/> (accessed December 16, 2025)
2. Diachun O., Radynskiy S. (2019) Cuchasni problemy upravlinnia prodazhem [Modern problems of sales management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 1 (20), pp. 107-117.
3. Timchenko O.D. (2021) Teoretychna sutnist poniattia upravlinnia prodazhamy [Theoretical essence of the concept of sales management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector*, vol. 2 (34), pp. 74-81.
4. Mishchuk I.P., Zaloha N.I., Lunov Ye.T., Yakovchuk M.V. (2019) Upravlinnia prodazhamy yak instrument aktyvizatsii diialnosti spetsializovanykh mahazyniv: aktualnist, zmist, napriamy realizatsii [Sales management as a tool for activating the activities of specialized stores: relevance, content, implementation directions]. *Pidpriemnytstvo ta torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 25, pp. 5-14.
5. Buzhymyska K.O. (2022) Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy na vyrobnycho-torhovelnomu pidpriemstvi [Organization of an effective sales management system at a manufacturing and trading enterprise]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 33, pp. 24-30.
6. Holda N., Burlitska O., Krauze O. (2021) Doslidzhennia ta formuvannia mekhanizmu prodazhu [Research and formation of a sales mechanism]. *Halytskyi ekonomichnyi zhurnal – Galician ekonomik journal*, vol. 1 (68), pp. 166-173.
7. Upravlinnia prodazhamy [Sales management]. Available at: <http://ukrprofi.com/kafmarket/upravlinnyaprodzhami/> (accessed December 16, 2025)
8. Systema upravlinnia prodazhamy: etapy stvorennia [Sales management system: creation stages]. Available at: <https://sales.nbc.ua/sistema-upravlinnyaprodzhami-etapi-stvorennia/> (accessed December 16, 2025)
9. Shevchenko T. Osnovni modeli prodazhiv: shcho take V2S, V2V, V2G, C2C ta C2B [Basic sales models: what are B2C, B2B, B2G, C2C and C2B]. Available at: <https://horoshop.ua/ua/blog/main-sales-models/> (accessed December 18, 2025)
10. Petrychenko O. V2S, V2V, V2G, C2C, D2C prodazhi: shcho tse, pryklady ta v chomu riznytsia sektoriv [B2C, B2B, B2G, C2C, D2C sales: what are they, examples and what is the difference between sectors]. Available at: <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-types/> (accessed December 18, 2025)
11. Ovsiienko S. Yak obraty model: 20 kliuchovykh typiv biznesu [How to choose a model: 20 key business types]. Available at: <https://speka.ua/life-hacks/k-obrati-model-20-klyucovix-tipiv-biznesu-poradi-ta-keisi-pl50kx> (accessed December 18, 2025)
12. Shcho take biznes-model prodazhiv? [What is a sales business model?]. Available at: <https://north.kukhnia.cx.ua/ukraincyam/shho-take-biznes-model-prodazhiv.html> (accessed December 19, 2025)
13. Leheza V. Biznes-protseprodazhiv – typovi etapy ta model yoho vdoskonalennia [Sales business process – typical stages and a model for its improvement]. Available at: <https://icoloronebox.org.ua/biznes-protseprodazhiv/> (accessed December 19, 2025)