

Kalchenko A. H. (2000). *Lohistyka: monohrafiia* [Logistics: monograph]. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet.

Naseem M. H. & Yang J. (2021). Role of Industry 4.0 in supply chains sustainability: a systematic literature review. *Sustainability*, 17(13), Article 9544. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/17/9544>

Oklander M. A. (2004). *Lohistychna systema pidpriemstva: monohrafiia* [Enterprise logistics system: monograph]. Odesa: Astroprint.

Popelo O. V. & Svyrydenko O. A. (2024). Upravlinnia lohistychnym zabezpechenniam systemy elektronnoi komertsii torhovelykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Management of logistical support for the e-commerce system of trade enterprises under conditions of digitalization]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1(28), 234–245. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-234-245)

Shevchenko Yu. (2026). Yak zminiuietsia lohistyka pid chas viiny [How logistics is changing during the

war]. *FBC.biz.ua*. <https://fbc.biz.ua/news/ekonomika-uk/yak-zminyuyetsya-logistika-pid-chas-vijni/>

Spieske A. & Birkel H. (2021). Improving supply chain resilience through Industry 4.0: a systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic. *Computers & Industrial Engineering*, 158, Article 107452. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835221003569>

Tiurina N. M., Hoi I. V. & Babii I. V. (2015). *Lohistyka: monohrafiia* [Logistics: monograph]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ у підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.07.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 658.8:339.187.4
JEL: M10
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-463-473>

АРХІТЕКТУРА ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДИЛЕРСЬКИМИ СТРУКТУРАМИ В УКРАЇНІ

© 2026 КОРЖ Б. Р.

УДК 658.8:339.187.4
JEL: M10

Корж Б. Р. Архітектура побудови сучасної бізнес-моделі управління дилерськими структурами в Україні

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування сучасної бізнес-моделі управління дилерськими структурами в умовах цифрової трансформації, посилення ринкової нестабільності та зміни характеру взаємодії між виробниками, дилерами та кінцевими споживачами. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної лінійної моделі збуту до інтегрованої багаторівневої системи управління, здатної забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень, безперервність інформаційного обміну та адаптивність дилерської мережі. Запропоновано архітектуру бізнес-моделі управління дилерською структурою, основу якої становить вертикальна система, що охоплює стратегічний, організаційний та операційний рівні, доповнена горизонтальною системою координації. Остання інтегрує управління знаннями, систему мотивації та технологічну базу, а координаційне ядро забезпечує взаємозв'язок структурних елементів за допомогою KPI, контролінгу й аналітичних інструментів. Визначено функціональне призначення структурних елементів архітектури, характер їхніх взаємозв'язків та внесок у створення цінності бізнес-моделі. Обґрунтовано поєднання організаційного, процесного та інформаційного підходів, що створює передумови для переходу від функціонального до процесно-орієнтованого управління дилерською мережею. Розроблено систему ключових показників ефективності, пов'язаних зі структурними компонентами запропонованої архітектури, яка охоплює стратегічні, організаційні, операційні, кадрові, мотиваційні та технологічні характеристики. Такий підхід дає змогу оцінювати результати діяльності та чинники їх формування, виявляти проблемні зони й обґрунтовувати управлінські рішення. Систематизація українського досвіду підтвердила необхідність цифровізації інформаційного обміну, забезпечення логістичної гнучкості, розвитку сервісної складової та використання зворотного зв'язку від споживачів. Визначено можливості практичного застосування запропонованого підходу під час створення, реорганізації та цифрової трансформації дилерських мереж, а також його адаптації до галузевої специфіки.

Ключові слова: бізнес-модель; дилерська мережа; архітектура побудови бізнес-моделі; управління; система координації; цифрова трансформація; ключові показники ефективності.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Корж Богдан Романович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: bogdankorzh42@gmail.com

Korzh B. R. The Architecture of Building a Modern Business Model for Managing Dealer Networks in Ukraine

The article explores the theoretical and practical foundations of forming a modern business model for managing dealer networks under conditions of digital transformation, increasing market instability, and changing interactions between manufacturers, dealers, and end customers. The article substantiates the need to move from a traditional linear sales model to an integrated multi-level management system capable of ensuring alignment of strategic and operational decisions, continuity of information exchange, and adaptability of the dealer network. The article proposes a business model architecture for managing dealer networks, based on a vertical system covering strategic, organizational, and operational levels, complemented by a horizontal coordination system. The latter integrates knowledge management, a motivation system, and a technological base, while the coordination core ensures the interconnection of structural elements through KPIs, controlling, and analytical tools. The functional purpose of the structural elements of the architecture, the nature of their interconnections, and their contribution to creating the business model's value have been defined. The combination of organizational, process, and informational approaches is substantiated, creating the conditions for moving from functional to process-oriented management of the dealer network. A system of key performance indicators related to the structural components of the proposed architecture has been developed, covering strategic, organizational, operational, personnel, motivation, and technological characteristics. This approach allows evaluating performance results and the factors forming them, identifying problem areas, and substantiating managerial decisions. Systematizing Ukrainian experience confirmed the need for digitalization of information exchange, ensuring logistical flexibility, developing the service component, and using feedback from consumers. Opportunities for the practical application of the proposed approach were identified during the creation, reorganization, and digital transformation of dealer networks, as well as its adaptation to industry-specific conditions.

Keywords: business model; dealer network; business model architecture; management; coordination system; digital transformation; key performance indicators.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Korzh Bohdan R. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: bogdankorzh42@gmail.com

ВСТУП

Умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю ринку, цифровою трансформацією бізнес-процесів, зміною поведінки споживачів, ускладненням логістичних ланцюгів і посиленням конкуренції. Ці фактори впливають не в останню чергу і на підходи до організації збуту продукції та управління дилерськими мережами. Тому, управління каналами збуту, серед яких вагоме місце посідають дилерські структури як ключова ланка взаємодії між виробником і кінцевим споживачем, потребує впровадження сучасних бізнес-моделей, здатних забезпечити узгоджену взаємодію всіх учасників дилерської мережі та адаптацію до динамічних змін ринку. Актуальність впровадження сучасних бізнес-моделей управління дилерськими мережами зумовлена їх роллю у забезпеченні реалізації продукції, організації післяпродажного сервісу, підтриманні корпоративних стандартів, просуванні бренду та накопиченні інформації про ринок. Ефективне виконання цих функцій потребує узгодженої взаємодії виробника, регіональних структур, дилерських підприємств і кінцевих споживачів у межах єдиної інформаційно-управлінської системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження дилерських і дистриб'юторських мереж розвиваються переважно у трьох напрямках: оцінювання впливу дилерського сервісу на резуль-

тати виробника, оптимізація взаємодії прямих і непрямих каналів та цифрова трансформація бізнес-моделей дилерів. Так, S. Golara, K. J. Dooley та N. Mousavi на основі даних 1078 автомобільних дилерів довели позитивний вплив якості післяпродажного обслуговування на регіональні продажі й ринкову частку виробника [1]. Перевагою дослідження є його емпірична обґрунтованість, однак зосередження лише на автомобільному ринку США обмежує можливість безпосереднього перенесення висновків на інші галузі та інституційні умови. R. Mehta та K. Balakumar розширюють проблематику, аналізуючи наслідки впровадження виробником прямого каналу після продажного сервісу [2]. Отримані ними результати свідчать, що прямий сервіс може позитивно впливати на доходи непрямого каналу, але водночас знижувати результативність власних торговельних точок через конкуренцію між каналами. Це спростовує спрощене уявлення про безумовну перевагу прямого контролю виробника, проте дослідження не формує цілісної системи координації учасників мережі.

Операційний аспект дилерської взаємодії розкрито M. Balasooriya, E. Dalkiran та R. B. Chinnam, які запропонували модель спільної оптимізації асортименту виробника, запасів дилерів і поведінки споживачів з урахуванням щільності, неоднорідності та масштабів дилерської мережі [3]. Перевагою роботи є формалізація взаємозалежності рішень виробника й дилерів, однак

використання змодельованих даних і орієнтація на систему виробництва «на склад» звужують прикладну універсальність запропонованого підходу. L. Pizzichini та співавтори пов'язують трансформацію дилерського бізнесу із цифровізацією взаємодії з клієнтами, розширенням спектра супутніх послуг і переходом від одноразового продажу продукту до формування довготривалої цінності для клієнта [4]. Водночас ситуативний характер дослідження не дає змоги сформувати універсальні організаційні механізми й систему кількісних показників оцінювання такої трансформації.

В українських працях дилерські мережі переважно розглядаються опосередковано – через канали розподілу, управління збутом, дистриб'юторську діяльність і мережевий ритейл. І. Корман, О. Семенда та Н. Осадчук систематизують функції оптових і роздрібних каналів, пропонують алгоритм планування й аналізу збуту [5], тоді як М. Кривдик, М. П'ятничка та В. Заботін розмежовують стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління збутовою діяльністю [6]. Ці напрацювання формують необхідне методичне підґрунтя, проте не конкретизують механізми розподілу повноважень, відповідальності та економічних результатів між виробником і дилерами. Б. В. Бешлей обґрунтовує інформаційно-аналітичне забезпечення дистриб'юторських підприємств, акцентуючи увагу на документуванні товарних потоків і формуванні звіту про відвантаження та продаж товарів [7]. Але обліковий акцент залишає недостатньо розкритими питання мотивації дилерів, управління знаннями, клієнтського досвіду і міжорганізаційної координації.

О. Небилиця обґрунтовує перехід українських підприємств до багатоканальної взаємодії, цифрових інструментів і клієнтоорієнтованої моделі збуту в умовах війни [8]. Т. Наумова, Л. Кирильєва, Я. Лемешко, А. Сотник, І. Шапка, О. Шайда та Ю. Воловік розкривають трансформацію мережевого ритейлу, необхідність підвищення його адаптивності, цифровізації та ефективності [9–11; 14].

Водночас ототожнення дилерських мереж із ритейлом є методологічно обмеженим, оскільки дилер, на відміну від звичайного роздрібного продавця, часто представляє бренд виробника, виконує сервісні, консультаційні й гарантійні функції та бере участь у формуванні ринкової пропозиції. Галузеві дослідження А. Попіль і В. Борси щодо фармацевтичного ринку [12] та Ю. Зінцьо і В. Констанжи щодо ринку дверей [13] підтверджують залежність побудови каналів збуту від регуляторних, логістичних, асортиментних і сервісних

особливостей конкретного ринку, але не пропонують моделі управління дилерськими структурами.

ВИОКРЕМЛЕННЯ РАНІШЕ НЕВИРІШЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Отже, наявні дослідження достатньо повно висвітлюють окремі складові діяльності дилерських і дистриб'юторських мереж – сервіс, асортимент, запаси, цифровізацію, облік, збут і клієнтську взаємодію. Водночас у них відсутнє цілісне представлення архітектури бізнес-моделі управління дилерськими структурами, яке б узгоджувало ціннісну пропозицію, бізнес-процеси, розподіл функцій між виробником і дилером, інформаційні потоки, управління знаннями, мотивацію та систему KPI. Така фрагментарність існуючих підходів зумовлює необхідність розроблення архітектури, здатної поєднати стратегічний, організаційний, операційний і цифровий рівні управління дилерською мережею.

Метою статті є розробка архітектури побудови сучасної бізнес-моделі управління дилерськими структурами, яка базується на інтеграції стратегічного, організаційного та операційного рівнів управління із горизонтальним рівнем наскрізної координації, а також обґрунтування системи показників оцінювання ефективності її функціонування в умовах цифрової трансформації бізнесу та зростання вимог до адаптивності дилерських мереж.

ОПИС МЕТОДИКИ (СТРУКТУРИ, ПОСЛІДОВНОСТІ) ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження виконано із застосуванням системного та процесного підходів. На першому етапі здійснено критичний аналіз сучасних наукових праць щодо управління дилерськими мережами, бізнес-моделями, каналами розподілу та цифрової трансформації збутової діяльності, що дозволило визначити основні тенденції, переваги й обмеження існуючих підходів. На другому етапі проведено систематизацію функціональних елементів дилерської діяльності, визначено ключових учасників взаємодії, інформаційні та матеріальні потоки, а також принципи координації процесів між виробником, дилером і кінцевим споживачем.

На основі результатів аналізу сформовано авторську архітектуру бізнес-моделі управління дилерськими структурами, яка інтегрує стратегічний, організаційний, операційний та цифровий рівні управління. Для обґрунтування її практичної цінності використано методи

структурно-функціонального моделювання, узагальнення, порівняння та логічного синтезу, що дало змогу визначити взаємозв'язки між елементами бізнес-моделі, сформувати систему ключових показників ефективності (KPI) та обґрунтувати механізми підвищення результативності функціонування дилерських мереж в умовах цифрової трансформації й посилення конкуренції.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ Й ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

На сучасному етапі розвитку економіки дилерські структури перестають виконувати лише функцію посередника між виробником і кінцевим споживачем. Вони трансформуються у складні організаційні системи, що забезпечують реалізацію продукції, післяпродажне обслуговування, просування бренду, збір маркетингової інформації, підтримку корпоративних стандартів та формування довгострокових відносин із клієнтами. Тому, ефективність діяльності всієї дилерської мережі визначається рівнем інтегрованості процесів управління, швидкістю обміну інформацією та здатністю системи адаптуватися до швидкоплинних змін ринку [1; 5; 8].

Традиційні підходи до організації дилерських мереж переважно ґрунтуються на лінійній моделі взаємодії, за якої виробник визначає умови співпраці, дилер забезпечує реалізацію продукції, а кінцевий споживач є завершальною ланкою в каналі збуту. Подібна організація є достатньо ефективною за умов відносно стабільного ринку. Водночас істотно обмежує можливості швидкого реагування на зміни попиту, розвиток цифрових сервісів, удосконалення системи сервісного обслуговування та інтеграцію сучасних інформаційних технологій. Ці аспекти зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей розподілу до комплексних бізнес-моделей управління дилерськими структурами, які зможуть забезпечити синхронізацію управлінських процесів на всіх рівнях функціонування мережі [2; 3].

Бізнес-модель управління дилерськими структурами доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів, що визначають логіку створення цінності для всіх учасників дилерської мережі, порядок розподілу функцій між виробником і дилерами, механізми координації спільної діяльності, принципи управління ресурсами та систему оцінювання результативності функціонування мережі. Зазначений підхід може забезпечити перехід від управління окремими бізнес-процесами до управління системою взаємодії учасників дилерської мережі.

Функціонування сучасних дилерських мереж потребує узгодженої взаємодії між виробником, регіональними структурами, дилерами та кінцевими споживачами. З *одного боку*, виробник має забезпечувати дотримання єдиних корпоративних стандартів, цінової політики, вимог до якості обслуговування та розвитку бренду. З *іншого боку*, дилери повинні мати можливість оперативного адаптуватися до особливостей регіональних ринків, зміни попиту, конкурентного середовища та потреб споживачів [4; 6]. Отже, ефективна бізнес-модель повинна поєднувати механізми централізації стратегічних функцій із децентралізацією операційного управління і забезпечувати високий рівень інформаційної взаємодії між усіма учасниками мережі.

Важливою складовою сучасної бізнес-моделі є цифровізація управління дилерськими структурами. Використання CRM- та ERP-систем, корпоративних інформаційних платформ, систем бізнес-аналітики, електронного документообігу та інструментів прогнозування попиту дозволяє суттєво скоротити час прийняття управлінських рішень, підвищити прозорість інформаційних потоків, забезпечити оперативний контроль за виконанням корпоративних стандартів та своєчасне реагування на зміни ринку [3; 7]. Але ефективність використання цифрових технологій залежить від їх інтеграції із загальною системою управління дилерською мережею, а не від застосування їх як окремих локальних інформаційних рішень.

З огляду на вищезазначене, сучасна бізнес-модель управління дилерськими структурами повинна формуватися як інтегрована багаторівнева система, що забезпечує взаємозв'язок між стратегічним управлінням, організацією діяльності дилерської мережі, операційними процесами, цифровими технологіями та механізмами координації. Така концепція покладена авторами в основу архітектури бізнес-моделі, що пропонується і відрізняється від наявних підходів інтеграцією вертикальної системи управління з горизонтальним рівнем підтримки управлінських процесів (рис. 1).

Основою запропонованої архітектури становить вертикальна система управління, що об'єднує стратегічний, організаційний та операційний рівні. Стратегічний рівень формує цілі розвитку дилерської мережі, корпоративні стандарти, політику бренду та ключові показники ефективності. Організаційний рівень забезпечує реалізацію стратегічних рішень через координацію регіональної мережі, розподіл зон відповідальності, управління логістичними процесами та контроль дотримання корпоративних вимог. Операційний рівень представлений дилерами та

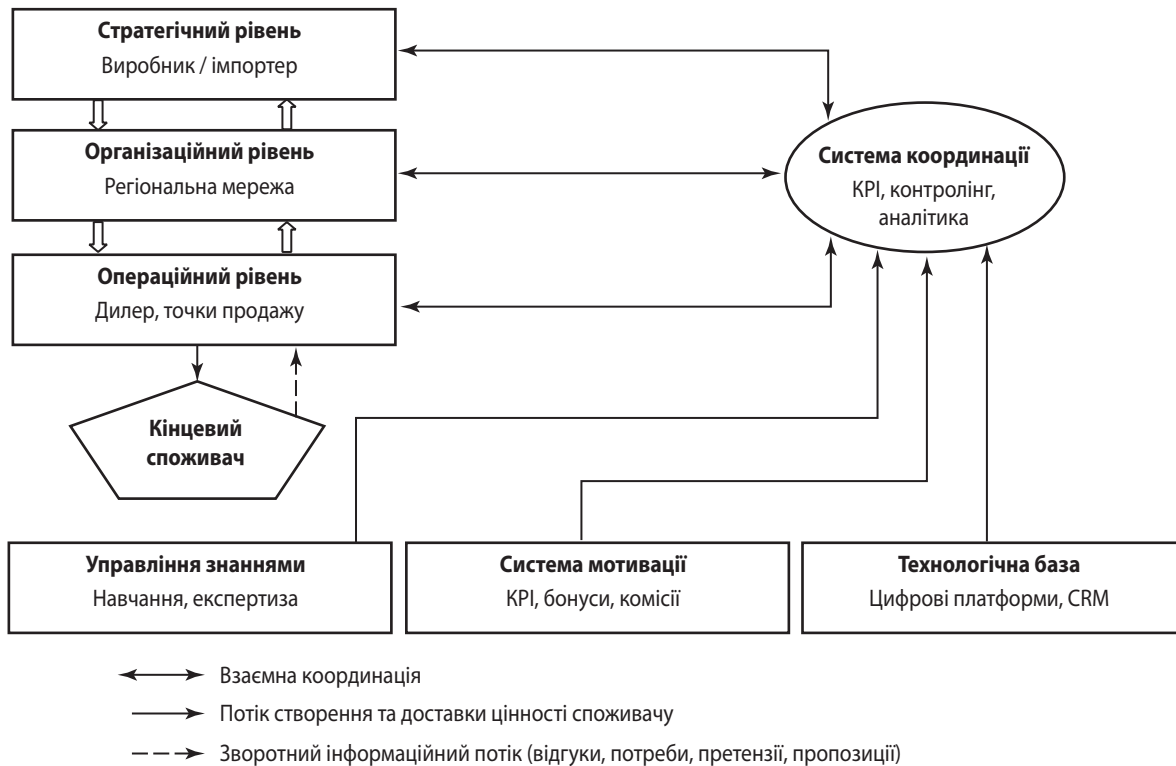


Рис. 1. Архітектура побудови сучасної бізнес-моделі управління дилерською структурою

Джерело: розроблено автором.

точками продажу, які безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами, здійснюють реалізацію продукції, сервісне обслуговування та формують зворотний інформаційний потік для коригування управлінських рішень.

Координацію всіх рівнів забезпечує єдине координаційне ядро, яке інтегрує систему KPI, контролінг та аналітичні інструменти. На відміну від традиційного адміністративного підходу, запропонована модель поєднує вертикальний розподіл управлінських функцій із горизонтальним механізмом інформаційної взаємодії, що забезпечує оперативне узгодження управлінських рішень, безперервний зворотний зв'язок і адаптацію дилерської мережі до змін у зовнішньому середовищі.

Горизонтальна система представлена трьома взаємопов'язаними підсистемами: управлінням знаннями, системою мотивації та технологічною базою. Їхнє спільне функціонування створює єдиний інформаційно-управлінський простір, у якому забезпечуються координація діяльності учасників мережі, підтримка прийняття управлінських рішень та безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

Система управління знаннями забезпечує розвиток компетентностей персоналу шляхом навчання, сертифікації дилерів, обміну практиками та накопичення корпоративних знань. Система

мотивації орієнтована на узгодження інтересів виробника та дилерів і враховує не лише фінансові результати, а й якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів, дотримання корпоративних стандартів і використання цифрових інструментів. Технологічна база інтегрує CRM-, ERP- та BI-системи, електронний документообіг і цифрові платформи та, таким чином, забезпечує автоматизацію інформаційних потоків, прозорість бізнес-процесів і оперативне прийняття управлінських рішень.

Запропонована архітектура поєднує організаційний, процесний та інформаційний підходи до управління дилерськими структурами. Організаційний підхід визначає функції та відповідальність учасників мережі, процесний – порядок їх взаємодії у межах наскрізних бізнес-процесів, а інформаційний – формування, передавання та використання даних для прийняття рішень. Завдяки цьому дилерська мережа розглядається не як сукупність відокремлених підприємств, а як цілісна система створення та доведення цінності до кінцевого споживача.

Характерною рисою такої архітектури є інтеграція вертикальної системи управління із горизонтальною системою координації, що дозволяє розглядати дилерську мережу як єдину організаційно-економічну систему. Це, своєю чергою, забезпечує системність, ієрархічність, інтегрованість та адаптивність управління. Системність виявляється у взаємозалежності її компонентів, ієрархічність –

у розподілі функцій і відповідальності між стратегічним, організаційним та операційним рівнями, а інтегрованість – у поєднанні цих рівнів горизонтальною системою координації. Адаптивність забезпечується безперервним зворотним зв'язком, цифровими технологіями та аналітичною підтримкою управлінських рішень.

Окрім того, створюються умови для переходу до процесно-орієнтованої моделі функціонування мережі й підвищується швидкість прийняття управлінських рішень, оскільки основним об'єктом управлінського впливу стають бізнес-процеси, які проходять через декілька рівнів і структурних елементів мережі, що дозволяє скоротити дублювання функцій, підвищити прозорість операцій, оптимізувати використання ресурсів.

Для деталізації запропонованої архітектури у табл. 1 систематизовано її структурні елементи,

їх функціональне призначення, взаємозв'язки та внесок у створення цінності бізнес-моделі. Це дає можливість визначити місце кожного елемента в архітектурі бізнес-моделі і забезпечує подальше формування системи кількісного оцінювання ефективності її функціонування.

Практичне застосування архітектури потребує відповідного механізму оцінювання її результативності. Використання лише фінансових індикаторів, зокрема обсягу реалізації, прибутковості або частки ринку, не дає змоги повною мірою оцінити якість управління мережею, ефективність внутрішньої координації, рівень цифрової зрілості, розвиток персоналу та результати взаємодії з клієнтами.

Тому пропонується багатокомпонентна система ключових показників ефективності, пов'язана зі структурними елементами архітектури бізнес-моделі (табл. 2).

Таблиця 1

Структурні елементи архітектури побудови бізнес-моделі управління дилерською структурою

Структурний елемент	Функціональне призначення	Взаємозв'язки між елементами	Внесок у створення цінності бізнес-моделі
1	2	3	4
Стратегічний рівень (виробник / імпортер)	Формування стратегії розвитку дилерської мережі, корпоративних стандартів, цілей, політики бренду та KPI	Організаційний рівень, система координації	Забезпечення стратегічної узгодженості мережі, єдності бренду та орієнтації всіх учасників на досягнення довгострокових цілей
Організаційний рівень (регіональна мережа)	Координація діяльності дилерів, управління територіями, контроль виконання стандартів, розподіл ресурсів	Стратегічний та операційний рівні, система координації	Перетворення стратегічних цілей на узгоджені регіональні рішення, забезпечення масштабованості та збалансованого територіального розвитку мережі
Операційний рівень (дилер, точки продажу)	Реалізація продукції, сервісне обслуговування, взаємодія зі споживачами, формування інформації про попит	Організаційний рівень, кінцевий споживач, система координації	Безпосереднє створення споживчої цінності через доступність продукції, якість продажу, сервісу та клієнтської взаємодії
Система координації (KPI, контролінг, аналітика)	Інтеграція інформаційних потоків, моніторинг діяльності, оцінювання результативності, підтримка прийняття управлінських рішень	Усі рівні архітектури	Підвищення прозорості й керованості мережі, своєчасне виявлення відхилень та обґрунтоване коригування управлінських рішень
Управління знаннями	Навчання персоналу, сертифікація дилерів, накопичення та поширення корпоративних знань	Усі рівні архітектури	Розвиток інтелектуального капіталу мережі, уніфікація професійних компетентностей і підвищення якості обслуговування
Система мотивації	Формування матеріальних і нематеріальних стимулів, оцінювання результатів діяльності дилерів	Стратегічний, організаційний та операційний рівні	Узгодження інтересів виробника та дилерів, стимулювання довгострокової співпраці й орієнтації на сукупний результат мережі

1	2	3	4
Технологічна база (CRM, ERP, BI, цифрові платформи)	Автоматизація бізнес-процесів, підтримка інформаційного обміну, цифровий супровід взаємодії учасників мережі	Усі структурні елементи архітектури	Формування єдиного цифрового середовища, прискорення інформаційного обміну та підвищення точності й оперативності управління
Кінцевий споживач	Формування попиту, оцінювання якості продукції та сервісу, генерування зворотного зв'язку	Операційний рівень, система координації	Формування ринкової цінності бізнес-моделі через задоволення потреб, лояльність, повторні покупки та зворотний зв'язок

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 4; 5; 7].

Таблиця 2

Система показників за структурними елементами моделі

Структурний елемент	Показники	Характеристика
Стратегічний рівень	Частка сертифікованих дилерів відповідно до бренд-стандартів	Відповідність нормативам виробника
	Своєчасність впровадження оновлених регламентів (днів)	Швидкість трансляції стандартів
Організаційний рівень	Коефіцієнт стійкості мережі (частка точок, що зберегли діяльність в умовах дестабілізації)	Адаптивність до зовнішніх викликів
	Тривалість відновлення логістичних ланцюгів (днів)	Операційна гнучкість
Операційний рівень	Обсяг продажів на точку	Комерційна результативність
	Індекс задоволеності клієнтів (NPS/CSI)	Якість контакту зі споживачем
Управління знаннями	Частка персоналу із сертифікованим навчанням	Рівень компетентності мережі
	Тривалість передавання нових знань і компетентностей (днів)	Швидкість поширення знань
Система мотивації	Кореляція виплат і досягнення KPI	Узгодженість інтересів дилера й виробника
	Плинність кадрів на дилерських точках	Стабільність команди
Технологічна база	Частка процесів, автоматизованих через CRM/ERP	Цифрова зрілість
	Швидкість обміну даними між рівнями (год.)	Інформаційна прозорість архітектури

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 5; 8] та власних спостережень

Система ключових показників ефективності сформована за принципом збалансованості та охоплює як кінцеві результати діяльності дилерської мережі, так і процеси, що забезпечують їх досягнення. До її складу включено показники стратегічного, організаційного, операційного, кадрового, мотиваційного та технологічного компонентів моделі.

Безпосередній зв'язок KPI зі структурними елементами архітектури дає змогу оцінювати чинники, що формують результати діяльності. Наприклад, недостатній рівень професійної підготовки персоналу може спричинити погіршення сервісу та

зниження задоволеності клієнтів, а низький рівень цифрової інтеграції – уповільнення інформаційного обміну, збільшення тривалості управлінського циклу та зростання адміністративних витрат. Отже, система показників дає змогу локалізувати проблемні зони та визначати зв'язок між станом окремих компонентів і загальною результативністю мережі.

Важливою складовою запропонованого підходу є оцінювання ефективності горизонтальної системи координації. Показники, що характеризують швидкість передавання даних, поширення знань, виконання регламентів і зв'язок винагороди

з результатами, дозволяють виявляти інформаційні розриви, неузгодженість дій, дублювання функцій і недостатню інтеграцію бізнес-процесів. У такий спосіб предметом контролю стають не лише результати окремих дилерів, а й якість взаємодії між усіма учасниками мережі.

Результати оцінювання можуть бути використані для обґрунтування стратегічних та оперативних рішень щодо розвитку дилерської мережі, оптимізації бізнес-процесів, модернізації цифрової інфраструктури, удосконалення мотивації та навчання персоналу. Єдиний перелік показників і стандартизовані методики їх розрахунку також створюють основу для порівняння дилерів, регіонів і часових періодів, формування внутрішніх рейтингів та поширення найкращих практик.

Практична реалізація запропонованого підходу передбачає чотири послідовні етапи. На першому етапі аналізуються організаційна структура дилерської мережі, її бізнес-процеси та рівень цифрової підтримки. На другому уточнюється розподіл функцій між стратегічним, організаційним та операційним рівнями. Третій етап передбачає формування горизонтального контуру координації, що об'єднує управління знаннями, мотивацію та технологічну базу. На четвертому етапі визначаються KPI, методики їх розрахунку.

Поєднання архітектури бізнес-моделі із системою KPI формує цілісний методичний підхід, який може бути застосований під час створення дилерської мережі, реорганізації наявної системи збуту або цифрової трансформації підприємства. Запропонована модель може бути адаптована до автомобільної промисловості, машинобудування, аграрного сектору, виробництва промислового обладнання, електроніки, побутової техніки та інших галузей із багаторівневими дилерськими мережами. При цьому склад показників може уточнюватися з урахуванням галузевої специфіки без зміни загальної логіки оцінювання.

Отже, запропонована система оцінювання забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку функціонування архітектури бізнес-моделі та створює основу для обґрунтованого управління її структурними елементами. Її застосування дозволяє поєднати стратегічне планування, координацію бізнес-процесів, оперативний контроль і діагностику результативності дилерської мережі.

Досвід функціонування збутових і посередницьких мереж в Україні свідчить про поступовий перехід від традиційної моделі розподілу продукції до інтегрованої системи взаємодії виробників, дистриб'юторів, дилерів, роздрібних операторів

і кінцевих споживачів. У межах такої системи дилерська структура виконує не лише функцію фізичного доведення продукції до покупця, а й забезпечує збір інформації про попит, консультування споживачів, сервісне обслуговування, реалізацію маркетингових заходів і підтримання зворотного зв'язку з виробником. Результати дослідження українських каналів розподілу підтверджують необхідність поєднання планування збуту, аналізу товарообігу, бюджетування, контролю результатів і регулярного оцінювання структури каналів відповідно до змін попиту та ринкових умов [5].

Управління такими мережами має здійснюватися на трьох взаємопов'язаних рівнях. На стратегічному рівні визначаються цільові ринки, територіальне покриття, формат прямої або опосередкованої дистрибуції, критерії відбору дилерів і загальні стандарти взаємодії. Тактичний рівень охоплює планування продажів, формування асортименту, ціноутворення, рекламну підтримку, організацію обслуговування клієнтів і розподіл ресурсів між учасниками мережі. На операційному рівні здійснюються управління запасами, приймання та виконання замовлень, транспортування, складування, контроль розрахунків і координація щоденної роботи дилерських підрозділів [6]. Отже, результативність мережі залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях, а не лише від обсягу реалізованої продукції.

Важливою особливістю української практики є зростання ролі інформаційно-аналітичного забезпечення. Для управління дилерською мережею необхідне своєчасне отримання достовірних даних про залишки продукції, відвантаження, продажі, дебіторську заборгованість, витрати на збут, повернення, реклаमाції та результати роботи окремих партнерів. Відсутність єдиної інформаційної бази ускладнює контроль товарних потоків і не дозволяє виробнику оперативно оцінювати ефективність кожного учасника мережі. Тому доцільним є використання уніфікованих первинних документів, консолідованої звітності про відвантаження і продажі та автоматизованої системи обміну даними між виробником і посередниками [7].

Воєнні та кризові умови посилили потребу в адаптивності збутових мереж. Для українських підприємств характерними стали зміна логістичних маршрутів, скорочення або переміщення торговельних точок, перегляд територій обслуговування, диверсифікація постачальників, формування резервних запасів і активніше використання електронних каналів продажу. Дослідження мережевого ритейлу показують необ-

хідність упровадження інформаційно-аналітичних сервісів, технологій Retail 4.0 та інноваційних форматів торгівлі, які дозволяють швидше реагувати на безпекові ризики, зміни попиту та порушення ланцюгів постачання [9; 10].

Цифрова трансформація змінює і сам характер взаємодії з кінцевим споживачем. Управління дилерською мережею дедалі більше спирається на поєднання онлайн- і офлайн-каналів, CRM-системи, електронну комерцію, чат-боти, персоналізовані комунікації та відстеження безперервного клієнтського шляху. Це підтверджує доцільність включення до архітектури дилерської мережі не лише товарного, а й зворотного інформаційного потоку від споживача [8]. Розвиток національних і регіональних торговельних мереж, поширення цифрових сервісів, нових форматів ритейлу та омніканальної взаємодії свідчать про те, що конкурентоспроможність посередницьких структур дедалі більше визначається якістю координації, швидкістю обміну інформацією та здатністю адаптуватися до змін у середовищі [11; 14].

Галузеві дослідження дають змогу конкретизувати зазначені тенденції. Зокрема, аналіз експортно-імпортних операцій фармацевтичної галузі України демонструє залежність збутової системи від географічної диверсифікації ринків, надійності зовнішньоекономічних каналів, регуляторних вимог і стабільності логістичних зв'язків [12]. Для підприємств цієї сфери дилерські та дистриб'юторські мережі мають забезпечувати не лише реалізацію продукції, а й відповідність вимогам сертифікації, простежуваності, зберігання та своєчасного постачання. Це зумовлює потребу в централізованих стандартах роботи партнерів, контролі виконання договірних умов і цифровому відстеженні руху продукції.

Іншим показовим прикладом є ринок входних та міжкімнатних дверей, для якого характерні значна кількість виробників і посередників, широкий асортимент, регіональна диференціація попиту та вагома роль спеціалізованих торговельних точок [13]. У такому сегменті дилерська мережа фактично поєднує функції продажу, демонстрації продукції, консультування, приймання індивідуальних замовлень, а також організації доставки та монтажу. Тому ефективність дилера визначається не лише обсягом продажів, а й якістю сервісу, швидкістю виконання замовлень, компетентністю персоналу та здатністю передавати виробнику інформацію про запити споживачів. Цей приклад підтверджує необхідність включення до системи оцінювання дилерів показників сервісної результативності, клієнтської задоволеності та якості зворотного зв'язку.

Отже, систематизація українського досвіду дає змогу визначити основні напрями вдосконалення управління дилерськими структурами: інтеграцію стратегічного, тактичного й операційного рівнів; централізацію стандартів за збереження оперативної самостійності дилерів; цифровізацію обміну даними; формування системи фінансових, ринкових, операційних і сервісних показників ефективності; розвиток омніканальної взаємодії; забезпечення логістичної гнучкості; контроль безпекових і регуляторних ризиків; а також використання інформації від споживачів для коригування асортименту, сервісу та управлінських рішень [5–14].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що розвиток дилерських структур потребує переходу від традиційної моделі збутового посередництва до інтегрованої бізнес-моделі, у якій дилерська мережа розглядається як цілісна організаційно-економічна система взаємодії виробника, регіональних структур, дилерів і кінцевих споживачів. Запропонована архітектура поєднує вертикальну систему управління, представлену стратегічним, організаційним та операційним рівнями, із горизонтальною системою координації, що охоплює управління знаннями, мотивацію та технологічну базу. Їхня взаємодія через єдину систему координації забезпечує узгодження стратегічних і оперативних рішень, підтримання корпоративних стандартів, обмін інформацією та зворотний зв'язок зі споживачами. Така побудова створює передумови для переходу до процесно-орієнтованого управління, підвищення прозорості бізнес-процесів та адаптивності дилерської мережі до змін у зовнішньому середовищі.

Практична реалізація побудови запропонованої архітектури доповнена системою KPI, безпосередньо пов'язаних із її структурними елементами, що дозволяє оцінювати не лише кінцеві результати діяльності, а й чинники їх формування, виявляти проблемні зони та аналізувати якість взаємодії між учасниками мережі. Систематизація українського досвіду підтвердила актуальність інтеграції різних рівнів управління, цифровізації інформаційного обміну, забезпечення логістичної гнучкості, розвитку сервісної складової та використання зворотного зв'язку від споживачів. Отже, поєднання запропонованої архітектури із системою показників її результативності формує цілісний підхід до управління дилерськими структурами, який може бути адаптований до галузевої специфіки та використаний для розвитку, реорганізації й цифрової трансформації дилерських мереж.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Golar S., Dooley K. J., Mousavi N. Are dealers still relevant? How dealer service quality impacts manufacturer success. *Production and Operations Management*. 2021. Vol. 30. Issue 10.
DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.13450>
2. Mehta R., Balakumar K. Redesigning after-sales service: impact on incumbent product distribution channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 58. P. 102279.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102279>
3. Balasooriya M., Dalkiran E., Chinnam R. B. Impact of distribution channel dynamics on automotive assortment planning. *International Journal of Production Economics*. 2025. Vol. 283. P. 109553.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109553>
4. Pizzichini L. та ін. Digital servitisation for sustainable business model innovation in the automotive industry: the empirical perspective of a car dealer. *Technology in Society*. 2025. Vol. 83. P. 102976.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102976>
5. Корман І., Семенда О., Осадчук Н. Маркетингове дослідження каналів розподілу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29>
6. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 97–101.
DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13))
7. Бешлей Б. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2 (112). С. 64–72.
DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-2\(112\)-64-72](https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-64-72)
8. Небилиця О. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022–2025 роках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342. № 3 (1). С. 140–144.
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20)
9. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
10. Сотник А. Діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>
11. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
12. Попіль А., Борса В. Аналіз експортно-імпортних операцій фармацевтичної галузі України: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-157>
13. Зіньцьо Ю., Констанжи В. Маркетинговий аналіз ринку входних та міжкімнатних дверей в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-154>
14. Шайда О., Воловік Ю. Перспективи розвитку роздрібного ритейлу в Україні з врахуванням світових тенденцій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24>

REFERENCES

- Balasooriya M., Dalkiran E. & Chinnam R. B. (2025). Impact of distribution channel dynamics on automotive assortment planning. *International Journal of Production Economics*, 283, 109553. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109553>
- Beshlei B. V. (2025). Informatsiino-analitychne zabezpechennia obliku zbutovoi diialnosti dystrybiutorskyykh pidpriemstv [Information and analytical support for accounting of sales activity of distribution enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2 (112), 64–72. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-2\(112\)-64-72](https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-64-72)
- Golar S., Dooley K. J. & Mousavi N. (2021). Are dealers still relevant? How dealer service quality impacts manufacturer success. *Production and Operations Management*, 10(30). <https://doi.org/10.1111/poms.13450>
- Korman I., Semenda O. & Osadchuk N. (2021). Marketinghove doslidzhennia kanaliv rozpodilu [Marketing research of distribution channels]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29>
- Kryvdyk M., Piatnychka M. & Zabotin V. (2024). Rivni upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv [Levels of management of sales activity of enterprises]. *Development Service Industry Management*, 1, 97–101. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13))
- Mehta R. & Balakumar K. (2021). Redesigning after-sales service: impact on incumbent product distribution channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102279. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102279>
- Naumova T., Kyrylieva L. & Lemeshko Ya. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v

- umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the network retail market of Ukraine in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
- Nebylytsia O. (2025). Transformatsiia marketynhovoї zbutovoї polityky pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ta zminy spozhyvchykh priorytetiv: dosvid ukrainskykh kompanii u 2022–2025 rokakh [Transformation of marketing sales policy of enterprises in conditions of digitalization and changing consumer priorities: experience of Ukrainian companies in 2022–2025]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 3 (1)(342), 140–144. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20)
- Pizzichini L. & ta in. (2025). Digital servitisation for sustainable business model innovation in the automotive industry: the empirical perspective of a car dealer. *Technology in Society*, 83, 102976. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102976>
- Popil A. & Borsa V. (2025). Analiz eksportno-importnykh operatsii farmatsevtichnoi haluzi Ukrainy: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku [Analysis of export-import operations of the pharmaceutical industry of Ukraine: current state and development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-157>
- Shaïda O. & Volovik Yu. (2025). Perspektyvy rozvytku rozdribnoho ryteilu v Ukraini z vrakhuvanniam svitovykh tendentsii [Prospects for the development of retail in Ukraine taking into account global trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24>
- Shapka I. (2025). Rynok ryteilu v Ukraini: analiz potochnoho stanu ta perspektyvy rozvytku v umovakh transformatsiinoї ekonomiky [Retail market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects in a transformational economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
- Sotnyk A. (2024). Diahnostyka efektyvnosti komertsiiinoї diialnosti merezhevoho ryteilu Ukrainy [Diagnostics of the efficiency of commercial activity of network retail in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>
- Zintso Yu. & Konstanzhy V. (2025). Marketynhovyi analiz rynku vkhidnykh ta mizhkimnatnykh dverei v Ukraini [Marketing analysis of the market of entrance and interior doors in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-154>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ у підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 29.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 14.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026