

Тема 3. Сегментування промислового ринку та поведінка організацій-споживачів

План лекції:

- 3.1. Модель організаційної купівельної поведінки Вебстера і Уїнда.
- 3.2. Закупівельний центр: склад, ролі учасників та їхній вплив на рішення щодо закупівлі.
- 3.3. «Вкладена» модель сегментування промислового ринку Бономи і Шапіро.
- 3.4. Критерії макро- і мікросегментування промислового ринку.
- 3.5. Позичування товарів промислового призначення. Карта позиціонування.
- 3.6. Сучасне застосування nested-підходу в технологічних галузях.

3.1. Модель організаційної купівельної поведінки Вебстера і Уїнда

Організація як суб'єкт господарювання закуповує ресурси для виконання власних завдань, а рішення про закупівлю ухвалюють люди, які діють у межах формальних процедур, бюджетних обмежень і внутрішньої політики. Тому для аналізу поведінки організацій-споживачів недостатньо ні економічної моделі раціонального покупця, ні моделей індивідуальної поведінки споживача. Вебстер і Уїнд (Webster, Wind, 1972) запропонували розглядати *організаційну купівельну поведінку* як процес ухвалення рішень, у якому формальні організації визначають потребу в товарах і послугах, а потім виявляють, оцінюють і обирають між альтернативними марками та постачальниками [5]. Ключова теза моделі полягає в тому, що рішення формується на перетині чотирьох класів змінних, кожен із яких, у свою чергу, містить як цільові (*task*), так і нецільові (*non-task*) чинники: перші пов'язані з розв'язанням закупівельної проблеми (ціна, якість, строки), другі – з особистими й груповими мотивами учасників (безпека, статус, уникнення конфліктів, кар'єра) [5].

Місце моделі серед інших підходів добре видно з класифікації, яку наводять Зозульов і Царьова. Вони розрізняють *процесуальні* моделі (процес і послідовність ухвалення рішень; сюди належить модель Buygrid), *факторні* (сукупність чинників, що впливають на рішення; сюди віднесено моделі Вебстера–Уїнда і Шета), *структурні* (склад і взаємозв'язки учасників), *ціннісні* та *змішані* моделі [1, с. 39–40]. Модель Вебстера–Уїнда відповідає на запитання «під впливом чого» ухвалюється рішення, а, своєю чергою, модель Buygrid – «як і в якій послідовності». Ці підходи доповнюють один одного, тому для практичного маркетингу їх доцільно поєднувати.

Згідно з моделлю Вебстера–Уїнда, на організаційну купівельну поведінку впливають 4 змінні. До них належать середовищні, організаційні, міжособистісні та індивідуальні чинники.

Середовищні чинники охоплюють фізичне, технологічне, економічне, політико-правове й культурне середовище, а також конкурентну ситуацію. Вони задають межі, в яких організація взагалі може діяти: від вартості капіталу та валютних курсів до вимог технічного регулювання й очікувань клієнтів щодо її власних продуктів. Для промислового маркетолога особливо важливо, що попит організацій є *похідним* (вторинним): зміни на ринку кінцевої продукції (наприклад, попит європейських замовників на продукцію машинобудівного підприємства) трансформуються у зміни попиту на обладнання, комплектуючі та матеріали. *Організаційні чинники* – цілі, стратегія, технології, структура

закупівельної функції, система оцінювання й мотивації персоналу – визначають, які критерії вибору постачальника вважатимуться доречними або бажаними в конкретній компанії: підприємство з політикою лідерства за витратами оцінює пропозицію інакше, ніж підприємство, що конкурує диференціацією [1, с. 38].

Міжособистісні чинники стосуються закупівельного центру – групи осіб із різними цілями, статусом і впливом, взаємодія яких, зокрема конфлікти й домовленості, формує рішення (детально – у [підрозділі 3.2](#)). *Індивідуальні чинники* – це особисті характеристики кожного учасника: досвід, професійна підготовка, сприйняття ризику, схильність до нового або, навпаки, до перевірених брендів. Тут виявляється практичне значення нецільових мотивів: фахівець, який пам'ятає місячний простій через відсутність запчастин, оцінюватиме сервісну мережу суворіше, ніж це впливає з формальної специфікації. Таблиця 3.1 узагальнює чотири класи змінних і показує їхній прояв на прикладі компанії «УкрАгроМаш» [1, с. 14–21] (повний кейс розміщено у [Додатку 1](#)).

Таблиця 3.1

Чотири класи змінних моделі Вебстера–Уїнда на прикладі «УкрАгроМаш»

№	Клас змінних	Що охоплює	Прояв в «УкрАгроМаш»	Наслідок для постачальника
1	2	3	4	5
1.	Середовищні	Економічне, технологічне, політико-правове, культурне, фізичне середовище; конкуренція; похідний попит.	Усі постачальники виставляють рахунки в євро, курс коливається в межах 10 %; державна програма підтримки експортно-орієнтованих виробництв може покрити до 30 % вартості обладнання за умов енергоефективності й відповідності екологічним стандартам ЄС; конкурент «СхідМаш» збанкрутував після виходу з ладу критичного обладнання.	Врахувати валютний ризик у комерційних умовах; підготувати документи, потрібні для державної програми; використати кейс конкурента як аргумент щодо ціни простою.
2.	Організаційні	Цілі й стратегія, технологія, структура закупівель, процедури, система оцінювання.	Стратегія на 10 років – експортно орієнтований виробник для європейських замовників; окупність не більш ніж 3 роки; рада директорів віддає перевагу мінімізації кредитного навантаження; рішення готує закупівельна комісія.	Вписати пропозицію в стратегічну мету клієнта; подати розрахунок окупності за його критеріями; підготувати сертифікаційні документи.
3.	Міжособистісні	Склад закупівельного центру, його ролі, влада, конфлікти та способи їх розв'язання.	Комісія з представників виробництва, інженерної служби, фінансів, якості та постачання; відкритий конфлікт між головним інженером (німецький варіант) і фінансовим директором (польський).	Вести паралельні переговори в різних ролях; допомогти комісії дійти консенсусу, відкинувши зайві амбіції.
4.	Індивідуальні	Досвід, компетентність, сприйняття ризику, лояльність, особисті мотиви.	Головний інженер (25 років досвіду) віддає перевагу перевіреним брендам і посиляється на особисту професійну відповідальність; начальник виробництва пам'ятає місячний простій, який був три роки тому.	Знімати персональний ризик шляхом референцій, пробної експлуатації, гарантій запчастин, візиту на завод.

Джерело: складено на основі [5; 1, с. 14-21, 36–39]

Модель Вебстера–Уїнда доповнюється підходами, які пояснюють закупівлю в динаміці. Робінсон, Фарріс і Уїнд (Robinson, Faris, Wind, 1967) запропонували матрицю *Buygrid*, що поєднує вісім етапів закупівлі (*buyphases*), які йдуть послідовно від усвідомлення проблеми, визначення характеристик і кількості, опису специфікацій та пошуку джерел до збору й аналізу пропозицій, вибору постачальника, вибору процедури замовлення та оцінювання результатів. Матриця поєднує в собі три класи закупівельних ситуацій (*buyclasses*): нова задача, змінена повторна закупівля й пряма повторна закупівля [6; 1, с. 42–43]. Що новішою й складнішою є закупівля, то більше учасників залучено, то ширший пошук інформації та вищі вимоги до доказів цінності. Приклад «УкрАгроМаш» найближчий до нової задачі: підприємство замінює прес, який експлуатується 18 років, на автоматизовану систему іншого технологічного покоління. Відповідно, рішення ухвалює широка комісія, а постачальник мусить працювати вже на етапах визначення специфікації та пошуку джерел, а не лише на етапі порівняння цінових пропозицій.

Модель Шета (Sheth, 1973) акцентує увагу на психологічних аспектах учасників закупівлі та на групових процесах. Шет розрізняє автономні та спільні рішення (наприклад, новизна закупівлі й сприйнятий ризик підвищують схильність до спільних рішень, а тиск часу – знижує) та описує чотири способи розв'язання конфліктів між учасниками: вирішення проблеми (додаткові дані), переконання, торг і «політикування» [7]. Подальші інтегративні огляди, зокрема Джонстона й Левіна (Johnston, Lewin, 1996), спробували звести ці підходи в єдину рамку, що поєднує середовище, організацію, тип закупівельної ситуації, групу та індивіда [8].

З науково-методичної точки зору слід також зазначити обмеження моделі. По-перше, вона є концептуальною рамкою, а не прогностичною моделлю: вона перелічує чинники, але не задає їхніх ваг, які треба встановлювати емпірично для кожного ринку. По-друге, сформульована в 1970-х роках на матеріалі зрілих закупівельних організацій, вона не враховує сучасних реалій – платформ електронних закупівель, публічних тендерних процедур, закупівель за підпискою чи «за результат» та використання генеративного ШІ на етапі пошуку постачальників. По-третє, нам не відомі україномовні рецензовані емпіричні дослідження, які б перевіряли модель на вибірках українських промислових підприємств.

3.2. Закупівельний центр: склад і ролі учасників

Закупівельний центр (*buying center, decision-making unit, DMU*) – це сукупність осіб і груп, які беруть участь в ухваленні рішення про закупівлю, мають спільні цілі та розподіляють відповідальність за ризики, пов'язані з цим рішенням [5; 2, с. 51]. Центр не є постійним структурним підрозділом: його склад і чисельність змінюються залежно від класу закупівельної ситуації, етапу процесу, вартості й стратегічного значення товару, тому одну й ту саму особу в різних закупівлях можна побачити в різних ролях [2, с. 51]. Зокрема, для рутинного придбання витратних матеріалів центр може складатися з однієї особи, а для придбання складного обладнання до нього входять представники виробництва, інженерної служби, фінансів, якості, логістики та вищого керівництва [1, с. 36–37].

Емпіричні орієнтири щодо розміру центру постійно зростають. За опитуванням Forrester 2024 р., ухваленні рішення про закупівлю в середньому бере участь 13 осіб, причому 89 % закупівель охоплюють два і більше підрозділів [14]. У звіті 2026 р. ця ж компанія повідомляє про 13 внутрішніх учасників і 9 зовнішніх впливових осіб, а закупівельники (*procurement*) є особами, що ухвалюють рішення, у 53 % закупівельних

циклів [15]. Gartner за опитуванням 632 покупців (серпень – вересень 2024 р.) описує команди із 5–16 осіб, що представляють до чотирьох функцій, і встановлює, що 74 % таких команд демонструють «нездоровий конфлікт» (суперечливі цілі, розбіжність у виборі дій чи скасування рішення з боку зовнішніх осіб), а команди, які досягли консенсусу, у 2,5 рази частіше оцінюють угоду як високоякісну [16]. Проте варто зазначити, що, по-перше, це консалтингові опитування (бізнес-джерела): методика й склад вибірок розкриваються у публічних матеріалах лише частково, а даних про Україну як окремий ринок немає. По-друге, Forrester застосовує поняття «buying group», ширше за класичне: воно охоплює й зовнішніх впливових осіб, склад яких у публічному викладі не розкрито.

Вебстер і Уїнд виокремили 5 типових ролей у закупівельному центрі. Українські підручники дещо по-різному перекладають і доповнюють цей перелік: Зозульов і Царьова додають ініціаторів потреби [1, с. 36, 43], а Безугла та Демчук використовують власну термінологію (користувачі, спеціалісти, покупці, радники, координатори) [2, с. 52–53]. У таблиці 3.2 наведено відповідність термінів.

Таблиця 3.2

Ролі учасників закупівельного центру та відповідність термінів у джерелах

№	Роль	Функція в закупівельному центрі	Типові посади на промисловому підприємстві	Що для неї важливо	Термін (Безугла, Демчук)
1	2	3	4	5	6
1.	Користувачі (users)	Безпосередньо використовують товар; часто ініціюють закупівлю та формують до нього вимоги.	Начальник цеху, оператори, бригадири, служба ремонту.	Зручність експлуатації, безпека, надійність, швидкість сервісу.	Користувачі
2.	Впливові особи (influencers)	Впливають на рішення, визначаючи специфікації та критерії оцінювання альтернатив.	Головний інженер, технолог, конструктор, фінансовий аналітик.	Технічна досконалість, відповідність специфікації, економічна обґрунтованість.	Спеціалісти
3.	Покупці (buyers)	Мають формальні повноваження щодо вибору постачальника та узгодження умов договору.	Начальник відділу постачання, менеджер із закупівель.	Ціна й умови оплати, строки, надійність постачання, відповідність процедурам.	Покупці
4.	Особи, що ухвалюють рішення (deciders)	Мають формальні або неформальні повноваження остаточно вибрати чи схвалити постачальника.	Генеральний директор, технічний директор, рада директорів (для великих інвестицій).	Стратегічна відповідність, окупність, ризик для компанії в цілому.	Радники
5.	«Воротарі» (gatekeepers)	Контролюють потік інформації до центру й можуть блокувати доступ постачальника до інших ролей або проходження вимог.	Секретаріат, служба безпеки, ІТ-адміністратор, відділ якості й комплаєнсу, тендерний комітет.	Дотримання процедур, сертифікація, безпека даних, відсутність зауважень щодо постачальника.	Координатори

Джерело: складено за [5; 2, с. 52–53; 1, с. 36–37, 43].

Практичне значення рольового аналізу полягає в тому, що постачальник фактично веде кілька паралельних переговорів: з користувачами щодо експлуатаційної придатності, з впливовими особами щодо специфікацій і порівняльних випробувань, з покупцем щодо комерційних умов, з особою, що ухвалює рішення, розглядає питання стратегічної вигоди й окупності, а з «воротарями» щодо відповідності вимогам. Ігнорування «воротаря» (наприклад, служби якості або IT-безпеки) – типова причина того, що технічно й комерційно сильна пропозиція взагалі не потрапляє до тих, хто вирішує. Отже, завдання постачальника – не лише переконати кожну роль, а й допомогти центру дійти спільного рішення.

Вплив учасників на рішення не збігається з їхніми формальними повноваженнями. Для практичного аналізу доцільно розрізнити п'ять джерел впливу: *формальну владу* (право затвердити чи заблокувати), *експертизу* (технічні знання, яких немає в інших), *контроль над інформацією й ресурсами* (бюджет, доступ до керівництва), *право вето за нормативними підставами* (якість, безпека, комплаєнс) та *персональну відповідальність за наслідки*. Різні ролі домінують на різних етапах. У літературі з маркетингу закупівель описано принцип «нарощування зобов'язань» (*creeping commitment*): у міру просування процесу покупець дедалі більше прив'язується до обраного напрямку. А також гіпотезу «центру тяжіння», за якої в кожній ситуації один із етапів переговорів має визначальний вплив на результат [2, с. 53]. Отже, той, хто формулює специфікацію на ранніх етапах, фактично визначає коло допустимих постачальників, тому вихід на клієнта лише під час оголошення тендеру є запізнитим. У публічних закупівлях це особливо помітно, оскільки критерії відбору фіксуються в тендерній документації ще до отримання пропозицій (див. підрозділ 4.4).

Проілюструємо рольовий аналіз на прикладі кейсу «УкрАгроМаш» [1, с. 14–21]. Середнє підприємство з виробництва сільськогосподарської техніки (Кропивницький) вирішує замінити гідравлічний прес потужністю 250 тон, який експлуатується 18 років, спричиняє в середньому 15 днів простою на рік і не забезпечує точності, якої вимагають нові європейські замовники. Загальний бюджет модернізації – 8 млн грн, окупність – не більше ніж 3 роки. Претенденти – німецька «SchulzPress» (6,2 млн грн, гарантія 5 років), польська «BalticHydro» (4,8 млн грн, гарантія 3 роки) і турецька «AnkaraTech» (3,9 млн грн, гарантія 2 роки). У таблиці 3.3 закупівельний центр «розкладено» за ролями.

Таблиця 3.3

Закупівельний центр ПАТ «УкрАгроМаш»

№	Учасник	Роль	Мотиви й аргументи, зафіксовані в кейсі	Позиція щодо вибору
1	2	3	4	5
1.	Генеральний директор (О. Ковальчук)	Особа, що ухвалює рішення (decider)	Стратегічне рішення про модернізацію; бачення експортно орієнтованого виробника на 10 років; необхідність виважено оцінити технічні, фінансові й стратегічні наслідки.	Остаточне рішення; позиція не зафіксована
2.	Начальник виробництва (І. Мельник; у кейсі також названий виробничим директором)	Користувач (user)	Безперебійність, сервіс протягом 48 годин, склад запчастин в Україні, навчання операторів, україномовна документація; досвід місячного простою.	Польський варіант (близький сервіс, референції)

№	Учасник	Роль	Мотиви й аргументи, зафіксовані в кейсі	Позиція щодо вибору
1	2	3	4	5
3.	Головний інженер (Д. Петренко)	Впливова особа (технічна експертиза)	Точність обробки (нові контракти мають жорсткі допуски, за порушення – штрафи); перевірені бренди; особиста репутація.	Німецький варіант
4.	Фінансовий директор (М. Тимошенко)	Впливова особа (фінансова експертиза)	Окупність, операційні витрати, ціна, кредитне навантаження; економія 1,4 млн грн у польському варіанті.	Польський варіант як фінансово реалістичний
5.	Відділ якості (О. Савченко)	Впливова особа (сертифікаційні критерії)	Сертифікація, ISO, європейські норми безпеки й екології; турецький виробник надав лише базову документацію.	Німецький і польський проходять; турецький потребує додаткового підтвердження
6.	Відділ постачання (С. Бондаренко)	Покупець; «ворогар» інформації	Моніторинг ринку, зустрічі з постачальниками, збір референцій, комерційні умови.	Нейтральна; організовує порівняння

Джерело: [1, с. 14–21]

Різні ролі оцінюють одну й ту саму пропозицію в різних одиницях. Щоб показати це, проведемо розрахунок чистих витрат за 5 років на основі даних кейсу (табл. 3.4). Варто зазначити, що не враховано простою, вартість запчастин і залишкову вартість обладнання; монтаж і налагодження (0,4–0,5 млн грн) вважаємо однаковими для всіх варіантів, тож вони не впливають на порівняння.

Таблиця 3.4

Спрощене порівняння чистих витрат за п'ять років (млн грн)

Показник	«SchulzPress» (Німеччина)	«BalticHydro» (Польща)	«AnkaraTech» (Туреччина)	Примітка
Ціна обладнання	6,20	4,80	3,90	З пропозицій постачальників
Доставка	0,23	0,18	0,21	Відділ логістики
Витрати на придбання і доставку	6,43	4,98	4,11	Сума двох рядків вище
Економія операційних витрат на рік	0,40	0,25	0	Розрахунок фінансового директора
Економія за 5 років	2,00	1,25	0	Річна економія × 5
Чисті витрати за 5 років	4,43	3,73	4,11	Витрати на придбання і доставку мінус економія

Джерело: розрахунок автора за даними [1, с. 14–19]

За наведеними даними, додаткова ціна німецького варіанта над польським (1,4 млн грн) компенсується додатковою економією операційних витрат лише на 0,15 млн грн на рік, тобто окупалася б майже за дев'ять років, а вимога проекту – три роки. Чисті витрати за п'ять років у німецького варіанта на 0,7 млн грн вищі, ніж у польського. Отже, аргументи головного інженера мають бути кількісно підтверджені поза межами наведених даних –

розрахунком штрафів за порушення допусків, яких вдасться уникнути, витрат на брак і втрат європейських контрактів. Польському постачальникові слід закріпити перевагу через формально підтверджену якість (сертифікацію), запуск сервісного центру та розстрочку, а турецькому – спершу зняти сертифікаційне обмеження й підтвердити референції в Україні, без чого подальші цінові аргументи не будуть почуті.

3.3. «Вкладена» модель сегментування промислового ринку Бономи і Шапіро

Модель Бономи і Шапіро пояснює, за якими змінними об'єднувати підприємства-покупці в сегменти, щоб для кожного сформулювати окрему маркетингову пропозицію. Автори (Bonoma, Shapiro, 1983; Shapiro, Bonoma, 1984) починають із проблеми, яка відрізняє промислові ринки від споживчих: один і той самий товар нерідко має кілька застосувань, а різні товари можуть використовуватися в одному й тому самому застосуванні, тому неочевидно, які саме відмінності між клієнтами є стратегічно значущими [11; 10]. Сегментування за галуззю чи розміром підприємства часто не відображає реальних відмінностей у поведінці клієнтів.

Головна ідея підходу полягає в тому, що сегментаційні змінні утворюють ієрархію «вкладених гнізд» (*nested approach*): від зовнішніх, легкодоступних і дешевих для збору даних до внутрішніх, глибших, але суб'єктивних і дорогих. У моделі Шапіро–Бонома сегменти виникають під час побудови «дерева, що росте вниз» [1, с. 395–396]. Маркетолог починає із зовнішніх рівнів, де дані доступні, і заглиблюється лише в ті гілки, які виявилися привабливими. Це дозволяє збалансувати вартість аналізу та точність сегментування.

Модель складається з п'яти рівнів (табл. 3.5). Перший рівень – *демографічні характеристики (demographics)*: галузь, розмір підприємства, географічне розташування, тип власності. Другий – *операційні змінні (operating variables)*: технології, інтенсивність і статус використання продукту, потужності, рівень автоматизації, технічна компетентність персоналу. Третій – *підходи до закупівель (purchasing approaches)*: централізована чи децентралізована організація, структура закупівельного центру й розподіл влади, закупівельна політика (наприклад, вимога не менш як трьох пропозицій або політика «make or buy»), критерії вибору постачальника, характер стосунків із постачальниками. Четвертий – *ситуаційні фактори (situational factors)*: терміновість замовлення, його обсяг і специфікація, критичність застосування. П'ятий – *особисті характеристики покупців (buyers' personal characteristics)*: мотивація, ставлення до ризику, цінності, досвід, лояльність, подібність покупця й продавця [1, с. 397–398; 11].

Таблиця 3.5

П'ять рівнів «вкладеної» моделі Бономи–Шапіро: змінні, дані та вартість

№	Рівень	Типові змінні	Типові джерела даних	Доступність і вартість	Питання, на яке відповідає рівень
1	2	3	4	5	6
1.	Демографічні	Галузь за КВЕДом, розмір (працівники, обіг, активи), географія, тип власності.	Державні реєстри, статистика, фінансова звітність, комерційні бази даних підприємств.	Висока доступність, низька вартість	Хто взагалі може бути нашим клієнтом?

№	Рівень	Типові змінні	Типові джерела даних	Доступність і вартість	Питання, на яке відповідає рівень
1	2	3	4	5	6
2.	Операційні змінні	Використовувана технологія, інтенсивність і статус використання (діючий, потенційний, клієнт конкурента), потужності, автоматизація.	Сайти й каталоги підприємств, галузеві видання, дані продажів і CRM, технічний аудит.	Середня доступність	Що й як клієнт виробляє? Чи є наша пропозиція сумісною з цим?
3.	Підходи до закупівель	Централізація закупівель, структура закупівельного центру, політики (3 пропозиції, «take or buy»), критерії вибору, тип відносин із постачальниками.	Тендерна документація, відкриті дані публічних закупівель, інтерв'ю, дані відділу продажів.	Часткова доступність, помірна вартість	Як клієнт купує та за якими критеріями обирає постачальника?
4.	Ситуаційні фактори	Терміновість, обсяг і специфікація замовлення, критичність застосування, ризики.	Запити на пропозицію, історія замовлень, розмови з клієнтом.	Низька доступність; потрібен контакт	Чому цей клієнт у цій ситуації поводиться інакше, ніж зазвичай?
5.	Особисті характеристики	Мотивація, ставлення до ризику, цінності, досвід, лояльність, подібність покупця й продавця, роль центру.	Прямі контакти, польові дослідження, історія взаємодій.	Найнижча доступність, найвища вартість; етичні й правові обмеження	Хто саме ухвалює рішення й що ним рухає?

Джерело: [1, с. 397–398; 11]

Автори моделі зазначають, що межі між рівнями умовні: можливі перекриття, наприклад, між підходами до закупівель і ситуаційними факторами, тому кількість використовуваних рівнів визначається судженням менеджера [1, с. 398]. На практиці компанії найчастіше обмежуються двома–трьома зовнішніми рівнями для первинної сегментації, а внутрішні використовують для ключових клієнтів у високотехнологічних галузях і машинобудуванні. Водночас внутрішні рівні критикують за суб'єктивність і складність збору даних.

Важливо бачити зв'язок між двома теоретичними блоками. Модель Вебстера–Уїнда є діагностичною теорією, яка пояснює, чому клієнти поведуться по-різному. Модель Бономи–Шапіро є її операційним продовженням, що перетворює ці чинники на змінні, за якими можна групувати підприємства. Змінні структури закупівельного центру, закупівельних політик і критеріїв вибору (рівень 3) втілюють організаційні й міжособистісні чинники, особисті характеристики (рівень 5) – індивідуальні, а фірмографічні й технологічні змінні (рівні 1–2) є найближчим спостережуваним відображенням середовища й організаційного контексту.

Практичний матеріал українською мовою дає кейс «ТехноПокриття» з практикуму Зозульова і Царьової [1, с. 84–86] (Додаток 2): виробник захисних промислових покриттів виходить на новий регіональний ринок з обмеженим бюджетом і має розподілити шість типових підприємств-клієнтів (від металургійного комбінату до невеликої ремонтної майстерні) за операційними змінними (технологія, статус користувача, обсяг замовлень) і закупівельним підходом (формальність закупівель, політика «take or buy», тип відносин,

критерії вибору). Кейс показує головний методичний ефект моделі: два великі підприємства можуть опинитися в різних сегментах (наприклад, машинобудівний завод, що закуповує через тендери й частково виробляє прості покриття самостійно та орієнтується на ціну, і металургійний комбінат, який прагне довгострокового партнерства й оцінює надійність та технічну підтримку), тоді як однаковий за розміром «фірмографічний» портрет нічого не говорить про маркетингову реакцію..

3.4. Критерії макро- і мікросегментування промислового ринку

Термін «критерії» в літературі з сегментування вживається у двох значеннях. У першому значенні *критерії* – це вимоги до якості самого сегментування й вибраного сегмента. Критерій сегментування є показником того, чи правильно фірма обрала ринок для діяльності (доступність, потенціал, істотність, можливості освоєння), водночас *ознака* – це показник способу виокремлення сегмента [3, с. 126–127]. У другому значенні йдеться про *групи змінних*, за якими здійснюється макро- та мікросегментування.

Критерії якості сегментування узагальнено в таблиці 3.7. Зозульов і Царьова вимагають від змінної сегментування за *вимірністю* (значення можна виміряти за метричною чи неметричною шкалою на основі первинної або вторинної інформації), *релевантності* (змінна має впливати на рішення фірми щодо власної маркетингової стратегії) та *операбельності* (змінна має відображати відмінності між групами споживачів у підходах до ціни, товару, комунікацій і збуту) [1, с. 384]. Оснач із співавторами додають вимоги до сегмента як до цільового ринку: він має бути *доступним* (політична й торговельна ситуація, можливість отримання інформації, активність конкурентів, налагоджені контакти з посередниками), *достатньо місткий*, щоб окупити витрати на вихід на ринок, *перспективний*, *істотний* (реальні потреби, темпи зростання, норма прибутку, слабка конкуренція) і *придатний до освоєння* (відповідність товару стандартам, патентна чистота, ризики, ключові фактори успіху) [3, с. 126–127].

Таблиця 3.7

Критерії якості сегментування та контрольні запитання для їх застосування

№	Критерій	Зміст	Контрольне запитання	Джерело
1	2	3	4	5
1.	Вимірність	Значення змінної можна зафіксувати за шкалою на підставі первинної або вторинної інформації.	Чи можемо ми віднести кожного потенційного клієнта до градації змінної?	[1, с. 384]
2.	Релевантність	Змінна впливає на рішення фірми щодо маркетингової стратегії.	Чи змінилося б наше рішення (продукт, ціна, канал), якби клієнт опинився в іншій градації?	[1, с. 384]
3.	Операбельність	Змінна відображає відмінності між групами в підходах до ціни, товару, комунікацій і збуту.	Чи здатні ми запропонувати різні комплекси маркетингу для різних груп?	[1, с. 384]
4.	Доступність сегмента	Можливість вийти на сегмент: політичні й торговельні умови, інформація, конкуренти, посередники.	Чи маємо ми канали й дані, щоб дістатися до цих клієнтів?	[3, с. 126]
5.	Потенціал і перспективність	Сегмент достатньо місткий, щоб повернути витрати й принести прибуток, і має ріст.	Чи виправдовує очікуваний обсяг закупівель витрати на розробку окремої пропозиції?	[3, с. 127]
6.	Істотність і можливість освоєння	Реальні потреби, темпи зростання, норма прибутку, конкуренція; відповідність товару стандартам, ризики.	Чи відповідає наш продукт вимогам сегмента і чи є в нас конкурентна перевага?	[3, с. 127]

Джерело: [1, с. 384; 3, с. 126–127]

Тепер про макро- та мікросегментування. У джерелах цей поділ має щонайменше чотири тлумачення (табл. 3.8). У стратегічному розумінні, що походить від Абеля (Abell), *макросегментування* означає визначення базового й потенційного ринку компанії в трьох вимірах – які потреби задовольняємо, для яких груп клієнтів і за допомогою яких технологій, а *мікросегментування* – виділення груп споживачів усередині обраного потенційного ринку [1, с. 382–384; 3, с. 127–128]. У класичній моделі Вінда і Кардозо (Wind, Cardozo, 1974) макросегментування виконують за характеристиками організації-покупця (галузь, розмір, географія, форма власності), характеристиками застосування продукту (тип використання, обсяг і частота закупівель) та закупівельної ситуації (нова, змінена чи повторна закупівля, централізована або децентралізована система), а мікросегментування – за критеріями вибору постачальника, структурою закупівельного центру, очікуваними вигодами й організаційною поведінкою покупця [9; 1, с. 393–395]. У міжнародному маркетингу подібний двоетапний поділ застосовують для країн (макросегментів) і споживачів усередині них (мікросегментів).

Таблиця 3.8

Тлумачення макро- та мікросегментування в джерелах і в курсі

№	Тлумачення	Макросегментування	Мікросегментування
1	2	3	4
1.	Стратегічне (за Абелем)	Визначення базового й потенційного ринку за потребами, групами клієнтів і технологіями.	Групкування споживачів усередині потенційного ринку.
2.	Вінд і Кардозо, 1974	Характеристики організації-покупця, застосування продукту, закупівельної ситуації.	Критерії вибору постачальника, структура та характеристики закупівельного центру, очікувані вигоди, організаційна поведінка.
3.	Вкладена модель: поширене зіставлення	Рівні 1–3: демографія, операційні змінні, підходи до закупівель.	Рівні 4–5: ситуаційні фактори, особисті характеристики.
4.	Гібридна модель Зозульова	Фірмографічні й операційні змінні (рівні 1–2).	Підходи до закупівель, ситуаційні, особисті характеристики (рівні 3–5) плюс поведінкові змінні.

Вінд і Кардозо відносять до макрорівня, зокрема, тип закупівельної ситуації й централізацію закупівель [1, с. 394], що відповідають частині змінних третього рівня моделі Бономи–Шапіро. Водночас критерії вибору постачальника та структуру закупівельного центру, віднесені Віндом і Кардозо до мікрорівня, у вкладеній моделі включено до того самого третього рівня. Отже, третій рівень моделі Бономи–Шапіро «перетинає» межу між макро- і мікрорівнем у Вінда й Кардозо, і саме тому джерела проводять цю межу по-різному. Для українського контексту доцільно вважати, що значну частину змінних третього рівня (централізація, використання тендерів, формалізація вимог, історія закупівель) можна отримати з відкритих даних публічних закупівель, публічної звітності та галузевої інформації без прямого контакту, а ситуаційні й особисті змінні потребують взаємодії з клієнтом.

Практичні правила проходження рівнів впливають із наведених критеріїв. Перше: починати треба з макрорівня, оскільки дані там дешевші й масштабуються на весь ринок. Друге: перехід на глибший рівень виправданий лише тоді, коли очікуване зростання маржі від точнішого таргетування перевищує вартість отримання додаткових даних, а сегмент, який утворюється, залишається достатньо місткою та доступною групою. Третє: варто уникати надмірної фрагментації, коли сегменти стають настільки дрібними, що для

кожного вже не окупається окрема пропозиція. Четверте: змінні п'ятого рівня стосуються особистих характеристик фізичних осіб, тому їх збирання й використання обмежені етичними міркуваннями [1, с. 398] і вимогами законодавства про захист персональних даних; на практиці для них використовують агреговані або добровільно надані дані. П'яте: у поведінкових, динамічних моделях сегменти оновлюються в режимі реального часу за сигналами активності клієнта [1, с. 399–403], що ми розглянемо в підрозділі 3.6.

3.5. Позиціонування товарів промислового призначення. Карта позиціонування

Позиціонування є завершальним кроком логіки STP (сегментування – таргетування – позиціонування): після того, як цільові сегменти визначено, фірма має вирішити, яку позицію посісти в них. У підручнику Зозульова і Царьової *позиціонування товару* визначено як забезпечення товару чітко відмінного від інших і бажаного місця на ринку та у свідомості цільових покупців. *Стратегія позиціонування* розглядається як інструмент реалізації стратегії диференціації та відправна точка для розроблення комплексу маркетингу, зокрема брендингу й просування. На промисловому ринку є три особливості. По-перше, позиціонування адресоване не одній особі, а закупівельному центру, тому воно має апелювати до кількох рівнів – від технічних фахівців до топ-менеджменту [1, с. 500–502]. По-друге, критерії вибору переважно раціональні й вимірні (сукупна вартість володіння, надійність постачання, відповідність технічним вимогам), а не емоційні. По-третє, цикли рішень довгі, тому позиціонування має бути підкріплене доказами: кейсами, референціями, пілотними проєктами.

Прикладну логіку B2B-позиціонування добре описали Андерсон, Нарус і ван Россум (Anderson, Narus, van Rossum, 2006), які порівняли три підходи до формулювання ціннісної пропозиції. Підхід «усі вигоди» перелічує всі потенційні переваги без пріоритетів і ризикує стверджувати те, що клієнт не цінує. Підхід «сприятливих відмінностей» відповідає на запитання «чому ми, а не конкурент», але не спирається на глибоке розуміння потреб клієнта. Підхід «резонансного фокусу» полягає в тому, щоб перевершувати конкурентів за кількома найважливішими для цільового клієнта елементами, а потім продемонструвати, задокументувати й донести цю перевагу; недокументована вигода сприймається менеджером клієнта як маркетингове перебільшення [13].

На стадії розроблення позиціонування треба відповісти на чотири запитання: які відмінні властивості або вигоди (реальні чи сприйняті) сприятливо оцінюють покупці; як цільові покупці сприймають позиції конкурентів за цими властивостями; яку позицію найкраще посісти в сегменті з урахуванням очікувань покупців і вже зайнятих конкурентами позицій; які маркетингові засоби потрібні, щоб посісти й захистити обрану позицію.

Основа диференціації має відповідати кільком критеріям:

Споживчі критерії: унікальність (властивості немає в конкурентів або вона виражена слабо) і значущість (важлива для мотивації цільових покупців; лише за цієї умови технічні переваги перетворюються на конкурентні).

Когнітивні критерії: наочність і зрозумілість, тобто здатність покупця усвідомлювати заявлені переваги.

Конкурентні критерії: захищеність від аналогів (патенти, інновації) і від товарів-субститутів, зокрема технологічного заміщення.

Фінансово-економічні й виробничо-технологічні критерії перевіряють, чи привабливу «вільну» позицію на карті взагалі можна посісти за наявних ресурсів: аналіз потрібних фінансових ресурсів для НДДКР і виробництва інколи виявляє, що зовні приваблива позиція є недосяжною або нерентабельною [1, с. 504–508].

Для кількісної перевірки вимоги «унікальне й водночас значуще» використовують модель Фішбейна–Розенберга, за якою ставлення j -го покупця до i -ої марки дорівнює сумі добутків ваги атрибута для покупця на оцінку присутності цього атрибута в марці:

$$A_{ij} = \sum w_{jk} \times x_{ijk} \quad (k = 1 \dots n).$$

Головний наслідок для B2B полягає в тому, що ваги w_{jk} у різних ролях закупівельного центру відрізняються. Продемонструємо це на прикладі кейсу «УкрАгроМаш» (Додаток 1). У таблиці 3.9 наведено умовні оцінки трьох пропозицій за шістьма атрибутами (за десятибальною шкалою, автор виставив їх на основі фактів кейсу) та гіпотетичні ваги атрибутів для трьох ролей.

Таблиця 3.9

**Оцінки пропозицій і ваги атрибутів для ролей закупівельного центру
«УкрАгроМаш»**

№	Атрибут	Німеччина (оцінка)	Польща (оцінка)	Туреччина (оцінка)	Вага: головний інженер	Вага: фінансовий директор	Вага: начальник виробництва
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Точність позиціонування (0,05 / 0,1 / 0,2 мм)	10	8	5	0,35	0,10	0,15
2.	Енергоефективність	9	7	5	0,10	0,20	0,05
3.	Ціна (найнижча = найвища оцінка)	4	7	9	0,05	0,40	0,10
4.	Сервіс і запчастини (Київ / Львів / Одеса)	7	8	4	0,15	0,10	0,35
5.	Референції в Україні	8	9	2	0,10	0,10	0,25
6.	Сертифікація й відповідність нормам	10	10	4	0,25	0,10	0,10
7.	Сума ваг	x	x	x	1,00	1,00	1,00

Джерело: [1, с. 14–19]

Розрахунок індексів за формулою Фішбейна–Розенберга наведено в таблиці 3.10. Головний інженер оцінює німецьку пропозицію вище (8,95 проти 8,45 у польської), а фінансовий директор (7,70 проти 6,90) і начальник виробництва (8,30 проти 7,80) віддають перевагу польській. За рівних ваг польська пропозиція також випереджає німецьку (8,17 проти 8,00), а турецька за жодного з наведених наборів ваг не виходить на перші позиції, оскільки поступається за сертифікацією та референціями.

Таблиця 3.10

Приклади індексів ставлення до пропозицій за ролями

Роль	Німеччина	Польща	Туреччина	Лідер
Головний інженер	8,95	8,45	4,50	Німеччина
Фінансовий директор	6,90	7,70	6,10	Польща
Начальник виробництва	7,80	8,30	4,20	Польща
Рівні ваги (контрольний варіант)	8,00	8,17	4,83	Польща

Джерело: розрахунок автора за таблицею 3.9 за формулою $A_{ij} = \sum w_{jk} \times x_{ijk}$ [1, с. 507–508].

Висновок для позиціонування такий: у B2B немає єдиного «сприйняття продукту»; існує сукупність сприйнятів різних ролей. Німецькому постачальникові недостатньо переконувати інженера, якому його пропозиція й так подобається; треба підвищити індекс фінансового директора, перетворивши інженерну перевагу на економічну, або знизити ціновий бар'єр через умови оплати. Польському – закріпити позицію оптимального балансу та зняти ризик за допомогою референсів і сервісу. Тому позиціонування в B2B зазвичай має двоярусну структуру: основна обіцянка для клієнта загалом і доказові аргументи для кожної ролі. Контент, що працює на рівні групи, підвищує шанс досягнення консенсусу на противагу вузькій персоналізації для окремої особи [16].

Практичну процедуру позиціонування Зозульов і Царьова описують як послідовність етапів:

На *першому етапі* обирають параметри позиціонування на основі виявленої мотивації покупців цільового ринку; стандартними є «ціна» та «якість», але якість є агрегованим показником, тож для кожного сегмента потрібен власний набір атрибутів із власними вагами.

На *другому етапі* визначають релевантні фірми й марки, тобто ті, що реально конкурують у цільовому сегменті.

На *третьому етапі* будують схеми позиціонування й карти сприйняття: схему об'єктивного позиціонування (за паспортними даними чи результатами випробувань), схему суб'єктивного позиціонування (за сприйняттям покупців), зону споживчих переваг і зведену схему як накладення трьох попередніх; кількість зведених схем має дорівнювати $n(n-1)/2$, але не менше ніж $n-1$, де n – кількість параметрів, і додатково будують агреговану схему «ціна – якість». Для аналізу сприйняття марок цільовим сегментом будують карти сприйняття із застосуванням багатовимірного шкалювання (*multidimensional scaling*, MDS).

На *четвертому етапі* аналізують схеми: чи потрапляє марка в зону споживчих переваг, чи є розрив між об'єктивним і суб'єктивним позиціонуванням, чи сприймає покупець відмінність між нашим товаром і товарами конкурентів, чи є унікальна, значуща й захищена позиція тощо [1, с. 510–514].

Карта позиціонування (positioning map, карта сприйняття, perceptual map) розміщує марки в просторі двох атрибутів так, що відстань між точками відображає сприйняту відмінність між ними. Для двох параметрів відстань між позиціями двох марок обчислюють як евклідову:

$$D = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2},$$

Якщо вона менша за поріг чутливості на рівні 15–20%, товари для покупця нерозрізнявані [1, с. 514]. Принципова особливість B2B полягає в тому, що осі не обирають довільно: вони мають походити з критеріїв вибору постачальника, виявлених на третьому рівні вкладеної моделі («підходи до закупівель»). Тому позиціонування є логічним продовженням сегментування.

Приклад розрахунку наведено в табл. 3.11 та рис. 3.1: умовні оцінки інноваційності та економічності (ТСО) чотирьох виробників металообробного обладнання за десятибальною шкалою.

Таблиця 3.11

Зразок координат брендів і евклідових відстаней до поточної й цільової позицій

№	Позиція	Інноваційність	Економічність (TCO)	Відстань до поточної позиції	Відстань до цільової позиції
1	2	3	4	5	6
1.	Преміум High-Tech	9,5	3,0	5,70	5,39
2.	High-Tech середньої вартості	9,0	5,0	3,91	3,35
3.	Бюджетний імпорт	5,5	8,5	1,12	2,06
4.	Поточна позиція підприємства	6,0	7,5	–	1,58
5.	Цільова позиція «Smart Value»	7,5	8,0	1,58	–

Для 15–20 % від десятибальної шкали поріг розрізнення становить приблизно 1,5–2,0 бали [1, с. 514].

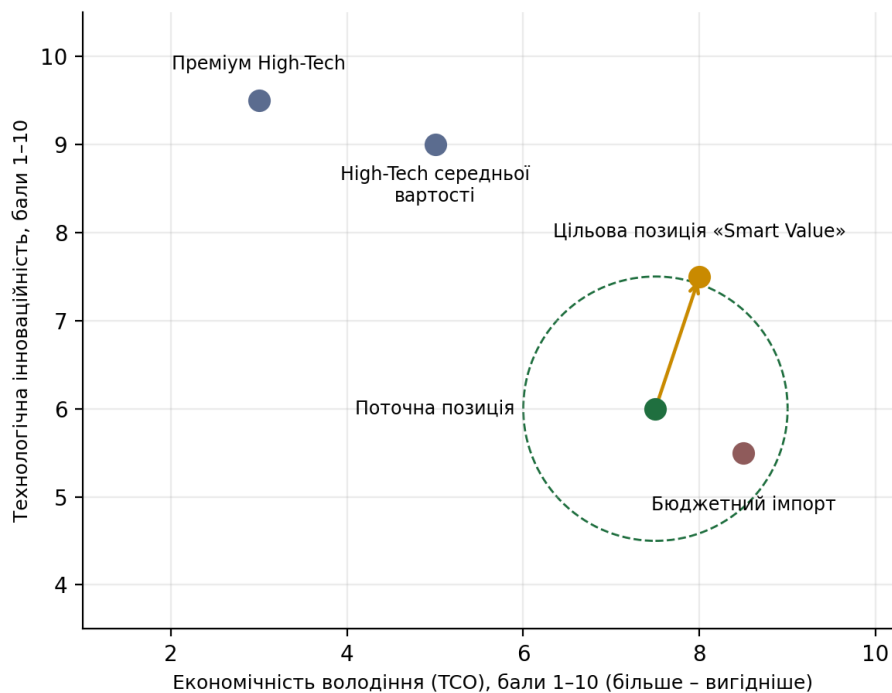


Рис. 3.1 Карта позиціонування підприємства-виробника обладнання

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 3.11; пунктирне коло — поріг розрізнення 1,5 бали.

Поточна позиція підприємства лежить на відстані 1,12 бали від бюджетного імпорту, тобто менше за поріг розрізнення: з погляду покупця підприємство мало відрізняється від дешевого конкурента, що для нього небезпечно, бо ціна стає єдиним аргументом. Цільова позиція «Smart Value» перебуває на відстані 2,06 бали від бюджетного імпорту, тобто відрізнялася б помітно. Водночас перехід від поточної до цільової позиції становить лише 1,58 бали, тобто перебуває на нижній межі порога розрізнення (1,5–2,0 бали): якщо просувати нові модулі та гарантію лише на рівні заяв, ринок навряд чи помітить цей зсув. Тому репозиціонування вимагає або значнішого зсуву реальних характеристик, або переконливих доказів (пілоти, вимірювані показники, референції) [13]. Крім того, перш ніж вважати цільову позицію привабливою, слід перевірити, чи є в ній достатній попит (зона споживчих переваг) і чи достатньо ресурсів, щоб її посісти [1, с. 507–508].

За даними Gartner (2026 р.), 67 % B2B-покупців воліють досвід без участі торгового представника, а 45 % використовували ІІІ під час нещодавньої закупівлі (в опитуванні

взяли участь 646 покупців, серпень – вересень 2025 р.) [17]. Forrester (2026 р.) повідомляє, що пошук за допомогою генеративного ШІ дедалі частіше стає відправною точкою для покупців, проте його відповіді нерідко є неповними або ненадійними, що породжує недовіру [15]. Для позиціонування це означає, що обіцянки постачальника мають бути послідовними й підтверджуваними в усіх доступних покупцеві джерелах, оскільки первинне формування короткого списку постачальників відбувається ще до контакту з відділом продажів.

3.6. Сучасне застосування nested-підходу в технологічних галузях

Приклад практичного застосування вкладеної моделі в технологічній галузі наведено в статті Вайнштейна (Weinstein, 2011) в журналі *Marketing Intelligence & Planning*. Автор застосовує модель Бономи–Шапіро до ринку віртуалізації доставки настільних застосунків на прикладі компанії Citrix Systems і продукту Citrix Streaming Server. За доступним описом, аналізувалася сукупність із 98 275 потенційних клієнтів у США: 49 593 великі підприємства й організації (250 і більше працівників), 5 396 державних установ і 43 286 середніх підприємств (100–249 працівників). Автор розглядає 17 змінних сегментування в межах п'яти рівнів моделі, спирається на переписні (census) дані США про організації та пропонує чотириетапний план сегментування: корпоративна прихильність (*corporate commitment*), дослідження й уточнення (*research/refinement*), впровадження (*implementation*), оцінювання й удосконалення (*evaluation/enhancement*) [12].

Змістовно цінним є те, як п'ять теоретичних рівнів наповнено змінними технологічного ринку (табл. 3.12). На першому рівні використано розмір організації, галузь і географічні території, що дало змогу побачити, де зосереджено найбільше великих клієнтів: Каліфорнія (5 498), Техас (3 637), Нью-Йорк (3 437), Флорида (2 627) і Пенсильванія (2 362). Другий рівень технологічний: статус клієнта (діючий чи ні), наявність угод із Microsoft, використання методів доставки ПЗ, типи пристроїв. Третій включає сприйняту потребу, ключові вигоди, тип покупця та ІТ-бюджет. Четвертий включає цикли оновлення настільних систем, критичні застосунки та рівень управління ІТ. П'ятий – інноваційний і ризиковий профіль, категорія за швидкістю впровадження нового. Результатом є 4 цільові сегменти: діючі великі клієнти (S1, «On-board»), середні діючі користувачі, які шукають розширення можливостей (S2, «Solution Seekers»), недіючі клієнти зі значними ресурсами (S3, «High Potentials») та недіючі клієнти з технологічно орієнтованих секторів (S4, «New Economy») [12]. Отже, за доступним описом, чотири сегменти визначено за статусом клієнта, розміром і технологічною орієнтацією, а географічний розподіл (штати) слугує окремим виміром пріоритизації.

Таблиця 3.12

Змінні п'яти рівнів моделі в дослідженні Citrix Systems (за Weinstein, 2011)

№	Рівень моделі	Змінні за описом дослідження	Що це означає для маркетолога
1	2	3	4
1.	Фірмографіка	Розмір підприємства, галузь, географічні території.	Дає перший «фільтр» ринку та географічні пріоритети; дані доступні без контакту з клієнтом.
2.	Технологія	Статус клієнта, угоди з Microsoft, використання методів доставки ПЗ, типи пристроїв.	Розмежовує базу існуючих клієнтів (розширення) і нових (завоювання); демонструє технічну сумісність.
3.	Підходи до закупівель	Сприйнята потреба, ключові вигоди, тип покупця, ІТ-бюджет.	Відповідає критеріям, що формують вісі карти позиціонування та пріоритети аргументів.

№	Рівень моделі	Змінні за описом дослідження	Що це означає для маркетолога
1	2	3	4
4.	Ситуаційні фактори	Цикли оновлення настільних систем, критичні застосунки, якість управління ІТ.	Визначає момент і привід для контакту («вікно закупівлі»).
5.	Особисті характеристики	Інноваційний і ризиковий профіль, категорії за швидкістю впровадження нового.	Уточнює, кого з членів закупівельного центру й яким змістом переконувати першим.

Джерело: [12]

Кейс є прикладом *операціоналізації*, що показує, як абстрактні рівні перетворюються на змінні та етапи роботи. Це сегментування на основі загальнодоступних статистичних даних, де *nested*-підхід відповідає на запитання «які підприємства», тобто формує профіль ідеального клієнта (*ideal customer profile*, ICP) [18; 19].

Зозульов і Царьова описують гібридну модель, що поєднує «жорсткі» змінні макrorівня (фірмографічні й операційні) з «м'якими» поведінковими змінними мікрорівня (використання продукту, лояльність і відтік, реакція на комунікації, цифрова поведінка), а також динамічне сегментування, за якого клієнти автоматично входять до сегментів і виходять із них залежно від поточних поведінкових сигналів [1, с. 399–403]. Чим глибший рівень даних, тим вищі вимоги до якості даних, узгодження їхніх суб'єктів і економічного обґрунтування.

Сегментування дедалі частіше проводять не лише за характеристиками підприємства, а й за конфігурацією закупівельної групи та цифровими сигналами її активності. Для українських промислових ринків аналогічну роль можуть відігравати відкриті дані публічних закупівель і галузеві реєстри [4].

Рекомендована література

1. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Промисловий маркетинг: Конспект лекцій : навч. посіб. [Електронний ресурс]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 967 с.
2. Безугла Л.С., Демчук Н.І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. 240 с.
3. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 364 с.
4. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг. Кривий Ріг : Мінерал, 2016. 185 с. (розд. 3, с. 36–42; розд. 8, с. 94–103 – за змістом видання; для самостійного опрацювання).
5. Webster F.E., Wind Y. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*. 1972. Vol. 36, No. 2. P. 12–19. DOI: 10.1177/002224297203600204.
6. Robinson P.J., Faris C.W., Wind Y. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston : Allyn & Bacon, 1967.
7. Sheth J.N. A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*. 1973. Vol. 37, No. 4. P. 50–56. DOI: 10.1177/002224297303700408.
8. Johnston W.J., Lewin J.E. Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. *Journal of Business Research*. 1996. Vol. 35, No. 1. P. 1–15. DOI: 10.1016/0148-2963(94)00077-8.
9. Wind Y., Cardozo R.N. Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*. 1974. Vol. 3, No. 3. P. 153–165. DOI: 10.1016/0019-8501(74)90025-X.
10. Bonoma T.V., Shapiro B.P. *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA : Lexington Books, 1983.

11. Shapiro B.P., Bonoma T.V. How to Segment Industrial Markets. Harvard Business Review. 1984. Vol. 62, No. 3 (May–June). P. 104–110. URL: <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>
12. Weinstein A. Segmenting technology markets: applying the nested approach. Marketing Intelligence & Planning. 2011. Vol. 29, No. 7. P. 672–686. DOI: 10.1108/02634501111178695.
13. Anderson J.C., Narus J.A., van Rossum W. Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, No. 3. P. 91–99. URL: <https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>
14. Forrester. To Master B2B Buying Mayhem, Providers Must Prioritize Buyers' Needs (The State of Business Buying, 2024). Прес-реліз, 04.12.2024. URL: <https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-the-state-of-business-buying-2024>
15. Forrester. The State of Business Buying, 2026. Прес-реліз, 21.01.2026. URL: <https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-2026-the-state-of-business-buying/>
16. Gartner. Gartner Sales Survey Finds 74% of B2B Buyer Teams Demonstrate “Unhealthy Conflict” During the Decision Process. Прес-реліз, 07.05.2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-05-07-gartner-sales-survey-finds-74-percent-of-b2b-buyer-teams-demonstrate-unhealthy-conflict-during-the-decision-process>
17. Gartner. Gartner Sales Survey Finds 67% of B2B Buyers Prefer a Rep-Free Experience. Прес-реліз, 09.03.2026. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-03-09-gartner-sales-survey-finds-67-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-experience>
18. 6sense. Account-Based Marketing Platform. URL: <https://6sense.com/platform/account-based-marketing/> (контент вендора).
19. Demandbase. What is ABM Intent Data & How to Use It Effectively. URL: <https://www.demandbase.com/blog/abm-intent-data/> (контент вендора).

Питання для самоконтролю студентів

1. 1. У чому принципова відмінність моделі Вебстера-Уїнда від класичних економічних моделей раціонального покупця?
2. 2. Охарактеризуйте чотири класи змінних моделі Вебстера-Уїнда. Наведіть приклад впливу середовищного чинника.
3. 3. Опишіть п'ять ролей учасників закупівельного центру. Чому одна особа може виконувати кілька ролей?
4. 3а. На прикладі кейсу «УкрАгроМаш» визначте склад закупівельного центру. Хто мав найбільший вплив на рішення і чому?
5. 4. У чому полягає принцип «вкладеності» моделі Бономи-Шапіро? Чому автори не встановлюють жорсткої межі між рівнями?
6. 5. Поясніть різницю між макро- і мікросегментуванням з погляду вартості й доступності вихідних даних.
7. 6. Як критерії вибору постачальника з рівня «підходи до закупівель» використовуються під час побудови карти позиціювання?
8. 7. Проаналізуйте кейс Citrix Systems: яким реальним даним CRM-системи відповідає кожен теоретичний рівень моделі?
9. 8. Чому розуміння того, що стаття Вайнштейна (2011) передусє ABM, є важливим для аналізу еволюції сегментування?

Додаток 1. Кейс «УкрАгроМаш»: Вибір постачальника гідравлічного обладнання

Компанія «УкрАгроМаш» – це середнє підприємство з виробництва сільськогосподарської техніки, розташоване в місті Кропивницький, і працює на ринку з 2008 року. Підприємство спеціалізується на випуску напівпричепів, розкидачів добрив та іншої допоміжної техніки для аграрного сектору. За останні роки компанія стабільно нарощувала виробничі потужності, а портфель замовлень на наступний рік перевищує поточні можливості на 30%. Генеральний директор Олександр Ковальчук разом із виробничим директором Іваном Мельником ухвалив стратегічне рішення щодо модернізації виробничої лінії та розширення цеху металообробки.

Ключовим елементом модернізації має стати придбання нового гідравлічного преса потужністю 250 тон із автоматизованою системою керування. Попереднє обладнання, яке використовується вже вісімнадцять років, морально застаріле, має високі показники енергоспоживання та потребує частого ремонту, що призводить до простоїв виробництва в середньому на 15 днів на рік. Крім того, застаріле обладнання не дозволяє забезпечити точність обробки, яку вимагають нові європейські замовники, з якими компанія розпочала переговори про довгострокову співпрацю.

Бюджет проєкту модернізації складає вісім мільйонів гривень, з яких 5 мільйонів виділено безпосередньо на придбання гідравлічного обладнання, а решта – на монтаж, навчання персоналу та супутню інфраструктуру. Фінансовий директор Марина Тимошенко наголошує, що компанія може залучити банківське кредитування під 15% річних на строк до 5 років, однак рада директорів віддає перевагу мінімізації кредитного навантаження. Окупність інвестицій має становити не більше 3 років з урахуванням зростання продуктивності, зниження витрат на ремонт та можливості виконання нових замовлень.

На початковому етапі відділ постачання на чолі з Сергієм Бондаренком провів моніторинг ринку та виявив 3 потенційних постачальників, які відповідають технічним вимогам. Перший варіант – це німецька компанія «SchulzPress GmbH», яка є визнаним лідером у галузі гідравлічного обладнання з більш ніж восьмидесятирічною історією. Вони пропонують модель HP-250-AUTO вартістю шість мільйонів двісті тисяч гривень з розширеною гарантією на п'ять років та можливістю сервісного обслуговування через офіційного дистриб'ютора в Києві. Технічні характеристики обладнання включають автоматичну систему позиціонування з точністю до нуля цілих нуля п'яти міліметра, енергоефективний привід, що споживає на сорок відсотків менше електроенергії порівняно з аналогами, та інтегровану систему діагностики несправностей.

Другий варіант – польська компанія «BalticHydro», яка пропонує модель BH-250-Pro за ціною 4 мільйони 800 тисяч гривень. Обладнання має схожі технічні параметри, проте точність позиціонування становить 1 міліметр, а енергоефективність на 20% нижча, ніж у німецького аналога. Гарантійний термін становить три роки, а сервісне обслуговування забезпечується через регіональне представництво у Львові. Компанія має позитивні відгуки від кількох українських підприємств металообробної галузі, які використовують її обладнання протягом 5–7 років.

Третій варіант – турецький виробник «AnkaraTech Industries», який пропонує найбільш привабливу ціну – три мільйони дев'ятсот тисяч гривень за модель AT-250-Smart. Технічні характеристики задовольняють мінімальні вимоги виробництва, однак точність позиціонування становить нуль цілих два міліметри, а показники енергоефективності на

стандартному рівні. Гарантія надається на 2 роки; сервісне обслуговування здійснюється через партнерську мережу, найближчий пункт якої розташований в Одесі. Турецька компанія активно розвиває присутність на українському ринку та пропонує гнучкі умови оплати з можливістю розстрочки на рік без відсотків.

Для прийняття рішення генеральний директор Олександр Ковальчук сформував закупівельну комісію, до складу якої увійшли ключові особи з різних підрозділів компанії. Головний інженер Дмитро Петренко відповідає за технічну експертизу та відповідність обладнання виробничим потребам. Він особливо наголошує на важливості точності обробки, оскільки нові європейські контракти передбачають жорсткі допуски, невиконання яких загрожує штрафними санкціями та втратою репутації. Дмитро має двадцятип'ятирічний досвід роботи в машинобудуванні та віддає перевагу перевіреним брендам з історією якості.

Фінансовий директор Марина Тимошенко зосереджена на економічній доцільності інвестицій. Вона підготувала детальні розрахунки окупності для кожного варіанту з урахуванням не лише вартості придбання, а й операційних витрат на електроенергію, обслуговування, ймовірні простой та витрати на ремонт. За її розрахунками, німецьке обладнання завдяки високій енергоефективності та надійності забезпечує економію на операційних витратах близько 400 тисяч гривень на рік. Польський варіант дає економію близько двохсот п'ятдесяти тисяч гривень на рік, тоді як турецьке обладнання не має суттєвих переваг у операційних витратах порівняно з існуючим. Начальник виробництва Іван Мельник переймається питаннями безперебійності виробничого процесу та швидкості реагування сервісних служб. Він пам'ятає ситуацію трирічної давнини, коли вихід з ладу критичного вузла іншого обладнання призвів до місячного простою через відсутність запчастин і кваліфікованих спеціалістів. Іван наполягає на тому, щоб постачальник гарантував наявність складу запчастин в Україні та можливість оперативного виїзду технічних фахівців не пізніше ніж протягом 48 годин. Він також звертає увагу на необхідність навчання операторів і на наявність україномовної технічної документації.

Відділ якості на чолі з Оленою Савченко підкреслює важливість сертифікації обладнання та його відповідності міжнародним стандартам ISO. Європейські замовники вимагають підтвердження, що виробництво здійснюється на обладнанні, яке відповідає європейським нормам безпеки та екологічним стандартам. Олена також зазначає, що німецьке та польське обладнання має необхідні сертифікати, тоді як турецький виробник надав лише базову документацію та потребує додаткового підтвердження відповідності.

Начальник відділу постачання Сергій Бондаренко організував серію зустрічей з представниками всіх трьох компаній-постачальників. Представник німецької компанії Маркус Шмідт прибув до України з детальною презентацією та технічною документацією й запропонував організувати візит делегації «УкрАгроМаш» на завод у Німеччині для огляду виробництва та тестування обладнання. Він також надав контакти трьох українських підприємств, які вже використовують аналогічне обладнання та можуть поділитися досвідом його експлуатації. Маркус наголосив на глобальній мережі сервісних центрів компанії та на гарантованій наявності оригінальних запчастин.

Польський представник Анджей Ковальський зробив акцент на оптимальному співвідношенні ціни та якості, географічній близькості та культурній схожості країн, що полегшує комунікацію. Він надав референції від шести українських підприємств різних галузей, зокрема від двох аграрних машинобудівних заводів, які успішно експлуатують обладнання «BalticHydro». Анджей також повідомив, що компанія планує відкрити

сервісний центр у Дніпрі протягом наступного року, що значно покращить якість післяпродажного обслуговування. Він запропонував гнучкі умови оплати: аванс — 30%, а залишок — після введення обладнання в експлуатацію.

Турецький представник Мехмет Йилдиз наголосив на економічній вигоді та готовності компанії адаптувати рішення до специфічних потреб клієнта. Він запропонував безкоштовне навчання трьох операторів на заводі в Туреччині та надав відеоматеріали про роботу обладнання на підприємствах інших країн. Мехмет також повідомив, що компанія готова надати знижку до десяти відсотків при укладанні договору протягом найближчого місяця та забезпечити розстрочку платежу на 15 місяців. Однак він не зміг надати контакти українських підприємств, які вже використовують їхнє обладнання, посиляючись на нещодавній вихід на ринок України.

Паралельно з технічною оцінкою відбувався аналіз ринкової ситуації. Відділ маркетингу провів дослідження попиту на продукцію «УкрАгроМаш» та виявив стійку тенденцію зростання замовлень від європейських компаній, які переносять частину виробництва з Західної Європи через нижчі виробничі витрати в Україні. Однак ці замовники висувають жорсткі вимоги до якості, строків виконання та екологічних стандартів виробництва. Комерційний директор Андрій Лисенко повідомив, що три потенційні контракти на загальну суму 22 мільйони гривень на рік залежать від здатності компанії забезпечити необхідну якість і обсяги виробництва.

Додатковим фактором стало те, що один із ключових конкурентів «УкрАгроМаш» — компанія «СхідМаш» — нещодавно оголосила про банкрутство через неспроможність виконувати контракти після виходу з ладу критичного обладнання та відсутності коштів на його заміну. Це відкрило додаткові можливості для захоплення частки ринку, але водночас послужило застереженням щодо ризиків неправильного вибору обладнання та постачальника.

На одній із нарад закупівельної комісії виникла дискусія між представниками різних підрозділів. Головний інженер Дмитро Петренко категорично наполягав на німецькому варіанті, аргументуючи це надійністю, точністю та довгостроковою перспективністю. Він заявив, що економія на обладнанні може призвести до втрати європейських контрактів через невідповідність якості, що в довгостроковій перспективі обійдеться значно дорожче. Дмитро також підкреслив, що його особиста репутація та професійна відповідальність не дозволяють рекомендувати менш надійні варіанти.

Фінансовий директор Марина Тимошенко, розуміючи аргументи головного інженера, все ж звернула увагу на значне фінансове навантаження, яке створить німецький варіант. Вона представила альтернативний сценарій, за яким придбання польського обладнання дозволить зекономити 1 400 000 гривень, які можна інвестувати в додаткове обладнання або формування резервного фонду. Марина також зазначила, що польське обладнання технічно здатне забезпечити потрібну якість продукції, хоча й з дещо нижчою енергоефективністю.

Начальник виробництва Іван Мельник підтримав польський варіант, аргументуючи це близькістю сервісного центру у Львові та наявністю позитивних відгуків від українських підприємств. Він підкреслив, що географічна близькість і культурна схожість забезпечать кращу комунікацію у разі виникнення проблем. Іван також висловив сумніви щодо турецького варіанту через відсутність підтверджених референцій в Україні та віддаленість сервісного центру.

Відділ закупівель провів додаткове дослідження, зв'язавшись з підприємствами, які використовують обладнання всіх трьох виробників. Відгуки про німецьке обладнання були винятково позитивними – всі респонденти відзначали надійність, точність та відмінний сервіс, хоча зауважували високу вартість запчастин і обслуговування. Польське обладнання отримало добрі оцінки з невеликими зауваженнями щодо періодичних технічних проблем, які оперативно вирішувалися сервісною службою. Щодо турецького обладнання вдалося знайти лише два відгуки від підприємств у Грузії та Болгарії: один позитивний, інший нейтральний, із зауваженнями про складнощі з комунікацією та затримки в постачанні запчастин.

Додатковим аспектом, який вплинув на дискусію, стало питання корпоративної стратегії «УкрАгроМаш». На нараді ради директорів було озвучено бачення компанії на наступні десять років як провідного виробника сільськогосподарської техніки в регіоні з експортною орієнтацією на європейські ринки. Це стратегічне бачення передбачало поступове підвищення технологічного рівня виробництва, сертифікацію за міжнародними стандартами та позиціонування як надійного партнера для європейських компаній. У цьому контексті вибір обладнання розглядався не лише як разова закупівля, а й як стратегічне рішення, що формує технологічну платформу компанії на наступне десятиліття.

Також виникло питання щодо впливу зовнішніх факторів. Економічна ситуація в країні характеризувалася помірною стабільністю; курс національної валюти коливався в межах десяти відсотків, що створювало певні валютні ризики, оскільки всі постачальники виставляють рахунки в євро. Крім того, розгляд можливості отримання часткового державного фінансування в рамках програми підтримки експортно-орієнтованих виробництв міг покрити до тридцяти відсотків вартості обладнання, але вимагав дотримання певних критеріїв, зокрема енергоефективності та відповідності екологічним стандартам ЄС. Представник профспілки Василь Коваль, який також був залучений до обговорення як представник інтересів працівників, висловив занепокоєння щодо можливого скорочення робочих місць внаслідок автоматизації. Однак після роз'яснень з боку керівництва щодо планів розширення виробництва та створення додаткових робочих місць у зв'язку з новими контрактами він підтримав модернізацію. Василь наголосив на важливості навчання існуючих працівників роботі з новим обладнанням і збереженню соціальних гарантій.

Відділ логістики підготував аналіз витрат на транспортування та монтаж обладнання. З'ясувалося, що транспортування німецького обладнання обійдеться у двісті тридцять тисяч гривень з терміном поставки два місяці, польського — сто вісімдесят тисяч гривень з терміном півтора місяця, турецького — двісті десять тисяч гривень з терміном три місяці через необхідність морського транспортування. Монтаж та налагодження для всіх варіантів оцінювалися приблизно однаково в межах 400–500 тисяч гривень.

У процесі обговорення також виникло питання щодо можливості лізингу обладнання замість прямої купівлі. Фінансовий директор Марина Тимошенко отримала пропозицію від лізингової компанії, яка готова профінансувати покупку будь-якого з трьох варіантів обладнання з авансом 25% та щомісячними платежами протягом 5 років за 18% річних. Це дозволило б розподілити фінансове навантаження та зберегти оборотні кошти, однак збільшило б загальну вартість володіння обладнанням приблизно на 40%.

Генеральний директор Олександр Ковальчук зіткнувся з необхідністю ухвалити виважене рішення, яке б враховувало низку факторів: технічні характеристики, фінансові можливості, стратегічні цілі компанії, ризики, думки ключових співробітників і

довгострокові наслідки цього вибору. Він розумів, що це рішення вплине не лише на виробничі показники найближчих років, а й на конкурентоспроможність компанії, її репутацію серед європейських партнерів і здатність реалізувати стратегічні амбіції.

Додаток 2: Сегментування ринку промислових покриттів за моделлю Шапіро-Бонома

Компанія: «ТехноПокриття», виробник спеціалізованих захисних покриттів для промислового обладнання.

Проблема: Компанія виходить на новий регіональний ринок з широким асортиментом продуктів (від стандартних антикорозійних покриттів до високотехнологічних термостійких спреїв). Маркетинговий бюджет обмежений. Необхідно визначити цільові сегменти клієнтів для ефективного й зосередженого просування.

Використовуючи наведені нижче дані та модель Шапіро-Бонома, необхідно провести сегментування ринку промислових підприємств – потенційних споживачів покриттів; визначити ключові сегменти та дати рекомендації щодо маркетингової стратегії для кожного з них.

Вихідні дані для аналізу

Критерії сегментування за моделлю Шапіро-Бонома:

1. Операційні змінні:

- Технологія: Який основний тип обладнання використовує підприємство?
- Статус користувача: Чи є вони поточними клієнтами конкурентів, колишніми нашими клієнтами чи новими покупцями?
- Обсяг замовлень: Який очікуваний обсяг замовлення (від невеликих партій до оптових поставок)?

2. Закупівельний підхід:

- Формальність структури закупівель: наявність професійного відділу закупівель та стандартизованих процедур.
- Політика власних сил: Чи існує тенденція до виробництва покриттів власними силами (make), чи завжди закуповують (buy)?
- Характер взаємовідносин: бажання довгострокового партнерства чи орієнтація на разові угоди за найнижчою ціною?
- Критерії закупівлі: Що є ключовим при виборі постачальника? (Ціна, якість, сервіс, інноваційність).

Підприємство	Сфера діяльності	Технологія / Обладнання	Статус Користувача	Очікуваний обсяг замовлення	Структура закупівель	Політика	Бажані відносини	Ключові критерії вибору
А	Великий металургійний комбінат	Високотехнологічне, термо- та корозійно-навантажене	Колишній клієнт конкурента	Великий опт (регулярні поставки)	Високо формальна (відділ закупівель, тендери)	Buy	Довгострокове партнерство, технічна підтримка	Надійність, якість, технічна підтримка, відповідність стандартам
Б	Невелика ремонтна майстерня	Стандартне, різномірне	Новий покупець	Малі партії (разові замовлення)	Неформальна (закупівлями займається власник)	Buy	Разові угоди	Низька ціна, доступність на складі
В	Виробник спеціальної хімії	Спеціалізоване, апарати з високими вимогами до чистоти	Поточний клієнт конкурента	Середній опт	Формальна (інженери та закупівлі)	Buy	Довгострокове партнерство	Якість, чистота складу, відповідність специфікаціям, і інновації
Г	Велике машинобудівне підприємство	Стандартне металорізальне	Новий покупець	Великий опт	Високо формальна (тендери)	Make / Buy	Ціновий партнер	Ціна, логістика, надійність постачальника
Д	Суднобудівний завод	Великогабаритне, підвищена корозійна навантаженість	Колишній клієнт нашої компанії	Дуже великий опт (проектні замовлення)	Формальна (проектні менеджери)	Buy	Стратегічне партнерство	Технічна експертиза, відповідність стандартам безпеки, сервіс
Е	Автомобільний завод (конвеєр)	Високоавтоматизоване, конвеєрні лінії	Поточний клієнт конкурента	Великий опт (ЛІТ-поставки)	Високо формальна	Buy	Довгострокова інтеграція	Надійність поставок (ЛІТ), стабільність якості, ціна