

Тема 4. Цифрові B2B-платформи та управління розподілом товарів промислового призначення

План лекції:

- 4.1. Розподіл товарів промислового призначення: потоки, структура каналів і вибір способу збуту.
- 4.2. Управління каналами розподілу: вертикальні системи, конфлікти, ключові клієнти, зворотні канали.
- 4.3. Цифровізація купівельного шляху: омніканальність, M2M-збут та емпіричні орієнтири цифрового B2B.
- 4.4. B2B-платформи, маркетплейси та електронні закупівлі (Prozorro, Prozorro Market).
- 4.5. Товарна політика в умовах платформізації: життєвий цикл, промисловий бренд і сервітизація.
- 4.6. Ціноутворення: цінність для клієнта, тендерні ціни, знижки, лізинг та оплата за результат.

ЛЕКЦІЯ 1

4.1. Розподіл товарів промислового призначення: потоки, структура каналів і вибір способу збуту

Розподіл товарів на промисловому ринку охоплює дві відносно самостійні складові: *передачу права власності* від продавця до покупця та *товарорух*, тобто фізичне переміщення продукції до місця споживання [1, с. 802]. Розрізнення цих складових не є суто теоретичним. Воно дозволяє виробнику передавати право власності й кредитний ризик торговому дому чи дистриб'ютору, а фізичну поставку здійснювати напряду зі свого складу (так звана пряма відвантажувальна схема) або, навпаки, використовувати посередника лише як логістичного оператора. Тому канал розподілу не слід ототожнювати з логістичним ланцюгом: це насамперед конфігурація ролей, у якій кожна функція (продаж, переговори, фінансування, зберігання, технічна підтримка, збір інформації) закріплена за конкретним учасником.

Специфіку промислового розподілу в літературі пояснюють кількома обставинами: невеликою кількістю і територіальною концентрацією покупців, технічною складністю продукції, довгими циклами рішень, колективним характером закупівель та високою роллю післяпродажного сервісу [1, с. 802–803]. Оснач із співавторами поділяє завдання розподілу на *стратегічні* (вибір прямого чи опосередкованого каналу, формування каналів і супровід товарних потоків, організація сервісу) та *тактичні* (робота з клієнтами, виконання замовлень, контроль торгових представників) [2, с. 238–239]. Результатом є переважання коротких каналів і прямого контакту виробника з ключовими клієнтами. Натомість стандартні товари, запчастини й матеріали для технічного обслуговування (MRO) постачаються промисловими дистриб'юторами. У європейській традиції це питання розглядається під назвою *routes to market* – «маршрути виходу на ринок» [10, розд. 11], що підкреслює: йдеться про спосіб доступу до покупця та контролю над відносинами з ним.

Структуру каналу описують за трьома вимірами [1, с. 805–806]. *Рівень* каналу визначається кількістю посередницьких ланок між виробником і споживачем (нульовий рівень – прямі продажі; однорівневий – через дистриб'ютора чи дилера; дворівневий – через агента і дистриб'ютора). *Ширина* каналу відображає кількість посередників на одному рівні й реалізується як інтенсивна, селективна або ексклюзивна дистрибуція; у B2B зазвичай застосовують дві останні. *Глибина* характеризує здатність каналу проникати в різні сегменти й вузькоспеціалізовані ніші. Збільшення кожного виміру підвищує охоплення, але водночас знижує контроль над ціною, інформацією та якістю обслуговування, а також підвищує витрати на координацію.

Поряд із прямими поставками й дистриб'юторською мережею третім типовим способом організації збуту є *логістичний альянс* – довгострокова угода виробника з незалежним логістичним оператором (3PL) або інтегратором логістичних послуг (4PL), за якою оператор бере на себе складування, транспортування, митне оформлення й частину операцій з обробки замовлень, а право власності на товар і відносини з клієнтом залишаються за виробником [1; 10; 11]. На відміну від дистриб'юторської угоди, де посередник одночасно є власником товару в каналі й контактною особою для клієнта, логістичний альянс розділяє ці дві функції: комерційні рішення (ціна, умови продажу, обслуговування ключових клієнтів) залишаються в руках виробника, а фізичний товарорух передається спеціалізованому партнеру. Це особливо доцільно за високої концентрації клієнтів і складного продукту, коли втрата прямого контакту з покупцем через дистриб'ютора є неприйнятним ризиком, а утримання власної логістичної інфраструктури є економічно невиправданим.

Функціонування каналу зручно аналізувати через 5 потоків (класифікація Б. Розенблума, яку наводить Зозульов [1, с. 806–807]): *потік продукту, потік переговорів, потік власності, інформаційний потік і потік просування*. У B2B ці потоки часто проходять різними шляхами. Потік переговорів для складного обладнання зазвичай замикається на виробнику та його інженерах-консультантах; потік власності й фінансів може проходити через дистриб'ютора, а інформаційний потік дедалі частіше переноситься в цифрову площину (зокрема, в CRM, ERP і портали для замовлень). Цифровізація розділяє потоки: покупець може отримати технічну специфікацію від виробника, ціну – з електронного майданчика, а товар – від регіонального складу третьої сторони, і саме цю функцію розділення товарного й інформаційного потоку бере на себе логістичний альянс.

Вибір способу збуту потребує врахування низки чинників. Оснач зі співавторами пропонують якісну матрицю порівняння прямих каналів, каналів через оптові фірми, змішаних каналів і збутових агентів за характером ринку, обсягом збуту, глибиною контактів зі споживачем, витратами, гнучкістю цін, охопленням, правом власності та якістю обслуговування (табл. 4.1) [2, с. 249]. Зозульов додає до цього переліку складність і вартість продукції, потребу в технічному сервісі, географію клієнтів і фінансові ресурси виробника [1, с. 806].

Таблиця 4.1

Порівняння способів збуту промислової продукції за якісними чинниками

Чинник	Прямі канали	Через оптові фірми	Змішані канали	Через збутових агентів
Обсяг збуту	Невеликий	Великий	Середній	Великий
Контакти виробника зі споживачем	Тісні	Слабкі	Слабкі	Середні
Витрати збуту	Високі	Середні	Низькі	Оптимальні
Гнучкість політики цін	Гнучка	Гнучка	Недостатньо гнучка (потрібне узгодження змін цін)	Гнучка
Право власності в процесі збуту	У виробника	У посередника	У виробника	Змішане
Можливості технічного обслуговування	Високі	Високі	Середні	Оптимальні
Якість обслуговування	Висока	Середня	Дуже низька	Середня

Джерело: узагальнено за [2, с. 249]

Кількісний критерій вибору каналу – обсяг підприємницького прибутку. У підручнику Оснач наведено формулу

$$\Pi = [P(1 - \gamma) - (S + U)] \times Q,$$

де P – ціна, γ – дилерська знижка (для прямого каналу дорівнює нулю), S – собівартість, U – збутові витрати на одиницю продукції, а Q – обсяг збуту в конкретному каналі.

Збутові витрати визначаються як

$$U = A + L/Q,$$

де A – транспортні витрати на одиницю, L – вартість імобілізації обігового капіталу у запасах готової продукції:

$$L = ((3п + 3к)/2) \times S \times \beta$$

Дистриб'ютор у цій моделі зменшує запаси виробника (норма запасу становить 21 день проти 42 днів за прямого збуту), але вимагає знижки.

Перерахунок прикладу з підручника [2, с. 250–251]

($Q = 8\,052$ од., $S = 63$ грн, $P = 82$ грн, $\beta = 25\%$, $\gamma = 15\%$, початковий запас 860 од.)

дає результати, наведені в таблиці 4.2. За заданих умов прямий канал вигідніший, а непрямий став би рівноцінним лише за зниження дилерської знижки приблизно до 2,2 %.

Таблиця 4.2

Вибір каналу збуту за критерієм прибутку: перерахунок прикладу з підручника

Показник	Прямий канал	Через дилера ($\gamma = 15\%$)
Запас готової продукції на кінець періоду, од.	927	463
Обсяг збуту Q , од.	7 985	8 449
Вартість імобілізації запасів L , грн	14 073	10 419
Збутові витрати U , грн на одиницю	2,56	1,67
Прибуток Π , тис. грн	131,3	42,5

Джерело: розраховано автором [2, с. 250–251].

Застосована модель має змістове обмеження: у ній відсутні *постійні збутові витрати* – утримання власного відділу продажів, команди ключових клієнтів, технічних консультантів, а також витрати на управління дистриб'юторською мережею. Саме вони вирішують, за яких обсягів прямий канал стає вигіднішим. Розглянемо це на прикладі:

Ціна одиниці обладнання становить 100 тис. грн, змінні виробничі витрати становлять 55 тис. грн. Прямий канал має змінні збутові витрати 6 тис. грн на одиницю та постійні 4 200 тис. грн на рік; дистриб'ютор отримує знижку 22 %, змінні витрати виробника на підтримку каналу становлять 2 тис. грн, постійні витрати на управління мережею – 900 тис. грн. Маржа на одиницю в прямому каналі становить 39 тис. грн, у каналі через дистриб'ютора – 21 тис. грн; точка байдужості за однакових обсягів:

$$(4\ 200 - 900) / (39 - 21) = 183 \text{ одиниці.}$$

Проте якщо дистриб'ютор забезпечує ширше охоплення (260 проти 220 одиниць на рік), прибуток через нього виявляється більшим – 4 560 проти 4 380 тис. грн, попри вдвічі нижчу маржу на одиницю.

Висновок: вибір каналу в B2B є рішенням про ринковий доступ і структуру витрат, а не про зниження знижок; ключовим питанням завжди є те, який обсяг кожен канал реально здатен забезпечити.

Рішення про ширину каналу (підрозділ вище) на практиці зводиться до вибору між селективною й ексклюзивною дистрибуцією, і цей вибір варто приймати за кількома критеріями одночасно. Ексклюзивна дистрибуція (один посередник на територію чи сегмент) виправдана, коли продукт потребує значних інвестицій посередника в навчання персоналу, демонстраційне обладнання й склад запчастин, коли бренд будується на обмеженій доступності, а виробник готовий поступитися охопленням заради контролю якості обслуговування. Селективна дистрибуція (кілька відібраних посередників) доцільна, коли продукт стандартизований, а виробник прагне балансу між охопленням ринку й керованістю мережі, не вимагаючи від жодного окремого партнера значних специфічних інвестицій. Інтенсивна дистрибуція в B2B трапляється рідко й переважно для витратних матеріалів і стандартних запчастин, де низька диференціація робить широке охоплення важливішим за консультаційну підтримку. Отже, рішення про ширину каналу – це рішення про те, скільки специфічних інвестицій виробник готовий вимагати від посередника, а не лише про бажане географічне покриття.

Проілюструємо цей вибір прикладом:

Виробник обирає між одним ексклюзивним дистриб'ютором на регіон і трьома селективними дистриб'юторами. Ексклюзивний партнер, отримавши гарантовану територію, інвестує в демонстраційний зал і склад запчастин та забезпечує 420 одиниць продажу на рік за дилерської знижки 18%; три селективні партнери конкурують між собою, інвестують менше в сервісну інфраструктуру, але разом забезпечують 540 одиниць на рік за тієї самої знижки, оскільки кожен із них активно працює лише в частині території. За ціни виробника 60 тис. грн і собівартістю 38 тис. грн маржа на одиницю після знижки становить 11,36 тис. грн; валовий маржинальний дохід каналу – 4 771 тис. грн за ексклюзивної схеми проти 6 134 тис. грн за селективною. Проте ексклюзивний партнер, інвестуючи в сервіс, утримує вищу якість обслуговування і, за оцінкою виробника, зменшує відтік клієнтів до конкурентів на 12 в. п. протягом трьох років – а відтік клієнта

на промисловому ринку означає втрату не одного замовлення, а всього потоку повторних закупівель і запчастин на роки вперед.

Отже, кількісне порівняння каналів за поточним маржинальним доходом систематично недооцінює ексклюзивність, якщо не врахувати вартість утримання клієнта в довгостроковій перспективі, – а саме на це й вказує обмеження формули $\Pi = [P(1 - \gamma) - (S + U)] \times Q$, розглянуте раніше.

Логістичний альянс, розглянутий вище, змінює цей самий розрахунок ще в одному вимірі: передаючи складування й транспортування 3PL-партнеру, виробник перетворює частину постійних збутових витрат (утримання власного складу й парку – 900 тис. грн у прикладі) на змінні, прив'язані до обсягу відвантажень. Це знижує точку беззбитковості каналу й пришвидшує вихід на прибутковість за низьких обсягів, однак передає частину операційного контролю й маржі логістичному партнеру, тому рішення про альянс, як і рішення про дистриб'ютора, є компромісом між гнучкістю витрат і контролем над якістю виконання замовлення.

4.2. Управління каналами розподілу: вертикальні системи, конфлікти, ключові клієнти, зворотні канали

Після формування структури каналу постає проблема координації його учасників, кожен із яких переслідує власні цілі. У класифікації, яку наводить Зозульов, виокремлюють традиційну збутову систему незалежних учасників і *вертикальні маркетингові системи* (ВМС) трьох типів [1, с. 813–817]. У *корпоративній* ВМС один власник контролює всі рівні каналу (виробник із власною мережею філій, складів і сервісних центрів). У *договірній* ВМС незалежні компанії пов'язані довгостроковими договорами – дистриб'юторськими угодами, ексклюзивними представництвами, рамковими договорами й угодами про технічне обслуговування; для промислового ринку це найпоширеніша форма. В *адміністративній* ВМС координація ґрунтується не на власності чи договорі, а на економічній силі й авторитеті одного з учасників, найчастіше виробника чи великого покупця.

Договірна ВМС потребує ретельного проектування договору. Ключовими елементами є територіальна й галузева ексклюзивність, вимоги до інфраструктури, персоналу та фінансової стійкості дистриб'ютора, система підтримки з боку виробника (навчання, технічна документація, маркетингові матеріали, кредитування запасів) та механізми контролю – КРІ за обсягами, новими клієнтами, запасами й задоволеністю клієнтів.

Вибір і оцінювання партнерів каналу доцільно формалізувати. Типовими критеріями відбору дистриб'ютора є галузева експертиза й технічна кваліфікація персоналу, наявність складської та сервісної інфраструктури, фінансова стійкість, покриття цільових клієнтів і сумісність із політикою бренду [1, с. 816]. Поточний моніторинг ґрунтується на показниках, які Зозульов поєднує у систему КРІ дистриб'ютора: обсяг продажів, кількість нових клієнтів, рівень і оборотність запасів, задоволеність клієнтів (NPS) і частка ринку в регіоні [1, с. 816]. Цифрові інструменти дозволяють вимірювати ці показники в реальному часі, якщо дистриб'ютор інтегрований у CRM або портал виробника; без такої інтеграції виробник фактично керує каналом «наосліп» і дізнається про проблеми з клієнтами лише через їхні скарги. Тому вимога до цифрової сумісності (передавання даних про продажі, запаси та звернення клієнтів) дедалі частіше входить до умов дистриб'юторських угод.

Горизонтальні системи передбачають кооперацію учасників одного рівня (спільні дослідження, розподільні центри чи колективні тендерні пропозиції) й супроводжуються антимонопольними обмеженнями [1, с. 818]. *Мультиканальна* (багаторівнева) система означає використання кількох незалежних каналів для різних сегментів: прямі продажі для великих замовлень, дистриб'ютори для середніх підприємств і стандартних продуктів, електронна комерція для малих підприємств і швидких замовлень, агенти для міжнародних ринків і складних переговорів [1, с. 818–819]. *Гібридні* системи поєднують ці підходи – вертикальну інтеграцію з мультиканальністю, традиційні канали з цифровими платформами [1, с. 819–820].

Варто зазначити, що чим більше каналів, тим гостріше проявляються конфлікти. Зозульов розрізняє *вертикальні конфлікти* між рівнями (виробник – дистриб'ютор через ціни, території, обсяги закупівель) та *горизонтальні* між учасниками одного рівня, які конкурують за одних клієнтів [1, с. 812]. У цифрову епоху до цього додається типовий конфлікт між власним інтернет-каналом виробника й дистриб'юторами: цінова прозорість онлайн підриває маржу посередників, а посередники у відповідь послаблюють підтримку бренду. Інструментами управління конфліктами є чіткі письмові угоди, диференціація асортименту й умов за каналами, узгоджені правила онлайн-цін, регулярні зустрічі партнерів і система винагороди, яка враховує внесок дистриб'ютора в онлайн-замовлення на його території [1, с. 812].

Найпоширенішим технічним інструментом узгодження онлайн-цін у B2B є *політика мінімальної рекламованої ціни* (Minimum Advertised Price, MAP): виробник встановлює нижню межу ціни, яку дистриб'ютор чи власний портал вправі публічно демонструвати, залишаючи реальну ціну угоди предметом індивідуальних переговорів. MAP не фіксує кінцеву ціну продажу (це обмежило б цінову конкуренцію і суперечило б антимонопольному законодавству), а встановлює дисципліну публічного ціноутворення, завдяки чому дистриб'ютор не втрачає маржу через те, що клієнт побачив нижчу ціну на сайті виробника. У поєднанні з диференціацією асортименту за каналами (повна лінійка у дистриб'ютора, лише стандартні позиції на власному порталі виробника) MAP дає змогу тримати цінову прозорість платформ під контролем, не відмовляючись від переваг прямого онлайн-каналу.

Для найважливіших клієнтів, які забезпечують значну частку обороту, застосовується *управління ключовими клієнтами* (Key Account Management, КАМ) – створення міжфункціональної команди, індивідуального плану співпраці та спільного пошуку цінності. Взаємодія КАМ і цифрових платформ полягає в розподілі ролей: платформа бере на себе рутинні замовлення й повторні закупівлі, а КАМ-менеджер вивільняє час для розвитку клієнта та розробки складніших рішень.

Окремого розгляду заслуговують *канали зворотного руху*: повернення бракованої продукції, гарантійний і післягарантійний ремонт, ремануфактуринг (відновлення виробів до стану «як нові»), повернення багатооборотних тар, збір відходів і вторинної сировини [1, с. 809–811]. Дедалі більша частина цих потоків регулюється вимогами розширеної відповідальності виробника. Показовим прикладом формування зворотного каналу як повноцінної товарної лінії є програма Caterpillar Reman: за описом самої компанії, вона щороку повертає в обіг «понад 150 мільйонів фунтів відпрацьованого металу» [21], працює за моделлю обміну зношеного вузла на відновлений, а відновлені деталі продаються «за часткою вартості нових» і супроводжуються «тим самим заводським гарантійним покриттям, що й нові деталі Cat» [21]. Для маркетингу важливе й інше: зворотні канали

стають джерелом доходу (продаж відновленої продукції, послуги з утилізації), даними про реальну експлуатацію виробів і основою для пропозицій, у яких виробник залишається власником активу й відповідає за його повний життєвий цикл.

4.3. Цифровізація купівельного шляху: омніканальність, M2M-збут та емпіричні орієнтири цифрового B2B

Цифровізація B2B змінила не стільки способи передачі товару, скільки *купівельний шлях* – послідовність контактів, через які організація виявляє потребу, оцінює постачальників і укладає угоду. За результатами дев'ятого опитування McKinsey Global B2B Pulse (2024) покупці використовують у середньому 10 каналів взаємодії з постачальниками, порівняно з 5 у 2016 р. [15]. За даними опитування 2026 р. (близько 4 000 осіб, які ухвалюють рішення про закупівлі, у 13 країнах; публікація від 28.05.2026), ця цифра збереглася, а взаємодії розподіляються приблизно порівну між особистими, дистанційними й цифровими каналами – так зване «правило третин» [16]. Отже, продавець мусить забезпечити узгоджений досвід на всьому наборі точок контакту.

Опитування 2026 р. фіксує, що 71 % респондентів пропонують електронну комерцію, а серед них приблизно третина виручки вже надходить через цифрові канали, які стали найбільшим джерелом доходу; у звіті омніканальність названо не диференціатором, а базовою умовою конкуренції [16]. Особливо повчальним є перелік причин, за якими покупці змінюють постачальника: на першому місці – неузгодженість інформації, яку надають різні команди постачальника, далі – відсутність доступу до компетентних представників, а також – прогалини в наскрізному відстеженні взаємодій між каналами [16]. Отже, головна проблема втрати клієнта полягає в *невідповідності даних* про клієнта між відділами маркетингу, продажів і сервісу.

Дані Gartner конкретизують, у чому саме полягає ця неузгодженість, і водночас уточнюють, наскільки далеко зайшла готовність покупця обходитися без продавця. За опитуванням 632 B2B-покупців (серпень–вересень 2024 р.), 69% фіксують розбіжності між інформацією на сайті постачальника й тим, що каже торговий представник, а 73% свідомо уникають постачальників, чиї звернення вважають нерелевантними [22]. 61% опитаних віддають перевагу купівлі взагалі без участі продавця-людини – показник, який часто цитують як доказ «кінця продажів» [22]. Проте фактичний розподіл закупівельних дій між каналами (у середньому 3,0 дії покупець виконує онлайн і з представником одночасно, 2,3 дії лише з представником і 1,8 дії лише через цифровий інструмент самообслуговування [22]) показує, що «пер-фрі» є радше бажаним ідеалом, ніж домінуючою практикою: більшість закупівельних завдань усе ще поєднує цифрову й особисту взаємодію. Для промислового постачальника це означає, що інвестиція в цифровий канал (каталог, конфігуратор, особистий кабінет клієнта) не замінює відділ продажів, а знімає з нього рутинні завдання.

Таблиця 4.3

Ключові кількісні орієнтири цифрового B2B та їх інтерпретація

Показник	Джерело	Застереження щодо інтерпретації
Покупці використовують у середньому 10 каналів взаємодії (у 2016 р. – 5)	McKinsey B2B Pulse 2024 [15]; 2026 [16]	Самозвітні дані опитування керівників; рівень міжнародних компаній, не український ринок
71% респондентів пропонують e-commerce; серед них близько третини виручки – цифрові канали	McKinsey B2B Pulse 2026 [16]	Частка стосується лише тих, хто пропонує e-commerce; вибірка – компанії з розвинених ринків
54% тих, хто ймовірно змінить постачальника, називають причиною низьку якість цифрового досвіду	McKinsey B2B Pulse 2024 [15]	Не «54 % усіх покупців»: база – лише респонденти зі схильністю до зміни постачальника
Головна причина зміни постачальника – неузгодженість інформації між командами	McKinsey B2B Pulse 2026 [16]	Свідчить про пріоритет інтеграції даних, а не лише запуску нового каналу
92% починають закупівлю, вже маючи в думках постачальника; 41% – єдиного бажаного	Forrester Buyers' Journey Survey 2024 за DC360 [17]	Вторинне джерело; обсяг вибірки в статті не наведено
69% фіксують розбіжність сайт/представник; 61% – за купівлю без продавця; розподіл дій 3,0/2,3/1,8 між каналами	Gartner, опитування 632 покупців, 2024–2025 [22]	«Per-free» – радше заявлена перевага, ніж фактична поведінка (див. розподіл дій)

Джерело: складено автором на основі [6; 15; 16; 17; 22].

Еволюцію збутових моделей описують послідовністю «одноканальна – мультиканальна – крос-канальна – омніканальна» [1, с. 820–823]. За одноканальної моделі клієнт має один канал; мультиканальна модель передбачає кілька каналів, що працюють незалежно і мають власні правила обслуговування; у крос-канальній моделі канали обмінюються даними, проте перехід між ними може розривати процес покупки; омніканальна модель забезпечує безперервний досвід і єдину базу знань про клієнта. Омніканальні стратегії визначають як глибоку інтеграцію каналів продажу й комунікації, наводять типологію моделей продажу та виокремлюють три основні елементи – торгівлю, персоналізацію та екосистему [4].

Специфічною для промислового ринку є *фіджитал-модель*, що поєднує фізичні й цифрові точки контакту: виставки та демонстрації обладнання доповнюються збором лідів через QR-коди, ретаргетингом у LinkedIn, гібридними подіями та віртуальними екскурсіями виробництвом із використанням AR/VR [1, с. 825]. Її раціональність випливає з того, що в складних продажах довіра будується на особистих контактах, які цифрові інструменти не замінюють і які продовжують у часі.

Найвищий рівень цифрової інтеграції – *M2M-збут* (machine-to-machine), за якого замовлення, оплата, моніторинг запасів і навіть прогнозування відбуваються через автоматизований обмін даними між системами постачальника та покупця [1, с. 833–835]. Основні технології: EDI (стандартизований обмін документами), інтеграція ERP-систем (система клієнта автоматично формує замовлення, коли запас падає нижче мінімуму), IoT-телеметрія (датчики на обладнанні передають дані про знос і витрати матеріалів), B2B-

портали й API, а також моделі поповнення запасів VMI (Vendor Managed Inventory) і CMI (Co-Managed Inventory), у яких постачальник самостійно визначає час і обсяг поставки. Практичним прикладом такої телематики на техніці виробничого призначення є система JDLINK компанії John Deere, яка забезпечує дистанційний моніторинг і діагностику парку сільськогосподарської та будівельної техніки в реальному часі й одночасно передає дані про стан машини дилеру та її власнику [26]. Для покупця це означає безперебійність постачання та зниження адміністративних витрат; для постачальника – прив'язування клієнта (високі витрати переходу до іншого постачальника), точніше прогнозування попиту та можливість перейти від продажу виробу до продажу результату. Зворотний бік – довіра: постачальник отримує доступ до критично важливих даних клієнта, тому M2M-збут потребує технологічної готовності обох сторін і формалізованих гарантій безпеки даних [1, с. 835]. Бабко і Войтко на прикладі українських логістичних підприємств стверджують, що «інтеграція сучасних технологій надає змогу підприємствам зменшити витрати на управління запасами, покращити контроль за транспортуванням товарів» [28, с. 212], і пов'язують впровадження IoT-датчиків, аналітики великих даних та блокчейн-рішень зі стійкістю логістичних операцій до валютних і економічних коливань.

ЛЕКЦІЯ 2

4.4. B2B-платформи, маркетплейси та електронні закупівлі

Термін «цифрова B2B-платформа» охоплює різні моделі, які за економічною логікою слід розрізняти. Найпростіший варіант – власний B2B-портал чи інтернет-магазин виробника, де правила визначає продавець; Зозульов вважає його ефективним для стандартних товарів, запчастин і сировини [1, с. 828]. Другий варіант – інтеграція з системами закупівель покупця (EDI, API, електронні каталоги, системи класу SAP Ariba), де правила визначає покупець [1, с. 828, 834]. Третій – відкриті маркетплейси, на яких посередник-платформа об'єднує багатьох продавців і покупців та отримує комісію. Четвертий – вертикальні (галузеві) платформи. П'ятий – публічні електронні закупівлі, регламентовані законодавством. Узагальнення цих моделей із зазначенням доцільних сфер застосування та ключових ризиків для виробника наведено в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Моделі цифрових каналів B2B та їх маркетингові наслідки

Модель	Хто задає правила	Для яких товарів найдоцільніша	Ключовий ризик для виробника
Власний B2B-портал / e-shop	Виробник	Стандартні вироби, запчастини, витратні матеріали	Потреба в трафіку, конфлікт із дистриб'юторами через онлайн-ціни
Інтеграція з системами покупця (EDI, API, каталоги в системі закупівель)	Покупець	Регулярні повторні закупівлі великих клієнтів	Висока вартість інтеграції; залежність від політики покупця
Відкритий маркетплейс	Оператор платформи	Стандартизовані товари, «довгий хвіст» дрібних замовлень	Порівняння за параметрами та ціною (комодитизація), комісія, обмежений доступ до даних клієнта

Модель	Хто задає правила	Для яких товарів найдоцільніша	Ключовий ризик для виробника
Вертикальна (галузева) платформа	Оператор платформи / галузева група	Галузеві ланцюги постачань зі специфічними стандартами	Залежність від однієї платформи, обмежене охоплення за межами галузі
Публічні закупівлі (Prozorro)	Законодавство та замовник	Товари й послуги для державних і комунальних замовників	Цінова конкуренція в електронному аукціоні, формальна дискваліфікація
Електронний каталог (Prozorro Market)	Централізований закупівельник	Типізовані товари, що підлягають профілізації	Стандартизація «профілю» товару ховає відмінності; конкуренція за ціною й умовами поставки

Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 828, 834; 3; 8; 10; 11].

Те, що платформізація промислового збуту – це визнаний галузевий тренд, підтверджує і позиція організаторів найбільшого у світі промислового виставкового форуму: директор напрямку Digital Ecosystems виставки Hannover Messe публічно заявляє, що «платформенні бізнес-моделі – це шлях у майбутнє» і що «економіка платформ відіграватиме дедалі важливішу роль у промисловому B2B-сегменті» [29]. Конкретним прикладом вертикальної платформи для виробничих процесів є Xometry: компанія описує свій сервіс як інструмент, що дає змогу клієнту «миттєво отримати доступ до виробничих потужностей понад 4 500 виробників» одразу після завантаження CAD-файлу деталі, а алгоритм автоматично формує ціну, строк виготовлення і зворотний зв'язок щодо технологічності конструкції (DFM) для таких процесів, як CNC-обробка, 3D-друк, лиття під тиском і листова штамповка [30]. Ця модель ілюструє граничний випадок стандартизації з підрозділу 4.1: платформа перетворює підбір постачальника складного технологічного процесу (традиційно задачу інженера із закупівель) на автоматизовану миттєву транзакцію, залишаючи людині лише перевірку результату.

Економічна логіка платформ полягає в мережевих ефектах: цінність для покупця зростає зі збільшенням кількості продавців і, навпаки, тому платформи схильні до концентрації навколо кількох провідних операторів. Для промислового виробника це становить дилему. З одного боку, маркетплейс дає доступ до покупців, яких виробник самостійно не досяг би. З іншого – він знижує диференціацію: покупець порівнює за параметрами й ціною, а відносини з клієнтом і дані про нього залишаються в оператора. Тому доцільність платформи залежить від типу продукту. Стандартизовані товари, запчастини й матеріали дозволяють досягти ефективності саме на платформі; для інженерно складних виробів платформа є радше каналом генерації запитів і конфігураторів, тоді як укладання угоди відбувається за участю команди продажів.

Вплив комісії маркетплейсу на економіку угоди показано на прикладі:

Пряма угода виробника з клієнтом за ціною 150 тис. грн і собівартістю 95 тис. грн дає маржу 55 тис. грн або 36,7% від ціни. Той самий товар на відкритому маркетплейсі змушений конкурувати за ціною: типова ціна на платформі на 8% нижча (138 тис. грн) через пряме порівняння з аналогами, а оператор утримує комісію 12% від суми угоди (16,6 тис. грн). Маржа виробника падає до 26,4 тис. грн за одиницю, тобто до 19,1% від ціни на платформі – майже вдвічі нижче відносного рівня прямого каналу. Щоб платформа була вигіднішою за прямий канал за абсолютною величиною прибутку підприємства (а не лише за відотною маржею), вона має забезпечити обсяг продажів, що перевищує обсяг

прямого каналу приблизно у $55 / 26,4 = 2,1$ рази – такою є компенсація вдвічі нижчої маржі з одиниці.

Це пояснює, чому стандартизовані товари й «довгий хвіст» дрібних замовлень є природним сегментом для платформ: лише там платформа здатна реально збільшити обсяг продажу в рази, і лише тоді нижча маржа з одиниці компенсується масштабом, а не поглинає весь прибуток підприємства.

Для практичного вибору між моделями в таблиці 4.4 доцільно оцінювати 5 параметрів. По-перше, *ступінь стандартизації* продукції: чим він вищий, тим менше потреба в консультаційному продажі й тим більше підстав для платформи. По-друге, *вартість і повторюваність* замовлення: дрібні повторні закупівлі добре автоматизуються, тоді як разова закупівля обладнання за мільйони гривень майже завжди супроводжується переговорами. По-третє, *потреба в конфігуруванні та інжинірингу*: якщо вона висока, платформа виконує роль вітрини й джерела запитів, а не місця для укладання угоди. По-четверте, *контроль над даними*: власний портал і інтеграція з системами покупця залишають дані в постачальника, тоді як маркетплейс передає їх оператору. По-п'яте, *готовність самого підприємства*: наявність структурованих даних про товари (характеристики, сумісність, ціни), актуальних складських залишків і процесів, здатних обробляти замовлення в цифровому вигляді. Практика свідчить, що останній параметр часто виявляється вузьким місцем: технічна складність виходу на платформу зазвичай менша за складність упорядкування власної продуктової інформації [1; 10; 11].

Найбільш локальний і водночас найбільш науково освоєний приклад цифрової B2B-платформи в Україні – система публічних закупівель Prozorro, що є електронною системою з централізованою базою даних і авторизованими електронними майданчиками, де основною процедурою є відкриті торги з електронним аукціоном [3, с. 170–180]. Процес охоплює оголошення закупівлі, період уточнень (запитання й відповіді доступні всім користувачам), подання пропозицій, аукціон, кваліфікацію переможця, укладання та оприлюднення договору [3, с. 176–178]. Під час аукціону учасники, ідентифіковані лише номерами, у кількох раундах по черзі знижують ціну щонайменше на крок, визначений замовником (від 0,5% до 3% очікуваної вартості); лише після завершення аукціону розкриваються назви учасників, після чого замовник перевіряє відповідність пропозиції з найнижчою ціною вимогам документації [3, с. 177–180]. Замовник також міг застосовувати нецінові критерії, сумарна вага яких у тій редакції не могла перевищувати 30% [3, с. 177].

Варто зазначити, що у 2026 році Верховна Рада ухвалила нову редакцію Закону «Про публічні закупівлі» (законопроект № 11520), яку оглядачі називають «кінцем диктату найнижчої ціни» [23]. Попередня межа (не менше 70% ваги цінового критерію й не більше 30% нецінового) замінюється гнучкішою шкалою: на перехідний період нецінові критерії (якість, строк служби, сервіс) зможуть важити до 30%, а в складних процедурах – до 60% [23]. Трираундовий електронний аукціон перестав бути обов'язковим для всіх процедур: замовник заздалегідь визначає в оголошенні тендеру, чи застосовувати його [23]. Запроваджуються також динамічні системи закупівель, за яких постачальник стандартизованих товарів проходить кваліфікацію один раз і потім бере участь у спрощених турах закупівлі протягом одного–чотирьох років без повторного пакета документів, а також обов'язковий поділ великих закупівель на лоти там, де це технічно можливо, – норма, спрямована на прямий доступ малих і середніх постачальників до державних контрактів без

посередників [23]. Для маркетингу постачальника це означає зсув конкурентної переваги з «хто дасть найнижчу ціну» на «хто кількісно доведе цінність нецінових характеристик».

Другим елементом системи є *Prozorro Market* – електронний каталог. За описом Infobox Prozorro (2023), це систематизована база актуальних пропозицій постачальників, яку адмініструють централізовані закупівельні організації; єдиною процедурою закупівлі через каталог є запит цінових пропозицій, у якому замовник обирає профіль товару, зазначає кількість, строки й місце поставки та спосіб оплати; постачальники мають щонайменше 2 робочі дні для подання пропозицій, а переможця система визначає автоматично [8]. Каталог розглядається як альтернатива спрощеним закупівлям (для сум до 100 тис. грн) і відкритим торгам (від 100 тис. грн) [8]. Для замовників він безкоштовний, а постачальники сплачують комісію [8]. З погляду маркетингу каталог реалізує крайню форму стандартизації: товар описується профілем, а конкуренція зводиться до ціни й умов поставки. Це стимулює постачальників або концентруватися на масових профілях, де вирішальним є масштаб, або працювати поза каталогом – із складнішими, диференційованими пропозиціями, що не вкладаються в профіль.

Масштаб каталогу ілюструють офіційні дані Мінекономіки: станом на квітень 2021 р. обсяг закупівель через Prozorro Market сягнув 160 млн грн, кількість замовників перевищила 2 тисячі, а постачальники й замовники уклали понад 9 тисяч угод за каталогом, який на той момент налічував 14 тисяч товарних позицій у 500 категоріях [27]. Ці цифри відображають ранню стадію роботи інструмента (2021 р., до повномасштабного вторгнення), з яким стандартизований цифровий канал здатен нарощувати охоплення постачальників і замовників, коли вхідний бар'єр участі низький, а процедура – повністю автоматизована.

4.5. Товарна політика в умовах платформізації: життєвий цикл, промисловий бренд і сервітизація

Товарна політика на промисловому ринку має власну специфіку, зумовлену тривалістю розроблення, технічною складністю та високою вартістю помилки. Оснач із співавторами описують *економічний цикл товару виробничо-технічного призначення (ТПП)* як послідовність шести етапів від розроблення й освоєння, через перший етап виробництва, модернізацію й другий етап виробництва, до елімінації моделі [2, с. 189]. Перші два етапи утворюють систему *створення й освоєння нової техніки (СОНТ)*, частка якої в середньому становить 20–40% усього циклу. На стадії *зростання розширення збуту* забезпечується підвищенням якості, створенням нових моделей, виходом на нові сегменти та освоєнням нових каналів збуту – тут цифрові платформи є одним із головних інструментів [2, с. 190]. У стадії *зрілості* застосовують модифікацію ринку, товару й засобів маркетингу; у стадії *спаду* скорочують маркетингові програми [2, с. 190].

Інновації в товарній політиці класифікують за рівнем ризику через поєднання новизни ринку та технології [2, с. 197]. Якщо ринок і технологія відомі, фірма покладається на власний досвід (концентрація); якщо ринок новий, а технологія відома, ризик переважно комерційний і залежить від маркетингового ноу-хау; якщо технологія нова, ризик технологічний; якщо новими є обидва компоненти – ризики додаються й вимагають стратегії диверсифікації. Зокрема, вихід на маркетплейс або запуск власної платформи є прикладом *нового ринку з відомою технологією*, тобто ризик – комерційний, а успіх залежить від здатності маркетингу зрозуміти нових покупців.

Поняття промислового бренду розглядається через довіру: домінуючими її складниками для промислових споживачів є компетентність (технічні можливості, відповідність якості обіцянкам), чесність (точне виконання договору, відсутність введення в оману), послідовність (вірність ринку, маркетингова стратегія, фінансові ресурси) та турбота (мотивація працівників дбати про якість, цінність за гроші) [2, с. 205–206]. Оскільки з трансакціями в промисловому секторі пов'язані значні ризики, формування довіри вважається найважливішим завданням промислового брендингу. У платформенному середовищі це набуває нового значення: там, де покупець порівнює постачальників за параметрами й ціною, саме бренд і підтверджені референції зменшують схильність до комодитизації. Дані Forrester про те, що 41% покупців ще до оцінки мають єдиного бажаного постачальника [17], свідчать про те саме: значна частина рішень ухвалюється на рівні довіри й впізнаваності, а не в момент порівняння технічних специфікацій.

Найглибша трансформація товарної політики, пов'язана з цифровізацією, – це *сервітизація*: перехід від продажу виробу до продажу поєднання виробів і послуг, а далі до результату їхнього використання. У класичному дослідженні Ulaga і Reinartz (2011) виробники, що поєднують товари й послуги, розглядаються через чотири типи ціннісних пропозицій: сервіси життєвого циклу виробу та сервіси підвищення ефективності активів (сервіси, що підтримують сам товар), а також сервіси підтримки процесів клієнта й делегування цих процесів постачальнику (сервіси, що підтримують діяльність клієнта) [14]. Зозульов у своїй класифікації виділяє продаж продукту з базовим сервісом, *solution selling* – комплексну пропозицію з інжинірингом, навчанням і підтримкою та продаж за моделлю «продукт як послуга» (ХааS), зокрема лізинг, аутсорсинг функцій і підписку [1, с. 831]. Відповідні приклади наведено в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Сходи сервітизації: від виробу до результату

Рівень	Одиниця продажу та оплати	Приклад із практики компаній	Ключова умова реалізації
1. Виріб із базовим сервісом	Виріб; гарантійне обслуговування входить у ціну	Постачання обладнання з гарантією [1, с. 831]	Розвинена сервісна мережа
2. Комплексне рішення (solution selling)	Проект: обладнання, інжиніринг, навчання, підтримка	Комплексні системи замість окремих виробів [1, с. 831, 837]	Технічна експертиза, компетентність КАМ-команди
3. Оренда, підписка, фіксована плата за сервіс	Періодичний платіж за користування та сервіс	Hilti Fleet Management: фіксована місячна плата за використання, обслуговування та ремонт парку інструментів, з заміною на нові моделі [20]	Відстеження парку, логістика ремонту, оцінка ризику пошкодження
4. Оплата за результат / доступність	Одиниця результату: година польоту, м ³ стисненого повітря	Rolls-Royce «Power-by-the-Hour» (з 1962 р., фіксована плата за льотну годину) [18]; Kaeser Sigma Air Utility (оплата за спожите стиснене повітря) [19]	Телеметрія, точне вимірювання споживання, здатність нести експлуатаційний ризик

Джерело: складено автором на основі [1; 14; 18; 19; 20]

Розглянемо ці приклади докладніше.

Rolls-Royce зазначає, що концепція «Power-by-the-Hour» виникла 1962 р.: користувач сплачував фіксовану вартість за льотну годину, що охоплювала повне обслуговування й заміну двигуна та агрегатів; першим клієнтом був двигун *Viper* на ділових літаках *de Havilland/Hawker Siddeley 125*, а назва є торговою маркою компанії. За формулюванням самої компанії, такий підхід узгодив інтереси виробника й оператора, оскільки оплата здійснювалася лише за двигуни, що справно працювали [18]. *Kaeser Kompressoren* за моделями *Sigma Air Utility* пропонує клієнту не компресорну станцію, а стиснене повітря як послугу: обладнання належить постачальнику, який його встановлює й обслуговує, а плата залежить від споживання [19]. *Hilti Fleet Management* за фіксованою щомісячною платою охоплює використання, обслуговування, ремонт і заміну інструментів, а також їх облік і відстеження; за даними компанії, послуга діє понад десять років і керує понад мільйоном інструментів у приблизно 100 тисяч клієнтів [20]. Ці моделі об'єднують один принцип: виробник бере на себе експлуатаційний ризик, а це можливо лише за наявності даних, отриманих шляхом використання телеметрії, обліку та прогнозової аналітики.

Поєднання сервітизації з цифровою платформою є предметом окремого напряму досліджень, який позначають терміном «платформна сервітизація». Лапідус визначає її як «стратегічний механізм трансформації для компаній, що працюють у цифровій поліграфічній індустрії», який поєднує платформне врядування, оркестрацію екосистеми партнерів і цифрове управління бізнес-процесами [24, с. 296]. На прикладі галузі друку автор показує, що розвиток Web-to-Print-платформ, хмарної інфраструктури, автоматизації робочих процесів і керування даними формує нову операційну модель, у якій мережеві ефекти платформи та управління клієнтським досвідом стають головним джерелом конкурентної переваги [24]. Відповідно, у платформізованому середовищі сервітизація і цифровий канал розподілу посилюють одне одного – платформа постачає дані для сервісної пропозиції, а сервісна пропозиція утримує клієнта на платформі.

Фінансовий наслідок переходу від продажу виробу до продажу результату зручно показати на прикладі.

Класичний продаж верстата приносить виробнику одноразовий прибуток 1 800 тис. грн у момент укладення угоди. Альтернатива – модель «оплата за результат» (аналог Rolls-Royce чи Kaeser із таблиці 4.5): виробник зберігає право власності, інкасує 420 тис. грн щороку протягом семи років очікуваного строку служби, але несе річні витрати на обслуговування та ризик простою в розмірі 140 тис. грн, тобто чистий річний грошовий потік – 280 тис. грн. За ставки дисконтування 15 % приведена вартість семирічного потоку становить приблизно 1 165 тис. грн – менше за одноразовий прибуток від продажу.

Проте сервісна модель має дві переваги, яких немає в простому порівнянні теперішньої вартості: по-перше, вона утримує клієнта в прямому контакті протягом усього цього часу, а не лише в момент угоди, що знижує ризик його переходу до конкурента на етапі заміни обладнання (цю втрату канал втрачає миттєво за одноразового продажу); по-друге, вона перетворює одноразовий виторг на передбачуваний грошовий потік, що знижує волатильність виручки підприємства й полегшує власне фінансове планування. Тому рішення про перехід до сервітизації не можна зводити до порівняння наведених вартостей – воно так само є рішенням про структуру ризику й стабільність

виручки, що узгоджується з висновком Ulaga і Reinartz про залежність успіху гібридних пропозицій від організаційної спроможності, а не лише від фінансової арифметики [14].

Для маркетингу сервітизація має три наслідки. Перший – зміна предмета конкуренції: покупець порівнює не характеристики виробу, а загальну вартість результату (доступність, витрати на годину роботи, ризик простою), тобто пропозиція обґрунтовується мовою загальної вартості володіння. Другий наслідок – зміна структури відносин: договір укладається на роки, виробник залишається в контакті з клієнтом протягом усього життєвого циклу, а канал розподілу з розрізненого ланцюга посередників перетворюється на постійну сервісну взаємодію. Третій – зміна ризиків, коли виробник бере на себе експлуатаційні та фінансові ризики, а отже, потребує точної оцінки витрат на обслуговування, страхування, механізми моніторингу та захист від недобросовісного використання. Ulaga і Reinartz підкреслюють, що успіх гібридних пропозицій залежить від спроможностей організації, а не лише від наміру запропонувати послуги [14], тому впровадження таких моделей є рішенням щодо структури всього підприємства.

4.6. Ціноутворення: цінність для клієнта, тендерні ціни, знижки, лізинг та оплата за результат

Ціна на промисловому ринку формується через переговори, тендери й контракти, з урахуванням не лише вартості придбання, а й *загальної вартості володіння* (Total Cost of Ownership, TCO) – витрат на експлуатацію, обслуговування, простої й утилізацію [1, с. 752–753]. Зозульов описує вісім етапів розроблення цінової стратегії: визначення цілей, аналіз попиту й цінової еластичності, оцінка витрат, аналіз конкурентів, вибір методу, розроблення цінової стратегії, встановлення остаточної ціни та моніторинг [1, с. 753–758]. Особливість цифрового середовища в B2B – зростаюча цінова прозорість: на платформах ціни можна порівнювати миттєво, тому виробнику, який не має переконливої аргументації цінності, залишається лише цінова конкуренція.

Концептуальною основою ціноутворення на цінність є *економічна цінність для клієнта* (Economic Value to the Customer, EVC) – максимальна ціна, яку покупець готовий сплатити, щоб отримати ефективніше рішення, ніж найкраща альтернатива на ринку. Підхід запропоновано Forbis і Mehta (1981) для промислових товарів [12]; його також викладено у [1, с. 785–786]. EVC розраховується як ціна найкращої альтернативи (референтної) плюс вартість переваг пропозиції мінус вартість її недоліків. Anderson, Narus і van Rossum (2006) звертають увагу, що менеджери часто спираються на два поширені, але слабші типи ціннісних пропозицій: перелік усіх переваг (all benefits) або перелік переваг, які, на їхню думку, вигідно відрізняють пропозицію (favorable points of difference); натомість авторам імпонує підхід «resonating focus» – акцент на одному–двох елементах, найважливіших для клієнта, з їх кількісним обґрунтуванням [13].

Проілюструємо розрахунок TCO та EVC на прикладі підприємства N.

Конкурентна установка А коштує 4 200 тис. грн, річні експлуатаційні витрати 1 200 тис. грн (енергія 520, обслуговування 380, збитки від простоїв 300), залишкова вартість через вісім років 350 тис. грн. Установка В виробника коштує 5 000 тис. грн, але її річні витрати становлять 800 тис. грн (енергія 380, обслуговування 300, простої 120), залишкова вартість 600 тис. грн. За ставки дисконтування 12 % TCO установки А

становить близько 10 020 тис. грн, а установки В – близько 8 732 тис. грн, тобто В дешевіша в експлуатації навіть за вищої початкової ціни (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Розрахунок ТСО та EVC для промислового обладнання підприємства Н

Показник, тис. грн	Установка А (референтна)	Установка В (пропозиція)
Ціна придбання	4 200	5 000
Річні експлуатаційні витрати (8 років)	1 200	800
Залишкова вартість наприкінці 8-го року	350	600
ТСО за ставки дисконтування 12 %	10 020	8 732
Приведена вартість щорічної економії (400 тис. грн)	–	1 987
Приведена вартість різниці залишкових вартостей	–	101
EVC установки В = 4 200 + 1 987 + 101	–	6 288
Економічний вигащ клієнта за ціни 5 000	–	1 288

Джерело: авторський розрахунок; методика EVC – за [12; 13; 1, с. 785–787].

Отже, значення EVC установки В становитиме приблизно 6 288 тис. грн, а обґрунтована цінова смуга лежить між ціною референтного рішення (4 200) і EVC (6 288). Розмір премії над референтною ціною є предметом рішення: за розподілу створеної цінності порівну ціна становитиме близько 5 244 тис. грн, а клієнт збереже понад 1 000 тис. грн економії. Премія в 800 тис. грн (5 000 проти 4 200) окупається за два роки завдяки щорічній економії в 400 тис. грн, і саме цей аргумент має бути ядром комерційної пропозиції. Ціноутворення від цінності потребує від маркетингу також даних клієнта, зокрема власних витрат на енергію, простой, обслуговування, тому воно тісно пов'язане з цифровою інфраструктурою й КАМ.

Реформа публічних закупівель безпосередньо змінює й логіку ціноутворення в тендерному сегменті. Поки нецінові критерії були обмежені 30% ваги оцінки [3, с. 177], постачальнику було достатньо продемонструвати формальну відповідність вимогам технічної специфікації, а конкуренція фактично зводилася до ціни. Коли нецінові критерії можуть важити до 60% у складних процедурах [23], постачальник, який уміє кількісно обґрунтувати цінність своєї пропозиції мовою ТСО й EVC – нижчі експлуатаційні витрати, коротший простій, довший строк служби – отримує реальний інструмент, щоб перемогти, не демпінгуючи ціну до мінімуму. Іншими словами, методика EVC стає застосовною і до публічних закупівель, проте за умови, що відповідні переваги зафіксовано у формальних критеріях оцінки тендерної пропозиції, а не лише в маркетинговій презентації.

Проілюструємо вплив нецінової ваги на результат тендеру на прикладі.

Замовник оцінює дві пропозиції за ціновим критерієм (вага 40 %) і трьома неціновими – строк служби, енергоефективність, сервісне покриття (сумарна вага 60 %) – за шкалою 0–100 балів. Постачальник А пропонує нижчу ціну (отримує 100 балів за ціною) і типові технічні характеристики (60 балів за кожним неціновим критерієм). Постачальник В, спираючись на розрахунок EVC із підрозділу вище, пропонує ціну на 14 % вищу (через це отримує 86 балів за ціною), але документально підтверджує нижчі експлуатаційні витрати й довший строк служби, набираючи 90 балів за кожним неціновим критерієм. Підсумковий бал А становить $0,4 \times 100 + 0,6 \times 60 = 76$; бал В – $0,4 \times 86 + 0,6 \times 90 = 88,4$. За старою моделлю, де нецінові критерії не могли перевищувати 30 % [3, с. 177], той самий

розрахунок дав би $A 0,7 \times 100 + 0,3 \times 60 = 88$, а B – лише $0,7 \times 86 + 0,3 \times 90 = 87,2$, тобто перемігав би постачальник із нижчою ціною. Приклад показує буквально, що саме змінює реформа: вона робить кількісно доведену цінність спроможною переважити нижчу ціну конкурента, але лише тоді, коли постачальник завчасно підготував документальне обґрунтування своїх нецінових переваг для конкретних критеріїв тендерної документації, а не покладається на загальну репутацію бренду.

Багатоканальна система ціноутворення має також забезпечити узгодженість цін між каналами. Якщо ціна на власному порталі значно нижча за ціну дистриб'ютора, партнери відповідають зниженням підтримки бренду або перенаправленням клієнтів до конкурентів; якщо навпаки, покупці уникають онлайн-каналу. Практичним інструментом є цінова політика зі встановленими *коридорами*: базові ціни й знижки за обсяг єдині для всіх каналів, а диференціація здійснюється за рахунок складу послуг (доставка, технічна підтримка, строки оплати), а не за рахунок прямої зміни ціни. Це узгоджується із загальною логікою управління конфліктами каналів [1, с. 812] та практикою диференціації пропозиції за каналами [1, с. 819].

Окремий тип рішення – *тендерне (конкурсне) ціноутворення*, за якого продавець подає закриту пропозицію і вибирає між вищою ціною з вищою маржею та нижчою ціною з більшою ймовірністю виграшу. Оснач наводить модель очікуваного прибутку як добуток валового прибутку за даної ціни на ймовірність виграшу [2, с. 229–231]; та сама ідея викладена в [1, с. 785]. У прикладі про поставку 1 000 аудиторних столів змінні витрати становлять 50 грн на одиницю; постійні витрати вважаються нерелевантними, оскільки фабрика недовантажена (55 % потужностей); верхня межа ціни – 152 грн (80 % ринкової ціни), а ймовірність виграшу оцінюється експертно й за даними минулих торгів (табл. 4.7): кожен рядок таблиці – один варіант ціни пропозиції, а очікуваний прибуток – це валовий прибуток за цієї ціни, помножений на ймовірність виграшу [2, с. 230–231].

Таблиця 4.7

Очікуваний прибуток за різних цін пропозиції у закритих торгах

Ціна пропозиції, грн за один стіл	Валовий прибуток, тис. грн	Ймовірність виграшу, %	Очікуваний прибуток, тис. грн (валовий прибуток × ймовірність)
70	20	95	19,0
90	40	75	30,0
105	55	50	27,5
120	70	40	28,0
130	80	30	24,0
152	102	5	5,1

Джерело: [2, с. 230–231]; очікуваний прибуток розраховано автором

Максимум очікуваного прибутку (30 тис. грн) досягається за ціною 90 грн, а не за найвищою чи найнижчою. Обмеження моделі: ймовірності оцінюються суб'єктивно й залежать від кількості учасників (за 15 конкурентів замість п'яти ціну доведеться знижувати значно більше [2, с. 231]); модель ігнорує стратегічну цінність контракту – престиж, доступ до наступних замовлень; при цьому в електронному аукціоні Prozorro, який є динамічним торгом із кількома раундами [3, с. 177–180], підприємство не фіксує єдину ціну наперед. У такому випадку модель слід використовувати для визначення *нижньої*

межі участі (мінімально прийнятної ціни): змінні витрати плюс мінімальний внесок на покриття постійних витрат із запасом на ризик.

Цінові знижки й умови розрахунків – найгнучкіші елементи промислового ціноутворення. Оснач із співавторами наводять розгорнуту класифікацію: бонусні знижки за оборот (15–30 %), прогресивні за обсяг покупки, знижки «сконто» за швидку оплату, сезонні, дилерські (15–20 % роздрібною ціни), функціональні (за виконання збутових функцій), «трейд-ін», пільгові, експортні, приховані, спеціальні, трансфертні, знижки на уторговування, клубні, фінальні, складні та негативні (надбавки за невелику партію, термінову доставку чи вищу якість) [2, с. 235–236]. У підручнику наведено формули прибутку без знижки (P_1) і зі знижкою (P_2) та умову $P_1 = P_2$ як критерій раціонального розміру знижки [2, с. 235]. Логічно тлумачити її так, що приріст обсягу має компенсувати втрату маржі. Наведений у підручнику показник «2/10, нетто 30» означає 2 % знижки за оплату протягом 10 днів за стандартного строку 30 днів; проста арифметика показує, що така знижка еквівалентна приблизно 37 % річних ($(2/98 \times 365/20)$), тобто покупцеві вигідно скористатися нею, якщо його вартість кредитних ресурсів є нижчою. Величина надбавки чи знижки за умови авансування або розстрочки визначається за формулою, наведеною в [2, с. 237]; у її прикладі для контракту з поставкою через 36 місяців і трьома авансовими платежами коригування становить 16,7 %.

Лізинг і подібні форми оренди – одночасно інструмент фінансування покупця й інструмент збуту виробника: покупець отримує обладнання без одноразового значного вкладення й може уникнути втрат від морального зносу, а виробник розширює ринок збуту [2, с. 254]. Оснач класифікує оренду за строком: *рейнінг* – короткострокова (до одного року), *хайринг* – середньострокова (від одного до 2–3 років) і *лізинг* – довгострокова (понад три роки) [2, с. 254]. Загальна сума лізингових платежів розраховується як

$$ЛП = АО + ПК + КВ + ДП + ПДВ,$$

де АО – амортизаційні відрахування, ПК – плата за кредитні ресурси лізингодавця, КВ – комісійна винагорода, ДП – плата за додаткові послуги, ПДВ – податок на додану вартість [2, с. 255].

Приклад розрахунку:

Обладнання вартістю 5 000 тис. грн, строк на 5 років, амортизація становить 20 % річно, кредитна ставка лізингодавця становить 16 % на непогашений залишок, комісія становить 2 % балансової вартості, додаткові послуги 30 тис. грн на рік. Платежі становитимуть 1 930, 1 750, 1 570, 1 390 і 1 210 тис. грн за роками, тобто 7 850 тис. грн без ПДВ становить 157 % вартості обладнання. Різниця (2 850 тис. грн) – це вартість фінансування, комісій і послуг, яку слід порівнювати з альтернативою придбання в кредит і з ефектом економії на податкових платежах. Як наслідок, лізинг зсуває сприйняття ціни із «суми покупки» на «щомісячний платіж», що знижує бар'єр входу, але вимагає від продавця відкритості щодо повної вартості.

Актуальність лізингового фінансування для промислового сектору підтверджують і поточні ринкові дані: за повідомленням «Фінансового клубу» за підсумками круглого столу «Лізинг у воєнний час» (29.07.2026), ринок лізингу в Україні зріс «на рекордні 83 % з початку року» – більш ніж на 18 млрд грн [25]. Представники банків пов'язують це зростання не з разовим ефектом, а із системним відновленням попиту бізнесу на оновлення технічного парку в умовах війни [25]. Отже, лізингова пропозиція в сучасних українських

умовах стає типовішим каналом продажу складного обладнання, тож торгові представники промислового підприємства повинні однаково вільно оперувати і прямим прайсом, і умовами лізингового платежу з таблиці нижче.

Таблиця 4.8

Лізинг: класифікація підручника та вимоги чинного Закону

Ознака	Класифікація за підручником Оснач [2, с. 254]	Закон України № 1201-IX «Про фінансовий лізинг» [7]
Строк	Рейнінг – до 1 року; хайринг – 1–3 роки; лізинг – понад 3 роки	Строк передачі майна не може бути меншим за один рік
Типові об'єкти	Серійні машини – до 3 років; технологічне обладнання, верстати, агрегати – лізинг	Предмет договору – майно, що належить лізингодавцю на праві власності
Критерії фінансового лізингу	Не сформульовано; лізинг – довгострокова оренда	Наявність принаймні однієї ознаки: амортизація не менше 75 % первісної вартості; платежі не менше вартості майна; залишкова вартість не більше 25 %; спеціально виготовлене майно
Правове підґрунтя	Лізингові послуги «у зародковому стані» (2011 р.)	Закон ухвалено 04.02.2021, чинний з 13.06.2021

Джерело: складено автором за [2, с. 254–255; 7]

Підсумовуючи тему, зазначимо: розподіл і ціна в цифровому B2B перестали бути окремими рішеннями. Канал визначає, хто контролює дані про клієнта; цифрова інфраструктура дозволяє перейти від продажу виробу до продажу результату; ціна такого результату визначається через цінність, а не витрати; і, нарешті, платформи та реформа публічних закупівель однаково посилюють вагу нецінового аргументу, тож без переконливого, кількісно обґрунтованого доказу цінності виробник неминуче програє цінову конкуренцію.

Рекомендована література

1. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Промисловий маркетинг: конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спец. 075 «Маркетинг». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 967 с.
2. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 364 с.
3. Безугла Л.С., Демчук Н.І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Біла К.О., 2019.
4. Ткачук Г.Ю., Сотник А.А., Виговський В.Г. Місце омніканальних стратегій в сучасному бізнес-просторі: види, переваги та основні елементи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 246–253. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-246-253-tkachuk.pdf>
5. Виговський В.Г., Виговська О.А., Ткачук Г.Ю., Бурачек І.В. Підвищення ефективності системи управління збутовою політикою підприємства із застосуванням маркетингових інтернет-інструментів. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3332/3368>
6. Виговський В.Г., Виговська О.А., Завалій Т.О., Пашенко О.П., Ткачук Г.Ю. Застосування інструментів інтернет-маркетингу для прийняття управлінських рішень логістичними підприємствами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4(102). С. 35–40. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/272258>

7. Про фінансовий лізинг : Закон України від 04.02.2021 № 1201-IX (чинний з 13.06.2021). Огляд основних положень: Юрліга. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/204239_zakon-pro-fnansoviy-lzing-nabrav-chinnost-osnovn-polozhennya
8. Е-каталог в Прозорро. Як проходить процедура закупівлі. Infobox Prozorro, 09.10.2023. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/e-katalog-v-prozorro-internet-magazin-dlya-derzhavnih-zamovnikiv>
9. Маркетинг у цифровому середовищі : підручник / за заг. ред. Н.Є. Летуновської, Л.М. Хоменко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 259 с.
10. Brennan R., Canning L., McGrath H. Business-to-Business Marketing. 6th ed. London : SAGE Publications, 2024. 424 p.
11. Zimmerman A., Blythe J. Business to Business Marketing Management: A Global Perspective. 4th ed. London : Routledge, 2022. 536 p.
12. Forbis J.L., Mehta N.T. Value-based strategies for industrial products. Business Horizons. 1981. Vol. 24, No. 3. P. 32–42.
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. 90–99.
14. Ulaga W., Reinartz W.J. Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. Journal of Marketing. 2011. Vol. 75, No. 6. P. 5–23.
15. McKinsey & Company. Five fundamental truths: how B2B winners keep growing (9th Global B2B Pulse, 2024). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing>
16. McKinsey & Company. B2B buyers reset the bar: the surprising economics of B2B growth (Global B2B Pulse 2026, 28.05.2026). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-surprising-economics-of-b2b-growth-the-new-survival-threshold-and-what-it-takes-to-thrive>
17. Digital Commerce 360. Forrester: B2B buyers choose vendors before the buying process begins. 07.07.2025. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/2025/07/07/forrester-b2b-buyers-choose-vendors-before-the-buying-process-begins/>
18. Rolls-Royce. Power-by-the-Hour (архів пресрелізів, 2012). URL: <https://www.rolls-royce.com/media/press-releases-archive/yr-2012/121030-the-hour.aspx>
19. KAESER KOMPRESSOREN. Operator models (Sigma Air Utility). URL: <https://www.kaeser.com/int-en/solutions/operator-models/>
20. Hilti Group. Fleet Management. URL: <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en/services/tool-services/fleet-management.html>
21. Caterpillar Inc. The Benefits of Remanufacturing. URL: <https://www.caterpillar.com/en/company/sustainability/remanufacturing/benefits.html>
22. Gartner, Inc. Gartner Sales Survey Finds 61% of B2B Buyers Prefer a Rep-Free Buying Experience. Прес-реліз, 25.06.2025 URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-sales-survey-finds-61-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-buying-experience>
23. Нова редакція Закону України «Про публічні закупівлі» (законопроект № 11520): Forbes.ua, 03.06.2026, URL: <https://forbes.ua/columns/kinets-diktatu-naynizhchoi-tsini-rada-suttevo-onovila-zakonodavstvo-pro-publichni-zakupivli-sim-klyuchovikh-zmin-dlya-biznesu-03062026-39339>.
24. Lapidus A. Платформна сервітизація як модель стратегічної трансформації у цифровій поліграфічній індустрії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 2(82). С. 296–304. DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-296-304.

25. Фінансовий клуб. Ринок лізингу в Україні зріс на рекордні 83 % з початку року. 29.07.2026.
URL: <https://www.finclub.net/news/rynok-lizynhu-v-ukraini-zris-na-rekordni-83protsent-z-pochatku-roku.html>
26. John Deere. JDLink – дистанційний моніторинг і діагностика техніки. Офіційний сайт. URL: <https://www.deere.com/en/technology-products/precision-ag-technology/data-management/jdlink/>
27. Кабінет Міністрів України. Мінекономіки: обсяг закупівель через Prozorro Market сягнув 160 млн грн, а кількість замовників перевищила 2 тисячі. 07.04.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-obsyag-zakupivel-cherez-prozorro-market-syagnuv-160-mln-grn-kilkist-zamovnikiv-perevishchila-2-tisyachi>
28. Бабко Р., Войтко С. Впровадження технологій Індустрії 4.0 для підвищення міжнародної конкурентоспроможності логістичних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 208–214.
29. Deutsche Messe AG. Digital Ecosystems: Integrating digital platforms into the real world. HANNOVER MESSE, пресреліз. URL: <https://www.hannovermesse.de/en/press/press-releases/hannover-messe/integrating-digital-platforms-into-the-real-world>
30. Xometry, Inc. How the Xometry Instant Quoting Engine Works. Офіційний сайт. URL: <https://www.xometry.com/how-xometry-works/>

Питання для самоконтролю студентів

1. Чим відрізняється передача права власності від товарообігу і яке значення цього розрізнення для проектування каналу розподілу товарів промислового призначення?
2. Охарактеризуйте рівень, ширину й глибину каналу та поясніть, чому в B2B переважають селективна й ексклюзивна дистрибуція.
3. Чим логістичний альянс (3PL/4PL) відрізняється від дистриб'юторської угоди за розподілом функцій власності, контролю та фізичного товароруку?
4. Які 5 потоків описують функціонування каналу і як цифровізація змінює їхню взаємодію?
5. Порівняйте корпоративну, договірну й адміністративну вертикальні маркетингові системи. Які елементи має містити дистриб'юторська угода?
6. Які причини конфліктів між власним інтернет-каналом виробника та дистриб'юторами, і які інструменти їх врегулювання?
7. Наведіть приклад каналу зворотного руху як повноцінної товарної лінії (Caterpillar Reman). Чим зворотний канал відрізняється від утилізації?
8. Чим омніканальність відрізняється від мультиканальності та крос-канальності? У чому специфіка фіджитал-підходу та M2M-збуту в B2B?
9. Опишіть етапи електронного аукціону в Prozorro за моделлю 2016–2019 рр. Які ключові зміни вносить нова редакція Закону «Про публічні закупівлі» (2026) у співвідношенні цінового й нецінового критеріїв?
10. Що таке сервітизація? Порівняйте моделі Rolls-Royce «Power-by-the-Hour», Kaeser Sigma Air Utility та Hilti Fleet Management за одиницею оплати й розподілом ризиків.
11. Що таке платформна сервітизація за Лапідусом? Як вона пов'язує цифрову B2B-платформу з моделлю «продукт як послуга»?