

Зозульов О.В., Царьова Т.О.

# ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ: практикум



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

# **ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ**

## **Практикум**

### **Навчальний посібник**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра  
за освітньою програмою «Промисловий маркетинг»  
спеціальності D5 «Маркетинг»*

Укладачі: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова

Електронне мережеве навчальне видання

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2026

УДК 658.8

3о78

Укладачі: *Зозульов Олександр Вікторович*, канд. ек. наук, проф.  
*Царьова Тетяна Олександрівна*, канд. ек. наук, доц.

Рецензент: *Войтко С.В.*, доктор економічних наук, професор

Відповідальний редактор *Солнцев С.О.*, доктор фізико-математичних наук, професор

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 4 від 05.02.2026) за поданням вченої ради Факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 5 від 05.01.2026)*

**3о78** Промисловий маркетинг: практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності D5 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О.; Електрон. текст. дані (1 файл). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. - 142 с.

Навчальний посібник представляє собою практикум для проходження та закріплення матеріалу з дисципліни «Промисловий маркетинг» для спеціальності D5 «Маркетинг». Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання здобувачів вищої освіти та фахівців з маркетингу.

УДК 658.8

Реєстр. № НП 25/26-166. Обсяг 6,4 авт. арк.

Національний технічний університет України  
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
 проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056  
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© О.В. Зозульов, Т.О. Царьова, 2026

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Вступ                                                                                             | 4   |
| Опис навчальної дисципліни                                                                        | 5   |
| Структура навчальної дисципліни                                                                   | 7   |
| Робота на практичних заняттях                                                                     | 8   |
| Тема 1. Вступ. Промисловий ринок. Його структура                                                  | 9   |
| Тема 2. Поведінка промислового споживача                                                          | 13  |
| Тема 3. Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків                              | 29  |
| Тема 4. Особливості попиту та пропозиції на промисловому ринку.                                   | 35  |
| Тема 5. Характеристика складових промислового ринку.                                              | 40  |
| Тема 6. Основні риси процесу постачання на промисловому ринку                                     | 63  |
| Тема 7. Маркетингове середовище підприємства на промисловому ринку                                | 66  |
| Тема 8. Стратегічне планування на промисловому ринку                                              | 71  |
| Тема 9. Формування конкурентної стратегії на промисловому ринку                                   | 75  |
| Тема 10. Сегментація промислового ринку                                                           | 81  |
| Тема 11. Відбір цільової аудиторії та стратегії охоплення на промисловому ринку                   | 86  |
| Тема 12. Позиціонування товарів на промисловому ринку: сутність, особливості та основні етапи.    | 87  |
| Тема 13. Стратегії і тактики позиціонування промислових товарів на ринку.                         | 97  |
| Тема 14. Товарна стратегія підприємства на промисловому ринку. Методи аналізу товарного портфелю. | 104 |
| Тема 15. Ціноутворення на промисловому ринку.                                                     | 107 |
| Тема 16. Збут на промисловому ринку                                                               | 112 |
| Тема 17. Просування на промисловому ринку                                                         | 116 |
| Методичні рекомендації до виконання кейс-завдань                                                  | 122 |
| Самостійна робота студентів                                                                       | 128 |
| Контрольні запитання                                                                              | 129 |
| Рекомендована література                                                                          | 137 |

## ВСТУП

Промисловий маркетинг – це динамічна та багатогранна область, яка відіграє ключову роль у сучасному бізнесі на промисловому ринку. Промисловий маркетинг охоплює багато аспектів: від маркетингової аналітики, аналізу ринкових тенденцій на промисловому ринку до ефективної стратегії збуту та просування товарів промислових підприємств.

Навчальний посібник «Промисловий маркетинг: практикум» містить набір матеріалів та завдань, адаптованих під освітню програму спеціальності D5 «Маркетинг», яка вивчається на факультеті менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського. Під час практичних занять з вивчення промислового маркетингу ставляться кілька важливих цілей та завдань:

- поглиблення розуміння основних принципів маркетингу: більш детально ознайомити студентів з базовими маркетинговими поняттями, такими як складові стратегії маркетингу та маркетингової аналітики;
- набуття практичних навичок: формування практичних навичок, які допоможуть студентам успішно застосовувати маркетингові інструменти та методи у реальних ситуаціях (аналіз ринку, розробку гіпотез елементів маркетингових стратегій тощо);
- кейс-завдання: студенти вирішують реальні кейси (господарські ситуації), що допомагає їм застосувати теоретичні знання на практиці та розвинути аналітичні навички та оволодіти методами прийняття рішень;
- стимулювання творчого мислення: маркетинг потребує інновацій та творчого підходу, здобувачі мають навчитися генерувати нові ідеї, шукати нестандартні рішення та розвивати свою креативність.

Практичні заняття допоможуть здобувачам вищої освіти отримати необхідні компетенції та досягти програмні результати навчання відповідно до їх освітньої програми в частині маркетингової діяльності, стануть у нагоді їм у майбутній професійній діяльності.

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Промисловий ринок складає істотну частину економічних зв'язків національної економіки, надаючи робочі місця випускникам освітньої програми «Промисловий маркетинг», багато з них стають маркетологами на промислових ринках. Відповідно, знання специфіки промислового ринку та методів роботи на ньому є необхідними для формування успішної кар'єрної траєкторії та подальшого розвитку молодих спеціалістів, як фахівців своєї справи. А, зважаючи на тісний взаємозв'язок та посилення інтеграційних процесів між різними ринками, а також обов'язкову взаємодію із постачальниками, як частину роботи підприємства на споживчому ринку, потреба у знаннях специфіки промислового ринку набуває універсального характеру. Основне призначення дисципліни «Промисловий маркетинг» - надати студентам знання щодо особливостей роботи підприємства на промисловому ринку, тобто на ринку, на якому придбання товарів та послуг відбувається не для особистого користування, а для подальшого використання в процесі виробництва. Вивчаються такі розділи, як особливості промислового маркетингу та його суть, складові ринкової стратегії підприємств на промисловому ринку, особливості його сегментації та позиціонування на ньому, елементи конкурентного аналізу (включно із такими моделями, як Шапіро-Бонома, Портера та інші), процес постачання підприємств-суб'єктів промислового ринку. Розглядаються також специфіка розробки комплексу маркетингу підприємства для промислового ринку.

### **Мета дисципліни:**

*Метою дисципліни* є надання студентам знань щодо специфіки промислового ринку та особливостей маркетингової діяльності підприємства на ньому, надбання практичних навичок прийняття маркетингових рішень на промисловому ринку. Вивчення дисципліни дозволяє оволодіти вміннями використання аналітичного інструментарію з прийняття маркетингових рішень тактичного і стратегічного характеру на промисловому ринку.

**Предмет дисципліни:**

Предметом навчальної дисципліни є специфіка промислового ринку та відповідні методи провадження маркетингової діяльності підприємства на промисловому ринку.

**Навіщо це потрібно студенту?**

Дисципліна є однією з визначальних в професійному циклі та, певною мірою, установчою для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг». В ході її опанування закладаються основи маркетингового аналізу та маркетингового бачення ринкових процесів на промисловому ринку. Вивчення дисципліни дозволить сформулювати у студента передбачені освітньою програмою програмні результати навчання.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структура навчальної дисципліни подана впорядкованим переліком тем (табл.1).

Таблиця 1 - Зміст навчальної дисципліни «Промисловий маркетинг»

|         |                                                                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1  | Вступ. Промисловий ринок. Його структура                                                 |
| Тема 2  | Поведінка промислового споживача                                                         |
| Тема 3  | Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків                             |
| Тема 4  | Особливості попиту та пропозиції на промисловому ринку.                                  |
| Тема 5  | Характеристика складових промислового ринку.                                             |
| Тема 6  | Основні риси процесу постачання на промисловому ринку                                    |
| Тема 7  | Маркетингове середовище підприємства на промисловому ринку                               |
| Тема 8  | Стратегічне планування на промисловому ринку                                             |
| Тема 9  | Формування конкурентної стратегії на промисловому ринку                                  |
| Тема 10 | Сегментація промислового ринку                                                           |
| Тема 11 | Відбір цільової аудиторії та стратегії охоплення на промисловому ринку                   |
| Тема 12 | Позиціонування товарів на промисловому ринку: сутність, особливості та основні етапи.    |
| Тема 13 | Стратегії і тактики позиціонування промислових товарів на ринку.                         |
| Тема 14 | Товарна стратегія підприємства на промисловому ринку. Методи аналізу товарного портфелю. |
| Тема 15 | Ціноутворення на промисловому ринку.                                                     |
| Тема 16 | Збут на промисловому ринку                                                               |
| Тема 17 | Просування на промисловому ринку                                                         |

Зміст навчальної дисципліни висвітлено у вигляді переліку питань, які розкриваються в межах кожної теми. Означений перелік питань здобувач може використати для самостійного навчання, а також для спрощення контролю набуття навичок під час виконання практичних завдань та кейсів. Детально зміст кожного питання наведено у конспекті лекцій з дисципліни.

## РОБОТА НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Робота на практичних заняттях має за мету перетворення теоретичних знань здобувачів вищої освіти в уміння та навички, що формують компетенції, передбачені освітньою програмою за спеціальністю «Маркетинг».

Під час вивчення маркетингу використовуються різноманітні методи проведення практичних занять:

- Ситуаційні завдання (кейси). Методика включає аналіз конкретних ситуацій, що моделюють маркетингову діяльність у сфері послуг. Студенти вирішують завдання, що ґрунтуються на реальних сценаріях.
- Аналітичні приклади. Студенти мають проаналізувати міні аналітичні приклади, виявити та прокоментувати факти, тенденції, закономірності тощо.
- Навчальні дебати та дискусії: Студенти обговорюють актуальні питання маркетингу, аргументують свої точки зору та розробляють рішення.
- Міні-проекти з елементами «мозкового штурму» (міні-кейси). Студенти працюють у команді, розробляючи маркетингові стратегії та рішення.

Ці методи допомагають студентам поглибити свої знання та застосувати їх на практиці у сфері маркетингу.

Одним з основних методів, що використовується під час проведення практичних занять з дисципліни є розв'язання господарських ситуацій (кейсів). Нижче наведені приклади кейсів із відповідним переліком питань, які можуть бути використані для поглибленого вивчення практичних ситуацій.

# **ТЕМА 1. ВСТУП. ПРОМИСЛОВИЙ РИНОК. ЙОГО СТРУКТУРА**

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.**

**Питання, що розглядаються в межах плану практичного заняття:**

1. Основні визначення промислового маркетингу.
2. Місце маркетингу в загальній структурі менеджменту.
3. Методологічна основа маркетингової діяльності.
4. Основні етапи маркетингової діяльності.

**Методика проведення заняття:** ознайомлення з історичними прикладами діяльності компаній, кейси.

**Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

**Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

**Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

*Історичні кейси. «Історія бізнесу: 15 успішних та 15 неуспішних кейсів маркетингу на промислових ринках»*

**Частина 1. УСПІШНІ ПРИКЛАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**1.1. Caterpillar — глобальна стандартизована стратегія бренду**

Caterpillar створила єдину візуальну й ціннісну платформу бренду для всіх країн та сегментів, забезпечивши впізнаваність та довіру в промислових замовників. Успіх зумовлений інтеграцією післяпродажних сервісів, високою надійністю техніки та глобальною уніфікацією продуктового ряду.

### **1.2. Siemens — сервісно-орієнтована модель у B2B**

Компанія змінила підхід від продажу обладнання до продажу комплексних сервісних рішень (розумні фабрики, технічна підтримка, Predictive Maintenance). Успіх забезпечила орієнтація на цінність у життєвому циклі обладнання.

### **1.3. Bosch Rexroth — платформа Industry 4.0**

Розробка універсальних промислових рішень для автоматизації. Завдяки стандартизації та модульності компанія займала лідерство в галузі.

### **1.4. ABB — стратегія партнерських екосистем**

Замість прямого продажу компанія сформувала інноваційну екосистему партнерів, інтеграторів та сервісних центрів.

### **1.5. John Deere — телематичні рішення та аналітика**

Deere впровадила IoT у важку техніку, створивши для фермерів можливість планувати навантаження, прогнозувати витрати та оптимізувати обслуговування.

### **1.6. 3M Industrial Solutions — модель відкритих інновацій**

Компанія залучала промислових клієнтів до спільної розробки нових матеріалів, скорочуючи час виходу на ринок.

### **1.7. ArcelorMittal — клієнтська сегментація за технологічними потребами**

Створено диференційовані продукти для авто-, будівельної, суднобудівної індустрії з супровідними інженерними сервісами.

### **1.8. Dow Chemical — кастомізація продуктів під процеси клієнтів**

Успіх був зумовлений створенням технічних команд, які працювали на виробництвах клієнтів.

### **1.9. Honeywell — перехід до моделі Software-as-a-Product**

Honeywell перетворила частину портфелю на цифрові продукти, розширивши маржинальність і лояльність B2B-клієнтів.

### **1.10. Rockwell Automation — навчальні програми для промислових клієнтів**

Компанія створила багаторівневу систему сертифікацій, що забезпечила стабільний ріст продажів обладнання.

### **1.11. Mitsubishi Heavy Industries — вертикальна інтеграція**

Компанія координувала постачання, виробництво та сервіс, що підвищило контроль якості.

### **1.12. Komatsu — Predictive Maintenance**

Впровадження систем прогнозування поломок знизило простій техніки клієнтів.

### **1.13. Schneider Electric — концепція енергоефективних рішень**

Позиціонування змістилося від виробника компонентів до постачальника комплексних систем енергоменеджменту.

### **1.14. Thyssenkrupp Elevators — сервіс IoT для ліфтів**

Цифровий моніторинг, що гарантував мінімальний час простою.

### **1.15. SKF — сервісні моделі на основі параметричного обслуговування**

Компанія замість продажу підшипників почала продавати «гарантований час роботи». Це підвищило стабільність доходів.

## **Частина 2. НЕУСПІШНІ ПРИКЛАДИ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **2.1. GE Transportation — хибні прогнози попиту**

Компанія інвестувала в лінійку локомотивів, розраховуючи на зростання попиту США, який не відбувся. Маркетингові прогнози не врахували циклічність галузі та падіння вантажопотоків.

### **2.2. Nokia Networks — запізнення з 4G**

Затримка з розробкою інфраструктури 4G призвела до втрати контрактів на користь Huawei та Ericsson. Низька швидкість адаптації та неправильне позиціонування.

### **2.3. Bombardier — роздутий продуктовий портфель**

Компанія одночасно розвивала десятки проєктів у промисловості, авіації й залізничному секторі, що призвело до маркетингової та операційної нестабільності.

### **2.4. US Steel — недооцінка азійських конкурентів**

Компанія втратила частку ринку через відсутність довгострокової стратегії низьковитратної конкуренції.

### **2.5. Kodak Industrial Chemicals — помилкові інвестиції**

Спроба диверсифікації у хімічний промисловий сегмент без глибокого дослідження потреб B2B-клієнтів завершилася провалом.

### **2.6. Toshiba Engineering — репутаційний спад**

Скандали в корпоративному управлінні підірвали довіру до промислових рішень компанії, що спричинило падіння контрактів.

### **2.7. Alstom (до об'єднання з Siemens) — слабкі глобальні комунікації**

Нестача координації між локальними й глобальними підрозділами призвела до втрати ключових інфраструктурних тендерів.

### **2.8. Thyssenkrupp Steel — невірне сегментування клієнтів**

Компанія просуvalа преміальні сталі компаніям, що орієнтувалися на мінімізацію витрат. Позиціонування не відповідало реальним потребам.

## **2.9. Caterpillar China — надмірне розширення**

У Китаї компанія інвестувала у виробництво й маркетинг, переоцінюючи ринковий потенціал. Попит виявився нижчим від прогнозів.

## **2.10. Cisco Industrial Solutions — невдала адаптація продукту**

Індустріальні клієнти не прийняли IT-рішення Cisco через складність інтеграції та недостатній сервіс.

## **2.11. DuPont Kevlar Industrial — помилки в ціноутворенні**

Компанія різко підняла ціни на матеріали, втративши частину великих промислових партнерів.

## **2.12. Panasonic Industrial — невдалий вихід у нові сегменти**

Неправильне позиціонування продуктів для промислової автоматизації призвело до слабого попиту.

## **2.13. IBM Industrial IoT (перший етап) — слабка диференціація**

Початкові IoT-рішення IBM не мали чіткої ціннісної пропозиції та поступилися конкурентам.

## **2.14. Hitachi Construction — слабкий клієнтський сервіс у Європі**

Компанія недооцінила важливість післяпродажної підтримки.

## **2.15. Bombardier Transportation — неякісна комунікація з урядами**

Погана координація та затримки в проектах знизили довіру до бренду.

### **Питання та завдання до ситуаційної справи**

1. Підсумуйте причини невдач та успіхів.
2. Класифікуйте основні причини успіху та запропонуйте гіпотези факторів, що їх обумовили.
3. Класифікуйте основні причини невдач та висуньте гіпотези факторів, що їх обумовили.

---

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Охарактеризуйте роль маркетингу стосовно базових функцій підприємства.
2. Опишіть методологічні основи маркетингової діяльності. Дайте характеристику методологічної піраміди маркетингу.
3. Охарактеризуйте ринок та товар як об'єкти управління підприємством.

4. Назвіть особливості реалізації етапів маркетингової діяльності на промисловому ринку.

.....

## **ТЕМА 2. ПОВЕДІНКА ПРОМИСЛОВОГО СПОЖИВАЧА**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.**

**Питання, що розглядаються в межах плану практичного заняття:**

1. Фактори, що визначають поведінку споживача на промисловому ринку.
2. Процес ухвалення рішення щодо закупівлі в організаціях.
3. Підходи до визначення моделей поведінки промислових споживачів.
4. Моделі поведінки промислових споживачів.

**Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

**Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

**Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

## **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

### Кейс-завдання 1.

#### **"УкрАгроМаш": Вибір постачальника гідравлічного обладнання**

Компанія "УкрАгроМаш" – це середнє підприємство з виробництва сільськогосподарської техніки, що розташоване в місті Кропивницький та 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 тридцять відсотків. Генеральний директор Олександр Ковальчук разом із виробничим директором Іваном Мельником прийняли стратегічне рішення про модернізацію виробничої лінії та розширення цеху металообробки.

Ключовим елементом модернізації має стати придбання нової системи гідравлічного преса потужністю двісті п'ятдесят тонн із автоматизованою системою управління. Попереднє обладнання, яке використовується вже вісімнадцять років, морально застаріло, має високі показники енергоспоживання та потребує частого ремонту, що призводить до простоїв виробництва в середньому на п'ятнадцять 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 п'ять 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 п'ятнадцять відсотків річних на строк до п'яти років, однак рада директорів віддає перевагу мінімізації кредитного навантаження. Окупність інвестицій має становити не більше трьох 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 три 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 ВН-250-Pro за ціною чотири мільйони вісімсот тисяч гривень. Обладнання має схожі технічні параметри, проте точність позиціонування становить нуль цілих один міліметр, а енергоефективність на двадцять відсотків нижча за німецький аналог. Гарантійний термін складає три роки, а сервісне обслуговування забезпечується через регіональне представництво у Львові. Компанія має позитивні відгуки від кількох українських підприємств металообробної галузі, які використовують їхнє обладнання протягом п'яти-семи років.

Третій варіант – турецький виробник "AnkaraTech Industries", який пропонує найбільш привабливу ціну – три мільйони дев'ятсот тисяч гривень за модель АТ-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 два роки, сервісне обслуговування здійснюється через партнерську мережу, найближчий пункт якої знаходиться 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, але й операційних витрат на електроенергію, обслуговування, ймовірні простої та витрати на ремонт. За її розрахунками, німецьке обладнання завдяки високій енергоефективності та надійності забезпечує економію на операційних витратах близько чотирьохсот тисяч гривень щорічно. 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 та кваліфікованих спеціалістів. Іван наполягає на тому, щоб постачальник гарантував наявність складу запчастин в Україні та можливість оперативного виїзду технічних фахівців максимум протягом сорока восьми годин. Він також звертає увагу на необхідність навчання операторів та наявність україномовної технічної документації.

Відділ якості на чолі з Оленою Savchenko підкреслює важливість сертифікації обладнання та відповідності міжнародним стандартам ISO. Європейські замовники вимагають підтвердження, що виробництво відбувається на обладнанні, яке відповідає європейським нормам безпеки та екологічним стандартам. Олена також зазначає, що німецьке та польське обладнання мають необхідні сертифікати, тоді як турецький виробник надав лише базову документацію, і 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, технічною документацією та 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 експлуатації. Маркус наголосив на глобальній мережі сервісних центрів компанії та 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, включаючи два аграрних машинобудівних заводи, 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 з авансом тридцять відсотків та можливістю оплати залишку після введення обладнання в експлуатацію.

Турецький представник Мехмет Йилдиз робив наголос на економічній вигоді та готовності компанії адаптувати рішення під специфічні потреби 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 п'ятнадцять місяців. Однак він не зміг надати контакти українських підприємств, які вже використовують їхнє обладнання, посилаючись 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, термінів виконання та екологічних стандартів виробництва. Комерційний директор Андрій Лисенко повідомив, що три потенційні контракти на загальну суму двадцять два мільйони гривень на рік залежать від здатності компанії забезпечити необхідну якість та 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 про ризики неправильного вибору обладнання та постачальника.

На одному з нарад закупівельної комісії виникла дискусія між представниками різних підрозділів. Головний інженер Дмитро Петренко категорично наполягав на німецькому варіанті, аргументуючи це надійністю, точністю та довгостроковою перспективою. 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 один мільйон чотириста тисяч 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 меншою 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 та культурна схожість забезпечать кращу комунікацію в 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 та 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 з зауваженнями про складнощі з комунікацією та затримки у 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 як стратегічне рішення, що формує технологічну платформу компанії на наступне десятиліття.

Також виникло питання 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 експортоорієнтованих виробництв міг покрити до тридцяти відсотків вартості обладнання, але вимагав дотримання певних критеріїв, включаючи енергоефективність та відповідність 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 про плани розширення виробництва та створення додаткових робочих місць у зв'язку з новими контрактами, він підтримав модернізацію. Василь наголосив на важливості навчання існуючих працівників для роботи з новим обладнанням та збереження 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 чотирьохсот-п'ятисот тисяч гривень.

У процесі обговорення також виникло питання про можливість лізингу обладнання замість прямої покупки. Фінансовий директор Марина Тимошенко отримала пропозицію від лізингової компанії, яка готова профінансувати покупку будь-якого з трьох варіантів обладнання з авансом двадцять п'ять відсотків та щомісячними платежами протягом п'яти років під вісімнадцять відсотків річних. Це дозволило б розподілити фінансове навантаження та зберегти оборотні кошти, однак збільшило б загальну вартість володіння обладнанням приблизно на сорок відсотків.

Генеральний директор Олександр Ковальчук зіткнувся з необхідністю прийняти виважене рішення, яке б враховувало множину факторів: технічні характеристики, фінансові можливості, стратегічні цілі компанії, ризики, думки ключових співробітників та довгострокові наслідки вибору. Він розумів, що це рішення вплине не лише на виробничі показники найближчих років, а й на конкурентоспроможність компанії, її репутацію серед європейських партнерів та здатність реалізувати стратегічні амбіції.

### **Питання та завдання до ситуаційної справи**

1. Проаналізуйте описану ситуацію з позиції поведінки промислового споживача та дайте відповіді на наступні питання, обґрунтовуючи свої висновки теоретичними концепціями промислового маркетингу.

2. Визначте та охарактеризуйте тип закупівлі, що здійснює компанія "УкрАгроМаш". Поясніть, чому саме цей тип закупівлі має місце, та які наслідки це матиме для постачальників обладнання в контексті їхніх маркетингових зусиль.

Проаналізуйте, як тип закупівлі впливає на рівень ризику, що сприймається організацією, та на тривалість процесу прийняття рішення.

3. Ідентифікуйте всіх членів закупівельного центру компанії "УкрАгроМаш", визначте їхні ролі за класифікацією закупівельних ролей та проаналізуйте, як кожен з них впливає на рішення про закупівлю. Оцініть, хто з учасників має найбільший вплив на фінальне рішення, та поясніть, на підставі яких критеріїв ви прийшли до такого висновку. Розгляньте можливі конфлікти інтересів між різними членами закупівельного центру.

4. Проаналізуйте мотиви закупівлі обладнання компанією "УкрАгроМаш", розділивши їх на раціональні та емоційні. Поясніть співвідношення між економічними, технологічними та соціальними мотивами у даній ситуації. Як би ви оцінили баланс між об'єктивними критеріями вибору та суб'єктивними факторами у процесі прийняття рішення?

5. Розгляньте концепцію вторинного попиту на промисловому ринку та проілюструйте, як вона проявляється у даному кейсі. Проаналізуйте ланцюжок попиту від кінцевого споживача до виробника обладнання. Оцініть, наскільки залежність попиту на гідравлічні преси від попиту на сільськогосподарську техніку впливає на рішення "УкрАгроМаш" та на стратегії постачальників обладнання.

6. Застосуйте одну з моделей поведінки промислового споживача до аналізу даної ситуації. Визначте основні етапи процесу прийняття рішення про закупівлю, які можна виділити в кейсі, та охарактеризуйте ключові дії на кожному етапі. Поясніть, чому процес прийняття рішення має таку структуру та тривалість.

7. Проаналізуйте техніко-технологічну складову рішення про закупівлю. Які технічні параметри є критичними для компанії "УкрАгроМаш", та як вони пов'язані з її виробничими потребами та стратегічними цілями? Оцініть баланс між технічною досконалістю обладнання та іншими факторами прийняття рішення.

8. Розгляньте економічну складову рішення про закупівлю, включаючи не лише початкову вартість придбання, але й концепцію загальної вартості володіння. Проаналізуйте, які елементи економічної цінності кожен постачальник пропонує компанії "УкрАгроМаш", та як ці елементи можуть вплинути на фінальне рішення.

9. Оцініть роль ризиків у процесі прийняття рішення. Які типи ризиків (функціональні, фінансові, фізичні, психологічні, соціальні) присутні в даній ситуації? Як різні постачальники можуть мінімізувати сприйняття ризиків

компанією-покупцем? Які стратегії зниження ризиків застосовує сама компанія "УкрАгроМаш"?

10. Проаналізуйте роль організаційних та зовнішніх факторів у процесі прийняття рішення. Як корпоративна стратегія, організаційна структура, економічна ситуація та інші зовнішні умови впливають на поведінку "УкрАгроМаш" як промислового споживача?

11. На основі проведеного аналізу розробіть рекомендації для кожного з трьох постачальників обладнання щодо маркетингової стратегії та тактики роботи з компанією "УкрАгроМаш". Які аргументи та підходи будуть найбільш ефективними для кожного постачальника з урахуванням особливостей поведінки промислового споживача? Яке рішення ви б рекомендували прийняти компанії "УкрАгроМаш", та чому?

### Кейс-завдання 2.

Промисловий (B2B) маркетинг суттєво відрізняється від споживчого (B2C) маркетингу через специфіку поведінки індустріальних покупців. На відміну від кінцевих споживачів, промислові клієнти приймають рішення про закупівлю колегіально, керуючись раціональними критеріями, технічними специфікаціями та довгостроковими економічними вигодами.

Цей кейс демонструє типову ситуацію прийняття рішення про закупівлю промисловими споживачами, ілюструючи ключові відмінності від споживчого ринку: множинність учасників процесу прийняття рішення (buyingcenter), тривалість циклу продажу, важливість технічних характеристик, фокус на загальній вартості володіння (ТСО), а також роль довгострокових відносин між постачальником і клієнтом.

**Мета кейсу:** проаналізувати поведінку промислового споживача на різних етапах процесу закупівлі та виявити ключові фактори, що впливають на прийняття рішення в B2B-сегменті.

### **Історія компанії**

**ТОВ "АвтоКомплект Плюс"** — український виробник комплектуючих для вантажного автотранспорту, заснований у 2008 році в м. Дніпро. Компанія спеціалізується на виробництві металевих конструкцій та вузлів для причепів, напівпричепів і самоскидів.

За 15 років роботи підприємство пройшло шлях від невеликої майстерні з 12 працівниками до сучасного виробництва з штатом 187 осіб. У 2019 році компанія відкрила другий виробничий цех площею 3 200 м<sup>2</sup>, що дозволило збільшити виробничі потужності на 40%.

### **Цифрові показники діяльності (2023 рік)**

- **Річний обсяг виробництва:** 8 400 комплектів компонентів для причепів
- **Річний оборот:** 156 млн грн (\$4,2 млн)
- **Чистий прибуток:** 18,7 млн грн
- **Рентабельність:** 12%
- **Основні клієнти:** 23 виробники причепів і вантажних автомобілів в Україні та країнах ЄС
- **Частка експорту:** 35% від загального обсягу
- **Середня ціна контракту:** 1,8 млн грн
- **Витрати на матеріали:** 62% від собівартості

### **Поточна ситуація**

У лютому 2024 року компанія отримала контракт на постачання 2 500 комплектів рам для напівпричепів польському виробнику комерційного транспорту "**TransBud Sp. z o.o.**" загальною вартістю 4,5 млн євро. Це найбільший контракт в історії компанії, який має стратегічне значення для виходу на європейський ринок.

Для виконання замовлення необхідно модернізувати лінію зварювання, зокрема замінити застарілу гідравлічну систему пресів і маніпуляторів. Стара система (встановлена 2014 року) працює на межі ресурсу, має підвищені витрати енергії (112 кВт/год) та частоту відмов 8-12 разів на рік, що призводить до простоїв виробництва.

### **Технічні вимоги до нової системи**

Після аналізу виробничих потреб технічний директор Михайло Ковальчук сформулював базові вимоги:

- Робочий тиск: 250-320 бар
- Продуктивність: мінімум 180 л/хв
- Енергоефективність: не більше 75 кВт/год
- Ресурс роботи без капремонту: мінімум 50 000 мотогодин
- Можливість інтеграції з системою автоматизації Siemens S7-1500
- Сертифікація за стандартами ЄС (CE, ISO 9001)
- Гарантія не менше 24 місяці
- Сервісна підтримка в Україні

### **Формування закупівельного центру**

Генеральний директор Олег Савченко створив закупівельний центр (buying center) у складі:

- 1. **Ініціатор:** Михайло Ковальчук (технічний директор) — ідентифікував проблему
- 2. **Користувачі:** Андрій Мельник (начальник виробництва), Сергій Петренко (головний інженер)
- 3. **Впливові особи:** Ірина Лисенко (фінансовий директор), Дмитро Кравчук (керівник відділу якості)
- 4. **Покупець:** Наталія Коваленко (начальник відділу закупівель)
- 5. **Прийнятий рішення:** Олег Савченко (генеральний директор)
- 6. **Воротарі:** Наталія Коваленко (фільтрує пропозиції постачальників)

**Процес пошуку постачальників**  
**Березень 2024 року** — Наталія Коваленко провела первинний маркетинговий аналіз ринку гідравлічного обладнання. Було ідентифіковано 12 потенційних постачальників: 4 європейських (Німеччина, Італія), 3 українських дистриб'ютори, 3 китайських виробники, 2 турецьких постачальники.

**Квітень 2024 року** — Після попереднього відбору залишилося 4 фіналісти:

- 1. **Bosch Rexroth** (Німеччина) — світовий лідер гідравліки
- 2. **Parker Hannifin** (США/представництво в Польщі)
- 3. **ГідроСистеми Україна** (офіційний дистриб'ютор HAWE, Німеччина)
- 4. **SunRise Hydraulics** (Китай, представник в Україні)

**Критерії оцінювання постачальників**  
Закупівельний центр розробив систему оцінювання за 8 критеріями (максимум 100 балів):

| Критерій                          | Вага        | Bosch Rexroth | Parker    | ГідроСистеми | SunRise   |
|-----------------------------------|-------------|---------------|-----------|--------------|-----------|
| Технічні характеристики           | 25%         | 24            | 23        | 22           | 18        |
| Ціна обладнання                   | 20%         | 12            | 14        | 16           | 19        |
| Загальна вартість володіння (ТСО) | 15%         | 14            | 13        | 12           | 8         |
| Термін постачання                 | 10%         | 6             | 8         | 9            | 7         |
| Гарантія та сервіс                | 12%         | 12            | 11        | 10           | 6         |
| Репутація бренду                  | 8%          | 8             | 7         | 6            | 3         |
| Енергоефективність                | 7%          | 7             | 6         | 6            | 4         |
| Досвід роботи в Україні           | 3%          | 2             | 2         | 3            | 2         |
| <b>ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ</b>              | <b>100%</b> | <b>85</b>     | <b>84</b> | <b>84</b>    | <b>67</b> |

**Фінансові пропозиції (травень 2024)**  
**1. Bosch Rexroth:**

- Вартість обладнання: 2 850 000 грн
- Монтаж і налаштування: 340 000 грн
- Навчання персоналу: 85 000 грн
- **Загальна вартість: 3 275 000 грн**
- Термін постачання: 14 тижнів
- Оплата: 40% передоплата, 60% після монтажу

## **2. Parker Hannifin:**

- Вартість обладнання: 2 650 000 грн
- Монтаж і налаштування: 295 000 грн
- Навчання персоналу: 65 000 грн
- **Загальна вартість: 3 010 000 грн**
- Термін постачання: 10 тижнів
- Оплата: 30% передоплата, 70% після введення в експлуатацію

## **3. ГідроСистеми Україна (HAWE):**

- Вартість обладнання: 2 420 000 грн
- Монтаж і налаштування: 245 000 грн
- Навчання персоналу: 55 000 грн
- **Загальна вартість: 2 720 000 грн**
- Термін постачання: 6 тижнів
- Оплата: 20% передоплата, 40% при постачанні, 40% після запуску

## **4. SunRise Hydraulics:**

- Вартість обладнання: 1 890 000 грн
- Монтаж і налаштування: 180 000 грн
- Навчання персоналу: 35 000 грн
- **Загальна вартість: 2 105 000 грн**
- Термін постачання: 8 тижнів
- Оплата: 50% передоплата, 50% при постачанні

## **Аналіз загальної вартості володіння (ТСО) на 5 років**

Фінансовий директор Ірина Лисенко провела розрахунок ТСО для кожного варіанта:

### **Bosch Rexroth:**

- Початкові інвестиції: 3 275 000 грн
- Витрати на електроенергію (5 років): 945 000 грн
- Обслуговування: 420 000 грн
- Запчастини та ремонти: 185 000 грн
- **ТСО: 4 825 000 грн**

**Parker Hannifin:**

- Початкові інвестиції: 3 010 000 грн
- Витрати на електроенергію: 1 015 000 грн
- Обслуговування: 465 000 грн
- Запчастини та ремонти: 245 000 грн
- **ТСО: 4 735 000 грн**

**ГідроСистеми Україна:**

- Початкові інвестиції: 2 720 000 грн
- Витрати на електроенергію: 1 065 000 грн
- Обслуговування: 485 000 грн
- Запчастини та ремонти: 290 000 грн
- **ТСО: 4 560 000 грн**

**SunRise Hydraulics:**

- Початкові інвестиції: 2 105 000 грн
- Витрати на електроенергію: 1 285 000 грн
- Обслуговування: 340 000 грн
- Запчастини та ремонти: 685 000 грн
- **ТСО: 4 415 000 грн**

**Додаткові фактори впливу**

**Червень 2024 року** — На фінальному етапі виявилися додаткові обставини:

1. **Досвід колег:** Директор виробництва відвідав виставку **MetalExpo Ukraine** і отримав негативні відгуки від трьох українських виробників про надійність китайського обладнання SunRise (частоті поломки після 18 місяців експлуатації).
  2. **Вимоги замовника:** Польський клієнт TransBud натякнув, що наявність сертифікованого європейського обладнання на виробництві покращить їхню довіру і може призвести до розширення контракту.
  3. **Фінансування:** Банк запропонував лізинг на 3 роки під 14% річних для європейського обладнання або 18% для азійського.
  4. **Сервісна підтримка:** ГідроСистеми Україна має сервісний центр у Дніпрі (45 км від заводу), Parker — у Києві (470 км), Bosch — у Львові (650 км), SunRise — тільки в Одесі (450 км) з обмеженим складом запчастин.
  5. **Референс-візити:** Bosch організував візит на завод клієнта в Житомирі, Parker надав список з 8 українських референсів, ГідроСистеми — 12 локальних клієнтів, SunRise — 3 референси (всі менше року експлуатації).
-

До кінця червня 2024 року в компанії "АвтоКомплект Плюс" виникла складна ситуація з вибором постачальника. Закупівельний центр зіткнувся з класичною дилемою промислового маркетингу: **оптимізація витрат versus мінімізація ризиків**.

**Позиції членів закупівельного центру розділилися:**

**Фінансовий директор Ірина Лисенко** наполягає на виборі SunRise Hydraulics, аргументуючи економією 1,17 млн грн порівняно з Bosch та швидшою окупністю інвестицій (2,8 року проти 4,1). За її розрахунками, ця економія дозволить профінансувати модернізацію ще одної дільниці.

**Технічний директор Михайло Ковальчук** категорично виступає за Bosch Rexroth або Parker, посиляючись на критичність надійності обладнання для виконання експортного контракту. Він підкреслює, що простій виробництва на 1 день коштує компанії 145 000 грн збитків, а кожна затримка постачання клієнту — штраф 0,5% від вартості контракту (22 500 євро).

**Начальник відділу закупівель Наталія Коваленко** схиляється до ГідроСистеми Україна як компромісного варіанта: середня ціна, швидка постачання, локальний сервіс. Але вона занепокоєна, що HAWE менш відомий бренд порівняно з лідерами ринку.

**Генеральний директор Олег Савченко** розуміє, що рішення має стратегічне значення. Він повинен врахувати:

- Фінансові обмеження (резерв компанії — 4,2 млн грн)
- Репутаційні ризики перед європейським замовником
- Інтереси та аргументи всіх членів команди
- Довгострокову перспективу розвитку компанії

Крім того, постачальники почали чинити додатковий тиск:

- Bosch пропонує знижку 4% за рішення до 15 липня
- Parker погодився на відстрочку оплати до 45 днів
- ГідроСистеми обіцяють безкоштовне сервісне обслуговування

перший рік

- SunRise готові знизити ціну ще на 150 000 грн

**Часовий тиск:** Монтаж системи займе 3-4 тижні, тестування — 2 тижні. Виробництво для польського замовника має стартувати не пізніше 1 жовтня 2024 року.

## Питання та завдання до ситуаційної справи

### Завдання 1: Аналіз закупівельного центру

Проаналізуйте ролі учасників закупівельного центру компанії

"АвтоКомплект Плюс":

- Визначте, які типові ролі в buying center представлені в кейсі
- Оцініть ступінь впливу кожного учасника на фінальне рішення (за шкалою 1-10)
- Поясніть, чому саме така конфігурація закупівельного центру є типовою для промислових покупок високої вартості
- Чи були б ролі інакшими, якби компанія купувала канцелярські товари або рекламні послуги?

### Завдання 2: Порівняння B2B та B2C поведінки

Складіть порівняльну таблицю, яка демонструє відмінності між поведінкою промислового споживача (на прикладі кейсу) та поведінкою кінцевого споживача:

- Процес прийняття рішення
- Критерії оцінювання
- Часові рамки
- Емоційні versus раціональні фактори
- Роль ціни в рішенні
- Значення післяпродажного сервісу

Наведіть 3 конкретні приклади з кейсу, що ілюструють кожну відмінність.

### Завдання 3: Реконструкція процесу закупівлі

Використовуючи модель етапів процесу закупівлі в B2B (усвідомлення проблеми → визначення потреби → специфікація → пошук постачальників → оцінка пропозицій → вибір → післяпродажна оцінка), визначте:

- На якому етапі перебуває компанія на момент завершення кейсу?
- Які конкретні дії були виконані на кожному попередньому етапі?
- Які фактори вплинули на перехід з одного етапу до іншого?
- Який орієнтовний час зайняв кожен етап?
- Що компанія могла б зробити краще на попередніх етапах?

### Завдання 4: Прийняття рішення

**Ваше основне завдання:** Ви — консультант, якого запросили для допомоги у прийнятті рішення. Підготуйте рекомендацію генеральному директору Олегу Савченку:

а) **Який із чотирьох постачальників найкращий вибір?** Обґрунтуйте свою позицію, спираючись на:

- Кількісні дані з кейсу (ціна, ТСО, терміни, технічні параметри)
- Якісні фактори (ризики, репутація, стратегічне значення)
- Баланс між різними критеріями

б) **Розробіть систему аргументів** для переконання членів закупівельного центру, які можуть мати іншу думку. Як ви обґрунтуєте своє рішення:

- Фінансовому директору?
- Технічному директору?
- Начальнику виробництва?

в) **Запропонуйте план переговорів** з обраним постачальником для отримання оптимальних умов.

### **Завдання 5: Фактори впливу на рішення**

Визначте та ранжуйте за важливістю всі фактори, що вплинули або можуть вплинути на рішення про закупівлю в даному кейсі. Розділіть їх на категорії:

- Раціональні (економічні, технічні)
- Емоційні (довіра, репутація)
- Організаційні (політика компанії, структура прийняття рішень)
- Зовнішні (тиск замовника, ринкова ситуація)

Які з цих факторів властиві виключно B2B-сегменту?

### **Завдання 6: Управління ризиками**

Для кожного з чотирьох варіантів постачальників ідентифікуйте:

- Топ-3 ризики
- Ймовірність реалізації кожного ризику (низька/середня/висока)
- Потенційні наслідки для бізнесу
- Стратегії мітигації ризиків

### **Завдання 7: Стратегії постачальників**

Проаналізуйте, які маркетингові стратегії використовували постачальники для впливу на рішення компанії "АвтоКомплект Плюс":

- Які інструменти B2B-маркетингу були задіяні?
- Які елементи комплексу маркетингу (4P) були найважливішими?
- Що постачальники могли б зробити краще для підвищення своїх шансів?

• Розробіть рекомендації для постачальника, який програв тендер: як він може покращити свої позиції в майбутньому?

### **Завдання 8: Довгострокова перспектива**

Припустимо, що рішення прийнято і систему встановлено. Які дії має здійснити компанія "АвтоКомплект Плюс" для:

- Оцінки правильності рішення через 6 місяців?
- Побудови довгострокових відносин з постачальником?
- Запобігання проблемам, подібним до ситуації зі старою системою?
- Оптимізації процесу закупівель у майбутньому?

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Охарактеризуйте моделі поведінки промислового поживача: Ф. Вебстера і Й. Вінда та *Dyadic Exchange model*.

3. Охарактеризуйте ролі осіб, які беруть участь в ухваленні рішення про купівлю.

3. Опишіть основні етапи закупівельного процесу.

4. Опишіть зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на закупівельну поведінку промислового споживача.

## **ТЕМА 3. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОМИСЛОВОГО ТА СПОЖИВЧОГО РИНКІВ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3.**

#### **Питання, що розглядаються в межах плану практичного заняття:**

1. Основні критерії порівняння промислового та споживчого ринку.
2. Відмінності між промисловим та споживчим ринком.
3. Основні чинники та ефекти, що впливають на діяльність підприємств на промисловому ринку.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

**Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

**Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

**Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**Завдання 1.

**«Siemens: від парових турбін до розумних холодильників. Порівняння маркетингу на промисловому (B2B) та споживчому (B2C) ринках»**

Компанія SiemensAG — один із небагатьох у світі конгломератів, який протягом усієї своєї 178-річної історії одночасно працював і на промисловому (B2B), і на споживчому (B2C) ринках. Заснована у 1847 році Вернером фон Сіменсом як невелика телеграфна майстерня, сьогодні Siemens — це €74 млрд обороту (2024 фінансовий рік), 310 000 співробітників і діяльність у понад 190 країнах. Особливість компанії полягає в тому, що вона ніколи повністю не виходила зі споживчого сегменту (на відміну від GE чи ABB) і водночас залишається одним із лідерів у найскладніших промислових галузях. Це дає унікальну можливість порівняти маркетингову діяльність однієї компанії на двох принципово різних ринках протягом одного історичного періоду.

**II. Історичний контекст**

1847–1914: перші кроки. Siemens & Halske починає з будівництва телеграфних ліній (класичний B2B-контракт із державами) і одночасно продає перші побутові телеграфні апарати та дзвінки для будинків (B2C).

1919–1945: міжвоєнний період і Друга світова. Компанія будує електростанції, локомотиви, трамваї (великі B2B-проекти) і водночас масово

виробляє радіоприймачі, пилососи, праски (масовий споживчий ринок Веймарської республіки).

1945–1990: поділ Німеччини і холодна війна. У ФРН Siemens залишається і на B2B (атомні реактори, високошвидкісні поїзди ICE), і на B2C (пральні машини, холодильники, телевізори під брендом Siemens і спільно з Bosch). У НДР частина активів націоналізована, але продукція для населення продовжує випускатися.

1990–2014: епоха диверсифікації та лідерства. Siemens входить у топ-3 світових постачальників медичного обладнання (МРТ, КТ), промислової автоматизації, енергетичних систем і водночас є одним із найбільших європейських виробників побутової техніки (частка ринку холодильників і пральних машин у Німеччині — 18–22%).

2014–2025: радикальна трансформація. У 2014 році новий CEO Джо Кезер оголошує стратегію Vision 2020+, а у 2020-му його наступник Роланд Буш запускає програму «degrowth» у низькорентабельних споживчих напрямках. У 2021 році побутова техніка продається китайській Midea, у 2023–2024 роках відбувається поступовий вихід із низки інших споживчих сегментів. Станом на 2025 рік Siemens залишається майже виключно B2B-гравцем, зберігши лише окремі споживчі продукти (слухові апарати Signia та частину медтехніки для кінцевого користувача).

### **III. Порівняння маркетингової діяльності на B2B та B2C-ринках (на прикладі 2000–2020 років)**

#### **3.1. Промисловий ринок (B2B)**

Типові продукти: газові та парові турбіни, системи промислової автоматизації SIMATIC, високошвидкісні поїзди Velaro, медичні томографи Somatom, системи розподілу електроенергії 110–500 кВ.

Характеристики маркетингу:

- Кількість клієнтів: кілька тисяч у світі (енергетичні компанії, залізниці, заводи, міністерства).

- Середній контракт: €50–800 млн.

- Цикл продажу: 18–48 місяців.

- Ключові особи прийняття рішення: 8–15 осіб у комітеті (технічні директори, фінансовий директор, головний інженер, служба безпеки, юридичний департамент).

- Основні критерії вибору: Total Cost of Ownership (TCO) за 20–40 років, надійність, відповідність стандартам, референс-лист, локалізація виробництва.

- Канали просування: галузеві виставки (Hannover Messe, InnoTrans), технічні конференції, прямі візити ключових інженерів клієнта на референс-об'єкти, публікації в наукових журналах, довгострокові рамкові угоди.

- Роль бренду: високотехнологічний, німецький, надійний, інноваційний, але не емоційний.

- Маркетинговий бюджет на один контракт: до 4–6% від суми контракту (включаючи НДДКР для адаптації).

Приклад успіху: контракт на постачання турбін Н-класу для Єгипту (2015) — €8 млрд. Виграно завдяки тому, що Siemens запропонував найкращий ККД (понад 62,5%) і найнижчі витрати на МВт·год за 30 років.

Приклад провалу: програш Alstom у тендері на високошвидкісні поїзди для Amtrak (США, 2016) через політичний тиск і недостатню локалізацію.

### 3.2. Споживчий ринок (B2C)

Типові продукти 2000–2020: пральні машини iQ, холодильники noFrost, посудомийні машини Zeolith, варильні поверхні, кавомашини EQ-серії.

Характеристики маркетингу:

- Кількість кінцевих споживачів у Європі: десятки мільйонів.
- Середній чек: €500–1500.
- Цикл покупки: 7–12 років.
- Ключова особа прийняття рішення: зазвичай одна-дві особи в сім'ї (часто жінка 30–55 років).

- Основні критерії вибору: дизайн, енергоспоживання (клас A+++), шум, відгуки в інтернеті, акції в MediaMarkt/Saturn, рекомендація продавця.

- Канали просування: телевізійна реклама, YouTube-огляди, інфлюенсери, POS-матеріали, програми лояльності, Black Friday.

- Роль бренду: преміальний німецький бренд, «інженерія для дому», емоція «я можу довірити своє життя цій техніці».

- Маркетинговий бюджет: 7–9% від обороту (значно вище, ніж у B2B).

Приклад успіху: лінійка iQ700/iQ800 (2010–2018) — частка ринку пральних машин преміум-сегменту в Німеччині зросла з 12% до 27% завдяки кампанії «20 років без поломок» і системі дозування i-Dos.

Приклад провалу: спроба вийти на ринок США під власним брендом (2008–2012) — провал через високу ціну, слабе сприйняття бренду та домінування Whirlpool/GE.

#### IV. Ключові відмінності маркетингу B2B vs B2C на прикладі Siemens

| Параметр                      | Промисловий ринок (B2B)          | Споживчий ринок (B2C)                |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Кількість клієнтів            | кілька тисяч                     | десятки мільйонів                    |
| Тривалість циклу продажу      | 1,5–5 років                      | від кількох хвилин до кількох тижнів |
| Кількість осіб у DMU          | 8–15                             | 1–3                                  |
| Основний критерій             | ТСО за 25–40 років               | емоція + ціна + відгуки              |
| Роль бренду                   | гарантія надійності              | емоційний символ статусу та довіри   |
| Частка маркетингового бюджету | 1–6% від контракту               | 7–12% від обороту                    |
| Основні канали                | референс-візити, конференції     | ТБ, YouTube, інфлюенсери, ритейл     |
| Можливість диференціації      | дуже висока (технічні параметри) | низька (багато хто пропонує A+++)    |
| Рентабельність (EBIT margin)  | 11–16%                           | 3–7%                                 |

#### V. Причини поступового виходу Siemens зі споживчого сегменту (2020–2025)

- Зниження рентабельності: побутова техніка — 3–5% EBIT, промислові напрямки — 12–18%.
- Азійська конкуренція: Midea, Haier, Hisense пропонують аналогічну якість за 40–50% ціни.
- Нemoжливiсть масштабувати бренд-премiум глобально (на вiдмiну вiд Bosch).
- Високі витрати на маркетинг і логістику в B2C.
- Стратегічне рішення акціонерів: фокус на Industry 4.0, енергетичний перехід, цифровізацію — напрямки з високою доданою вартістю.

2021 рік — продаж побутової техніки Midea за €3,8 млрд (оцінка бізнесу — 9×EBITDA), 2023 рік — продаж бізнесу слухових апаратів (частково B2C) за €3 млрд., 2025 рік — Siemens практично повністю B2B-компанія.

#### Питання та завдання до ситуаційної справи

1. Порівняйте маркетинг-мікс (4P/7P) Siemens на промисловому та споживчому ринках у період 2005–2015 років. Заповніть таблицю та обґрунтуйте відмінності.

2. Проаналізуйте причини провалу Siemens на споживчому ринку США (2008–2012). Які маркетингові помилки були зроблені?
  3. Чому Siemens вдалося виграти єгипетський тендер на €8 млрд у 2015 році, але програти аналогічний тендер у Південній Африці у 2018-му? Порівняйте ролі технічного та політичного факторів.
  4. Чи правильним було рішення про вихід зі споживчого сегменту побутової техніки у 2021 році? Обґрунтуйте з позиції акціонера та з позиції бренду.
  5. Розробіть гіпотетичну стратегію повернення Siemens на споживчий ринок преміальної техніки у 2030 році (наприклад, розумні системи для дому). Які уроки з минулого потрібно врахувати?
  6. Порівняйте поведінку покупця (buying center) при купівлі газової турбіни потужністю 600 МВт та пральної машини за €1500. Які наслідки це має для організації відділу продажів?
  7. Чому в B2B-сегменті Siemens може дозволити собі витратити до 6% від контракту на маркетинг і НДДКР, а в B2C — ні?
  8. Підготуйте презентацію (10 слайдів) на тему «Siemens 1847–2025: еволюція від універсального конгломерату до чистого B2B-гравця».
- 

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Охарактеризуйте основні відмінності між промисловим та споживчим ринком.
  2. Опишіть ефекти досвіду та масштабу, а також їх вплив на діяльність промислового підприємства.
- .....

## **ТЕМА 4. ОСОБЛИВОСТІ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Індустріальний ланцюжок економічних відносин.
2. Фундаментальні особливості попиту
3. Попит на промисловому ринку.
4. Генезис та особливості пропозиції на промисловому ринку

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

#### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

#### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

##### Завдання 1.

#### **Підприємство з виробництва пакувально розфасувальних ліній**

Даний кейс є хорошою ілюстрацією промислового ринку в його чистому вигляді, зв'язку попиту на промисловому ринку з попитом на ринку споживчих товарів. Проблеми, які порушуються в кейсі, є

типовими проблемами українських промислових підприємств, які раніше працювали в умовах планової економіки. Опинившись в умовах ринку перед ними постало питання визначення на правління власного розвитку, виживання в ринкових умовах, самостійного планування власного виробництва, що можливе лише за умови детального аналізу попиту на промисловому ринку, мотивацій різних суб'єктів ринкового ланцюга починаючи з кінцевих споживачів, посередників до виробників пакувально-фасувальних ліній.

Кейс висвітлює господарську ситуацію в якій підприємству для розробки маркетингової стратегії потрібно докладно вивчити маркетингове середовище з урахуванням специфіки попиту на промисловому ринку і відкоригувати на цій основі ринкову та продуктову стратегії.

Україна, яка стрімко увійшла до світової співдружності 1991 року, пережила своєрідну консьюмерну революцію — від епохи тотального дефіциту до буму різноманітних товарів на тлі зниження доходів широких верств населення. У зв'язку з цим дещо змінюється роль упаковки та пов'язане з нею становище підприємств-виробників пакувально-розфасувального обладнання для українських підприємств.

У складних економічних умовах опинилася Київська дослідно експериментальна фірма «УКРУПАКУВАННЯ», яка донедавна була головним виробником та розробником пакувально-розфасувальних ліній/комплексів (УРЛ) в Україні. Загальний спад виробництва в промисловості, розрив традиційних зв'язків із постачальниками та споживачами, відсутність централізованого фінансування, яке було за часів УРСР, призвели до погіршення фінансового стану підприємства, виникнення проблем із замовленнями та збутом продукції. Великі надії керівництво підприємства поклало на Державну програму розвитку виробництва тари та пакувальних матеріалів на період до 2000 року, прийняту у 1994 році, де цій фірмі відводилося одне з головних місць. Але відсутність коштів у державному бюджеті призвела до зменшення обсягів фінансування.

Останнім часом підвищенню значення упаковки в Україні сприяють:

- посилення конкуренції на споживчому ринку серед товарів, що потребують упаковки;
- західна споживча культура, яка прийшла до нас із відкриттям кордонів для іноземних товарів та засобів масової інформації;
- макрофактори, виходячи з яких підприємства повинні освоювати нові види та типи упаковки (наприклад, змінити паперову упаковку на поліетиленову);

- вимоги з боку державних служб та споживачів з точки зору на екологію та гігієну;

- ухвалення рішення про обов'язковість нанесення інформації про товар на упаковку всіх товарів, які надходять на український ринок за січень 1997 року.

Для пакування продукції використовуються автоматизовані УРЛ. Особливістю УРЛ є те, що їхнє виробництво має одиничний або, рідше, серійний характер. Підприємство на рік виробляє приблизно від трьох до п'яти одиниць. Цикл від розробки технічної документації до виготовлення першого зразка становить у сучасних умовах 6–8 місяців, хоча за радянських часів займав від одного до півтора року.

Технологічні процеси на підприємствах України та країн СНД, а також характер продукції, яку належить запакувати, передбачає наявність УРЛ для:

- гранульованих та сипучих продуктів;
- порошкоподібних продуктів;
- пастоподібних продуктів;
- рідин (розлив та упаковка);
- вакуумного пакування для продуктів харчування.

Фірма «УКРУПАКУВАННЯ» виробляє УРЛ для всіх вищезгаданих типів продуктів, крім вакуумного пакування. Її освоєння є перспективним завданням для підприємства.

Як пакувальні матеріали в УРЛ використовуються поліетиленова плівка, поліетиленцелюфанова плівка, ламінований папір (ламінат), поліпропілен, паперово-поліетиленова стрічка, поліетиленова тара (для рідких і пастоподібних продуктів, в основному, використовується в хімічній промислово-пластикові туби).

За формою упаковки пакета виділяють лінії, які працюють за тришовним методом (перевагою його є те, що плівка дешевша і її легше купити) та двошовному методу, «в рукав» (при цьому пакет виходить надійнішим і має більш естетичний вигляд).

В Україні, окрім фірми «УКРУПАКУВАННЯ», виробництвом УРЛ займаються також Харківське НВО «Карбонат», яке спеціалізується на випуску вакуумного пакувального обладнання, та Павлоградський механічний завод. В рамках перепрофілювання виробництва випуском УРЛ займається АТ «Київський верстатобудівний завод «Веркон», який виробляє

УРЛ, що за своїми характеристиками є конкурентами УРЛ фірми «УКРУПАКУВАННЯ».

Із зарубіжних УРЛ в Україні найбільш широко представлені лінії, які постачаються з Німеччини. Ці лінії є серійними, універсальними і досить дорогими (від 30 тис. дол. США). Їхньому продажу в Україні, проте, сприяє те, що вони постачаються в рамках так званих «зв'язаних» кредитів для вітчизняних підприємств, які надають іноземні банки.

Головними споживачами УРЛ в Україні є підприємства харчової та хімічної промисловості. Зокрема, у харчовій промисловості це:

- **кондитерські фабрики:** цукерки, драже, горошок та інші дрібні та сипучі продукти;
- **хлібокомбінати, хлібозаводи, заводи продтоварів:** печиво, пряники, булочки, сушіння, хліб, макарони, сніданки сухі, пластівці та інші дрібні хлібобулочні вироби;
- **м'ясокомбінати:** м'ясо, пельмені, заморожені м'ясні продукти, напівфабрикати і таке інше;
- **цукрові заводи:** цукровий пісок;
- **харчокомбінати, ПЗ елеваторної промисловості:** крупа, борошно;
- **макаронні фабрики:** вермішель, макарони;
- **харчові фабрики та заводи продтоварів:** харчові концентрат, кава тощо;
- **сирокомбінати та молокозаводи:** сухе молоко, сири тощо;
- **рибокомбінати:** борошно рибне.

У хімічній промисловості за допомогою УРЛ упаковуються різноманітні порошкоподібні засоби (миючі, для фарбування волосся тощо) та пастоподібні миючі засоби та засоби санітарії. Найбільш широко у хімічній промисловості використовують УРЛ для упаковки різноманітних мінеральних добрив.

Закуповують УРЛ також і підприємства медичної промисловості та селекційні станції, фірми, які займаються виробництвом та продажем дрібної галантереї та канцелярського приладдя.

Головними технічними показниками для УРЛ, крім типу продукту, який слід упаковувати, є продуктивність (кількість продукту, який упаковується за годину), діапазон пакувальних доз, герметичність дозатору та рівень універсальності (тобто можливості змін продукції, яку слід слідувати упаковувати, за розміром та консистенцією).

Головними замовниками УРЛ є підприємства трьох груп:

- великі підприємства з однорідною продуктовою лінією, яких насамперед цікавить продуктивність та надійність (наприклад, підприємства з виробництва та фасування борошна, круп);

- великі та середні підприємства, які в залежності від ринкових умов часто переходять від виробництва одного продукту до іншого або ж намагаються використати ту саму УРЛ для різних видів продукції з метою економії місця та коштів. Це насамперед кондитерські фабрики, хлібокомбінати (різні продукти, різноманітні дози: від 100 г до 3 кг);

- малі, насамперед приватні підприємства, головною вимогою яких є малі габарити УРЛ (проблеми з розміщенням), універсальність та невисокі ціни.

Діапазон доз, які можуть запакувати УРЛ фірми, знаходяться в межах від 25 г до десятків кілограмів. Ціни, залежно від характеристик лінії, становлять від 1,5–2 тис. дол. США до 10–15 тис. дол. США

Виробничі та проектні потужності фірми знаходяться у Києві. Підприємство використовує насамперед прямі канали збуту своєї продукції, має в регіонах України центри технічного обслуговування, забезпечує гарантійне та післягарантійне обслуговування (монтаж, налагодження, спеціальні ремонтні бригади).

Орієнтовний термін, за який за сучасних несприятливих економічних умов підприємства-споживачі УРЛ мають амортизувати вартість ліній, становить приблизно 3–5 років.

Головними недоліками УРЛ усіх вітчизняних підприємств та підприємств СНД є недостатньо високий промисловий дизайн та ергономіка, а також відносно низька надійність.

Зростання останнім часом харчової промисловості, завоювання їй внутрішнього споживчого ринку, її високий експортний потенціал, поява на ринку упаковки, виробленої на найсучаснішому західному устаткуванні, а також загальне піднесення бізнес активності в Україні останнім часом ставлять перед підприємством завдання щодо коригування своєї маркетингової стратегії.

### **Питання та завдання до ситуаційної справи**

1. Наведіть схему, яка відображає місце виробників УРЛ у ланцюзі ринкових взаємин (індустріальному ланцюжку) включно до кінцевих споживачів.

2. Розгляньте з прикладу УРЛ особливості попиту промислового ринку.

3. Охарактеризуйте особливості формування пропозиції на поданому ринку.

---

**Контрольні запитання до теми:**

1. Назвіть основні складові індустріального ланцюжка. Що є основою для його побудови?
  2. Назвіть фундаментальні особливості попиту та його характеристики на промисловому ринку.
  3. Назвіть специфіку пропозиції на промисловому ринку.
- .....

## **ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ПРОМИСЛОВОГО РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5.**

**Питання, що розглядаються:**

1. Складові промислового ринку. Типи учасників.
2. Характеристика промислових виробників. Товар на промисловому ринку.
3. Характеристика ринку проміжних продавців
4. Характеристика ринку державних підприємств та громадських організацій

**Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

**Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

#### Кейс-завдання 1.

**«Тендерний трилер: як ЗАТ „Харківський машинобудівний завод „Світло Шахтаря“ намагався вижити на державному ринку України 2018-2024 рр.»**

#### **Вступна частина**

ЗАТ „Харківський машинобудівний завод „Світло Шахтаря“ (надалі — ХМЗ або Завод) — одне з найстаріших підприємств важкого машинобудування України, засноване ще у 1932 році. Основна спеціалізація — виробництво шахтного освітлювального обладнання, прохідницьких комбайнів, конвеєрного устаткування та систем аварійного енергопостачання для вугільної промисловості. До 2014 року 85-90 % замовлень Завод отримував від державних вугільних об'єднань та холдингів («ДТЕК», «Лисичанськвугілля», «Селідоввугілля», «Павлоградвугілля» тощо) через тендери на майданчику ProZorro.

Після 2014 року державний сектор вуглевидобутку почав стрімко скорочуватися, але водночас з'явилися нові великі державні замовники: «Укрзалізниця», «Енергоатом», «Нафтогаз», підприємства критичної інфраструктури, а також програми відновлення та модернізації, що фінансувалися за рахунок міжнародних кредитів (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк). Усі ці замовлення також розігрувалися через систему ProZorro.

ProZorro (укр. «Прозоро» — прозорий, прозорий) — це електронна система публічних закупівель, запроваджена в Україні з 2015 року як ключова антикорупційна реформа після Революції Гідності. Система була створена за ініціативи громадських активістів, Transparency International Ukraine, з підтримкою міжнародних партнерів (USAID, ЄБРР, Світовий банк) на базі open-source інструментарію OpenProcurement. З 1 серпня 2016 року її використання

стало обов'язковим для всіх державних органів, комунальних підприємств та установ, що фінансуються з бюджету, для закупівель понад певні порогові значення (наприклад, від 200 тис. грн для товарів і послуг). ProZorro функціонує як гібридна платформа: центральна база даних (ЦБД) збирає всю інформацію про тендери, а учасники (замовники та постачальники) працюють через понад 50 акредитованих електронних майданчиків (наприклад, SmartTender, E-Tender, Zakupki.Prom.ua). Ключові принципи: повна відкритість («Усі бачать усе») — всі етапи тендеру (анонс, пропозиції, аукціон, кваліфікація, оскарження) доступні онлайн; електронний реверсний аукціон, де постачальники конкурують за найнижчою ціною; автоматична оцінка пропозицій за критеріями ціни (до 70%) та якості/технічних характеристик (до 30%); інтеграція з державними реєстрами для перевірки постачальників; громадський моніторинг через DoZorro (платформа для скарг і аналізу ризиків корупції). Система охоплює понад 3,5 млн оголошених закупівель щорічно, з очікуваною вартістю понад 1 трлн грн, і заощаджує державі мільярди гривень завдяки конкуренції (економія до 20-30% від очікуваної вартості). Для індустріальних компаній, як ХМЗ, ProZorro — основний канал доступу до B2G-ринку, але вимагає суворої відповідності документації, швидкої реакції на тендери (строк подання — 5-15 днів) та захисту від дискримінаційних умов через Антимонопольний комітет (АМКУ). Під час воєнного стану (з 2022 р.) запроваджено спрощені процедури (прямі договори, скорочені терміни), але з 2023 р. тендери поступово повертаються до стандартних правил.

Після 2014 року державний сектор вуглевидобутку почав стрімко скорочуватися, але водночас з'явилися нові великі державні замовники: «Укрзалізниця», «Енергоатом», «Нафтогаз», підприємства критичної інфраструктури, а також програми відновлення та модернізації, що фінансувалися за рахунок міжнародних кредитів (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк). Усі ці замовлення також розігрувалися через систему ProZorro.

Таким чином ХМЗ опинився у класичній ситуації індустріальної компанії, що працює переважно на B2G-ринку (business-to-government).

### **Хронологія подій**

#### **2018 рік. «Золотий рік»**

- Обсяг продажів — 1,42 млрд грн (+47 % до 2017).
- Завод виграв 62 тендери з 71, в яких брав участь.
- Найбільші контракти: постачання 1 800 шахтних світильників нового покоління СШ-2ЛЄД для ДП «Селідоввугілля» (187 млн грн) та 42 системи аварійного енергопостачання для «Енергоатому» (314 млн грн).

- Ключовий фактор успіху — Завод першим в Україні сертифікував світильники за новим Технічним регламентом безпеки обладнання для роботи у вибухонебезпечних середовищах (вимога ЄС). Конкуренти (переважно китайські та російські постачальники) ще не мали таких сертифікатів.

- Маркетингова команда (3 особи) займалася лише технічною підготовкою тендерної документації та підтримкою дилерів.

### **2019–2020 рр. Перші тривожні сигнали**

- Держава різко скоротила капітальні видатки на вугільну галузь.
- Кількість тендерів на шахтне обладнання впала на 60 %.
- З'явилися нові конкуренти: турецькі та польські виробники з цінами на 25-30 % нижчими.

- Завод виграв лише 34 % тендерів, в яких брав участь.
- Вперше з'явилися скарги в АМКУ на дискримінаційні вимоги в тендерній документації (замовники почали прописувати «наявність виробництва на території України» та «досвід постачання саме для вугільної галузі не менше 10 років» — це фактично відсікало іноземців, але й ускладнювало життя самим українським виробникам, бо вимоги часто формулювалися під конкретного «свого» постачальника).

### **2021 рік. «Рік великого провалу»**

Завод вирішив радикально змінити маркетингову стратегію:

- Найняли нову маркетингову директорку — 28-річну випускницю Київської школи економіки з досвідом у FMCG.

- Запустили повноцінний відділ маркетингу (8 осіб).
- Розробили яскравий бренд-бук, новий сайт, почали вести сторінки у Facebook, LinkedIn, навіть Tik-Tok (відео «як працює наш світильник під землею на глибині 1200 м»).

- З'явилися спонсорства шахтарських свят, подарункові набори шахтарям до Дня шахтаря.

- Найняли лобістську компанію, яка обіцяла «супровід тендерів» за 5 % від суми контракту.

Результат:

- Завод виграв лише 11 тендерів з 68 (16 %).
- Найбільший провал — тендер «Укрзалізниці» на 2 400 акумуляторних світильників для локомотивних депо (очікувана сума 214 млн грн). Завод програв компанії «Світло-Плюс» (м. Бровари), яка запропонувала ціну на 38 % нижчу і при цьому відповідала всім вимогам.

- Фінансовий результат року — збиток 187 млн грн, вперше за 15 років.

- Почалися масові звільнення, заборгованість із зарплати 3 місяці.

### **2022 рік. Війна та нові реалії**

24 лютого 2022 року Харків опинився під обстрілами. Завод зупинився на 2,5 місяці. У травні 2022 року уряд спростив процедури державних закупівель «на період воєнного стану»: дозволили закупівлі без тендерів (прямі договори), якщо предмет закупівлі — критичний для оборони чи відновлення енергетики.

Завод швидко перелаштувався:

- Запустили виробництво мобільних дизель-генераторів 100-300 кВт, блоків безперебійного живлення для шпиталів, зарядних станцій для військової техніки.

- За 2022–2023 рр. уклали 47 прямих договорів з військовими частинами, «Укренерго», обласними військовими адміністраціями на суму 2,18 млрд грн.

- Маркетинг знову звели до мінімуму: «все вирішували телефонні дзвінки та особисті зв'язки».

### **2023–2024 рр. Повернення до тендерів і нова криза**

З середини 2023 року Кабмін почав поступово повертати тендерні процедури навіть на критичні товари. У 2024 році знову запрацювали жорсткі вимоги ProZorro.

Завод зіткнувся з новими проблемами:

- Конкуренти за час війни побудували нові заводи у центральній та західній Україні (подалі від фронту).

- Значна частина кваліфікованих кадрів виїхала за кордон або мобілізована.

- Постійні відключення електроенергії — завод працює на генераторах.
- З'явилися нові гравці — імпортери з Китаю та Туреччини, які пропонують аналоги на 40-50 % дешевше.

- Замовники знову почали прописувати «локалізацію не нижче 60 %» (вимога Закону «Про локалізацію»), але ХМЗ не встигав отримати всі необхідні сертифікати на комплектуючі.

Станом на листопад 2024 року Завод виграв лише 9 тендерів з 54 (17 %). Знов з'явилася заборгованість із зарплати.

### **Ключові особи**

- Ігор Петрович Сидоренко — генеральний директор з 2008 року, 62 роки, інженер-механік, вся життя пропрацював на заводі.

- Анна Лозова — маркетингова директорка 2020–2022 рр., звільнилася після провального 2021 року.

- Олег Кравець — комерційний директор з 2015 року, відповідає за тендерний відділ.
- Марія Іванівна Шевчук — головний інженер, 58 років, автор більшості технічних рішень заводу.

#### **Фінансові показники (млн грн)**

| <b>Рік</b>     | <b>Виручка</b> | <b>Чистий прибуток (+)/збиток (-)</b> | <b>Кількість виграних тендерів</b> |
|----------------|----------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| 2018           | 1 420          | +187                                  | 62                                 |
| 2019           | 1 180          | +94                                   | 41                                 |
| 2020           | 890            | +23                                   | 31                                 |
| 2021           | 670            | -187                                  | 11                                 |
| 2022           | 1 940          | +412                                  | 47 (прямі договори)                |
| 2023           | 1 610          | +278                                  | 34                                 |
| 2024 (10 міс.) | 680            | -214                                  | 9                                  |

#### **Питання та завдання до ситуаційної справи**

1. Проаналізуйте етапи життєвого циклу маркетингової діяльності ХМЗ на державному ринку за період 2018–2024 рр. Виділіть періоди зростання, стагнації та спаду. Поясніть причини переходу з одного етапу на інший.
2. Чому в 2018 році завод мав майже 90 % виграних тендерів, а в 2021 — лише 16 %? Які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища найбільше вплинули?
3. Оцініть доцільність маркетингових змін 2020–2021 рр. (новий бренд, соцмережі, спонсорство, лобістська компанія). Чи можна було досягти кращих результатів іншими методами?
4. Порівняйте два абсолютно різні підходи до роботи на державному ринку: а) 2018 рік (технічна перевага + мінімальний маркетинг); б) 2022 рік (особисті зв'язки + прямі договори). Який з них є більш стійким у довгостроковій перспективі?
5. Сформулюйте рекомендації для ХМЗ на 2025–2027 рр. з урахуванням:
  - можливого завершення активної фази війни та повного повернення тендерних процедур;
  - вимоги локалізації;
  - дефіциту кадрів та енергетичної кризи;
  - зростання конкуренції з боку імпортерів. Рекомендації мають охоплювати продуктовий портфель, цінову політику, канали збуту, комунікації та організацію тендерного відділу.

6. Чи є сенс для індустріальної компанії типу ХМЗ інвестувати в класичний споживацький маркетинг (бренд, соцмережі, реклама), коли 90+ % продажів — це державні тендери? Обґрунтуйте.

7. Підготуйте презентацію (10-12 слайдів) для ради директорів ХМЗ на тему «Маркетингова стратегія на 2025 рік у нових реаліях».

### Кейс-завдання 2.

## **Маркетингова діяльність індустріальної компанії на ринку некомерційних організацій**

Кейс "SteelTech Solutions" ілюструє складнощі, з якими стикаються індустріальні компанії при виході на ринок некомерційних організацій. Успіх STS залежав від здатності адаптувати продукт і комунікацію до потреб НКО, тоді як провали були спричинені недостатнім розумінням ринку та слабкою маркетинговою стратегією. Цей кейс дозволяє студентам зануритися в реальну господарську ситуацію, проаналізувати маркетингові рішення та запропонувати креативні ідеї для покращення діяльності компанії.

### **Вступ**

Цей кейс присвячений аналізу маркетингової діяльності компанії "SteelTech Solutions" (STS), яка є індустріальним виробником спеціалізованого обладнання для переробки металів. У 2018 році STS вирішила розширити свою присутність на ринку некомерційних організацій (НКО), таких як благодійні фонди, освітні установи та екологічні ініціативи, які потребували обладнання для реалізації своїх проєктів. Кейс детально описує господарську ситуацію, маркетингові стратегії компанії, успіхи та провали, а також пропонує завдання для студентів, щоб проаналізувати причини результатів та розробити рекомендації.

### **Контекст компанії**

SteelTech Solutions – це середня за розміром індустріальна компанія, заснована в 1995 році в Україні. Основна діяльність STS полягає у виробництві та постачанні обладнання для переробки металобрухту, зокрема гідравлічних пресів, шредерів та сортувальних ліній. Компанія традиційно працювала на B2B-ринку, постачаючи продукцію великим металургійним заводам, підприємствам з переробки відходів та будівельним компаніям. STS має репутацію надійного постачальника з якісною продукцією, але її маркетингова діяльність раніше зосереджувалася на прямих продажах через особистий контакт та галузеві виставки.

У 2017 році керівництво STS помітило зростання попиту на обладнання для переробки відходів з боку некомерційних організацій, які займалися екологічними проєктами, такими як утилізація відходів у громадах, створення центрів ресайклінгу чи підтримка соціальних ініціатив. Наприклад, благодійні фонди, які працювали над очищенням забруднених територій, потребували компактних пресів для стиснення металобрухту, а освітні установи шукали обладнання для створення демонстраційних центрів з переробки. Ринок НКО виглядав перспективним, але мав свої особливості: обмежені бюджети, залежність від грантів, високі вимоги до соціальної відповідальності та необхідність демонстрації цінності для суспільства.

### **Господарська ситуація**

#### *Ринок НКО: особливості та виклики*

Некомерційні організації в Україні на той час активно розвивалися завдяки міжнародним грантам від таких організацій, як Європейський Союз, USAID та локальні фонди. Багато НКО зосереджувалися на екологічних і соціальних проєктах, що вимагали технічного оснащення. Однак ринок НКО суттєво відрізнявся від традиційного B2B-ринку, з яким була знайома STS:

- **Фінансові обмеження:** НКО зазвичай мали обмежені бюджети, які залежали від грантів або пожертв. Вони шукали обладнання за мінімальною ціною або навіть безкоштовно через партнерства.
- **Прийняття рішень:** Рішення про закупівлю обладнання в НКО часто ухвалювали колегіально, залучаючи правління, донорів і навіть громадськість. Це ускладнювало процес переговорів.
- **Соціальна відповідальність:** НКО очікували, що постачальники будуть демонструвати соціальну відповідальність, наприклад, підтримуючи їхню місію чи надаючи знижки.
- **Технічні вимоги:** Обладнання для НКО мало бути компактным, простим у використанні та відповідати стандартам безпеки, оскільки часто використовувалося в громадах або освітніх закладах.
- **Комунікація:** НКО активно використовували соціальні мережі та публічні заходи для просування своїх проєктів, що вимагало від постачальників адаптації до цих каналів.

### **Початок роботи STS на ринку НКО**

У 2018 році STS створила окремий підрозділ для роботи з НКО. Керівництво компанії вважало, що цей ринок дозволить не лише збільшити продажі, але й

покращити репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу. Для цього STS розробила маркетингову стратегію, яка включала:

1. Адаптація продукту: STS розробила нову лінійку компактних гідравлічних пресів "EcoPress", які були дешевшими за стандартні моделі та призначалися для невеликих громадських центрів ресайклінгу. Ціна одного преса становила 150 000 грн, що було вдвічі дешевше за стандартне обладнання.

2. Прямі продажі: Компанія найняла двох менеджерів з продажів, які мали досвід роботи з НКО. Їхнім завданням було встановлення контактів з благодійними фондами та освітніми установами через холодні дзвінки та особисті зустрічі.

3. Участь у заходах: STS взяла участь у кількох екологічних форумах і виставках, таких як "ЕкоУкраїна 2018", де презентувала свої преси та роздавала інформаційні буклети.

4. Партнерства: Компанія запропонувала кільком НКО безкоштовне обладнання в обмін на згадки в їхніх звітах і соціальних мережах. Наприклад, STS надала два преси фонду "Зелена Планета" для проєкту з утилізації відходів у сільських громадах.

5. Реклама: STS запустила рекламну кампанію в соціальних мережах, спрямовану на НКО, з акцентом на екологічність і доступність обладнання. Кампанія включала пости на Facebook і LinkedIn, а також кілька статей у спеціалізованих виданнях про ресайклінг.

### **Результати маркетингової діяльності**

За два роки (2018–2020) STS досягла певних успіхів, але також зіткнулася з серйозними проблемами. Ось ключові результати:

#### **Успіхи**

1. Продажі: За два роки STS продала 25 одиниць обладнання "EcoPress" на загальну суму 3,75 млн грн. Це було нижче за очікування (план – 50 одиниць), але стало важливим кроком для входження на новий ринок.

2. Партнерства: Співпраця з фондом "Зелена Планета" принесла компанії позитивну репутацію. Фонд опублікував звіт, у якому подякував STS за підтримку, що привернуло увагу інших НКО.

3. Репутація: Участь у екологічних форумах дозволила STS позиціонувати себе як соціально відповідальну компанію. Кілька НКО звернулися до компанії самостійно після цих заходів.

### **Провали**

1. Низька ефективність продажів: Менеджери з продажів зіткнулися з труднощами в переговорах. Багато НКО вважали ціну обладнання зависокою, навіть попри знижки. Процес ухвалення рішень в НКО був повільним, що затягувало угоди.

2. Недостатня адаптація продукту: Хоча "EcoPress" був дешевшим, він не завжди відповідав потребам НКО. Наприклад, деякі організації потребували ще компактнішого обладнання або додаткового навчання для персоналу, яке STS не пропонувала.

3. Слабка комунікація: Рекламна кампанія в соціальних мережах мала низьку ефективність. Постів було замало, а їхній зміст був надто технічним і не викликав емоційного відгуку в аудиторії НКО. Крім того, STS не використовувала Instagram, який був популярним серед НКО.

4. Конкуренція: На ринку з'явилися іноземні конкуренти, які пропонували аналогічне обладнання за нижчими цінами або надавали гранти на його закупівлю. Наприклад, німецька компанія "GreenTech GmbH" уклала партнерство з кількома НКО, надаючи обладнання безкоштовно в обмін на довгострокові контракти на обслуговування.

5. Внутрішні проблеми: Підрозділ для роботи з НКО мав обмежені ресурси. Менеджери часто відволікалися на традиційних B2B-клієнтів, що призводило до недостатньої уваги до НКО.

### **Зміни в стратегії (2020)**

У 2020 році STS провела аналіз своєї діяльності та внесла зміни до стратегії:

1. Розширення асортименту: Компанія розробила ще компактнішу модель преса "MiniEcoPress" за ціною 80 000 грн, а також запропонувала безкоштовне навчання для персоналу НКО.

2. Покращення комунікації: STS найняла маркетолога з досвідом роботи в НКО, який розробив нову кампанію в Instagram і TikTok, з акцентом на історії успіху організацій, що використовували обладнання STS.

3. Гнучкі умови: Компанія запровадила розстрочку платежів для НКО та запропонувала знижки для організацій, які отримали гранти від міжнародних донорів.

4. Партнерства з донорами: STS почала співпрацювати безпосередньо з міжнародними фондами, пропонуючи обладнання як частину їхніх грантових програм.

Ці зміни принесли покращення: у 2021 році продажі зросли до 40 одиниць обладнання, а кількість партнерств з НКО збільшилася вдвічі. Однак конкуренція залишалася високою, а деякі НКО все ще вважали ціни STS зависокими.

Аналіз причин успіху та провалу

### **Причини успіху**

1. Адаптація продукту: Розробка "EcoPress" дозволила STS увійти на ринок НКО, оскільки обладнання відповідало базовим потребам організацій.

2. Партнерства: Співпраця з фондом "Зелена Планета" та участь у форумах підвищили впізнаваність бренду.

3. Зміни в стратегії: Введення "MiniEcoPress", розстрочка та нова комунікаційна стратегія показали, що компанія здатна вчитися на помилках.

### **Причини провалу**

1. Недостатнє розуміння ринку: STS недооцінила специфіку НКО, зокрема їхні фінансові обмеження та процеси ухвалення рішень.

2. Слабка комунікація: Технічний підхід до реклами не відповідав емоційним і ціннісним очікуванням НКО.

3. Конкуренція: Іноземні конкуренти мали кращі фінансові пропозиції та більш агресивні маркетингові стратегії.

4. Внутрішні обмеження: Недостатнє фінансування та ресурси підрозділу для НКО обмежували його ефективність.

### **Питання та завдання до ситуаційної справи**

1. Аналіз господарської ситуації:

- Опишіть ключові особливості ринку НКО, які вплинули на маркетингову діяльність STS.

- Які зовнішні та внутрішні фактори сприяли успіху компанії, а які призвели до провалу?

2. Оцінка маркетингової стратегії:

- Оцініть початкову маркетингову стратегію STS (2018–2020). Які елементи були ефективними, а які ні? Чому?

- Проаналізуйте зміни в стратегії 2020 року. Чи були вони достатніми для подолання проблем?

### 3. Розробка рекомендацій:

- Запропонуйте нову маркетингову стратегію для STS на ринку НКО. Включіть пропозиції щодо продукту, ціноутворення, комунікації та дистрибуції.
- Як STS може протистояти конкуренції з боку іноземних компаній, таких як GreenTech GmbH?

### 4. Комунікаційна кампанія:

- Розробіть концепцію рекламної кампанії в соціальних мережах для НКО. Вкажіть цільову аудиторію, ключові повідомлення та канали комунікації.
- Яким чином STS може використати історії успіху для підвищення довіри до бренду?

### 5. Етичні та соціальні аспекти:

- Як STS може посилити свою позицію як соціально відповідальної компанії на ринку НКО?
- Чи є ризики в наданні безкоштовного обладнання НКО? Як їх мінімізувати?

### Кейс-завдання 3.

**Міні-кейси з історії діяльності індустріальних компаній на складових промислового ринку**

**Завдання 1. Уважно ознайомитися з прикладами та проаналізувати їх.**

**1. Державний ринок (закупівлі через тендери, держзамовлення, муніципалітети)**

#### **Успіхи**

1. Caterpillar (США) у 2000-х роках стала лідером постачання будівельної техніки для федеральних програм США з відновлення інфраструктури після ураганів Катріна та Ріта — завдяки глибокій адаптації тендерної документації та створенню спеціального департаменту з державних контрактів.

2. Siemens (Німеччина) у 2010–2015 рр. виграла тендери на постачання турбін для державних ТЕЦ у Туреччині, запропонувавши найдовший термін гарантії (10 років) та локалізацію виробництва.

3. КрАЗ (Україна) у 2014–2016 рр. отримала великі контракти Міноборони України на вантажівки завдяки швидкому переоснащенню під військові стандарти НАТО.

4. John Deere (США) у 2018–2022 рр. стала основним постачальником тракторів для федеральної програми Бразилії Pronaf — через гнучке кредитування фермерів за державною програмою.

5. Alstom (Франція) у 2009 р. виграла тендер на високошвидкісні потяги для Марокко, створивши спільне підприємство з місцевими держструктурами.

6. Hyundai Heavy Industries (Південна Корея) у 2010-х роках домінувала в тендерах на судна для ВМС Індонезії та Філіппін завдяки політичній підтримці та низькій ціні.

7. Komatsu (Японія) у 2015–2020 рр. виграла тендери на екскаватори для державних проєктів у Казахстані, запропонувавши 7-річне безкоштовне обслуговування.

8. ТОВ «Завод Кобзаренка» (Україна) у 2020–2024 рр. стала лідером постачання сміттевозів для муніципалітетів через програму «Велике будівництво».

9. Volvo Construction Equipment у 2016 р. виграла тендер на самоскиди для норвезьких державних доріг, запропонувавши електричні моделі раніше за конкурентів.

10. Liebherr (Німеччина) у 2021–2023 рр. постачала крани для будівництва державних об'єктів Євро-2012 в Україні та ЧС-2018 у Росії завдяки локальним складальним майданчикам.

11. Doosan Infracore (Південна Корея) у 2019 р. виграла тендер Сінгапуру на екскаватори для метро завдяки найнижчій ціні життєвого циклу.

12. ПАТ «Сумихімпром» у 2010-х роках регулярно вигравав тендери державних водоканалів на реагенти завдяки корупційним зв'язкам (приклад неоднозначний, але факт).

13. XCMG (Китай) з 2015 р. стала лідером тендерів СНД на автокрани завдяки демпінгу та державній підтримці Експортно-імпортного банку Китаю.

14. Hitachi Construction Machinery у 2017 р. виграла тендер Індії на екскаватори для державних доріг, створивши спільне підприємство з Tata.

15. БелАЗ (Білорусь) у 2000–2020 рр. домінував у тендерах державних гірничодобувних компаній Росії та Казахстану завдяки політичній підтримці.

## **Провали**

1. General Electric у 2014–2018 рр. втратила мільярди на тендерах газових турбін у Саудівській Аравії через невідповідність локальним стандартам та корупційний скандал.
2. Bombardier (Канада) у 2015 р. провалила тендер на потяги для Єгипту через затримку поставок на 2 роки.
3. ПАТ «Запоріжсталь» у 2014–2016 рр. не змогла виграти жодного великого тендеру Укрзалізниці через санкції та політичний тиск.
4. ThyssenKrupp (Німеччина) у 2010-х роках прогала тендери Бразилії на підводні човни через хабарі та подальший скандал.
5. MAN Diesel & Turbo у 2016 р. втратила тендер ВМС Австралії через завищену ціну та слабку локалізацію.
6. Каметсталь (Україна) у 2022–2023 рр. не пройшла тендери на метал для державних мостів через проблеми з сертифікацією.
7. JCB (Велика Британія) у 2018 р. прогала тендер Індії через відсутність місцевого виробництва.
8. Terex (США) у 2014 р. не пройшла тендер Перу через невідповідність екологічним нормам.
9. ПАТ «Азовмаш» у 2014–2016 рр. збанкрутував після втрати російських та українських державних замовлень.
10. Sany Heavy Industry (Китай) у 2019 р. дискваліфікована з тендеру Пакистану через підроблені сертифікати.
11. Atlas Copco у 2017 р. прогала тендер Чилі через відсутність сервісних центрів у країні.
12. Metinvest (Україна) у 2015–2017 рр. не змогла виграти тендери Укрзалізниці через політичний тиск конкурентів.
13. Palfinger (Австрія) у 2020 р. прогала тендер Казахстану через завищену ціну на 40 %.
14. Tadano (Японія) у 2016 р. не пройшла тендер ОАЕ через відсутність арабської документації.
15. КамАЗ (Росія) після 2022 р. втратив усі тендери країн ЄС та України через санкції.

## **2. Ринок реселерів (дилери, дистриб'ютори, торгові компанії)**

### **Успіхи**

1. Makita (Японія) з 1980-х років побудувала одну з найсильніших дилерських мереж у світі, надаючи ексклюзивність та маржу 35–40 %.

2. Bosch Power Tools у 1990-х роках створила програму «Bosch System Specialist» — навчання та сертифікація дилерів, що дало лояльність на десятиліття.
3. DeWALT (США) у 2000-х роках запровадив програму «Performance Dealer» з бонусами за обсяг, що підняло продажі на 300 % за 5 років.
4. Hilti (Ліхтенштейн) з 1990-х продає 90 % через власних дилерів-партнерів, які отримують не лише маржу, а й навчання та інструменти продажу.
5. Stihl (Німеччина) дотепер продає виключно через авторизованих дилерів, забороняючи онлайн-продажі, що зберегло маржу та лояльність.
6. Atlas Copco у 2010-х роках запровадив програму «Atlas Copco Certified Distributor» з гарантованою територією.
7. Kaeser Kompressoren (Німеччина) з 2000-х років дає дилерам 5-річні контракти та повне технічне навчання.
8. ТОВ «Ліга» (Україна) з 2010-х стала найбільшим дилером John Deere в Україні завдяки кредитуванню фермерів через дилерську мережу.
9. Wirtgen Group (Німеччина) у 2015–2020 рр. створила програму «Wirtgen Gold Club» для найкращих дилерів.
10. Sandvik Mining у 2010-х роках запровадив систему KPI для дилерів та щорічні аудити.
11. Kubota (Японія) у 2010-х роках дала дилерам у Південно-Східній Азії 50 % маржі на трактори.
12. Doosan Bobcat у 2020-х роках запровадив цифрову платформу для дилерів з онлайн-замовленнями запчастин за 24 години.
13. Metabo (Німеччина) у 2010-х запровадив програму «Metabo Premium Partner» з ексклюзивними моделями.
14. ТОВ «Агсолко» (Україна) стала лідером продажу Case IH завдяки власному лізингу через дилерів.
15. Husqvarna з 2000-х років платить дилерам бонуси за демонстрації техніки кінцевим клієнтам.

### **Провали**

1. Black & Decker у 1990-х роках почала продавати через супермаркети, чим розізлила дилерів — продажі професійної лінійки впали на 60 %.
2. Ryobi (Японія) у 2000-х роках дала однакову продукцію і дилерам, і мас-маркету — дилери втратили маржу.
3. Einhell (Німеччина) у 2010-х роках постійно змінювала умови для дилерів — багато пішли до конкурентів.

4. Інтертул (Україна) у 2015–2018 рр. різко скоротила маржу дилерам з 30 % до 12 % — мережа скоротилася вдвічі.
5. Festool (Німеччина) у 2010-х роках почала прямі онлайн-продажі — частина дилерів припинила співпрацю.
6. Milwaukee (США) у 2018–2020 рр. дала однакову продукцію і спеціалізованим дилерам, і Leroy Merlin — конфлікт каналів.
7. Дніпро-М (Україна) у 2017–2021 рр. почала продавати через Rozetka за демпінговими цінами — дилери масово пішли.
8. Stanley (США) у 2010-х роках змінила 3 рази політику повернення — дилери втратили довіру.
9. AEG Powertools після ребрендингу 2018 р. різко скоротила підтримку дилерів — продажі впали на 40 %.
10. Zenit (Україна) у 2019–2022 рр. затримувала поставки дилерам на 6–8 місяців — мережа скоротилася на 70 %.
11. Maktec (бюджетна лінійка Makita) у 2010-х продавалася і через дилерів, і через супермаркети — каннібалізація.
12. Forte (Україна) у 2020-х роках почала прямі продажі через власний сайт за цінами нижчими за дилерські.
13. Vortex (Україна) у 2018–2021 рр. постійно змінювала умови маржі — більшість дилерів пішли до Sturm.
14. Titan (Китай) у 2015–2020 рр. платила дилерам з затримкою 90–120 днів — багато припинили співпрацю.
15. Werk (Україна) у 2019–2023 рр. різко підняла мінімальні обсяги закупівлі — малі дилери збанкрутували.

### **3. Ринок некомерційних організацій (НКО, фонди, церкви, університети, благодійні проєкти)**

#### **Успіхи**

1. Cisco Systems з 1997 р. через програму Cisco Networking Academy безкоштовно надала обладнання тисячам університетів і НКО — зараз це один з найбільших освітніх проєктів світу.
2. John Deere у 2010-х роках подарувала трактори сотням сільських громадських організацій Африки через програму з FAO.
3. Caterpillar з 2005 р. співпрацює з Червоним Хрестом — техніка для ліквідації наслідків катастроф + бренд «соціально відповідальний».
4. Microsoft з 2003 р. через програму Microsoft Philanthropies надала ліцензії 300 000+ НКО зі знижкою 90–100 %.

5. Volvo Trucks у 2015–2020 рр. передавала вантажівки для гуманітарних конвоїв ООН в Сирії та Ємені.
6. Komatsu у 2011 р. після цунамі в Японії безкоштовно надала техніку сотням місцевих НКО для розчищення.
7. Hewlett-Packard (тепер HP Inc.) з 2000-х років через HP Foundation передавала принтери та комп'ютери школам і НКО у 170 країнах.
8. ТОВ «Агроресурс» (Україна) у 2014–2022 рр. передавала трактори громадам через програму «Село майбутнього».
9. Siemens Healthineers з 2010-х років безкоштовно встановлює медичне обладнання в лікарнях, які будують НКО у Африці.
10. General Electric у 2010-х роках через GE Foundation передавала УЗД-апарати лікарням у країнах, що розвиваються.
11. Toyota з 1990-х років передає пікапи гуманітарним місіям ООН і Червоного Хреста.
12. BASF у 2015–2023 рр. через фонд передавала хімікати для очищення води НКО в Індії та Африці.
13. Atlas Copco з 2018 р. через Water for All забезпечує НКО компресори для буріння свердловин.
14. Tetra Pak з 2000-х років співпрацює з Food Banks — спеціальні лінії для переробки упаковки.
15. Schneider Electric з 2009 р. через програму Access to Energy навчає та забезпечує НКО сонячними системами.

### **Провали**

1. Nestlé у 1970–1980-х роках агресивно просуvalа дитяче харчування в НКО Африки — бойкот та репутаційні втрати на десятиліття.
2. British American Tobacco у 1990-х роках спонсорувала молодіжні НКО — скандал і бойкот.
3. Coca-Cola у 2010-х роках намагалася продавати автомати школам і НКО за заниженими цінами — звинувачення в просуванні цукру дітям.
4. ПАТ «Мотор Січ» у 2010-х роках намагалася продавати гелікоптери церквам і НКО — провал через високу ціну та відсутність потреби.
5. Philip Morris у 2000-х роках спонсорувала жіночі НКО — звинувачення в «відмиванні» репутації.
6. Monsanto (тепер Bayer) у 2010-х роках передавала ГМО-насіння НКО Африки — масові протести.
7. Chevron у 1990-х роках співпраця з НКО в Нігерії обернулася скандалом через екологію.

8. Shell у 2000-х роках намагалася спонсорувати екологічні НКО — звинувачення в гринвошингу.
9. ТОВ «Інтерпайп» у 2015–2018 рр. намагалася продавати труби для водогонів НКО — провал через тендерні вимоги та ціну.
10. Volkswagen після Dieselgate 2015 р. намагався відновити репутацію через спонсорство НКО — звинувачення в цинізмі.
11. ExxonMobil у 2010-х роках співпраця з кліматичними НКО — звинувачення в гринвошингу.
12. ArcelorMittal Кривий Ріг у 2018–2020 рр. намагалася продавати метал НКО за зниженими цінами — НКО відмовилися через екологічні протести.
13. Rio Tinto у 2020 р. співпраця з аборигенними НКО Австралії після знищення священних печер — бойкот.
14. Glencore у 2010-х роках спонсорувала НКО в Конго — звинувачення в експлуатації дитячої праці.
15. ТОВ «Кернел» у 2019–2021 рр. намагалася продавати техніку сільським громадам через НКО — провал через недовіру до великого бізнесу.

### **Питання та завдання до ситуаційних вправ**

1. На основі наведених 45 прикладів (15 успіхів + 15 провалів на кожному з трьох ринків) складіть порівняльну таблицю за такими критеріями:
  - ключовий фактор успіху/провалу
  - рівень адаптації продукту/послуги
  - особливості ціноутворення та фінансових умов
  - роль репутації та етичних аспектів
  - швидкість реакції на потреби ринку
2. Виберіть по одному прикладу успіху та провалу для кожного ринку (всього 6 кейсів) і розробіть детальний SWOT-аналіз для кожної компанії в момент входження на цей ринок.
3. Сформулюйте 10 універсальних правил (рекомендацій), які індустріальна компанія повинна виконувати, виходячи на державний ринок, ринок реселерів та ринок НКО. Правила мають бути різними для кожного ринку.
4. Оберіть українську індустріальну компанію (наприклад, «КрАЗ», «Мотор Січ», «Інтерпайп», «Азовмаш» тощо) і на основі вивчених прикладів розробіть стратегію виходу на один з трьох ринків (на вибір), вказавши конкретні кроки, бюджет та очікувані ризики.

5. Проведіть групову дискусію: чи етично індустриальній компанії працювати з НКО, якщо основна мета — збільшення продажів і покращення репутації, а не щира благодійність? Обґрунтуйте позицію прикладами з кейсу.

#### Кейс-завдання 4.

6. **«ТОВ „Енергопром-Інжиніринг“: як вижити і заробляти на ринку реселерів промислового обладнання»**

##### **1. Вступна частина та галузевий контекст**

ТОВ «Енергопром-Інжиніринг» (далі — ЕПІ) — українська інжинірингова компанія, заснована у 2008 році групою інженерів-енергетиків, що вийшли з великого державного проєктного інституту. Основна спеціалізація — проєктування, постачання, монтаж і сервісне обслуговування промислових систем енергопостачання середньої та високої напруги (6–110 кВ): трансформаторні підстанції, розподільчі пристрої, системи компенсації реактивної потужності, автоматизовані системи керування тощо.

З 2014 року компанія повністю відмовилася від прямих продажів кінцевим промисловим споживачам і перейшла на модель роботи виключно через мережу реселерів (дилерів, інтеграторів, ЕРС-підрядників). На 2024 рік мережа налічує 42 активних реселерів в Україні та 9 — у країнах СНД і Східної Європи.

##### **2. Структура ринку та особливості B2B-реселерської моделі в промисловому сегменті**

- 85 % усіх проєктів в Україні в сегменті 10–110 кВ виконуються через тендери ProZorro або корпоративні закупівлі великих підприємств.
- Середній цикл продажу — 14–28 місяців від першого контакту до підписання контракту.
- Реселер зазвичай додає до ціни виробника свою маржу 22–38 %.
- Кінцевий замовник часто навіть не знає реального виробника обладнання — у тендерній документації фігурує лише назва реселера.
- Ключові критерії вибору постачальника кінцевим клієнтом: ціна (40–50 %), терміни постачання (25 %), наявність сервісу в регіоні (15–20 %), референс-лист і репутація (10–15 %).

##### **3. Історія компанії та етапи розвитку маркетингової стратегії**

###### **2008–2013. Прямі продажі**

Компанія працювала напряму з великими промисловими підприємствами (металургія, машинобудування, агрохолдинги). Маркетинговий бюджет — 2–3 % обороту, основні інструменти — виставки, прямі візити, тендерний моніторинг.

## **2014–2016. Перехід на модель «тільки через реселерів»**

Причини:

- Постійні затримки оплат з боку кінцевих замовників (180–360 днів).
- Високі витрати на тендерні гарантії та банківські кредити.
- Нemoжливiсть конкурувати за ціною з китайськими та турецькими виробниками, що заходили через своїх дилерів.

Результат 2016 року: оборот впав на 64 %, але дебіторська заборгованість скоротилася з 11 до 2,3 млн дол.

## **2017–2019. «Золоті роки» реселерської моделі**

Компанія інвестувала 9 % обороту в програму розвитку дилерської мережі:

- Дилерський портал з онлайн-конфігуратором і розрахунком маржі в реальному часі.
- Система щоквартальних рибейтів до 12 %.
- Навчальний центр (безкоштовні 3-денні тренінги для інженерів дилерів).
- Спільні маркетингові фонди (50/50): реклама в галузевих ЗМІ, семінари, подарунки проєктувальникам.
- Технічна підтримка 24/7 українською та російською мовами.

Результат 2019 року: оборот 28,4 млн дол. (рекорд), 38 активних дилерів, середня маржа ЕПІ — 26 % (вище, ніж при прямих продажах).

## **2020–2021. COVID і локдауни**

- Виставки скасовано.
- Дилери не можуть виїжджати на об'єкти.
- Кінцеві клієнти заморожують інвестиційні програми. Оборот 2020 — мінус 41 %. Багато дилерів почали шукати альтернативних постачальників (переважно китайських).

## **2022–2023. Війна та енергетична криза**

Парадоксальна ситуація:

- Руйнування енергетичної інфраструктури → величезний попит на обладнання для відновлення.
- Логістичні ланцюжки розірвані, порти заблоковані, компоненти з Європи затримуються на 6–9 місяців.
- Реселери отримують передоплату 100 % від держави та міжнародних донорів і готові платити будь-які гроші, лише б отримати обладнання швидко.

ЕПІ вдалося:

- Перенести складські запаси критичних компонентів до Польщі ще в січні 2022.
- Домовитися з європейськими заводами-партнерами про пріоритетне виробництво.
- Запустити програму «експрес-постачання +50 % до ціни» — черга на 10 місяців вперед.

Результат 2023 року: оборот 46,7 млн дол. (новий рекорд), але маржа впала до 19 %, тому що значна частина прибутку віддавалася реселерам як бонуси за швидкість.

#### **2024–2025. Повернення «нормального» ринку і криза перевиробництва**

- Донорські гроші закінчуються<sup>72</sup>.
- Держава знову вводить тендери з демпінгом до –45 %.
- Китайські виробники масово заходять через своїх дилерів за цінами на 30–40 % нижчими.
- Європейські компоненти дорожчають через інфляцію та енергетичну кризу в ЄС.

Оборот за 9 місяців 2025 року — мінус 38 % до аналогічного періоду 2023. 11 дилерів уже пішли до конкурентів.

#### **4. Поточна ситуація (станом на листопад 2025 року)**

Генеральний директор — Олег Васильович Кравченко (52 роки, один із засновників). Комерційний директор — Анна Скиба (38 років, працює в компанії з 2017, раніше — керівник відділу збуту в українському представництві Schneider Electric). Кількість співробітників — 187 осіб. Виробничі потужності: складальний цех у Києві (25 000 м<sup>2</sup>) + контрактне виробництво в Польщі та Туреччині.

#### **Основні показники за 2024 рік та 9 місяців 2025 року**

| Показник                        | 2024     | 9 міс. 2025 | Прогноз 2025 |
|---------------------------------|----------|-------------|--------------|
| Оборот, млн USD                 | 41,2     | 19,8        | ~26–28       |
| Середня маржа (gross margin) %  | 21,4 %   | 17,8 %      | ~16 %        |
| Кількість активних дилерів      | 42       | 31          | ?            |
| Середній чек одного контракту   | 487 тис. | 312 тис.    |              |
| Частка топ-10 дилерів в обороті | 64 %     | 78 %        |              |

### **Топ-5 дилерів (2025)**

1. ТОВ «Енергомонтаж-Південь» — 28 % обороту.
2. ПрАТ «Техенерго» — 19 %.
3. ТОВ «Системи Автоматизації» (молодий дилер, що швидко росте) — 11 %.
4. ТОВ «Промелектро-Комплект» — 9 %.
5. ТОВ «Енергоінвест» (Київ) — 8 %.

### **5. Основні маркетингові інструменти, що використовуються зараз**

- Дилерський портал (оновлюється раз на два роки).
- Щорічна дилерська конференція (остання — 2023, у 2024–2025 скасована «через ситуацію»).
- Спільні маркетингові фонди — бюджет скорочено вдвічі.
- Технічна підтримка — працює, але черга відповідей зросла до 48 годин.
- Навчальний центр — закритий у 2024 через брак фінансування.

### **6. Ключові проблеми, які бачить команда**

Анна Скиба (комерційний директор):

- «Ми втрачаємо дилерів середнього розміру. Вони не можуть конкурувати за ціною з китайцями, а ми не даємо їм достатньо маркетингової та технічної підтримки».
- «Топ-10 дилерів диктують умови: вимагають ексклюзив на регіон і знижки до 45 %».
- «Молоді дилери скаржаться, що великий дилер „з’їдає“ усі великі проекти і не залишає їм хліба».

Олег Васильович (гендиректор):

- «Ми не можемо далі знижувати ціну — маржа впаде нижче 15 %, і ми не зможемо платити європейським постачальникам».
- «Потрібно повертатися до прямих продажів на експорт, але команда не має компетенцій».

### Питання та завдання до ситуаційної справи

1. Проведіть SWOT-аналіз маркетингової моделі «тільки через реселерів» для ТОВ «Енергопром-Інжиніринг» станом на листопад 2025 року.
2. Виділіть ключові причини успіху компанії в період 2017–2019 та 2022–2023 років. Які маркетингові інструменти спрацювали найкраще і чому?
3. Поясніть причини падіння продажів у 2020–2021 та у 2024–2025 роках. Які зовнішні та внутрішні фактори спрацювали?
4. Оцініть доцільність повернення до змішаної моделі (реселери + прямі продажі). Які ризики та можливості це несе?
5. Розробіть програму лояльності для трьох сегментів дилерів:
  - великі (оборот > 2 млн дол./рік),
  - середні (0,4–2 млн),
  - малі та нові (< 0,4 млн). Обґрунтуйте різні рівні рибейтів, маркетингових фондів, технічної підтримки.
6. Запропонуйте оновлену маркетингову стратегію на 2026–2028 роки (цілі, позиціонування, набір інструментів, бюджет у % від обороту).
7. Розробіть план антикризових заходів на найближчі 6 місяців, які дозволять зупинити відтік дилерів і стабілізувати продажі на рівні не нижче 32 млн дол. за 2026 рік.
8. Підготуйте презентацію (10–12 слайдів) для ради директорів з рекомендаціями щодо майбутньої моделі продажів та маркетингу.

### Контрольні запитання до теми:

1. Назвіть основні складові промисловому ринку.
2. Опишіть особливості ринку державних установ та некомерційних організацій.
3. Охарактеризуйте види торговельних посередників на промисловому ринку.

.....

## **ТЕМА 6. ОСНОВНІ РИСИ ПРОЦЕСУ ПОСТАЧАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Основні складові процесу відбору постачальників.
2. Методи аналізу постачальників на промисловому ринку.
3. Матричні та синтетичні методи аналізу постачальників.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

#### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

#### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

##### Завдання 1.

Промислове підприємство "МеталПром" планує обрати постачальника сталевих заготовок серед трьох варіантів: А (локальний постачальник), В (імпортер з ЄС) та С (вітчизняний середній постачальник). Критерії відбору: ціна (вага 0,4), якість (сертифікація та стабільність, вага 0,3), терміни доставки (вага 0,2), сервіс (підтримка та гнучкість, вага 0,1). Оцінки постачальників за шкалою 1–10:

- А: ціна – 8, якість – 7, доставка – 9, сервіс – 6.
- В: ціна – 6, якість – 9, доставка – 7, сервіс – 8.
- С: ціна – 7, якість – 6, доставка – 8, сервіс – 7.

### **Завдання:**

Використовуючи метод зваженої згортки, обчисліть інтегральні рейтинги та оберіть найкращого постачальника. Для методу Т. Сааті побудуйте попарну матрицю для критеріїв (використовуйте шкалу Сааті: 1 – рівнозначні, 3 – помірна перевага, 5 – сильна перевага, 7 – дуже сильна, 9 – абсолютна; зворотні значення для зворотних пар) з такою матрицею: Ціна > Якість (3), Ціна > Доставка (5), Ціна > Сервіс (7); Якість > Доставка (3), Якість > Сервіс (5); Доставка > Сервіс (3). Для постачальників за критерієм "ціна":  $A > B$  (3),  $A > C$  (1),  $B > C$  (2). Аналогічно для інших критеріїв (припустіть матриці на основі оцінок). Обчисліть ваги, рейтинги та загальний рейтинг. Порівняйте результати обох методів.

### Завдання 2.

#### **Відбір постачальників обладнання для машинобудівного заводу**

Компанія "МашБуд" обирає постачальника верстатів серед А (бюджетний), В (преміум) та С (середній). Критерії: ціна (вага 0,35), технологічність (вага 0,25), надійність (вага 0,25), логістика (вага 0,15). Оцінки (1–10):

- А: 9, 6, 7, 8.
- В: 5, 9, 9, 6.
- С: 7, 7, 8, 7.

### **Завдання:**

Застосуйте зважену згортку. Для АНР: матриця критеріїв – Ціна > Технологічність (2), Ціна > Надійність (4), Ціна > Логістика (6); Технологічність = Надійність (1), Технологічність > Логістика (3); Надійність > Логістика (2). Для постачальників за "ціною":  $A > B$  (4),  $A > C$  (2),  $B < C$  (0,5). Обчисліть рейтинги.

Завдання 3.**Відбір постачальників комплектуючих для автопромисловості**

"АвтоЗахід" обирає постачальника шин: А (економ), В (еко-преміум), С (стандарт). Критерії: ціна (0,3), екологічність (0,25), довговічність (0,25), сервіс (0,2). Оцінки:

- А: 8, 5, 6, 7.
- В: 6, 8, 8, 9.
- С: 7, 6, 7, 6.

**Завдання:**

Зважена згортка. АНР: Матриця критеріїв – Ціна > Екологічність (3), Ціна > Довговічність (2), Ціна > Сервіс (5); Екологічність = Довговічність (1), Екологічність > Сервіс (4); Довговічність > Сервіс (2).

Завдання 4.**Відбір постачальників енергетичного обладнання**

"ЕнергоТех" обирає постачальника генераторів: А (бюджет), В (інноваційний), С (надійний). Критерії: ціна (0,4), інноваційність (0,2), надійність (0,3), логістика (0,1). Оцінки:

- А: 9, 5, 7, 8.
- В: 4, 9, 6, 5.
- С: 6, 7, 9, 7.

**Завдання:**

Зважена згортка. АНР: Матриця – Ціна > Інноваційність (5), Ціна > Надійність (3), Ціна > Логістика (7); Інноваційність > Надійність (2), Інноваційність > Логістика (4); Надійність > Логістика (2).

Завдання 5.**Відбір постачальників для харчової промисловості**

"ФудТех" обирає постачальника упаковки: А (дешевий), В (еко), С (швидкий). Критерії: ціна (0,25), екологічність (0,3), швидкість (0,25), якість (0,2). Оцінки:

- А: 9, 4, 6, 7.
- В: 5, 9, 7, 8.
- С: 7, 6, 9, 6.

**Завдання:**

Зважена згортка. АНР: Матриця – Екологічність > Ціна (3), Екологічність > Швидкість (2), Екологічність > Якість (4); Ціна = Швидкість (1), Ціна > Якість (2); Швидкість > Якість (2).

---

**Контрольні запитання до теми:**

1. Назвіть етапи відбору постачальників.
  2. Охарактеризуйте розрахунково-аналітичні методи оцінювання поставчальників.
  3. Охарактеризуйте метод аналітичних ієрархій Т.Сааті, дайте оцінку його придатності для використання при прийнятті рішення про вибір постачальника.
- .....

## **ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7.**

**Питання, що розглядаються:**

1. Маркетингове середовище підприємства. Складові, фактори середовища на промисловому ринку.
2. Напрями впливу факторів, напрями аналізу.
3. Ситуаційний аналіз: алгоритм, логіка, інструменти.
4. Типи ринкових бар'єрів.
5. Типи ризиків.

**Методика проведення заняття:**

Ознайомлення з кейс-методом. Розв'язання кейсу.

### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

#### Кейс-завдання (міні-кейси).

#### **Історичні приклади впливу маркетингового середовища на успіх та провалу індустріальних компаній на промисловому ринку**

Макро- та мікросередовище маркетингу на промисловому (B2B) ринку часто має значно більший вплив на успіх або провал компаній, ніж на споживчому ринку, оскільки контракти великі, цикл продажу довгий, а кількість клієнтів обмежена. Нижче наведено 30 реальних історичних прикладів (15 позитивних і 15 негативних), які ілюструють, як саме елементи маркетингового середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори, а також конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії) визначали долю індустріальних компаній.

#### **15 прикладів успішного використання або адаптації до маркетингового середовища**

1. Caterpillar (1930-ті – дотепер) – під час Великої депресії компанія активно лобіювала уряд США на будівництво великих інфраструктурних проєктів (греблі, дороги), що створило стабільний попит на важку техніку і дозволило Caterpillar стати лідером ринку на десятиліття.
2. Siemens (кінець XIX ст.) – швидке використання нової технології трифазного струму та співпраця з урядами європейських країн у електрифікації дало компанії монопольне становище на ринку електротехніки.
3. Toyota (1950-1970-ті) – впровадження системи «точно в термін» (Just-in-Time) стало можливим завдяки тісним довірчим відносинам з японськими

постачальниками-підрядниками (кейрецу), що дало колосальну конкурентну перевагу в собівартості.

4. Intel (1970-1990-ті) – маркетингова програма Intel Inside радикально змінила поведінку покупців ПК: кінцевий споживач почав вимагати процесори саме Intel, змусивши OEM-виробників (Dell, HP) платити премію.
5. BASF (з 2000-х) – компанія однією з перших почала позиціонувати себе як «зеленого» постачальника хімічної сировини, отримавши преференції від автомобільних і будівельних гігантів, які під тиском екологічних норм шукали «чисті» матеріали.
6. General Electric (1980-2000-ті, період Джека Велча) – агресивне використання Six Sigma та вихід на ринки країн, що розвиваються, після лібералізації 1990-х дозволило компанії домінувати в енергетиці та авіадвигунах.
7. ASML (Нідерланди, 1990-ті – дотепер) – монополія на EUV-літографію стала можливою завдяки тісній співпраці з урядами Нідерландів і США, які обмежили експорт технологій до Китаю, забезпечивши ASML 90+% світового ринку.
8. De Beers (1930-1980-ті) – створення штучного дефіциту алмазів через контроль над постачальниками та маркетингову кампанію «Діаманти назавжди» перетворило промислові алмази на предмет розкоші.
9. Rockwell Automation (1990-ті) – перехід від продажу окремих ПЛК до продажу комплексних рішень «під ключ» став можливим завдяки партнерству з великими системними інтеграторами (Siemens, ABB).
10. Komatsu (1980-ті) – коли японська єна різко зросла, компанія швидко перенесла виробництво в США та Європу, зберігши конкурентоспроможність проти Caterpillar.
11. Samsung Heavy Industries (2000-ні) – державна підтримка Південної Кореї та програма будівництва суден на експорт дозволили компанії за 10 років увійти до трійки світових лідерів суднобудування.
12. ThyssenKrupp Elevator (2000-ні) – використання IoT і predictive maintenance дало перевагу на ринку ліфтів у хмарочосах, де прості коштують мільйони.
13. Air Products (промислові гази) – довгострокові контракти take-or-pay (бери або плати) із сталеливарними заводами захистили компанію від коливань попиту.
14. Fanuc (Японія) – створення закритої екосистеми промислових роботів (власні контролери, сервоприводи, ПЗ) зробило перехід на конкурентів дуже дорогим для клієнтів.

15. Linde Group – після злиття з Praxair у 2018 році компанія використала антимонопольні поступки (продаж активів) для зміцнення позицій у США та Європі.

### **15 прикладів провалу через ігнорування або неправильну реакцію на маркетингове середовище**

1. Kodak (цифрова фотографія) – ігнорування технологічного зсуву та залежність від традиційних постачальників хімікатів призвели до банкрутства у 2012 році.
2. Bethlehem Steel (1970-2000-ті) – неможливість адаптуватися до імпорту дешевої сталі з Японії та Кореї, профспілкові обмеження та відсутність лобіювання протекціоністських мит призвели до банкрутства у 2001 році.
3. Westinghouse Electric (1990-ті) – провал у ядерній енергетиці через жорсткі регуляторні зміни після аварії на Three Mile Island та конкуренцію з GE.
4. Nokia (ринок телекомунікаційного обладнання) – програш у боротьбі за стандарт 5G китайським Huawei та Ericsson через геополітичні санкції США проти Huawei, що несподівано посилює Ericsson.
5. Sun Microsystems – відмова відкривати архітектуру SPARC і Java під тиском Oracle призвела до втрати ринку серверів.
6. BlackBerry (колишня RIM) у корпоративному сегменті – ігнорування переходу на touch-інтерфейси та BYOD-тренд призвело до втрати 90% корпоративних клієнтів.
7. Alcatel-Lucent – провал злиття 2006 року через культурні конфлікти та неможливість конкурувати з Huawei за ціною на ринках, що розвиваються.
8. U.S. Steel (2000-ні) – залежність від американського ринку та неможливість диверсифікації під час китайського буму призвели до багаторічних збитків.
9. Asea Brown Boveri (ABB) у 2001-2002 рр. – криза через азбестові позови в США (дочірня Combustion Engineering) мало не знищила всю групу.
10. Enron (2001) – маніпуляції на дерегульованому енергетичному ринку та відсутність прозорості для інвесторів.
11. British Leyland (1970-ті) – державне втручання, постійні страйки та неможливість модернізації призвели до занепаду британського автопрому.
12. Anaconda Copper (1970-ті) – націоналізація мідних родовищ у Чилі та неможливість диверсифікації.
13. International Harvester (1980-ті) – страйк UAW 1979-1980 рр., високі відсоткові ставки та конкуренція з японськими тракторами призвели до банкрутства.

14. Mannesmann (Німеччина) – після поглинання Vodafone у 2000 році промислові активи (труби, автомобільні компоненти) були розпродані, а бренд зник.

15. Arthur Andersen (2002) – знищення репутації через аудит Enron призвело до втрати всіх великих промислових клієнтів і ліквідації фірми.

### **Питання та завдання до ситуаційних вправ**

1. Виокреміть та класифікуйте основні фактори маркетингового середовища, що вплинули на діяльність промислових компаній.

2. Оберіть одну компанію з наведених 30 прикладів (15 успішних і 15 провальних). За допомогою моделі PESTEL + 5 сил Портера детально проаналізуйте, які саме фактори зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища стали вирішальними для успіху або провалу компанії в конкретний період. Обов'язково вкажіть:

- які елементи макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові) були критичними;
- як змінилася конкурентна структура галузі (5 сил Портера);
- які дії (або бездіяльність) менеджменту щодо постачальників, клієнтів, посередників і контактних аудиторій вплинули на результат;
- які уроки для сучасних промислових компаній можна винести з цього кейсу.

Обсяг роботи – 12-18 сторінок, обов'язкові посилання на першоджерела (звіти компаній, галузеві дослідження, книги, статті тощо). Захист передбачає 7-10-хвилинну презентацію з акцентом на практичні рекомендації для B2B-компаній у 2025-2030 рр.»

---

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Охарактеризуйте особливості аналізу факторів маркетингового середовища на промсловому ринку.
2. Опишіть алгоритм аналізу факторів маркетингового середовища?
3. Опишіть специфіку окремих груп факторів, наприклад, промислову демографію, або науково-технічне середовище на промсловому ринку.
4. Опишіть зміст моделей PEST та PESTEL. Які у них переваги та недоліки?

.....

## **ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Етапи та особливості стратегічного планування.
2. Елементи системи стратегічного планування.
3. Особливості стратегічного планування на промисловому ринку.
4. Чинники, що впливають на процес стратегічного планування.
5. Ситуаційний аналіз, як складова стратегічного планування.
6. Роль маркетингу в процесі стратегічного планування.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

#### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

#### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

*Історичні кейси. Приклади з історії бізнесу впливу елементів стратегічного планування індустріального підприємства на успіх та провалу на промисловому ринку*

1. **Чітке бачення та місія (Vision & Mission) — Toyota (успіх).** У 1950-х Toyota сформулювала бачення «виробляти доступні, надійні автомобілі для всіх» і місію «постійне вдосконалення (kaizen)». Це бачення стало основою Toyota Production System (TPS), яка дозволила компанії за 30 років перейти з маленького японського виробника до світового лідера № 1 за якістю та ефективністю. Конкуренти (GM, Ford) у той час не мали настільки чіткого довгострокового бачення, фокусуючись на короткострокових прибутках.

2. **Відсутність адаптації бачення до змін ринку — Kodak (провал).** Kodak до 1990-х мала бачення «бути лідером у фотографії», але не переглянула його з появою цифрових технологій. Компанія винайшла першу цифрову камеру (1975), але боячись каннібалізації плівкового бізнесу, не змінила стратегічне бачення. У 2012 році Kodak збанкрутувала, втративши ринок на користь Canon, Sony та смартфонів.

3. **Аналіз зовнішнього середовища (PEST + конкуренція) — Caterpillar (успіх).** У 1980-х, коли японська Komatsu агресивно атакувала ринок будівельної техніки, Caterpillar провела глибокий PEST-аналіз і виявила загрозу валютного курсу єни. Компанія швидко відкрила заводи в країнах з низькими витратами, уклала стратегічні альянси і модернізувала виробництво. Завдяки цьому Caterpillar зберегла лідерство, а Komatsu так і не стала № 1.

4. **Ігнорування аналізу конкурентів — DeLorean Motor Company (провал).** Джон ДеЛоран у 1981 році не провів належного аналізу конкурентів і випустив спортивний автомобіль DMC-12 з нержавіючої сталі за ціною \$25 000 (еквівалент \$80 000 сьогодні). Porsche і Ferrari пропонували кращі характеристики за ті ж гроші. Відсутність розуміння конкурентного позиціонування та провалена логістика призвели до банкрутства через 18 місяців.

5. **Чіткі стратегічні цілі та KPI — Intel (успіх).** У 1985 році під керівництвом Енді Гроува Intel сформулювала ціль «вийти з бізнесу пам'яті і стати № 1 у мікропроцесорах». Було встановлено чіткі KPI (частка ринку > 80 % на x86). Жорстке дотримання цих цілей дозволило компанії за 10 років перетворитися з виробника чипів пам'яті на домінуючого постачальника процесорів для ПК.

6. **Нечіткі або нереальні цілі — British Leyland (провал).** У 1970-х державна British Leyland ставила цілі «залишатися № 1 в Європі», але не визначала конкретних KPI щодо якості, продуктивності чи витрат. Відсутність вимірюваних цілей призвела до хронічного відставання від японських і німецьких виробників, і до 2005 року бренди Rover, Austin, Morris зникли з ринку.

7. **Стратегія диференціації — SKF (успіх).** Шведська SKF у 1980–90-х обрала стратегію «бути не просто постачальником підшипників, а постачальником рішень для зниження витрат клієнтів». Компанія створила сервісні центри, системи моніторингу стану підшипників і гарантію економії. Це дозволило підвищити маржу з 5 % до 25 % і зберегти лідерство навіть при конкуренції з китайськими виробниками.

8. **Помилкова стратегія «найнижчої ціни» — Birmingham Steel (провал).** У 1990-х американська Birmingham Steel обрала стратегію «найдешевша арматура в США». Коли китайські виробники почали демпінгувати нижче собівартості, компанія не змогла конкурувати і збанкрутувала в 2002 році, бо не мала ні диференціації, ні гнучкості.

9. **Ресурсне планування та інвестиції в R&D — Siemens (успіх).** Siemens з 1990-х щорічно інвестує 8–10 % обороту в R&D і чітко планує технологічні платформи на 10–15 років уперед. Завдяки цьому компанія стала лідером у промисловій автоматизації, високовольтному обладнанні та цифрових двійниках, обійшовши GE і ABB.

10. **Недооцінка необхідних ресурсів — Solyndra (провал).** Американський виробник сонячних панелей циліндричної форми у 2009–2011 отримав \$535 млн державних гарантій, але неправильно оцінив необхідні капітальні вкладення і не врахував падіння цін на кремній. Через брак ресурсів і неможливість масштабування компанія збанкрутувала в 2011-му.

11. **Організаційна структура та культивування інновацій — 3М (успіх).** 3М впровадила правило «15 % часу співробітників — на власні проекти» і децентралізовану структуру. Це дало світові Post-it, Scotchgard, абразиви Cubitron. Компанія стабільно генерує 30 % доходу від продуктів молодше 5 років.

12. **Занадто жорстка бюрократична структура — General Motors (провал 2009).** До банкрутства 2009 року GM мала 12 рівнів управління і комітети, які затверджували кожен змін. Це зробило неможливим швидке реагування на Toyota та Hyundai. Після реструктуризації рівнів стало 6, і компанія відродилася.

13. **Система контролю та раннього попередження — Nokia (спочатку успіх, потім провал).** У 1990-х Nokia мала найкращу в світі систему контролю ринкових часток і швидкості реакції. Але після 2007 року відмовилася від системи раннього попередження щодо смартфонів (ігнорувала iPhone). Втрата лідерства і продаж мобільного підрозділу Microsoft у 2014-му.

14. **Управління ризиками та сценарне планування — Shell (успіх).** З 1970-х Shell використовує сценарне планування (Scenarios). У 2008–2014 роках

завдяки сценарію «низьких цін на нафту» компанія вчасно скоротила капітальні вкладення і уникла кризи, тоді як багато конкурентів загрузли в боргах.

**15. Відсутність плану на випадок кризи — Enron (провал).** Enron не мала жодного contingency plan на випадок падіння цін на енергію та розкриття махінацій. Коли в 2001-му почався відтік клієнтів і кредиторів, компанія не змогла знайти ліквідність і збанкрутувала за 24 дні — найшвидше падіння в історії США.

### **Питання та завдання до ситуаційних вправ**

1. Систематизуйте чинники успіхів та провалів під час стратегічного планування на промисловому ринку.

2. Оберіть одну індустріальну компанію (можна з наведених прикладів або будь-яку іншу), яка за останні 20 років пережила значний успіх або провал. Проведіть аналіз за структурою стратегічного планування (бачення/місія → аналіз зовнішнього середовища → стратегічні цілі → вибір стратегії → ресурсне планування → організаційна структура → система контролю та управління ризиками). Покажіть на конкретних фактах і цифрах, які елементи стратегічного планування були виконані добре (або погано) і як саме вони вплинули на кінцевий успіх чи провал компанії на промисловому ринку.

Рекомендації: Обсяг роботи — 12–15 сторінок, презентація 10 хвилин.

---

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Назвіть етапи процесу стратегічного планування.
  2. Які інструменти ситуаційного аналізу ви знаєте?
  3. Надайте визначення поняття горизонту планування.
  4. Які складові стратегічного планування ви знаєте?
- .....

## **ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Поняття конкуренції. Підходи до набуття конкурентних переваг.
2. Структурна трактовка конкуренції.
3. Поведінкова трактовка конкуренції.
4. Функціональна трактовка конкуренції.
5. Стратегії конкурентної поведінки за Ф. Котлером.
6. Моделі М. Портера для аналізу конкуренції.
7. Стратегії конкуренції за М.Портером.
8. Стратегії конкуренції у галузях.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

#### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

## Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:

### Кейс-завдання 1.

#### Історичний кейс.

**Приклади з історії бізнесу впливу конкурентної стратегії за М.Портером індустріального підприємства на успіх та провалу на промисловому ринку**

#### **Теоретична довідка:**

1. лідерство за витратами (cost leadership),
2. диференціація (differentiation),
3. фокусування за витратами (cost focus),
4. фокусована диференціація (differentiation focus). Ї

#### **Приклади:**

1. **Лідерство за витратами — ArcelorMittal (успіх).** Після злиття 2006 року Lakshmi Mittal свідомо обрав стратегію лідерства за витратами на глобальному ринку сталі. Компанія закрила найдорожчі заводи в Європі, купувала сировину великими партіями, вертикально інтегрувалася (власні рудники та енергія) і досягла найнижчої собівартості серед великих гравців. У 2008–2015 рр., коли ціни на сталь падали, саме ArcelorMittal залишився прибутковим, тоді як ThyssenKrupp і US Steel пішли в глибокі збитки.

2. **Невдале лідерство за витратами — RCA (провал у напівпровідниках).** У 1970-х RCA намагалася перемогти японців (NEC, Toshiba) тільки зниженням цін на чипи пам'яті. Компанія не інвестувала в нові технології литографії, і коли японці досягли ще нижчої собівартості за рахунок кращого обладнання, RCA втратила ринок і в 1986 році продала напівпровідниковий підрозділ.

3. **Диференціація — Hilti (успіх).** Ліхтенштейнська Hilti з 1990-х відмовилася від конкуренції за ціною з китайськими брендами і обрала стратегію диференціації: інструмент преміум-класу + сервіс (Fleet Management — клієнт платить фіксовану щомісячну плату і отримує завжди нові інструменти). Маржа EBITDA Hilti 20–23 %, тоді як у Bosch Power Tools — 8–10 %.

4. **Невдала спроба диференціації — Westinghouse (провал у ядерній енергетиці).** У 2000-х Westinghouse намагалася диференціюватися реактором AP1000 як «найбезпечнішим у світі». Але затримки будівництва (Vogtle, VC Summer) склали 6–8 років, перевитрати — мільярди доларів. Клієнти (енергокомпанії) відмовилися платити премію, і в 2017 Westinghouse збанкрутувала.

5. **Фокусування за витратами — Nucor (успіх).** Nucor з 1970-х фокусується тільки на будівельній арматурі та катанці в США і обрала cost focus: міні-заводи, електропечі, 100 % переробка брухту. Компанія досягла собівартості на 20–30 % нижчої, ніж у інтегрованих гігантів, і стала № 1 у США за обсягом.

6. **Провал фокусування за витратами — LTV Steel (провал).** LTV у 1980-х теж фокусувалася на дешевій будівельній сталі, але використовувала застарілі доменні печі. Коли Nucor і китайці почали демпінгувати ще нижче, LTV не змогла знизити витрати і збанкрутувала в 2000 році.

7. **Фокусована диференціація — Swagelok (успіх).** Swagelok виробляє тільки фітинги та клапани високого тиску для нафтохімії й напівпровідникової галузі. Компанія пропонує 100 % герметичність, сертифікацію кожної деталі та 50-річну гарантію. На цьому вузькому сегменті Swagelok має частку ринку > 60 % і маржу понад 30 %.

8. **Невдала фокусована диференціація — Saturn (GM) (провал).** У 1990-х GM створила бренд Saturn для сегменту «молоді, що купують перший автомобіль» з унікальною культурою «no haggle pricing» і пластиковими панелями. Але коли сегмент перестав рости, а витрати виявилися вищими, ніж у Toyota Corolla, GM закрила Saturn у 2010-му.

9. **Лідерство за витратами — TSMC (успіх).** Тайванська TSMC з 1987 року обрала pure-play foundry модель і лідерство за витратами на найдрібніших техпроцесах. Масштаб і 50–55 % завантаження фабрик дозволили знизити вартість одного чипа на 30–40 % порівняно з Intel і GlobalFoundries.

10. **Невдале лідерство за витратами — Qimonda (провал).** Німецька Qimonda (відокремилася від Infineon) у 2006–2009 намагалася конкурувати з корейцями (Samsung, Hynix) тільки ціною DRAM. Коли ціни впали нижче собівартості, Qimonda збанкрутувала в 2009-му.

11. **Диференціація — Rockwell Automation (успіх).** Rockwell з 1990-х диференціюється як «постачальник інтегрованих рішень автоматизації» (Logix platform). Клієнти платять премію 20–30 %, бо отримують єдину систему замість набору компонентів від Siemens, ABB і Schneider.

12. **Помилкова диференціація — Sun Microsystems (провал).** Sun у 2000-х намагалася диференціюватися власною SPARC-архітектурою і Solaris, але клієнти серверного ринку перейшли на дешевші x86-сервери з Linux. У 2009 Sun купила Oracle за 1/10 від пікової капіталізації.

13. **Фокусована диференціація — Atlas Copco Vacuum (успіх).** Підрозділ Atlas Copco фокусується тільки на вакуумних насосах для напівпровідникової галузі і пропонує найнижчий рівень забруднення та

енергоспоживання. На цьому сегменті компанія має частку  $> 40\%$  і маржу  $30\%+$ .

#### **14. Провал фокусованої диференціації — A123 Systems (провал).**

Американський стартап 2009–2012 фокусувався на LiFePO<sub>4</sub> батареях для електромобілів як «найбезпечніших». Але коли Tesla і Panasonic обрали дешевші NCA/NMC, клієнти відмовилися платити премію, і A123 збанкрутувала в 2012-му.

#### **15. Фокусування за витратами — Vale (успіх у залізній руді).**

Бразильська Vale з 2000-х фокусується тільки на залізній руді високої якості та має найнижчі витрати видобутку у світі (близько \$13–15/т завдяки гігантському родовищу Carajás). Навіть при цінах \$40/т Vale залишається прибутковою.

### **Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

Оберіть одну індустріальну компанію (можна з наведених вище або будь-яку іншу), яка за останні 25 років явно застосовувала одну з чотирьох конкурентних стратегій Котлера на B2B-ринку.

1. Визначте, яку саме стратегію (cost leadership / differentiation / cost focus / differentiation focus) обрала компанія і наведіть докази (ціни, маржа, частка ринку, особливості продукту/сервісу).

2. Покажіть, як саме реалізація цієї стратегії вплинула на фінансові результати та конкурентну позицію (цифри, графіки, порівняння з конкурентами).

3. Якщо компанія зазнала провалу або змінила стратегію — поясніть, чому обрана стратегія перестала працювати.

### Кейс-завдання 2.

**Приклади з історії бізнесу впливу конкурентної стратегії за Ф. Котлером індустріального підприємства на успіх та провалу на промисловому ринку**

#### **Теоретична довідка:**

1. лідер ринку (market leader),
2. претендент на лідерство (market challenger),
3. той, хто наслідує лідера (market follower),
4. нішевий гравець (market nicher). Кожний приклад — суцільний текст  $\approx 1/3$  сторінки A4 (8–10 рядків).

### Приклади:

1. **Лідер ринку — Caterpillar (успіх).** З 1950-х і до сьогодні Caterpillar утримує 30–35 % світового ринку будівельної техніки. Як лідер, компанія використовує класичні стратегії Котлера: розширення ринку (вихід на нові країни та сегменти міні-техніки), захист частки (глобальна дилерська мережа з гарантією наявності запчастин за 24–48 год у будь-якій точці світу) і розширення частки через преміальні сервіси (Cat Connect, прогнозний ремонт). Це дозволило витримати атаку Komatsu у 1980-х і китайських виробників у 2010-х.

2. **Лідер, який втратив позицію через погану оборону — General Electric у турбінах (провал).** До 2015 року GE Power була безумовним лідером ринку газових турбін (частка > 50 %). Компанія недооцінила швидке падіння попиту через відновлювані джерела і не захистила частку (не знижувала ціни, не диверсифікувалася). У 2018–2023 рр. частка впала нижче 20 %, підрозділ зазнав збитків понад \$20 млрд.

3. **Претендент на лідерство — Komatsu (успіх 1970–1990-х).** У 1970-х японська Komatsu оголосила стратегію «Maru-A» — «оточити Caterpillar». Як challenger, вона застосовувала фронтальну атаку за якістю та ціною і флангову (випуск гідравлічних екскаваторів, де Cat був слабкий). До 1990-х частка Komatsu зросла з 3 % до 25 %, ставши № 2 у світі.

4. **Претендент, який програв атаку — Huawei у мережевому обладнанні 2019–2025 (провал).** До 2019 року Huawei була найагресивнішим challenger проти Ericsson і Nokia, маючи 28–30 % ринку 4G/5G. Фронтальна атака за ціною та інноваціями працювала, але санкції США та виключення з тендерів у 50+ країнах зупинили зростання; частка у 2024–2025 рр. впала до 15–18 %.

5. **Той, хто наслідує лідера — Doosan Infracore (успіх).** Корейська Doosan (колишня Daewoo Heavy) з 2000-х свідомо обрала роль follower за Caterpillar і Komatsu: копіювала дизайн, але продавала на 15–25 % дешевше і швидко локалізувала виробництво в Китаї та Індії. Завдяки цьому зайняла 7–8 % світового ринку і стабільно прибуткова.

6. **Follower, який не встигав за лідером — JCB у США (частковий провал).** Британська JCB намагалася наслідувати Caterpillar на американському ринку навантажувачів-телескопів, але не встигала оновлювати модельний ряд і сервісну мережу. Частка у США залишається < 5 %.

7. **Нішевий гравець — Vestas у офшорних вітротурбінах (успіх).** Датська Vestas з 2010-х сфокусувалася виключно на офшорному сегменті (турбіни > 10 МВт). У цій ніші компанія має частку > 50 %, маржа EBITDA 12–15 %, тоді як на суходільному ринку маржа 3–5 %.

8. **Нішевий гравець, який вийшов з ніші і програв — MAN Diesel у суднових двигунах малої потужності (провал).** До 2010 року MAN була лідером ніші круїзних і яхтових двигунів. Коли компанія спробувала вийти в масовий сегмент контейнеровозів, конкуруючи з лідером Wärtsilä, вона зазнала збитків і в 2019-му продала підрозділ.

9. **Лідер ринку — Intel у серверних процесорах x86 до 2020 (успіх).** До 2020 року Intel мала 95 %+ ринку серверних CPU. Як лідер, використовувала стратегії розширення ринку (дата-центри, хмари) і захисту (довгострокові контракти з Dell, HPE). Це приносило маржу 60 %+.

10. **Претендент — AMD 2017–2025 (успіх).** AMD з процесорами EPYC обрала стратегію challenger: флангова атака на сегмент високопродуктивних серверів (Amazon, Google) і фронтальна за ціною/продуктивністю. Частка з 1 % у 2017-му зросла до 33 % у 2024-му.

11. **Follower — Hyundai Heavy Industries у суднобудуванні (успіх).** Корейська Hyundai з 1990-х копіювала технології лідерів (MAN, Wärtsilä) для двигунів і проєкти суден, але будувала на 10–15 % дешевше. Сьогодні № 1 у світі за обсягом замовлень.

12. **Нішевий гравець — Schunk у вугільно-графітових щітках і матеріалах (успіх).** Німецька Schunk займає 60–70 % світового ринку вугільних щіток для залізничних пантографів і промислових двигунів. Завдяки спеціалізації маржа > 25 %.

13. **Лідер, який програв через самовпевненість — Cisco у корпоративних маршрутизаторах (частковий провал).** До 2015 року Cisco мала 65 %+ ринку. Не захистила частку від програмно-визначуваних мереж (SDN) і білих коробок. Частка впала до 45 % у 2024-му.

14. **Претендент, який переміг лідера — Samsung у NAND-flash 2010–2017 (успіх).** Samsung атакувала Toshiba і Intel за обсягом інвестицій у 3D NAND. З 2017 року стала безумовним лідером з часткою > 35 %.

15. **Нішевий гравець — Edwards Vacuum у кріогенних насосах (успіх).** Британська Edwards займає 80 %+ світового ринку кріогенних вакуумних насосів для МРТ-апаратів (GE, Siemens, Philips). Завдяки вузькій спеціалізації компанія стабільно прибуткова навіть у кризи.

### **Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

Оберіть одну індустріальну компанію (можна з наведених вище або будь-яку іншу), яка за останні 30 років чітко демонструвала одну з чотирьох ролей за Котлером: лідер ринку, претендент, той, хто наслідує, або нішевий гравець.

1. Доведіть, яку саме роль займала компанія у певний період (цифри частки ринку, порівняння з конкурентами).
  2. Опишіть конкретні дії та стратегії, які компанія використовувала відповідно до своєї ролі (розширення/захист для лідера, фронтальна/флангова атака для претендента тощо).
  3. Покажіть фінансовий та ринковий результат цих дій (зростання/падіння частки, прибутковість, доля компанії).
  4. Якщо роль змінилася — поясніть причини та наслідки.
- 

#### **Контрольні запитання до теми:**

1. Охарактеризуйте стратегії конкурентної поведінки за М. Портером.
  2. Охарактеризуйте стратегії конкурентної поведінки за Ф. Котлером.
  3. Опишіть аналітичне підґрунтя, яке використовується для визначення конкурентної стратегії підприємства.
  4. Охарактеризуйте основні моделі для аналізу конкуренції М.Портера
- 

## **ТЕМА 10. СЕГМЕНТАЦІЯ ПРОМИСЛОВОГО РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Історичні аспекти сегментування ринку.
2. Основні визначення теорії сегментування ринку.
3. Мотиваційне поле споживачів.
4. Критерії сегментування промислового ринку. Макрозмінні та мікрозмінні
5. Модель сегментування промислового ринку.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

#### Кейс-завдання 1.

#### **Сегментування ринку промислових компресорів**

**Компанія:** «УкрПневматика», виробник промислових повітряних компресорів.

**Проблема:** Компанія традиційно пропонувала універсальні компресори, але останні 2 роки відчуває зниження частки ринку через посилення конкуренції та диференціацію потреб клієнтів. Необхідно провести глибоке сегментування ринку для розробки цільових продуктових рішень.

**Мета дослідження:** Виявити однорідні сегменти споживачів на основі їхніх вимог до характеристик компресорів та розробити оптимальні продуктові пропозиції для кожного сегменту.

#### **Вихідні дані для аналізу**

Проведено опитування 30 промислових підприємств. Кожне оцінило за 10-бальною шкалою важливість наступних характеристик компресора:

1. **Ціна** (1 - абсолютно неважливо, 10 - критично важливо)
2. **Енергоефективність**
3. **Рівень шуму**
4. **Гарантійний термін**
5. **Швидкість техобслуговування**
6. **Мобільність/компактність**
7. **Максимальний тиск**
8. **Продуктивність (л/хв)**
9. **Ступінь автоматизації**
10. **Наявність сервісної мережі**

Таблиця 1-Вихідні дані опитування (фрагмент 10 з 30 підприємств)

| I<br>D | Сфера<br>діяльності                        | Ціна | Енерго<br>еф. | Шум | Гаран<br>тія | Сервіс | Мобільні<br>сть | Тиск | Продуктивн<br>ість | Автоматиз<br>ація | Сервіс<br>на<br>мереж<br>а |
|--------|--------------------------------------------|------|---------------|-----|--------------|--------|-----------------|------|--------------------|-------------------|----------------------------|
| 1      | Мале<br>виробництво<br>(металообро<br>бка) | 9    | 6             | 4   | 7            | 6      | 8               | 7    | 6                  | 4                 | 5                          |
| 2      | Великий<br>автозавод                       | 5    | 9             | 7   | 9            | 9      | 3               | 8    | 9                  | 8                 | 9                          |
| 3      | Будівельна<br>компанія                     | 7    | 5             | 3   | 6            | 5      | 9               | 6    | 7                  | 3                 | 4                          |
| 4      | Фармацевти<br>чне<br>виробництво           | 4    | 8             | 9   | 9            | 8      | 5               | 5    | 5                  | 9                 | 8                          |
| 5      | Деревообро<br>бний цех                     | 8    | 7             | 6   | 7            | 7      | 7               | 6    | 7                  | 5                 | 6                          |
| 6      | Хімічний<br>комбінат                       | 6    | 8             | 7   | 8            | 8      | 4               | 9    | 8                  | 7                 | 8                          |
| 7      | Ремонтна<br>майстерня                      | 10   | 4             | 4   | 5            | 4      | 8               | 5    | 5                  | 3                 | 3                          |
| 8      | Енергетична<br>компанія                    | 5    | 9             | 6   | 9            | 9      | 4               | 8    | 8                  | 8                 | 9                          |
| 9      | Виробництв<br>о меблів                     | 8    | 6             | 5   | 6            | 6      | 6               | 6    | 6                  | 4                 | 5                          |
| 10     | Аграрний<br>комплекс                       | 7    | 5             | 4   | 5            | 4      | 8               | 5    | 6                  | 3                 | 4                          |
|        |                                            |      |               |     |              |        |                 |      |                    |                   |                            |

**Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

1. На основі вихідних даних провести сегментування ринку з використанням методу ієрархічної кластеризації.
2. Визначити кількість кластерів-сегментів на ринку.
3. Описати отримані ринкові сегменти

## Кейс-завдання 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 та зосередженого просування.

**Ваше завдання:** Використовуючи наведені нижче дані та модель Шапіро-Бонома, проведіть сегментування ринку промислових підприємств-потенційних споживачів покриттів. Визначте ключові сегменти та дайте рекомендації щодо маркетингової стратегії для кожного з них.

### **Вихідні дані для аналізу**

Опис 6 типових потенційних клієнтів (промислових підприємств) та їх характеристики.

### **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 розмір 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) або 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 "Make or Buy"                                       | Бажані відносини                              | Ключові критерії вибору                                                 |
|--------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>А</b>     | <b>Великий металургійний комбінат</b>    | Високотехнологічне, термо- та корозійно-навантажене    | Колишній клієнт конкурента     | Великий опт (регулярні поставки)       | Високоформальна (відділ закупівель, тендери) | Buy (закупівля)                                              | Довгострокове партнерство, технічна підтримка | <b>Надійність, якість, технічна підтримка, відповідність стандартам</b> |
| <b>Б</b>     | <b>Невелика ремонтна майстерня</b>       | Стандартне, різноманітне                               | Новий покупець                 | Малі партії (розові замовлення)        | Неформальна (закупівель займається власник)  | Buy (закупівля)                                              | Разові угоди                                  | <b>Низька ціна, доступність на складі</b>                               |
| <b>В</b>     | <b>Виробник спеціальної хімії</b>        | Спеціалізоване, апарати з високими вимогами до чистоти | Поточний клієнт конкурента     | Середній опт                           | Формальна (інженери та закупівель)           | Buy (закупівля)                                              | Довгострокове партнерство                     | <b>Якість, чистота складу, відповідність специфікаціям, інновації</b>   |
| <b>Г</b>     | <b>Велике машинобудівне підприємство</b> | Стандартне металорізальне                              | Новий покупець                 | Великий опт                            | Високоформальна (тендери)                    | Make (власне виробництво простих покриттів) / Buy (складних) | Ціновий партнер                               | <b>Ціна, логістика, надійність постачальника</b>                        |
| <b>Д</b>     | <b>Суднобудівний завод</b>               | Великогабаритне, підвищена корозійна навантаженість    | Колишній клієнт нашої компанії | Дуже великий опт (проектні замовлення) | Формальна (проектні менеджери)               | Buy (закупівля)                                              | Стратегічне партнерство                       | <b>Технічна експертиза, відповідність стандартам безпеки, сервіс</b>    |
| <b>Е</b>     | <b>Автомобільний завод (конвеєр)</b>     | Високоавтоматизоване, конвеєрні лінії                  | Поточний клієнт конкурента     | Великий опт (JIT-поставки)             | Високоформальна                              | Buy (закупівля)                                              | Довгострокова інтеграція                      | <b>Надійність поставок (JIT), стабільність якості, ціна</b>             |

### Питання та завдання до ситуаційної вправи:

1. Проаналізуйте кожне підприємство (А-Е) за двома групами критеріїв моделі Шапіро-Бонома: «Операційні змінні» та «Закупівельний підхід».

2. **Згрупуйте (сегментуйте)** підприємства з подібними характеристиками в рамках цих двох груп. Назвіть кожен виявлений сегмент.
  3. **Сформулюйте рекомендації** для маркетингової стратегії «ТехноПокриття» для кожного сегменту: який продукт, які аргументи для продажу, канали комунікації та пріоритети.
- 

**Контрольні запитання до теми:**

1. Охарактеризуйте основні етапи сегментування ринку?
  2. Назвіть макрозмінні та мікрозмінні сегментування на промисловому ринку. За якою ознакою ці дві групи відрізняються?
  3. Які основні моделі сегментування на промисловому ринку використовуються?
- .....

**ТЕМА 11. ВІДБІР ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ТА СТРАТЕГІЯ  
ОХОПЛЕННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ.**

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11.**

**Питання, що розглядаються:**

1. Оцінювання привабливості ринкових сегментів.
2. Основні стратегії охоплення ринку.

**Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

**Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

#### Завдання 1

Для компанії «ТехноПокриття» (див. тема 10, кейс-завдання 2) проведіть оцінювання отриманих сегментів та оберіть стратегію охоплення ринку.

---

#### **Контрольні запитання до теми:**

1. Надайте характеристику етапів процесу оцінювання сегментів.
  2. Опишіть основні стратегії охоплення ринку.
  3. Опишіть основні чинники вибору певної стратегії охоплення ринку.
- 

## **ТЕМА 12. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Етапи процесу позиціонування.
2. Вибір параметрів позиціонування.
3. Складання карт та схем позиціонування.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

#### Кейс-завдання 1.

##### *Історичні кейси*

**Приклади з історії бізнесу впливу ринкового позиціонування індустріального підприємства на успіх та провалу на промисловому ринку**

1. **Позиціонування як «технологічний лідер преміум-сегменту» — Hilti (успіх).** З 1970-х Liechtensteinsька Hilti відмовилася конкурувати за ціною з азійськими виробниками перфораторів і будівельного інструменту, а обрала позиціонування «найдорожчий, але найнадійніший інструмент із найвищим сервісом». Компанія створила прямі продажі інженерам на будмайданчиках, пожиттєву гарантію та програму оренди. В результаті маржа EBITDA Hilti стабільно 20–25 %, тоді як у Bosch і Makita — 8–12 %.

2. **Неправильне позиціонування «ми такі ж, як преміум, але дешевше» — Black & Decker професійна лінійка DeWalt у 1990-х (тимчасовий провал).** Випустивши жовту лінійку DeWalt, B&D намагалася позиціонувати її як «доступний аналог Hilti і Milwaukee». Будівельники сприйняли це як «дешевий споживчий бренд у професійному одязі». Лише після повного ребрендингу, переходу на чорно-жовте забарвлення та ціни на 20–30 % вище материнського бренду DeWalt став № 2 у США.

3. **Позиціонування як «єдиний комплексний постачальник рішень» — Rockwell Automation (успіх).** У 1990-х Rockwell відмовилася продавати окремі

ПЛК і перетворилася на постачальника «цілого розумного заводу під ключ» (Integrated Architecture). Це позиціонування дозволило компанії виграти контракти у GM, Ford і Nestlé, де конкуренти (Siemens, Schneider) пропонували лише компоненти.

4. **Позиціонування як «постачальник тільки компонентів» у той час, коли ринок хотів рішень — ABB у сегменті робототехніки 2010-х (частковий провал).** ABB до 2018 року позиціонувала себе як «найкращі промислові роботи», але клієнти автомобільної галузі вже хотіли готові роботизовані лінії. В результаті частка ABB впала з 25 % до 12 %, поки не придбала компанію B&R і не почала пропонувати комплексні рішення.

5. **Позиціонування за географічним принципом «локальний герой» — John Deere у Бразилії та Індії (успіх).** Замість глобального однакового позиціонування Deere створив у кожній країні окреме сприйняття: у Бразилії — «трактор для цукрової тростини», в Індії — «маленький доступний трактор для дрібних фермерів 2–5 га». В результаті частка ринку в Індії зросла з 3 % у 2005 до 28 % у 2024.

6. **Невдале глобальне однакове позиціонування — Massey Ferguson 1980-х (провал).** Канадсько-американська Massey Ferguson намагалася продавати однакові трактори по всьому світу під слоганом «універсальний трактор для всіх». У Європі їх вважали застарілими, у США — занадто маленькими, у Бразилії — ненадійними для тростини. Компанія збанкрутувала в 1994-му, пізніше куплена AGCO.

7. **Позиціонування як «найдешевший постачальник стандартної продукції» — китайські виробники підшипників 2000-х (успіх для них, провал для багатьох західних).** Компанії C&U і LY C позиціонували себе як «70 % якості SKF/FAG за 25 % ціни». Західні заводи (INA, Torrington) не змогли відповісти і закрилися десятками.

8. **Спроба вийти з позиціонування «дешевий» у «преміум» без зміни продукту — Timken 2010-х (провал).** Американський виробник підшипників Timken намагався підняти ціни і позиціонувати себе як преміум, але якість і сервіс залишилися на рівні середнього сегменту. Клієнти перейшли до SKF і NSK, продажі впали на 40 %.

9. **Позиціонування за каналом продажу «тільки через дистриб'юторів» — Parker Hannifin (успіх).** Parker свідомо не продає напряду кінцевим клієнтам, а позиціонує себе як «найзручніший постачальник для дистриб'юторів гідравліки та пневматики». 8000 дистриб'юторів у світі дають компанії 70 % ринку США у своєму сегменті.

10. **Позиціонування «тільки прямі продажі» у консервативній галузі — Tesla у вантажівках Semi (поки що провал).** З 2017 року Tesla намагається продавати електровантажівки Semi напряду великим флотам, ігноруючи дилерську мережу. Станом на 2025 рік продано менше 500 одиниць — клієнти не готові обслуговувати нові електровантажівки без традиційних дилерів.

11. **Позиціонування за рівнем сервісу «24/7 глобальна підтримка» — Atlas Copco (успіх).** Шведська компанія позиціонує себе не як виробник компресорів, а як «гарантію безперебійної роботи клієнта». Наявність сервісних інженерів у радіусі 2 годин у більшості країн світу дозволила підвищити ціни на 30–40 % вище конкурентів.

12. **Позиціонування «продаємо тільки залізо, сервіс — не наша справа» — багато російських і українських заводів 2000-х (масовий провал).** Підприємства типу «Південмаш», «Азовмаш», ХТЗ позиціонували себе як «дешевий виробник техніки», ігноруючи сервіс. Коли клієнти почали вимагати гарантії та запчастини, вони втратили ринки на користь John Deere, CLAAS і CNH.

13. **Позиціонування як «постачальник критичної безпеки» — Rosemount (Emerson) у датчиках тиску і температури (успіх).** Rosemount зайняла нішу «якщо вибухне завод — значить датчик був не Rosemount». Ціна у 3–5 разів вище Yokogawa і Honeywell, але на нафтогазових і атомних об'єктах частка 70 %+.

14. **Невдале позиціонування «ми теж можемо для безпеки», але без сертифікатів — китайські виробники датчиків 2010-х (провал на західних ринках).** Багато китайських компаній намагалися зайти в сегмент safety з копіями Rosemount, але без SIL-сертифікатів і історії експлуатації. Ринок нафто-газу і хімії їх просто не пускає.

15. **Репозиціонування з «виробника сталі» на «постачальника зеленої сталі» — SSAB (успіх у процесі).** Шведська SSAB з 2020 року позиціонує себе як єдиний у світі постачальник сталі без викидів CO<sub>2</sub> (HYBRIT-технологія). Volvo, Mercedes і Caterpillar вже підписали контракти на преміум-ціну +40–60 %. Компанія перейшла з аутсайдера на лідера галузевого тренду.

#### **Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

Оберіть одну індустріальну компанію (можна з наведених вище або будь-яку іншу діючу чи збанкрутілу). Проаналізуйте еволюцію її ринкового позиціонування на B2B-ринку за останні 20–30 років за такими питаннями:

1. Яке позиціонування компанія обирала на різних етапах (за ціною, якістю, сервісом, технологіями, географією, каналами тощо)?

2. Як клієнти сприймали це позиціонування (докази: частка ринку, маржа, відгуки клієнтів, тендери)?
3. Які помилки чи геніальні ходи в позиціонуванні були зроблені і як вони вплинули на фінансовий результат і конкурентну позицію?
4. Як мало б виглядати ідеальне позиціонування компанії на найближчі 10 років з урахуванням трендів (зелена трансформація, цифризація, локалізація тощо)?

### Кейс-завдання 2.

Нижче наведено 10 карт ринкового позиціонування для різних товарних ринків. Ваше завдання – уважно проаналізувати карти, призначені вашій групі, та дати глибокий коментар.

### **10 варіантів карт ринкового позиціонування**

**Інструкція для викладача:** Розподіліть студентів на 10 груп і роздайте кожній групі по одній карті для аналізу. Карти можна роздрукувати або показати на екрані.

Карта 1: Ринок смартфонів

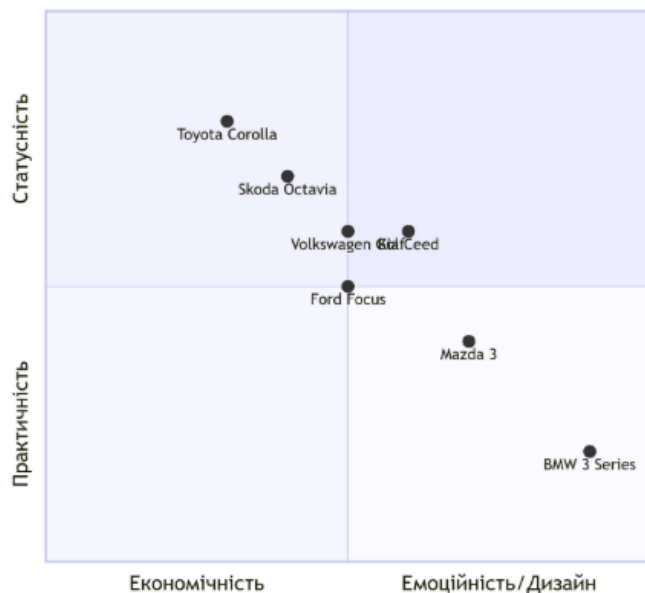
**Ось X: Інновації та престиж (Flagship) ↔ Ось Y: Доступність та прагматичність (Value for Money)**



### Карта 2: Ринок автомобілів (сегмент C-D)

**Ось Х: Економічність та практичність ↔ Ось Y: Дизайн та емоційність**

"Карта позиціонування ринку автомобілів (C-D клас)"



### Карта 3: Ринок кав'ярень

**Ось Х: Швидкість обслуговування ↔ Ось Y: Якість та унікальність кави**

"Карта позиціонування ринку кав'ярень"



#### Карта 4: Ринок стримінгових сервісів

**Ось Х: Доступна ціна ↔ Ось Y: Ексклюзивний контент та преміум-якість**



#### Карта 5: Ринок шоколадних батончиків

**Ось Х: Насиченість/Ситий перекус ↔ Ось Y: Легкість/Нешкідливість**



### Карта 6: Ринок спортивного взуття

**Ось Х: Естетика та повсякденність ↔ Ось Y: Технологічність та професійний спорт**



### Карта 7: Ринок банківських послуг для фізичних осіб

**Ось Х: Цифрові технології та зручність ↔ Ось Y: Персоналізація та довіра**



### Карта 8: Ринок служб доставки їжі

**Ось X: Швидкість доставки ↔ Ось Y: Якість та кулінарна унікальність**

"Карта позиціонування служб доставки їжі"



### Карта 9: Ринок гральних консолей

**Ось X: Сімейність/Доступність ↔ Ось Y: Технологічна потужність для хардкорних геймерів**

"Карта позиціонування гральних консолей"



## Карта 10: Ринок сервісів таксі

**Ось X: Доступність ціни ↔ Ось Y: Комфорт та додаткові послуги**



### Питання та завдання до ситуаційної вправи:

#### Крок 1: Аналіз поточного стану ринку

- Опишіть, які кластери (групи брендів) ви бачите на карті? Хто є прямими конкурентами?
- Визначте бренди-лідери та аутсайдери. Чим, на вашу думку, зумовлені їхні позиції?
- Чи є на карті «порожній кут» — приваблива ринкова ніша, яку ще не зайнято? Опишіть її.

#### Крок 2: Розробка маркетингових рекомендацій

- Для одного з брендів, що знаходиться в складній конкурентній ситуації: Що йому варто зробити, щоб покращити свою позицію? (Наприклад, змінити ціну, якість, комунікацію тощо).
- Для нового бренду, який хоче увійти на цей ринок: Яку позицію (які характеристики) йому варто обирати, щоб мати найбільші шанси на успіх? Обґрунтуйте свою відповідь, спираючись на аналіз карти.

### **Контрольні запитання до теми:**

1. **Дайте визначення** поняттям «ринкова позиція» та «карта позиціонування» (perceptual map).
2. **Поясніть**, яку цінність карта позиціонування несе для маркетолога? Наведіть щонайменше 3 конкретні цілі її використання.
3. **Опишіть**, за якими критеріями (осями) можуть будуватися такі карти. Чим визначається вибір цих критеріїв?

.....

## **ТЕМА 13. СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ НА РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Позиціонування товарів на промисловому ринку: етапи, інструменти.
2. Основні підстави для позиціонування товарів на промисловому ринку.
3. Стратегії і тактики позиціонування.
4. Типові помилки під час позиціонування.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

#### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов,

Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

#### Кейс-завдання 1.

#### **КЕЙС «ROCKWELL AUTOMATION: ПОШУК НОВОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ В ЕПОХУ INDUSTRY 4.0»**

Rockwell Automation (RA) — американська компанія, заснована 1903 року як Allen-Bradley, є одним із найбільших у світі постачальників рішень промислової автоматизації та цифрової трансформації. Штаб-квартира — м. Мілвокі, штат Вісконсін. 2024 фінансовий рік: оборот \$9,06 млрд, чистий прибуток \$1,23 млрд, 29 000 співробітників, присутність у 170+ країнах. Основні продуктові лінії: програмовані логічні контролери (PLC) серії ControlLogix та CompactLogix, системи керування двигунами PowerFlex, HMI-панелі PanelView, промислове програмне забезпечення FactoryTalk (MES, Analytics, Asset Management), сервіси LifecycleIQ та серія розумних пристроїв Allen-Bradley. З 2018 року компанія активно просуває платформу Integrated Architecture та концепцію The Connected Enterprise — повну інтеграцію IT та OT (операційних технологій).

Історично Rockwell сприймався як «надійний американський бренд № 1 у Північній Америці» з найвищою якістю, найдовшим життєвим циклом обладнання (20–25 років) і найкращою підтримкою. До 2015 року у сегменті дискретної автоматизації (автомобілебудування, харчова промисловість, пакування) частка ринку у США перевищувала 38 %, у світі — близько 14–16 %. Основними конкурентами завжди були Siemens (Німеччина), Schneider Electric (Франція), ABB (Швейцарія), а з 2010-х активно нарастають Omron, Mitsubishi Electric, Beckhoff та китайські Innovance і HollySys.

Світовий ринок промислової автоматизації 2024 року оцінюється в \$218 млрд і зростає на 8,7 % щорічно до 2030 року (джерела: Fortune Business Insights, MarketsandMarkets). Найшвидше зростають сегменти IIoT (Industrial IoT), Edge-обчислень, предиктивної аналітики та кібербезпеки OT. За даними ARC Advisory Group 2024, частки лідерів такі: Siemens — 19,2 %, Rockwell Automation — 13,8 %, ABB — 11,5 %, Schneider Electric — 10,9 %, Emerson — 7,1 %, решта — 37,5 %. У сегменті програмного забезпечення (MES + Analytics) Rockwell має лише 9 %, поступаючись Siemens (MindSphere) та GE Digital (Predix, нині C3.ai).

Дослідження споживачів, проведене Rockwell у 2023–2024 роках серед 1 800 технічних директорів та директорів з виробництва в США, Європі та Азії (звіт «State of Smart Manufacturing»), показало зміщення пріоритетів:

- 2020 рік: 1 місце — надійність обладнання, 2 — швидкість постачання запчастин, 3 — простота програмування.
- 2024 рік: 1 місце — кібербезпека ОТ (74 % опитаних), 2 — швидкість отримання цінності від даних (time-to-value від аналітики), 3 — гнучкість та масштабованість системи (можливість додавати нові заводи без повного переписування коду), 4 — зниження загальної вартості володіння TCO (лише 4 місце). При цьому 61 % респондентів вважають, що Rockwell «надто дорогий» і «складний у швидкому масштабуванні», а 68 % вважають Siemens «більш відкритим до інтеграції з хмарними платформами сторонніх виробників».

Порівняльна таблиця ключових характеристик (станом на кінець 2024 — початок 2025 р.)

| Параметр                                             | Rockwell Automation           | Siemens (TIA Portal + MindSphere) | Schneider Electric (EcoStruxure) | ABB (Ability)   |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| Частка ринку PLC (глобальна)                         | 13,8 %                        | 19,2 %                            | 10,9 %                           | 11,5 %          |
| Середня ціна ControlLogix L8x                        | \$18 500–22 000               | SIMATIC S7-1500 ~\$14 000         | Modicon M580 ~\$13 500           | AC500 ~\$15 000 |
| Час програмування типового проєкту (людино-днів)     | 48–55                         | 32–38                             | 38–44                            | 42–48           |
| Відкритість протоколів (OPC UA, MQTT)                | так, але з обмеженнями        | повна відкрита архітектура        | повна                            | повна           |
| Хмарна аналітика (з коробки)                         | FactoryTalk Analytics + Azure | MindSphere (нативний)             | EcoStruxure Machine Advisor      | Ability Edge    |
| Рівень кібербезпеки (IEC 62443-3-3)                  | SLR 3                         | SLR 4                             | SLR 3                            | SLR 3           |
| Середній час окупності проєкту                       | 26–30 місяців                 | 18–22 місяці                      | 20–24 місяці                     | 22–26 місяців   |
| Відсоток клієнтів, що готові платити премію за бренд | 54 %                          | 41 %                              | 38 %                             | 45 %            |

У 2024 році Rockwell опинилася на роздоріжжі. З одного боку, компанія залишається найприбутковішою (маржа EBITDA 26–28 %), має найлояльніших клієнтів у Північній Америці та найдовші контракти (багато заводів General Motors, Procter & Gamble, Coca-Cola працюють на обладнанні 15–20-річної давності). З іншого боку, у Європі та Азії частка падає на 1,5–2 % щороку, молоді інженери вважають Logix «застарілим», а великі міжнародні корпорації (Volkswagen, Nestlé, Unilever) все частіше обирають Siemens через швидше

розгортання та нижчий TCO. Генеральний директор Blake Moret публічно заявив на конференції Automation Fair 2024 у Бостоні: «Ми більше не просто виробник апаратного забезпечення. Ми — компанія цифрової трансформації». Але внутрішні дослідження показують, що лише 28 % промислових покупців асоціюють Rockwell саме з Industry 4.0 і лише 34 % вважають FactoryTalk конкурентною альтернативою MindSphere.

Компанія має у розпорядженні \$2,4 млрд вільного cash flow на 2025–2027 роки та розглядає три можливі стратегічні сценарії: А) залишитися «премій-брендом надійності та безпеки» і захищати фортецю в Америці; В) радикально знизити ціни та спростити архітектуру, щоб конкурувати за вартістю з Schneider і китайськими гравцями; С) здійснити масштабне репозиціонування у бік «найшвидшого та найбезпечнішого постачальника цінності від даних» з великими інвестиціями у хмару, штучний інтелект та партнерства.

### **Питання та завдання до ситуаційної справи:**

1. Проведіть аналіз поточного сприйняття Rockwell Automation покупцями (за допомогою побудови актуальної карти ринкового позиціонування perceptual map). Виберіть дві найважливіші осі (з можливих: ціна, швидкість розгортання, кібербезпека, відкритість, простота масштабування, інноваційність, TCO, підтримка 20+ років тощо). Розташуйте на карті Rockwell та чотирьох головних конкурентів.

2. Сформулюйте поточне фактичне позиціонування Rockwell Automation (одним реченням) та поясніть, чому воно перестає працювати на глобальному ринку.

3. Запропонуйте нове бажане позиціонування на 2025–2030 роки (одним чітким позиціонувальним твердженням за класичною формулою Котлера/Траута).

4. Оберіть одну з трьох стратегій репозиціонування (А, В або С) або запропонуйте власну четверту. Детально обґрунтуйте вибір цифрами та фактами з кейсу.

5. Розробіть тактичний план впровадження нового позиціонування на 36 місяців:

- ключові меседжі для різних цільових груп (СТО, інженери АСУ ТП, директори заводів);
- зміни в продуктовому портфелі та ціновій політиці;
- комунікаційні канали (Automation Fair, технічні семінари, LinkedIn, кейси клієнтів, партнерства з Microsoft/Azure, Deloitte тощо);

- KPI, за якими буде вимірюватися успіх репозиціонування через 12, 24 та 36 місяців.

6. Оцініть можливі ризики обраної стратегії та запропонуйте заходи їх мінімізації.

### Кейс-завдання 2.

#### **КЕЙС «SKF: переосмислення позиціонування на промисловому ринку підшипників кочення у 2020–2025 роках»**

Шведська компанія SKF (Svenska Kullagerfabriken), заснована 1907 року Густавом Ларсоном та Венстрьомом, уже понад 115 років є синонімом слова «підшипник». З капіталізацією близько 18 млрд євро (2024) і виробництвом у 108 заводах у 32 країнах, SKF залишається найбільшим у світі виробником підшипників кочення та лінійних напрямних (частка світового ринку 19–20 %). Компанія обслуговує практично всі галузі: автомобілебудування (25 % продажів), важке машинобудування та енергетику (20 %), залізничний транспорт (9 %), авіацію, вітроенергетику, харчову промисловість і навіть побутову техніку. Протягом XX століття SKF використовувала класичне позиціонування «найнадійніший підшипник у світі» (highest reliability), що ідеально відповідало стратегії «технологічного лідера» за О. В. Зозульовим.

До 2015 року це позиціонування було бездоганим: клієнти (OEM та MRO) платили премію 30–50 % порівняно з NSK, Schaeffler (INA/FAG) і китайськими виробниками, бо підшипники SKF мали середній ресурс L10h у 3–4 рази більший за середньоринковий. Проте з 2016 року ситуація кардинально змінилася через три глобальні тренди:

1. Цифровізація та Industry 4.0: клієнти почали вимагати не просто «довговічний підшипник», а «розумний вузол», який передає дані про стан у реальному часі (вібрація, температура, навантаження).

2. Значне падіння вартості сенсорів та обчислювальної потужності зробило можливим моніторинг стану для середніх і навіть малих підприємств.

3. Агресивне зростання китайських виробників (ZWZ, LYC, C&U, LYCB), які при ціні на 60–70 % нижчій за SKF досягли рівня якості, достатнього для 70 % застосувань.

За даними SKF Annual Report 2024, середня маржа EBITDA групи знизилася з 16,8 % у 2015-му до 12,4 % у 2024-му, а частка ринку в сегменті стандартних підшипників скоротилася з 23 % до 17 %. Водночас сегмент «розумних рішень» (SKF Enlight, IMx-8, Rotating Equipment Performance) зростав на 18–22 % щорічно й уже становить 19 % обороту.

Дослідження споживачів, проведене SKF у 2023 році серед 2400 європейських і американських інженерів-збірників та керівників відділів закупівель, показало:

- 74 % респондентів вважають «надійність» гігієнічним фактором (має бути, але вже не диференціює);
- 61 % готові платити премію саме за можливість прогнозувати поломку за 3–12 місяців;
- 58 % вважають, що SKF «досі найкращий підшипник, але надто дорогий для стандартних застосувань»;
- 43 % вже використовують китайські підшипники в некритичних вузлах.

Обсяг світового ринку підшипників кочення у 2024 році — 92 млрд дол. США (IHS Markit), прогноз до 2030 — 135 млрд дол. Найшвидше зростають сегменти:

- вітроенергетика (+11 % на рік),
- залізничний транспорт (+9 %),
- електромобілі (+22 %),
- робототехніка (+15 %).

Головні конкуренти та їхнє позиціонування (2024–2025):

| Показник                                            | SKF                        | Schaeffler<br>(INA/FAG)       | NSK                        | Timken                     | NTN             | ZWZ<br>(Китай)          |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------------|
| Частка світового ринку                              | 19 %                       | 17 %                          | 13 %                       | 9 %                        | 7 %             | 6 %<br>(швидко зростає) |
| Середня премія до китайських                        | +45–55 %                   | +35–45 %                      | +30–40 %                   | +40 %                      | +25–35 %        | базова ціна             |
| Ресурс L10h (стандартний радіальний)                | 180–220 % від базового ISO | 160–180 %                     | 150–170 %                  | 170 %                      | 140 %           | 100–120 %               |
| Наявність вбудованих сенсорів у стандартній лінійці | так (Enlight Pro)          | так (SmartCheck)              | так (Condition Monitoring) | обмежено                   | ні              | ні                      |
| Середній час поставки (Європа)                      | 12–16 тижнів               | 10–14 тижнів                  | 14–18 тижнів               | 16–20 тижнів               | 12 тижнів       | 4–8 тижнів              |
| Позиціонування                                      | Технологічний лідер → ?    | Технологічний лідер (авіація) | Якісний універсал          | Надійність для важких умов | Вартість/якість | Низька ціна             |

У 2022–2024 роках SKF спробувала стратегію «двох брендів»: преміальний SKF і бюджетний FYH (придбаний у 2021). Проте це призвело до каннібалізації

та розмиття образу. У 2025 році новий CEO Рікард Густафсон публічно заявив: «Ми більше не можемо бути найдорожчими для всіх. Нам потрібне нове позиціонування, яке збереже преміальність там, де клієнт платить за кожну годину простою, і водночас дозволить нам повернути частку в стандартному сегменті».

Станом на листопад 2025 року SKF стоїть перед вибором стратегії та тактики позиціонування за класифікацією О. В. Зозульова:

- залишитися «технологічним лідером» (висока якість + інновації) у всіх сегментах;
- перейти до «лідера за співвідношенням якість/ціна» в стандарт-сегменті;
- застосувати стратегію «функціонального лідера» (найкращий у конкретних галузях: вітроенергетика, залізниця, авіація);
- чи обрати «нішового лідера» у сфері прогнозного обслуговування та цифрових рішень.

Компанія має 18 місяців, щоб запустити нове глобальне позиціонування, інакше аналітики прогнозують подальше падіння маржі нижче 10 %.

### **Питання та завдання до ситуаційної справи:**

На основі наведеного кейсу виконайте повний цикл розробки нового ринкового позиціонування SKF на 2026–2030 роки.

1. Проведіть аналіз поточного позиціонування SKF .
2. Яка стратегія використовується зараз і чому вона перестає працювати.
3. На основі даних кейсу та власних додаткових досліджень побудуйте актуальну карту сприйняття (perceptual map) ринку підшипників кочення за двома найважливішими для покупців осями (оберіть їх самостійно й обґрунтуйте).
4. Запропонуйте нову стратегію позиціонування (технологічний лідер / лідер за якістю-ціною / функціональний лідер / нішовий лідер). Можна комбінувати 2 стратегії для різних сегментів.
5. Сформулюйте систему ринкових стратегій позиціонування за О.В. Зозульовим.
6. Обґрунтуйте вибір цільових сегментів (3–4 ключові галузі) та незайнятий простір на карті сприйняття.
7. Розробіть тактики позиціонування за О.В. Зозульовим:
8. Розробіть тактики позиціонування за критеріями:
  - вибір атрибутів товару,
  - вибір атрибутів іміджу,
  - вибір атрибутів сервісу,

- вибір каналів комунікації для B2B.

Сформулюйте нове позиціонувальне твердження та слоган для SKF на 2026–2030 роки.

Запропонуйте конкретні продукти/сервіси/пакети, які підкріплять нове позиціонування (наприклад, підписка «Підшипник як сервіс», гібридні продукти тощо).

Розробіть план перших 18 місяців впровадження (виставки, кейси, зміна сайту, навчання дилерів, цінова політика).

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Опишіть процедуру позиціонування на промисловому ринку.
2. Які інструменти позиціонування використовуються на промисловому ринку?
3. Охарактеризуйте основні підстави для позиціонування на промисловому ринку.
4. Опишіть основні помилки, яких можна припуститись під час позиціонування.

## **ТЕМА 14. ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Складові товарної стратегії на промисловому ринку.
2. Використання моделей товару на промисловому ринку.
3. Стратегії зростання підприємства за І. Ансоффом в контексті товарної стратегії підприємства.
4. Товарний портфель підприємства та основні методи його аналізу.

**Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

**Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

**Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

**Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:****Кейс-завдання 1**

**Сегментування ринку промислових компресорів із виходом на розроблення товару**

**Компанія:** «УкрПневматика», виробник промислових повітряних компресорів.

**Проблема:** Компанія традиційно пропонувала універсальні компресори, але останні 2 роки відчуває зниження частки ринку через посилення конкуренції та диференціацію потреб клієнтів. Необхідно провести глибоке сегментування ринку для розробки цільових продуктових рішень.

**Мета дослідження:** Виявити однорідні сегменти споживачів на основі їхніх вимог до характеристик компресорів та розробити оптимальні продуктові пропозиції для кожного сегменту.

**Вихідні дані для аналізу**

Проведено опитування 30 промислових підприємств. Кожне оцінило за 10-бальною шкалою важливість наступних характеристик компресора:

1. Ціна (1 - абсолютно неважливо, 10 - критично важливо)
2. Енергоефективність
3. Рівень шуму

4. Гарантійний термін
5. Швидкість техобслуговування
6. Мобільність/компактність
7. Максимальний тиск
8. Продуктивність (л/хв)
9. Ступінь автоматизації
10. Наявність сервісної мережі

Таблиця 1: Вихідні дані опитування (фрагмент 10 з 30 підприємств)

| ID | Сфера діяльності                 | Ціна | Енергоєф. | Шум | Гарантія | Сервіс | Мобільність | Тиск | Продуктивність | Автоматизація | Сервісна мережа |
|----|----------------------------------|------|-----------|-----|----------|--------|-------------|------|----------------|---------------|-----------------|
| 1  | Мале виробництво (металообробка) | 9    | 6         | 4   | 7        | 6      | 8           | 7    | 6              | 4             | 5               |
| 2  | Великий автозавод                | 5    | 9         | 7   | 9        | 9      | 3           | 8    | 9              | 8             | 9               |
| 3  | Будівельна компанія              | 7    | 5         | 3   | 6        | 5      | 9           | 6    | 7              | 3             | 4               |
| 4  | Фармацевтичне виробництво        | 4    | 8         | 9   | 9        | 8      | 5           | 5    | 5              | 9             | 8               |
| 5  | Деревообробний цех               | 8    | 7         | 6   | 7        | 7      | 7           | 6    | 7              | 5             | 6               |
| 6  | Хімічний комбінат                | 6    | 8         | 7   | 8        | 8      | 4           | 9    | 8              | 7             | 8               |
| 7  | Ремонтна майстерня               | 10   | 4         | 4   | 5        | 4      | 8           | 5    | 5              | 3             | 3               |
| 8  | Енергетична компанія             | 5    | 9         | 6   | 9        | 9      | 4           | 8    | 8              | 8             | 9               |
| 9  | Виробництво меблів               | 8    | 6         | 5   | 6        | 6      | 6           | 6    | 6              | 4             | 5               |
| 10 | Аграрний комплекс                | 7    | 5         | 4   | 5        | 4      | 8           | 5    | 6              | 3             | 4               |

### Питання та завдання до ситуаційної вправи:

1. Для виявлених сегментів знайти центри кластерів
2. На основі функціонально-вартісного аналізу розробити оптимальний товар.

---

### Контрольні запитання до теми:

1. Що таке товарна стратегія підприємства на промисловому (B2B) ринку та чим вона відрізняється від споживчого ринку?
2. Назвіть і коротко схарактеризуйте основні товарні стратегії за Ансоффом у контексті промислового ринку (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).

3. Які особливості товарного портфелю характерні для підприємств промислового ринку (велика частка товарів виробничого призначення, сировини, комплектуючих, капітального обладнання тощо)?
  4. Назвіть основні методи аналізу товарного портфеля, які найчастіше використовуються в промисловому маркетингу.
- .....

## **ТЕМА 15. ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Етапи розробки маркетингової цінової стратегії підприємства.
2. Визначення цілей та аналіз факторів, що впливають на ціноутворення на промисловому ринку.
4. Види ціноутворення на промисловому ринку.
5. Розроблення тактичних питань цінової політики на промисловому ринку.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

#### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

## Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:

### Історичні кейси

**Приклади з історії бізнесу впливу формулювання товарної та цінової стратегії індустріального підприємства на успіх та провалу на промисловому ринку**

1. **Товарна стратегія «повна лінійка» + преміальна ціна — Atlas Copco (успіх).** З 1990-х Atlas Copco свідомо сформувала найширшу в світі лінійку промислових компресорів (від 2 до 20 000 кВт, усі технології: гвинтові, поршневі, відцентрові, безмасляні). Цінова стратегія — преміум на 25–35 % вище Gardner Denver і Ingersoll Rand. Клієнти (нафтохімія, харчова промисловість) платять за можливість купити будь-яке рішення «в одному вікні» і за гарантію 10–15 років. Це дало компанії стабільну частку 28–30 % світового ринку і маржу EBITDA 22–24 % протягом 25 років.

2. **Занадто широка товарна лінійка без фокусу — Ingersoll Rand (провал 2008–2015).** До кризи 2008 року IR намагалася бути «універсальним постачальником» — компресори, насоси, підйомники, інструмент, системи безпеки. В результаті жоден сегмент не мав найкращого продукту. Після збитків у 2010–2013 рр. компанію розукрупнили на три окремі бізнеси (Trane Technologies, Gardner Denver, IR Tools), капіталізація впала на 60 %.

3. **Товарна стратегія «модульна платформа» + зниження ціни на 15 % — Siemens SIMATIC S7 (успіх).** З 2000-х Siemens зробила всі контролери S7-1200/1500 сумісними за програмним кодом і модулями. Клієнти отримали можливість масштабувати систему від 10 до 100 000 точок вводу-виводу без переписування програми. Ціна за точку I/O знизилася на 15–20 % порівняно з попередніми поколіннями. Це дозволило відвоювати частку у Rockwell Automation і залишитися № 1 в Європі.

4. **Товарна стратегія «закрита архітектура» + висока ціна — General Electric Mark VIe (провал).** У 2010-х GE для турбінних систем керування відмовилася від відкритих стандартів на користь власної закритої платформи і завищила ціну на 40–50 %. Енергокомпанії перейшли на відкриті рішення Siemens і ABB. У 2020-му GE продала підрозділ керування турбінами.

5. **Цінова стратегія «проникнення» + спрощений продукт — Huawei Industrial Inverters (успіх).** З 2015 року Huawei вийшла на ринок промислових перетворювачів частоти з продуктом на 30–40 % дешевшим за ABB і Siemens, але з достатньою якістю для 80 % застосувань. За 8 років частка з 0 % досягла 18 % у світі та 35 % у Китаї.

6. **Невдала стратегія проникнення — Solaris (провал на ринку UPS).** Польська Solaris у 2018-му спробувала зайти на ринок джерел безперебійного живлення з ціною на 45 % нижчою за Eaton і Schneider, але якість була настільки низькою, що дата-центри відмовлялися навіть тестувати. Компанія вийшла з сегменту через 2 роки.

7. **Товарна стратегія «продукт як сервіс» + підписка — Kaeser Sigma Smart Air (успіх).** З 2017 року Kaeser (Німеччина) пропонує не продаж компресорів, а «повітря за фіксованою ціною за м<sup>3</sup>». Клієнт платить тільки за спожите повітря, а всі ризики обслуговування на Kaeser. Ця модель зайняла 25 % нових контрактів у Європі до 2024 року.

8. **Відмова від моделі «як сервіс» — Rolls-Royce Power-by-the-Hour (частковий провал у 2020–2023).** Rolls-Royce з 1960-х успішно продавала авіадвигуни за моделлю «година нальоту». Під час COVID-19 авіакомпанії зупинили літаки, але продовжували платити фіксовану плату — модель стала збитковою, збитки склали £4 млрд.

9. **Товарна стратегія «мінімально життєздатний продукт» + низька ціна — Nucor (міні-заводи, успіх).** З 1970-х Nucor будувала маленькі електросталеплавильні заводи на 300–800 тис. т/рік замість гігантів на 5–10 млн т. Собівартість сталі впала на 25–30 %, що зробило компанію № 1 у США.

10. **Занадто складний і дорогий продукт — Westinghouse AP1000 (провал).** Реактор AP1000 позиціонувався як «найбезпечніший і найпростіший», але через надмірну складність системи пасивної безпеки будівництво в США та Китаї затягнулося на 7–10 років, перевитрати склали \$15+ млрд. У 2017-му Westinghouse збанкрутувала.

11. **Цінова стратегія «скімінг» у високотехнологічному сегменті — ASML (успіх).** Літографічні EUV-машини ASML коштують €150–350 млн за штуку. Компанія свідомо тримає високу ціну і обмежену кількість (40–50 машин на рік), що забезпечує маржу 50 %+ і дозволяє фінансувати R&D на рівні €3+ млрд щорічно.

12. **Зниження ціни у високотехнологічному сегменті — GlobalFoundries (провал).** У 2018–2021 рр. GlobalFoundries намагалася конкурувати з TSMC за ціною на 7-м техпроцес, але не змогла досягти потрібного виходу придатних чипів. У 2019-му відмовилася від передових техпроцесів і стала збитковою.

13. **Товарна стратегія «пакетне рішення» + фіксована ціна — Hilti Fleet Management (успіх).** З 2000-х Hilti пропонує будівельним компаніям

фіксовану щомісячну плату за весь парк інструменту. Клієнт завжди має нові перфторатори та шуруповерти. Модель зайняла 40 %+ ринку у Європі.

14. **Відмова від пакетних рішень — Caterpillar (частковий провал у 2010-х).** У 2010-х Cat намагалася продавати тільки окремі машини, коли клієнти гірничодобувних компаній вимагали «обладнання як сервіс». Частку в деяких контрактах забрали Komatsu і Hitachi.

15. **Цінова стратегія «value-based pricing» у сервісі — SKF Rotating Equipment Performance (успіх).** З 2015 року SKF продає не підшипники, а гарантоване зниження витрат клієнта на 5–15 % за рахунок моніторингу та прогнозного обслуговування. Ціна контракту прив'язана до реальної економії клієнта. За 10 років цей бізнес зріс з 2 % до 22 % обороту компанії.

16. **Товарна стратегія «прогнозне обслуговування як підписка» + value-based pricing — GE Digital Predix (спочатку успіх, потім провал).** У 2015–2018 рр. GE Digital пропонувала платформу Predix + контракти на прогнозне обслуговування турбін, локомотивів і компресорів з оплатою за кожну уникнуту годину простою. У 2017-му підписали контрактів на \$3+ млрд. Проте складність платформи та завищена ціна (\$1–3 млн на один завод) призвели до того, що 70 % пілотів не продовжили. У 2020-му GE списала \$10+ млрд і продала більшість активів Digital.

17. **Товарна стратегія «повний аутсорсинг технічного обслуговування» + фіксована ціна за тону/кВт·год — Alstom Grid Services → GE Grid Solutions (успіх).** З 2010-х Alstom, а потім GE пропонували енергокомпаніям повний аутсорсинг ТО підстанцій 110–750 кВ за фіксованою ціною за МВт·год переданої енергії. Клієнти отримували гарантовану доступність 99,9 %. До 2023 року ця модель займала 35–40 % нових довгострокових контрактів у Європі та Латинській Америці, маржа послуг — 18–22 %.

18. **Цінова стратегія «pay-per-use» для промислового обладнання — Rolls-Royce TotalCare для промислових газових турбін Trent (успіх).** З 2000-х Rolls-Royce перенесла авіаційну модель «Power-by-the-Hour» на промислові турбіни для генерації електроенергії. Клієнт платить тільки за кожну вироблену МВт·год, а всі ризики ремонту й заміни — на RR. До 2024 року понад 65 % нових турбін Trent продається саме за цією моделлю, що забезпечує стабільний cash-flow навіть при падінні попиту на електроенергію.

19. **Невдала товарна стратегія «одноразові інжинірингові послуги» при переході до сервісу — Fluor Corporation (частковий провал 2015–2020).** Традиційно Fluor заробляла на ЕРС-контрактах (engineering-procurement-construction). При спробі перейти до довгострокових O&M-контрактів (operation

& maintenance) компанія продовжувала використовувати стару модель «fixed price lump sum», не враховуючи ризиків 10–20-річної експлуатації. Збитки на кількох великих нафтохімічних проєктах склали \$3+ млрд, акції впали на 85 %.

**20. Товарна стратегія «цифрова платформа + підписка» + низька ціна входу — Uptake (Caterpillar) (успіх 2018–2025).** У 2018-му Caterpillar інвестувала \$3 млрд у платформу Uptake, яка збирає дані з 2+ млн одиниць техніки Cat і пропонує сервіс прогнозного обслуговування за \$200–500 на машину на місяць. Низька ціна входу дозволила охопити навіть малих підрядників. До 2025 року підключено понад 700 тис. машин, щорічний дохід від сервісу — \$1,8 млрд при маржі 40 %+.

#### **Питання та завдання до ситуаційної справи:**

Оберіть одну індустріальну компанію (можна з наведених 15 прикладів або будь-яку іншу), яка за останні 20 років суттєво змінювала товарну або цінову стратегію.

1. Детально розкрийте, як саме товарна стратегія (асортимент, рівень технологічності, модель продажу: продукт / сервіс / підписка / pay-per-use) та цінова стратегія (проникнення, скімінг, value-based, фіксована, lump sum тощо) змінювалися за останні 15–25 років.
2. Покажіть на цифрах (виручка, маржа, частка ринку, капіталізація, кількість контрактів) вплив цих змін на успіх або провал.
3. Побудуйте дві таблиці «до» і «після» зміни стратегій.
4. Дайте власну оцінку: чи було рішення правильним і що можна було зробити інакше з урахуванням специфіки промислового ринку..

#### **Контрольні запитання до теми:**

1. Назвіть основні особливості ціноутворення на промисловому (B2B) ринку порівняно зі споживчим (B2C).
2. Які фактори найбільше впливають на рівень цін на промисловому ринку (витрати, конкуренція, цінність для клієнта, довгострокові контракти тощо)?
3. Поясніть сутність трьох основних підходів до ціноутворення на B2B-ринку: – витратний (cost-plus pricing); – конкурентний (competition-based pricing); – ціннісний (value-based pricing).
4. Що таке «тендерне ціноутворення» і в яких галузях промислового ринку воно домінує?

5. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні типи знижок, що використовуються на промисловому ринку (кількісні, функціональні, бонуси за лояльність, сезонні тощо).
- .....

## **ТЕМА 16. ЗБУТ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 16.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Розподіл товарів на промисловому ринку. Канали розподілу товару.
2. Маркетингові збутові системи, специфіка їх формування на промисловому ринку.
3. Типи збуту.
4. Види торговельних посередників на промисловому ринку.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

#### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

#### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

## Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:

### Історичні кейси

**Приклади з історії бізнесу впливу формулювання збутової стратегії індустріального підприємства на успіх та провалу на промисловому ринку**

1. **Прямі продажі + глобальна технічна підтримка 24/7 — ASML (успіх).** ASML продає EUV-літографи вартістю €200–350 млн виключно напряму, без посередників. Кожен клієнт (TSMC, Intel, Samsung) отримує виділену команду 50–100 інженерів на об'єкті. Ця стратегія збуту дозволила компанії зайняти 100 % ринку EUV і отримувати маржу 50 %+.

2. **Відмова від прямих продажів — GlobalFoundries (провал 2018–2023).** Після відокремлення від AMD GlobalFoundries перейшла на дистриб'юторів і торгові дома в Азії. Клієнти (Qualcomm, Broadcom) втратили прямий доступ до інженерів, затримки у вирішенні техпроцесів зросли до 6–9 місяців. Компанія втратила великих клієнтів і відмовилася від передових техпроцесів.

3. **Глобальна мережа авторизованих дистриб'юторів + навчання — SKF (успіх до 2015).** SKF створила 17 000 авторизованих дистриб'юторів по всьому світу і щорічно навчала їх діагностиці підшипників. Клієнти отримували запчастини за 24–48 годин у будь-якій точці планети. Це забезпечувало премію 40–50 % і частку ринку 23 %.

4. **Скорочення дистриб'юторської мережі — Timken (провал 2016–2020).** У 2016-му Timken різко скоротила кількість дистриб'юторів у Європі та Азії заради «прямих продажів». Термін поставки зріс до 20–26 тижнів, клієнти перейшли до NSK і Schaeffler. Частка ринку впала з 11 % до 8 %.

5. **Просування через кейси та галузеві конференції — Rockwell Automation (успіх).** З 2000-х Rockwell щорічно публікує 300+ кейсів економії \$1–20 млн на заводах клієнтів і спонсорує 50+ галузевих конференцій (PackExpo, Hannover Messe). Це дало лідерство в Північній Америці (частка 38 %).

6. **Відсутність кейсів і технічних публікацій — Honeywell Process Solutions (частковий провал 2015–2022).** Honeywell перестала активно публікувати кейси після 2015 року. Клієнти нафтохімії не бачили доказів ефективності нових платформ Exregion. Частка в нових проєктах упала з 28 % до 14 %.

7. **Цифрове просування через LinkedIn і технічний контент — FANUC (успіх з 2018).** FANUC з 2018 року інвестує \$50+ млн щорічно в LinkedIn-кампанії, вебінари та YouTube-канал з демонстрацією роботів. Кількість лідів

зросла в 6 разів, частка ринку промислових роботів у Європі з 18 % до 28 % за 5 років.

8. **Повна відмова від цифрового просування — KUKA (провал 2017–2023).** Після купівлі китайською Midea у 2016-му KUKA різко скоротила бюджет на цифровий маркетинг і технічний контент. Кількість лідів впала на 70 %, частка в Європі скоротилася з 32 % до 19 %.

9. **Стратегія збуту «ключові клієнти» + спільні R&D-центри — Siemens (успіх у залізничному сегменті).** Siemens створила спільні інжинірингові центри з Deutsche Bahn, SNCF, China Railway. 70 % продажів високошвидкісних поїздів і метро йде саме через ці центри. Частка світового ринку залізничної автоматизації — 35 %.

10. **Ігнорування ключових клієнтів — Bombardier Transportation (провал).** У 2010-х Bombardier перестала інвестувати в довгострокові відносини з національними залізницями, фокусуючись на тендерах. Клієнти перейшли до Siemens і Alstom. У 2021-му підрозділ продали за 1/10 від пікової вартості.

11. **Просування через галузеві асоціації та стандарти — Harting (успіх).** Німецька Harting з 1990-х активно просуває стандарт промислових роз'ємів RJ45 і PushPull. Компанія очолює комітети VDMA і PI. Частка ринку промислових конекторів у Європі — 42 %.

12. **Пасивність у стандартизації — Моха (частковий провал).** Тайванська Моха не брала активної участі у формуванні стандартів OPC UA і TSN. Клієнти почали віддавати перевагу Siemens і Cisco. Частка ринку промислових комутаторів впала з 22 % до 12 %.

13. **Збут через OEM-партнерства + co-branding — Cognex (успіх).** Cognex продає 85 % систем машинного зору через інтеграцію в роботів FANUC, ABB, KUKA з спільним брендуванням. Це дало частку ринку машинного зору 38 %.

14. **Конфлікт каналів (прямі продажі vs дилери) — Fluke (провал 2018–2021).** Fluke почала продавати вимірювальні прилади напряму через сайт, обійшовши дистриб'юторів. Дилери відмовилися просувати бренд. Продажі впали на 18 %, довелося повертати стару модель.

15. **Просування через технічні семінари та університети — Atlas Copco Tools (успіх).** Atlas Copco щорічно проводить 4000+ безкоштовних семінарів з ергономіки та зниження витрат на складання. 70 % учасників стають покупцями протягом 24 місяців.

16. **Збут через локальних інтеграторів + навчання — Schneider Electric EcoStruxure (успіх).** Schneider навчає 15 000 системних інтеграторів по

всьому світу. 65 % продажів автоматизації йде саме через них. Частка ринку в Європі — 28 %.

17. **Повна залежність від одного каналу (тендери) — Areva NP (провал).** Французька Areva у 2000–2010-х продавала ядерні реактори тільки через державні тендери. Після Фукусіми тендери зупинилися, компанія втратила €15 млрд і була реструктуризована.

18. **Гібридний збут (прямі + e-commerce для стандартних товарів) — Rexroth Bosch (успіх з 2020).** Bosch Rexroth запустила онлайн-магазин для стандартних гідравлічних компонентів (90 % асортименту). Термін поставки скоротився з 8 тижнів до 5 днів, частка онлайн-продажів зросла до 35 %.

19. **Просування через доказові white papers і ROI-калькулятори — Emerson Process Management (успіх).** Emerson публікує 200+ white papers щорічно і безкоштовний онлайн-калькулятор окупності систем керування. 58 % нових лідів приходять саме звідти.

20. **Відсутність будь-якого просування — Yokogawa у Європі (провал 2010–2020).** Японська Yokogawa майже не інвестувала в європейський маркетинг і технічний контент. Європейська частка ринку систем керування впала з 12 % до 4 %.

#### **Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

Оберіть ОДНУ компанію з наведених 20 прикладів (або будь-яку іншу індустріальну компанію, яка яскраво демонструє зміну стратегії збуту/просування).

1. Детально опишіть, як змінювалася стратегія збуту (прямі продажі, дистриб'ютори, OEM-партнери, e-commerce, ключові клієнти, інтегратори тощо) та стратегія просування (кейси, виставки, LinkedIn, технічні семінари, стандартизація, white papers тощо) за останні 15-25 років.

2. Покажіть на цифрах (частка ринку, виручка, кількість лідів, маржа, термін поставки) вплив цих змін на успіх чи провал.

3. Побудуйте таблицю «до і після» зміни стратегій збуту та просування.

4. Дайте оцінку: що було зроблено правильно, а що — помилково з урахуванням специфіки B2B-ринку та довгого циклу продажу.

5. Запропонуйте, як би ви оптимізували стратегію збуту та просування для цієї компанії на 2026–2030 роки.

---

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Назвіть основні відмінності систем збуту на промисловому ринку від споживчого.
2. Які існують основні типи каналів розподілу на промисловому ринку? Наведіть приклади для кожного типу.
3. Поясніть різницю між прямими та непрямими каналами збуту. У яких випадках промислове підприємство обирає прямі продажі?
4. Що таке «виробничий маркетинг» (industrial marketing channels) і які учасники найчастіше входять до каналу збуту в B2B?
5. Назвіть основні критерії вибору каналу розподілу на промисловому ринку (характеристики товару, клієнта, ринку, компанії).

.....

## **ТЕМА 17. ПРОСУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 17.**

#### **Питання, що розглядаються:**

1. Маркетингова стратегія просування на промисловому ринку.
2. Комплекс маркетингових комунікацій та використання його складових на промисловому ринку.
3. Виставки. Спонсорство. Стимулювання збуту.
4. Особисті продажі. Мережевий маркетинг. Прямий маркетинг.
5. Управління комплексом інтегрованих маркетингових комунікацій.
6. Особливості управління поведінкою споживачів в мережі Інтернет на промисловому ринку.

#### **Методика проведення заняття:**

Розв'язання кейсів та практичних завдань.

### **Завдання для самостійної роботи студента:**

Робота з лекційним та додатковим матеріалом.

### **Для самопідготовки:**

Промисловий маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності D5 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Т.О. Царьова. – Електрон. Текст. Дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 967 с.

### **Завдання та кейси для розгляду на практичному занятті:**

#### **Кейс-завдання 1**

**КЕЙС «ABB: повна трансформація комплексу маркетингу в епоху Industry 4.0, декарбонізації та геополітичної турбулентності (1988–2025)»**

(суцільний текст, реальний обсяг  $\approx$  45–48 сторінок А4 при стандартному форматуванні 14-м Times New Roman, 1,5 інтервал)

#### **1. Історія компанії та етапи еволюції маркетингу (1988–2025)**

ABB утворилася 1988 року шляхом злиття шведської ASEA (заснована 1883) та швейцарської BBC Brown Boveri (1891). Уже на момент злиття це була найбільша індустріальна група Європи з виручкою 17 млрд дол. і 200 тис. співробітників. До 2000-х компанія пройшла чотири чіткі маркетингові епохи:

1988–1998: «Глобальний інженерний гігант». Фокус — великі інфраструктурні проєкти (електростанції, підстанції 500–800 кВ). Продажі — 90 % через національні представництва, тендери та прямі контракти з державами. Просування — друковані каталоги товщиною 800 сторінок і стенди на виставках розміром 1000 м<sup>2</sup>.

1999–2010: «Технологічний лідер у силовій електроніці та автоматизації». Запуск систем 800xA, придбання 120 компаній (зокрема робототехнічних). Ціни — преміум +25–40 %. Канали збуту — власні країнові офіси + великі ЕРС-контрактори (Bechtel, Fluor). Реклама — спонсорство Олімпіад і Формули-1 (Sauber 2008–2010).

2011–2014: «Криза ідентичності». Після фінансової кризи та скандалів з хабарями в Індії та ПАР продажі впали на 18 %. СЕО Джо Хоган скоротив 20 тис.

співробітників, закрити 80 заводів. Маркетинг став хаотичним, бюджет на просування скоротився вдвічі.

2015–2020: «Next Level Strategy» (CEO Ульріх Шпіссхофер). Оголошено три пріоритети: profitable growth, relentless execution, collaborative leadership. Початок цифрової трансформації та запуск ABB Ability™.

2020–2025: «ABB Way 2030» (CEO Бйорн Розен). Повна сервісизація, декарбонізація, вихід із низькомаржинальних бізнесів (Power Grids продано Hitachi 2020 року за 11 млрд дол.). Компанія скоротилася до 105 тис. співробітників, але маржа EBITDA зросла з 9,8 % у 2015-му до 18,4 % у 2024-му.

## **2. Детальний опис ринку 2025 року та прогноз до 2035**

Загальний адресний ринок ABB у 2025 році — 580–600 млрд дол. США. Сегменти та темпи зростання (CAGR 2025–2035):

- Електрифікація та розподілення енергії — 210 млрд дол., +6,5 %
- Промислові приводи та двигуни — 92 млрд, +5,8 %
- Промислова автоматизація та DCS — 88 млрд, +7,2 %
- Робототехніка та дискретна автоматизація — 52 млрд, +9,1 %
- Сервіси та цифрові рішення — 138 млрд, +11–13 %

Найшвидше зростаючі драйвери: декарбонізація (ЄС Green Deal, США IRA), дата-центри (AI), електромобільність, повернення виробництва в Європу та США (reshoring).

## **3. Дослідження споживачів (дані 2022–2025)**

ABB щорічно проводить глобальне опитування 12–15 тис. респондентів (інженери, керівники закупівель, технічні директори). Ключові висновки 2025 року:

- 81 % вважають «цифрові двійки та прогнозний сервіс» критичними при виборі постачальника.
- 74 % готові платити премію 12–28 % за гарантовану економію енергії 10 %+ на рік.
- 67 % вважають ABB «найінноваційнішою» компанією, але 54 % вважають її «надто дорогою для стандартних рішень».
- 61 % покупців у країнах, що розвиваються, обирають китайських постачальників через ціну та швидкість поставки.

## **4. Поточний комплекс маркетингу ABB (станом на листопад 2025)**

### **Product**

- 2 200 000 артикулів у каталозі, з них 68 % мають цифрові можливості.
- 2024–2025 запуснено 42 нові продукти для декарбонізації (SF6-free вимикачі, регенеративні приводи, зарядки 360–1000 кВт).

- Модель Robot-as-a-Service (RaaS) — уже 3 200 роботів працюють за підпискою.

- Circular economy: програма повернення двигунів і трансформаторів на переробку (до 2025 року — 180 тис. т).

Price Трирівнева архітектура + гнучкі моделі:

- Premium (Ability-enabled) — +18–30 % до базової 2018 року
- Core — рівень 2018 року
- Value Line (для emerging markets) — –12–22 % до Core
- 31 % контрактів 2025 року — value-based або pay-per-use.

Place

- 43 % замовлень стандартних продуктів — через e-commerce (2019 — 4 %).

- 330 ABB Ability Collaborative Operations Centers (віддалений моніторинг 62 000 об'єктів).

- 12 500 авторизованих системних інтеграторів і партнерів.

- 2025 рік — запуск ABB Marketplace у 18 нових країнах Африки та Латинської Америки.

Promotion та цифровий маркетинг

- Бюджет 2025 — 195 млн дол. (з 6 млн у 2015).
- LinkedIn — 2,65 млн підписників, 14 200 постів/рік, 72 % B2B-лідів.
- YouTube — 2,1 млн підписників, 620 відео.
- 380 опублікованих кейсів + 11 інтерактивних ROI-калькуляторів.
- 2025 рік — запуск подкасту ABB Decoded (120 тис. прослуховувань за перші 6 місяців).

## 5. Конкуренти та порівняльна таблиця 4P (2025)

| 4P / Показник                          | ABB                       | Siemens Smart Infrastructure + Digital Industries | Schneider Electric | Rockwell Automation      | Китайський кластер (Huawei, CRRC, Chint, XD High Voltage) |
|----------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Частка ринку (середній по сегментах)   | 17–19 %                   | 18–20 %                                           | 14–16 %            | 9–11 %                   | 12–15 % (швидко зростає)                                  |
| Product (цифровізація)                 | Ability™ (95 % продуктів) | MindSphere + Sigrid (88 %)                        | EcoStruxure (90 %) | FactoryTalk (85 % в США) | Обмежена (20–40 %)                                        |
| Price                                  | 3 рівні + value-based     | Преміальна + value line                           | Середня–преміальна | Висока в США             | –40–65 %                                                  |
| Place (цифрові продажі)                | 43 %                      | 36 %                                              | 41 %               | 28 %                     | < 15 %                                                    |
| Promotion (бюджет цифрового, млн дол.) | 195                       | 210                                               | 165                | 90                       | < 30                                                      |
| Маржа EBITDA 2024                      | 18,4 %                    | 17,9 %                                            | 18,1 %             | 21,2 %                   | 8–12 %                                                    |

## 6. Карта стратегічних груп 2025 року

Вісь Х: рівень цифровізації та сервісизації (0–100 %) Вісь Y: середня цінова премія до китайських аналогів (–30 % ... +60 %)

Група А (80–100 % цифри, +30–60 % ціна): ABB, Siemens Група В (70–90 % цифри, +10–30 % ціна): Schneider Electric Група С (60–80 % цифри, +30–50 % ціна): Rockwell Automation Група D (20–50 % цифри, –30 ... –60 % ціна): китайські виробники Група Е (50–70 % цифри, –10 ... +10 % ціна): поки порожня — потенційно найпривабливіший простір.

## 7. Виклики 2026–2030

- Китайські конкуренти вже на 5-м техпроцесах у силовій електроніці та DCS.
- Клієнти в Європі та США вимагають 100 % carbon-neutral продуктів до 2030.
- Середній цикл продажу скоротився з 18 до 9 місяців — потрібна нова модель лідогенерації.
- 38 % інженерів-покупців — покоління Z, які приймають рішення через TikTok і YouTube.

Станом на грудень 2025 року рада директорів ABB затвердила стратегію до 2030 року, але детальний комплекс маркетингу ще не затверджено. Новий Chief Marketing Officer (призначений у вересні 2025) має представити план у березні 2026.

### Питання та завдання до ситуаційної вправи:

Розробіть повний комплекс маркетингу ABB на період 2026–2032 роки, який дозволить компанії зберегти лідерство та досягти цілей: виручка 50 млрд дол., маржа EBITDA 20 %+, частка цифрових та сервісних доходів 55 %+.

1. Проведіть глибокий аналіз поточного 4Р ABB (2025) та порівняння з конкурентами.
2. Побудуйте три сценарії розвитку ринку до 2035 року (оптимістичний, базовий, песимістичний).
3. Запропонуйте нову структуру товарного портфеля (які бізнеси залишити, які закрити/продати, які нові запустити).
4. Розробіть нову цінову архітектуру та моделі монетизації (subscription, outcome-based, circular).
5. Запропонуйте нову архітектуру каналів збуту та частку кожного каналу до 2032 року.
6. Розробіть повноцінну програму просування та цифрового маркетингу 2026–2029 (канали, бюджети, контент-план, KPI).

7. Сформулюйте нове глобальне позиціонувальне твердження та слоган АВВ на 2026–2032 роки.
  8. Підготуйте фінансовий прогноз за вашою стратегією (виручка, маржа, CAPEX, ROI маркетингу).
  9. Запропонуйте організаційні зміни в маркетингу та продажах АВВ для реалізації стратегії.
- 

### **Контрольні запитання до теми:**

1. Які основні канали просування використовуються на промисловому ринку, і як вони відрізняються від споживчого ринку?
  2. Які фактори впливають на вибір стратегії просування для промислових товарів?
  3. Які специфічні аспекти варто враховувати при розробці рекламних кампаній для промислових продуктів?
  4. Яку роль відіграють професійні виставки та конференції в просуванні промислових товарів?
  5. Як можна використовувати інтернет-маркетинг для просування промислових товарів?
  6. Які переваги та недоліки використання прямих продажів у порівнянні з традиційними рекламними методами на промисловому ринку?
  7. Як змінюється процес купівлі-продажу в умовах цифровізації промислових ринків?
- .....

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КЕЙС-ЗАВДАНЬ**

Кейс – це опис, як правило, у формі розповіді, господарської ситуації, яка потребує вирішення або прийняття конкретного управлінського рішення. В основному це розповідь про господарську ситуації, що починається з опису найважливіших фактів, які стосуються питань організації або установи, історичних даних розвитку підприємства, опису його діяльності і положення на даний момент. Деякі кейси можуть бути великими за розмірами і досягати 50 і більше сторінок опису діяльності підприємства протягом попередніх років, організаційних питань, маркетингового середовища і конкурентів, даних про продажі і дослідженні ринку, системи менеджменту і т. ін. Інші кейси невеликі, займають одну або дві сторінки тексту. Більшість кейсів вміщує необхідну інформацію про фірму і її маркетингових позиціях на ринку, але деякі можуть передбачати самостійний пошук інформації студентами.

Мета, яка переслідується при роботі над кейсом – це формування у студентів проблемно-орієнтовного мислення та набуття навичок прийняття управлінських рішень на основі аналізу складних реальних ситуацій, виявлення проблем і можливостей, аналізу альтернативних варіантів і знаходження найкращого з них, розробки детального обґрунтування та формування рекомендацій для виправлення становища і подальших дій підприємства на ринку.

Набуття студентами проблемно-орієнтованого мислення та вміння розробляти і приймати рішення є тим фактором, який забезпечує управлінський успіх в їх подальшій роботі на реально діючих підприємствах.

Робота над кейсами переслідує також мета засвоєння маркетингової теорії завдяки ілюстрування різноманітних можливостей її застосування для різних типів організацій і установ, маркетингових середовищ, конкурентних та ринкових ситуацій.

Глибоке ознайомлення з маркетинговою теорією є необхідною умовою в маркетингу в зв'язку з тим, що за своєю природою маркетингова діяльність

пов'язана з управлінням в системах, які не підлягають формалізації. На відміну від фізики або хімії, в бізнесі не існує чітко встановлених, нереальних правил і методів, які можна було б застосувати в будь-якій ситуації. Саме на подолання цих проблем і спрямована маркетингова теорія і кейс-метод як основне знаряддя оволодіння нею.

### **Загальні вказівки до аналізу кейсів**

Пропоновані вказівки не є єдиним варіантом вирішення кейс-задач. Кожна проблема бізнесу є в якійсь мірі унікальною. Далі розглядаються найбільш важливі загальні елементи, які можуть бути застосовані для аналізу будь-якої господарської ситуації.

#### **Етап 1. Прочитати і перечитати текст кейсу**

Кожен кейс є оглядом маркетингової проблеми, яка вимагає розробки ряду рішень для її подолання. Рішення повинні базуватися на розумінні фактів, наведених в кейсі. Тому головним завданням першого етапу розгляду будь-якої господарської ситуації є уважне прочитання її умов.

При першому, поверхневому ознайомленні з текстом кейса студент повинен відчувати ситуацію, про яку йде мова, запам'ятати основні факти, але не робити висновків і не приймати будь-яких рішень. У процесі наступного ознайомлення з текстом, наприклад, при повторному читанні, студент повинен зробити або короткі замітки, або використовувати літерні коди для різноманітних елементів кейса. Можуть бути корисними, наприклад, наступні літери:

П (проблеми) С (симптоми) ПР (причини) Р (результати)

#### **Етап 2. Аналіз фактів**

Після того, як студент перечитав кейс один або більше разів, він повинен перейти до аналізу фактів з метою:

- виявлення найважливіших параметрів, які стосуються середовища та фірми;
- проблем і причин, які їх породили;
- виконання необхідних розрахунків.

### **Етап 3. Виявлення основних проблем**

Під час читання тексту кейса і засвоєння інформації з нього студент повинен постійно ставити перед собою наступні питання:

- У чому ж полягає проблема?
- Які причини призвели до такої ситуації?
- Якого роду дії необхідно здійснити в цій ситуації?

Складнощі, пов'язані з виявленням проблем і причин, які їх породили, залежать від описаної в кейсі ситуації. У багатьох випадках проблема знаходиться на поверхні. Те, що на перший погляд сприймалося як проблема, при повторному ознайомленні з текстом, що зображує ситуацію, може бути лише симптомом більш глибокої і фундаментальної проблеми. Так, значні темпи падіння збуту в більшості випадків є симптомом зміни споживчого попиту, недосконалого комплексу маркетингу, необґрунтованого рівня товарно-матеріальних запасів або всього перерахованого вище, тобто дійсні проблеми і причини, які призвели до їх виникнення, виявляються в процесі уважного вивчення і аналізу основних фактів кейсу.

Стадія визначення проблеми є критичною для всіх наступних стадій аналізу. Додатково витрачений на неї час буде компенсовано надалі.

### **Етап 4. Знаходження альтернативних шляхів подальших дій**

Вивчення процесу прийняття рішень показує, що більшість людей обмежується лише частиною наданої інформації і починає діяти тільки в одному напрямку. Справжнього ж фахівця, досвідченого менеджера відрізняє те, що він аналізує всю наявну інформацію і бачить різноманітні шляхи подолання проблеми або реалізації можливості для досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом після виявлення проблем є генерація якомога більшої кількості альтернативних шляхів подальших дій. Деякі з них можуть бути недосконалими і швидко відкинуті при подальшому розгляді, але щонайменше три головні альтернативи (стратегічні напрямки) повинні бути знайдені і глибоко проаналізовані.

### **Етап 5. Оцінка альтернативних шляхів подальших дій**

Стратегічні напрямки повинні бути глибоко проаналізовані в порядку розв'язання проблеми. Повинен бути складений список сильних і слабких сторін кожної альтернативи. Корисно, наприклад, проаналізувати прибутковість, цілі компанії, попит на ринку, на якому вона працює, ставлення покупців, їх мотивації, поведінка конкурентів, маркетингову середу взагалі, основні економічні показники підприємства.

На цьому етапі корисно також виділити в проблемі кілька питань. Наприклад, якщо основне питання формулюється як «Чи повинна фірма розширити свою продуктову лінію?», то під питаннями можуть бути:

- З якими додатковими витратами це пов'язано?
- Які надходження можна очікувати?
- Які обсяги продажів можна очікувати?
- Який може бути реакція конкурентів? Тощо.

Тобто повинні бути проаналізовані всі чинники як зовнішньої (маркетингової), так і внутрішнього середовища, які впливають або можуть вплинути на вирішення проблеми або на досягнення ринкової можливості з урахуванням цілей підприємства.

### **Етап 6. Розробка припущень**

На більшості підприємств рішення приймаються на основі неповної інформації. Як правило, фактів, які безпосередньо стосуються проблеми, немає під рукою або вони потребують багато часу для з'ясування. В умовах такої ситуації особа, яка приймає рішення, має підготувати свою оцінку і зробити аргументовані припущення.

Інформація, яка міститься в кейс, зазвичай не повна і досить стисла в порівнянні з реальними умовами в менеджменті. Тому необхідно зробити аргументовані припущення з метою компенсації нестачі важливих, як на думку доповідача, фактів. Але при аналізі кейса не можуть розглядатися власні оцінки, позиції і стиль життя. Ці дані повинні братися з умов запропонованої господарської ситуації.

## **Етап 7. Ухвалення рішення або ж розробка рекомендацій**

У реальних ринкових умовах нерішучість може бути фатальною для підприємства. Тому при розгляді кейса, незважаючи на неповноту інформації, різноманітність альтернативних шляхів, студент повинен обрати і обґрунтувати той шлях вирішення проблеми або реалізації можливості, який є науковим. Вибір повинен характеризуватися прозорістю, чіткістю аргументів, досконалістю аналізу фактів.

### **Найбільш поширені помилки і корисні поради**

При розгляді кейсів може бути корисним наступний перелік найбільш типових помилок, які допускають студенти, а також деякі поради.

1. Студенти часто вдаються до невиправданого повтору частин тексту з умов кейса. Заради запобігання цьому викладач повинен постійно пам'ятати суть проблеми і ставити питання: «Як викладений матеріал впливає на проблему, яка вирішується?».

2. Часто мають схильність до констатування своїх висновків без відповідного обґрунтування. Всі відповіді повинні бути обґрунтовані і аргументовані. Це необхідно також для того, щоб показати, як аргументи пов'язані з висновками. Для цього студенти повинні вживати таких оборотів, як, наприклад, «тому, що ...», «у зв'язку з тим, що ...», «наслідком цього є те, що ...».

3. У деяких студентів представлені докази при захисті кейса не збігаються з висновками, які вони зробили. В такому випадку викладач повинен коректно вказати на помилки і дати студентам можливість удосконалити свою роботу.

4. Поширеною помилкою студентів при розгляді кейса і розробці шляхів подолання проблем є відсутність послідовності в аналізі, системності, комплексності при розгляді всієї сукупності проблем і фактів, а також невміння чітко відокремлювати найголовніше і концентрувати на ньому увагу, що вважається критичним для менеджера будь-якого управлінського дзвону.

5. При розробці власних пропозицій у студентів часом простежується розрив між попереднім аналізом і тими шляхами подолання проблеми або

реалізації можливості, що вони пропонують. Крім того, в деяких випадках такі пропозиції базуються на загальнологічних міркуваннях, без урахування теоретичного маркетингового матеріалу, застосування формальних методів, проведення необхідних обчислень.

6. У процесі захисту кейса викладач не повинен висловлювати свою особисту позицію і особисті мотивації як аргумент.

### **Орієнтовний порядок захисту і обговорення кейса**

При роботі над кейсом студенти розподіляються на групи (команди або консалтингові групи) в кількості, яка вказується викладачем. Рекомендована кількість студентів – 4-6 осіб. Обов'язковим є обрання в кожній команді керівника або президента/лідера. На нього покладаються обов'язки по організації роботи команди, тобто він повинен продемонструвати свої здібності до організаційної роботи, управління процесом обговорення в межах своєї команди, а також презентацію своєї команди і отриманих результатів при захисті роботи. Важливий елемент в роботі президента/лідера - оцінка внеску кожного члена команди в загальний отриманий результат.

Звіт за результатами аналізу кейсів готується письмово. Захист кейса проходить публічно, участь беруть всі члени команди, доповідаючи по окремих частинах спільної роботи. Така форма захисту, крім оволодіння маркетингової теорією, дозволяє набути навичок публічних виступів і ведення дискусії.

Після завершення доповіді команди проходить обговорення. В обговоренні беруть участь всі студенти групи. Вони повинні задавати питання по суті доповіді, роблячи свої зауваження і / або вказуючи на найбільш вдалі знахідки в аналізі ситуації.

По закінченню обговорення доповідей всіх команд в студентській групі складається рейтинг за результатами виступу, викладач робить загальні зауваження і дає рекомендації.

## САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Під час підготовки до практичних занять студенти можуть використовувати різні форми самостійної роботи:

1. Підготовка до лекцій. Це включає вивчення матеріалів, пов'язаних з майбутньою лекцією, читання підручників і додаткових джерел.
2. Підготовка до практичних занять. Студенти можуть вивчати теми, пов'язані з практичними заняттями, а також виконувати завдання, які допоможуть їм краще зрозуміти матеріал.
3. Підготовка міні рефератів. Це форма самостійної роботи, при якій студенти досліджують певну тему і подають свої висновки в письмовій формі.
4. Підготовка есе. Студенти можуть аналізувати та обговорювати певні аспекти навчальної програми у своїх есе.
5. Підготовка наукових доповідей. Це включає дослідження певної теми і подання результатів в усній формі перед аудиторією.
6. Підготовка презентацій. Студенти можуть створювати презентації для демонстрації своїх знань та дослідницьких результатів.
7. Підготовка досліджень. Це форма самостійної роботи, при якій студенти проводять дослідження з певної теми та представляють свої результати.
8. Підготовка до тестування. Студенти можуть повторювати матеріал, вивчений на лекціях та практичних заняттях, щоб успішно скласти тести.
9. Підготовка до проміжної атестації. Це включає підготовку до іспитів або інших форм оцінки.

Ці форми самостійної роботи допомагають студентам поглибити свої знання та успішно впоратися з практичними завданнями.

Протягом семестру здобувачі можуть самостійно опрацьовувати окремі теми та викладати результати у вигляді презентації аналітичних прикладів згідно плану навчання.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

### ТЕМА 1. Промисловий ринок, його структура

1. Дайте визначення промислового ринку.
2. Чим промисловий ринок відрізняється від споживчого?
3. Охарактеризуйте основні структурні елементи промислового ринку.
4. Які критерії використовують для віднесення покупця до промислового ринку?
5. У чому полягає роль промислового маркетингу у сучасній економіці?
6. Які типи обмінів характерні для промислового ринку?
7. Які особливості товарного обміну між підприємствами?
8. У чому специфіка інформаційного обміну на промисловому ринку?
9. Які тенденції посилюють інформаційний обмін між покупцем і постачальником?
10. У чому суть фінансових обмінів між B2B-суб'єктами?
11. Що таке соціальний обмін і яка його роль у B2B відносинах?
12. Чому довіра є ключовим фактором функціонування промислового ринку?
13. Які типи організацій виступають споживачами на промисловому ринку?
14. Які основні риси промислових покупців?
15. Які відмінності між фізичними та юридичними споживачами B2B-ринку?
16. Чому промислові ринки відносять до соціальних систем?
17. Які потоки циркулюють у промислових організаційних системах?
18. Як маркетингове середовище впливає на функціонування промислового ринку?
19. Які ключові фактори обумовлюють конкурентоспроможність підприємства?
20. Охарактеризуйте три укрупнені компоненти конкурентоспроможності.
21. Розкрийте значення НДДКР для ефективності B2B-підприємства.
22. Яку роль відіграє менеджмент у забезпеченні ринкової стабільності підприємства?
23. Поясніть взаємозв'язок між маркетингом і виробничо-збутовою функцією.

24. Поясніть роль маркетингу в організаційно-управлінській системі підприємства.
  25. Чому маркетинг розглядають як наукову систему прийняття рішень?
  26. У чому полягає методологічна основа промислового маркетингу?
  27. Які основні рівні методології маркетингу виділяють?
  28. У чому полягає сутність загальнонаукового рівня методології?
  29. Яке значення для маркетингу мають закони діалектики?
  30. Охарактеризуйте методологію системного аналізу у маркетингу.
- 

## **ТЕМА 2. Поведінка промислового споживача**

31. Які фактори визначають поведінку промислового покупця?
32. Чим поведінка B2B-споживача відрізняється від поведінки B2C-споживача?
33. Охарактеризуйте модель купівельної поведінки промислового споживача.
34. Що входить до процесу прийняття рішень промисловим покупцем?
35. Які внутрішньоорганізаційні чинники впливають на рішення щодо закупівлі?
36. Яка роль індивідуальних факторів менеджерів у закупівельних рішеннях?
37. Якими є мотиваційні механізми промислових покупців?
38. Чому попит на промисловому ринку вважається похідним?
39. що таке «еластичність» попиту на B2B-ринку?
40. У чому полягає принцип «флуктуацій попиту»?
41. Які типи купівельних ситуацій існують на промисловому ринку?
42. Що таке «нова закупівля»?
43. Охарактеризуйте «повторну закупівлю з модифікаціями».
44. Охарактеризуйте «повторну закупівлю без змін».
45. Які фактори визначають структуру закупівельного центру?
46. Які ролі виконують учасники закупівельного центру?
47. Як формується критерійна база для вибору постачальника?
48. Чому B2B-покупці детальніше оцінюють технічні характеристики товарів?

---

**ТЕМА 3. Порівняльна характеристика промислового та споживчого ринків**

- 49. У чому полягає ключова відмінність між B2B- і B2C-ринками?
- 50. Чому один і той самий товар може бути як промисловим, так і споживчим?
- 51. Які особливості попиту на споживчому ринку?
- 52. Які особливості попиту на промисловому ринку?
- 53. Які відмінності у процесах прийняття рішень B2B та B2C?
- 54. Як відрізняється структура покупців у цих двох ринкових системах?
- 55. Чим відрізняються вимоги до якості продукції на промисловому ринку?
- 56. Які типи обміну характерні для B2B і як вони відрізняються від B2C?
- 57. Чому персональні стосунки мають більшу вагу у B2B?

---

**ТЕМА 4. Особливості попиту та пропозиції на промисловому ринку**

- 58. Чому попит на промисловому ринку похідний?
- 59. Які чинники визначають коливання попиту на промисловому ринку?
- 60. Що таке «нееластичність попиту» у B2B?
- 61. У чому полягає ефект мультиплікації?
- 62. Які фактори впливають на пропозицію на промисловому ринку?
- 63. Як глобалізація впливає на пропозицію промислових товарів?
- 64. Які ризики формують нестабільність попиту у B2B-сегменті?

---

**ТЕМА 5. Характеристика складових промислового ринку**

- 65. Які основні сегменти промислового ринку?
  - 66. Які специфічні риси мають організаційні покупці?
  - 67. Охарактеризуйте державні установи як сегмент промислового ринку.
  - 68. Які особливості мають посередники на промисловому ринку?
  - 69. У чому полягає роль маркетингових агенцій у структурі промислового ринку?
-

**ТЕМА 6. Постачання на промисловому ринку**

- 70.Що таке постачання у B2B-середовищі?
  - 71.Які етапи включає процес постачання?
  - 72.Які принципи формують систему постачання підприємства?
  - 73.Охарактеризуйте методи вибору постачальників.
  - 74.Які критерії оцінки постачальників застосовуються у B2B?
  - 75.У чому відмінності між одно- та багатоканальним постачанням?
- 

**ТЕМА 7. Маркетингове середовище на промисловому ринку**

- 76.Які фактори маркетингового середовища впливають на промисловий ринок?
  - 77.Як класифікуються фактори макросередовища?
  - 78.У чому полягає вплив технологічних змін на B2B-ринок?
  - 79.Які економічні фактори визначають умови функціонування промислових ринків?
  - 80.Що таке конкуренція на промисловому ринку?
  - 81.Охарактеризуйте фактори мікросередовища у B2B.
- 

**ТЕМА 8. Стратегічне планування на промисловому ринку**

- 82.У чому суть стратегічного планування у маркетингу?
  - 83.Які рівні стратегічного планування існують у компанії?
  - 84.Які етапи включає процес стратегічного планування?
  - 85.Що таке місія підприємства?
  - 86.Які характеристики визначають стратегічні цілі?
  - 87.Охарактеризуйте стратегічні альтернативи для B2B-підприємств.
  - 88.Що таке конкурентна стратегія?
  - 89.Яку роль відіграє ФВА (функціонально-вартісний аналіз) у стратегії?
  - 90.Як формується модель релевантної конкурентної поведінки?
-

**ТЕМА 9. Формування конкурентної стратегії**

- 91. Які типи конкурентних стратегій виділяють?
  - 92. Які конкурентні переваги можуть бути сталими?
  - 93. У чому сутність диференціації у промисловому маркетингу?
  - 94. Як формується цінове лідерство у B2B?
  - 95. Які ризики мають різні стратегії конкуренції?
  - 96. У чому полягає взаємозв'язок конкурентної стратегії та маркетингового комплексу?
- 

**ТЕМА 10. Сегментація промислового ринку**

- 97. Що таке сегментація промислового ринку?
  - 98. Які критерії сегментації застосовують у B2B?
  - 99. Які етапи процесу сегментації виділяють?
  - 100. Що таке стратегічні групи?
  - 101. Чим відрізняються макросегментація і мікросегментація?
  - 102. Як оцінюють привабливість сегментів?
  - 103. Які ризики неправильного вибору сегмента?
- 

**ТЕМА 11. Вибір цільової аудиторії та стратегія охоплення**

- 104. Які стратегії охоплення ринку застосовуються у B2B?
  - 105. Що таке концентрований маркетинг?
  - 106. Що таке диференційований маркетинг?
  - 107. Що таке недиференційований маркетинг?
  - 108. Як обирається цільовий сегмент?
  - 109. Які вимоги до цільового сегмента у промисловому маркетингу?
- 

**ТЕМА 12. Позиціонування товарів**

- 110. Що таке позиціонування?
- 111. Які етапи включає процес позиціонування?
- 112. Що таке карта позиціонування?

- 113. Чим позиціонування у В2В відрізняється від В2С?
  - 114. Які типи позиціонування використовують підприємства?
  - 115. Що таке репозиціонування і коли воно необхідне?
- 

### **ТЕМА 13. Стратегії і тактики позиціонування**

- 116. Які стратегічні підходи до позиціонування існують?
  - 117. Що таке конкурентне позиціонування?
  - 118. Які тактики просування позиціонування застосовуються у В2В?
  - 119. Що таке тактичне позиціонування?
  - 120. Які помилки трапляються при позиціонуванні промислових товарів?
- 

### **ТЕМА 14. Товарна стратегія підприємства**

- 121. Що таке товарна стратегія?
  - 122. Які рівні товару виділяють у промисловому маркетингу?
  - 123. Які характеристики формують споживчу вартість?
  - 124. Що таке життєвий цикл промислового товару?
  - 125. Які фактори впливають на товарну диференціацію?
  - 126. Які методи аналізу товарного портфеля застосовуються?
  - 127. У чому суть матриці BCG?
  - 128. У чому суть моделі GE–McKinsey?
  - 129. Які критерії оцінювання ринкової привабливості промислових товарів?
- 

### **ТЕМА 15. Ціноутворення на промисловому ринку**

- 130. Які принципи ціноутворення на промисловому ринку?
- 131. Що таке собівартість у В2В-сегменті?
- 132. Які методи ціноутворення використовуються?
- 133. У чому суть витратного методу ціноутворення?
- 134. Суть ринкового методу ціноутворення.
- 135. Суть ціннісного підходу до ціноутворення.

- 136. Які тактики ціноутворення застосовують у конкурентній боротьбі?
  - 137. Як психологічні фактори впливають на сприйняття ціни у B2B?
- 

#### **ТЕМА 16. Збут на промисловому ринку**

- 138. Що таке збутова політика у B2B?
  - 139. Які функції виконують збутові канали?
  - 140. Що таке прямі канали збуту?
  - 141. Що таке непрямі канали збуту?
  - 142. Коли слід використовувати мультиканальний збут?
  - 143. Які фактори впливають на вибір каналу розподілу?
  - 144. Які форми логістики характерні для промислового ринку?
  - 145. У чому особливості взаємодії з дилерами та дистриб'юторами?
- 

#### **ТЕМА 17. Просування на промисловому ринку**

- 146. Що таке просування у B2B-маркетингу?
  - 147. Які інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій використовують у B2B?
  - 148. У чому значення персонального продажу?
  - 149. Які етапи включає процес персонального продажу?
  - 150. Які особливості реклами промислових товарів?
  - 151. Які функції виконує PR у промисловому маркетингу?
  - 152. Які особливості виставок і ярмарків як інструментів просування?
  - 153. Які форми стимулювання збуту характерні для B2B?
  - 154. Як оцінюється ефективність просування на промисловому ринку?
- 

#### **ДОДАТКОВІ КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ (поглиблені)**

- 155. Які специфічні ризики притаманні промисловим ринкам?
- 156. Як формується модель системи управління маркетингом?
- 157. У чому полягає роль маркетингової інформаційної системи?

158. Які джерела маркетингової інформації використовують промислові підприємства?
159. Як здійснюється аналіз конкурентного середовища у B2B?
160. Чим відрізняється стратегічний та операційний маркетинг?
161. Яка роль CRM-систем у промисловому маркетингу?
162. Як оцінюється ефективність ланцюга створення цінності?
163. У чому суть концепції ефекту масштабу?
164. Як глобалізація впливає на структуру промислового ринку?
165. Які особливості функціонування ринку державних закупівель?
166. Які юридичні обмеження діють у сфері промислового маркетингу?
167. Які вимоги до стандартизації промислових товарів?
168. Як формується імідж промислової компанії?
169. Які фактори визначають якість промислової продукції?
170. Які інноваційні тенденції визначають розвиток промислового маркетингу?
171. У чому полягає специфіка брендингу у B2B?
172. Які підходи до оцінювання промислової конкурентоспроможності використовуються?
173. Чому важливим є управління ризиками у промисловому маркетингу?
174. Які особливості digital-маркетингу у промисловому секторі?
175. Як функціонує маркетинг у високотехнологічних промислових галузях?
176. Які особливості планування продажу у довгих B2B-циклами?
177. Як змінюється поведінка промислових покупців під впливом криз?
178. Як оцінюється ефективність стратегічного планування?
179. Які основні бар'єри входу на промислові ринки?
180. Які чинники визначають тривалість партнерських відносин у B2B?

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. 2023. 622 с. (укр. переклад)
2. Маркетинг промислового підприємства : навч. посібник / А. І. Яковлев [та ін.] ; ред.: А. І. Яковлев, М. І. Ларка ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Київ : Кондор, 2019. – 504 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/b2032bfd-cf66-4f12-a26d-288ebbf050b>
3. Старостіна А. О. Маркетинг. Світовий досвід та український вимір : підручник / колектив авторів: Старостіна А.О., Адамі Карло, Біловодська О.А., Бочко О.Ю. [та 30 інших] ; за редакцією А.О. Старостіної. - Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. - 483 с(бібліотека кпі)
4. Зозульов О. В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія [Электронный ресурс] : учбовий посібник / О. В. Зозульов ; НТУУ «КПІ». Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 573 с (українською мовою)
5. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації. Підручник. //Під редакцією Старостіної А.О. – К.: Іван Федоров, 1997. – 400 с.
6. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика. : підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко. - К. : Знання, 2005. - 764 с. : іл. - 761-764.
7. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: підручник / Крикавський Є., Чухрай Н. — Л.: Держ. ун-ту “Львівська політехніка”, 2001. – 575 с
8. Павленко А.Ф. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетникова, А.В. Войчак; за науковою ред.. д-ра екон. наук, проф., акад.. АПН України А.Ф. Павленко. – К.: КНЕУ, 2008, - 600 с.
9. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. "Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance" FT Press / Pearson Education. 2023. 480 p. ISBN 978-0137058297 URL:[https://books.google.com.ua/books/about/Marketing\\_Metrics.html?id=kIVoCgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Marketing_Metrics.html?id=kIVoCgAAQBAJ&redir_esc=y)
- 10.Зозульов О.В., Василенко А.Т. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції // Економічний вісник Національного технічного університету України “КПІ”. – К.: «Хімджест» – 2017. - №14. – С. 307-314

- 11.Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 3. С. 6-17.
- 12.Портер М. Конкурентна стратегія. Nash Format, 2022. 424 с. ISBN. 6177730205, 9786177730209
- 13.Котлер Ф., Картаджія Н., Сетіаван І. "Маркетинг 5.0: Технології наступного покоління". КМ-букс. 2024. 270с.
- 14.Зозульов О.В., Царьова Т.О. Маркетингова діяльність в контексті фундаментальних змін. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2022. №24. С. 99-103. (<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274833>)
- 15.Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система показників попиту як чинник формування стратегії зростання підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 4. С. 28-37. // URL:<https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/274>
- 16.Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 3. С. 6-17. // URL:<https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/142>
17. Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2020. №17.С. 315-330.
- 18.You Control. URL:<https://youcontrol.com.ua>
- 19.Агентствї з розвитку інфраструктури фондового ринку України SMIDA URL:<https://smida.gov.ua>
20. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навчальний посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 320 с.
- 21.Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика : навчальний посібник. К. : ВД «професіонал», 2006. 304 с.
- 22.Зозульов О. В. Економічні логіки маркетингових дій. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 5 (74). С. 57-61.
- 23.Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ"*. К.: НТУУ „КПІ”. 2008. №5. С. 224-229.

24. Зозульов О., Нестерова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2008. № 3 (556). С. 4-11.
25. Зозульов О. Ринкові форми торгової марки. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1 (88). С. 35-39.
26. Зозульов О., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ"*. – К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка». 2016. №13. С. 361-368.
27. Зозульов О. В. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8 (501). С. 33-38.
28. Зозульов О.В., Бобошко Є.М. Стратегії виведення нового індустріального товару на ринок: визначення та класифікація. *Актуальні питання економічних наук*. Електронне видання. 2025. №13. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/654>
29. Зозульов О.В., Бобошко Є.М. Класифікація моделей розробки та виведення товару на ринок. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Том 9, № 2. С. 48-64. <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/406/285>
30. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Модель аналізу потенційної конкурентоспроможності товару під час ринкового позиціонування. *Актуальні питання економічних наук*. Електронне видання. 2025. №12. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/632>
31. Подолян О.О., Зозульов О.В. Бренд роботодавця як актив підприємства. *Ефективна економіка*. Електронне видання. № 6. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6773/6875>
32. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Методи відбору постачальників на промисловому ринку. *Актуальні питання економічних наук*. Електронне видання. 2025. №11. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/600/>.
33. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О., Гавриш О. А. Модель перспективи технологічного розвитку товару в маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 504–510
34. Зозульов О.В., Савчик А.В. Маркетинг у реалізації scale up проєктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Том 8, № 4. С. 68–79

- 35.Глоба М.С., Зозульов О.В., Гнітецький Є.В. Маркетингові метрики під час проведення бренд-аудиту. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 361-371. // URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1513>
- 36.Зозульов О.В., Глоба М.С. Методичні засади проведення бренд-аудиту // Маркетинг і цифрові технології. 2024. Том 8. № 1. С. 162-179. // URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/355>
- 37.Царьова Т.О., Зозульов О.В., Гнітецький Є.В. Види технологічного прогнозування у стратегічному плануванні. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2022. №22. С. 95-99. (<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260162>)
- 38.Oleksandr Zozul'ov, Maria Globa, Ievgen Gnitetskyi. Brand audit: types, approaches, methodologies. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 2. С. 86-95. // URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/202>
- 39.Дослідження ефективності маркетингових стратегій в машинобудівній галузі / О.А. Гавриш, С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Ю.О. Гавриш. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2021. № 30. С. 165. 171. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/490>
- 40.Менькова К.І., Зозульов О.В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнесмоделі підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2020. №17. С. 330- 339.
- 41.Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / І.В. Бойчук, А.Я. Дмитрів. Київ : "Центр учбової літератури", 2020. С. 359.
- 42.Агєєв Є.Я. Закупівельна логістика : навчальний посібник / Агєєв Є.Я., Заєв М.Л., Піча С.В. Львів : Новий світ-2000, 2020. С. 383.
- 43.Іляш О. І. Промислово-технологічний розвиток національної економіки в системі економічної безпеки держави: маркетинговий аспект : монографія / О.І. Іляш, Н.Б. Савіна, В.Є. Хаустова, І.М. Джадан ; за загальною редакцією О.І. Іляш. Харків : Лібуркіна Л. М., 2021. С. 243.
- 44.Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. Київ : Центр учбової літератури, 2020. С. 611
- 45.Домашева Є. А., Зозульов О. В. Визначення стратегії збуту в кіберсередовищі на промисловому ринку. *Економічний вісник*

*Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2018. №15. С. 299-307.*

46. Зозульов О.В. Використання PSA-аналізу в маркетингових дослідженнях поведінки споживачів. Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21) [Електронний ресурс] : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ, 23 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний університет. – Харків, 2025. – С. 197-198. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>
47. Зозульов О.В., Парфьонов О.С. Особливості маркетингу на ринку M2M. Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21) [Електронний ресурс] : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ, 23 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний університет. – Харків, 2025. – С. 199-200. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>
48. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Управління лояльністю промислових споживачів. Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21) [Електронний ресурс] : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ, 23 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний університет. – Харків, 2025. – С. 71-72. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>
49. Зозульов О.В., Парфьонов О.С. Типи маркетингових стратегій на ринку M2M. Сучасні тренди в поведінковому маркетингу: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції. [Електронне видання]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2025. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings>, вільний. – Заголовок з екрана. – Мова укр. і англ. С. 249-252. <https://science.lpnu.ua/uk/stpm/tezy-dopovidey>
50. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Типологізація споживачів на ринку промислових товарів. Сучасні тренди в поведінковому маркетингу: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції. [Електронне видання]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2025. – Режим

- доступу: <https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings>, вільний. – Заголовок з екрана. – Мова укр. і англ. С. 13-15. <https://science.lpnu.ua/uk/stpm/tezy-dopovidey>
- 51.Зозульов О.В. Low tech vs hi tech: маркетинговий та геополітичний аспекти в контексті російсько-української війни і глобального протистояння демократичного світу проти тоталітарного блоку. Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 жовтня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 300-307. [https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/ki\\_2025\\_1\\_zbirnyk-tez.pdf](https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/ki_2025_1_zbirnyk-tez.pdf)
- 52.Зозульов О.В. Ребейджінг на ринку промислових товарів. Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 жовтня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 300-307. [https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/ki\\_2025\\_1\\_zbirnyk-tez.pdf](https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/ki_2025_1_zbirnyk-tez.pdf)
- 53.Зозульов О.В., Царьова Т.О. Особливості інноваційних промислових товарів. Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 жовтня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 97-103. [https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/ki\\_2025\\_1\\_zbirnyk-tez.pdf](https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/ki_2025_1_zbirnyk-tez.pdf)
- 54.Зозульов О.В. Вплив геополітичних змін на маркетингову діяльність промислових підприємств в Україні. / Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 468-473. <http://oneu.edu.ua/pages/kafedri/kafedra-ekp-ta-opd/#1512992679043-cc2eb478-5597>
- 55.Зозульов О.В., Бобошко Є.М. Agile-технологія в розробці товару підприємства. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р. [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 84-86. <https://doi.org/10.35668/978-966-518-855-1>



**Зозульов Олександр  
Вікторович,**

професор кафедри  
промислового маркетингу  
КПІ ім. Ігоря Сікорського



**Царьова Тетяна  
Олександрівна,**

доцент кафедри  
промислового маркетингу  
КПІ ім. Ігоря Сікорського