

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу
Кафедра маркетингу

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Наталя КУКІНА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«13» лютого 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему **КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ**
ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УКРБІОЛЕНД» НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Кирило РАЙТАРОВСЬКИЙ
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

д.е.н., професор Дар'я ЛЕГЕЗА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет Економіки та бізнесу
Кафедра Маркетингу
Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

_____ Наталя ШКВИРЯ
(підпис) (ім'я та прізвище)
«15» квітня 2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Наталя КУКІНА
(підпис) (ім'я та прізвище)
«15» квітня 2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи магістра

здобувача вищої освіти **Кирила РАЙТАРОВСЬКОГО**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Клієнтоорієнтована політика розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини»

керівник роботи д.е.н., професор Дар'я ЛЕГЕЗА
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від 14» квітня 2025 р. № 174-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи до 13.02.2026 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці з питань клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції, статистичні дані, звітність ТОВ «УкрБіоЛенд», результати вибіркового спостереження
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ; Розділ 1. Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованої політики розподілу; Розділ 2. Аналіз формування та реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд»; Розділ 3. Напрями вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд»; Висновки; Список використаних джерел; Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: 6 рисунків, 52 таблиць, 12 додатків
6. Дата видачі завдання «17» квітня 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	21.04.2025	ВИКОНАНО
2	Розділ 1. <i>Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованої політики розподілу</i>	16.06.2025	ВИКОНАНО
3	Розділ 2. <i>Аналіз формування та реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд»</i>	08.09.2025	ВИКОНАНО
4	Розділ 3. <i>Напрями вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд»</i>	30.01.2025	ВИКОНАНО
5	Перевірка на плагіат	13.02.2025	ВИКОНАНО

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Кирило РАЙТАРОВСЬКИЙ

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи,
д.е.н., професор

(підпис)

Дар'я ЛЕГЕЗА

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Клієнтоорієнтована політика розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026 р.
3. Обсяг роботи: 98 стор.
4. Кількість додатків: 12 од.
5. Кількість ілюстрацій: 6 од.
6. Кількість таблиць: 52 од.
7. Кількість джерел літератури: 64 од.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд».

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні засади формування і реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – теоретичне обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини.

Методи проведення досліджень: аналітичні та логічні методи - для аналізу стану ТОВ «УкрБіоЛенд» та формування висновків; експертний аналіз (при обґрунтуванні факторів макро- та мікросередовища на ринку органічної продукції), спостереження (для узагальнення особливостей споживчої поведінки та очікувань B2B-клієнтів на ринку органічної продукції), методи стратегічного аналізу (для оцінювання конкурентної позиції підприємства та обґрунтування напрямів реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції на ринку Німеччини.).

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

– узагальнено теоретичні основи формування клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції підприємств та систематизовано наукові підходи до її реалізації на зовнішніх ринках, зокрема в умовах функціонування ринку органічної продукції ЄС;

– проаналізовано основні фактори макросередовища і мікросередовища, що впливають на формування політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку органічної продукції Німеччини; визначено ключові характеристики та очікування B2B-клієнтів у межах клієнтоорієнтованого підходу;

– здійснено стратегічний аналіз діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд»;

– розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини, зокрема шляхом впровадження цифрових і сервісних інструментів (ERP/CRM, SLA, OTIF, NPS, системи простежуваності), удосконалення логістичних процесів та підвищення якості взаємодії з B2B-клієнтами

Ключові слова: маркетинг, клієнтоорієнтована політика, ринок органічної продукції, фактори макросередовища, фактори мікросередовища, конкурентна позиція, сегментація ринку, логістика, сервісна політика

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованої політики розподілу	9
1.1. Сутність політики розподілу продукції в системі маркетингу підприємства	9
1.2. Клієнтоорієнтований підхід при формуванні каналів збуту	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності політики розподілу	25
Розділ 2. Аналіз формування та реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд»	30
2.1. Оцінка діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд»	30
2.2. Вплив зовнішнього маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»	39
2.3. Специфіка клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції на ринку Німеччини в сегменті В2В	48
Розділ 3. Напрями вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд»	66
3.1. Обґрунтування клієнтоорієнтованої стратегії розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»	66
3.2. Напрями вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» у В2В-сегменті ринку Німеччини	86
3.3. Реалізація клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини	91
Висновки	101
Список використаних джерел	104
Додатки	110

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки зростає роль клієнтоорієнтованих підходів у діяльності підприємств, зокрема у формуванні політики розподілу продукції. Загострення конкуренції на міжнародних ринках, ускладнення логістичних ланцюгів і підвищення вимог клієнтів до надійності постачань зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації збуту. Для експортерів органічної продукції ці виклики посилюються високими стандартами сертифікації та очікуваннями партнерів щодо стабільності співпраці.

Ринок органічної продукції Німеччини є одним із найбільших у Європейському Союзі та стратегічно важливим для українських виробників. Водночас діяльність вітчизняних підприємств на міжнародних ринках ускладнюється логістичними обмеженнями, регуляторними вимогами, впливом воєнного стану та зростанням конкуренції. За таких умов ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства формувати клієнтоорієнтовану політику розподілу, розвивати партнерські відносини та адаптувати канали збуту до вимог ринку.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері маркетингу і збуту, прикладні аспекти формування клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної продукції на зовнішніх B2B-ринках залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює необхідність проведення комплексного дослідження.

Актуальність теми полягає в тому, що для суб'єктів господарської діяльності, які експортують органічну продукцію, клієнтоорієнтована політика розподілу стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У перспективі післявоєнного відновлення економіки України значення ефективної політики розподілу зростатиме, оскільки стабілізація логістичних процесів зміщуватиме акцент конкуренції у бік сервісу, гнучкості та якості взаємодії з клієнтами. Саме тому

дослідження клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини є своєчасним і практично значущим.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд».

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні засади формування і реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні задачі:

- розкрити сутність політики розподілу продукції в системі маркетингу підприємства;
- охарактеризувати клієнтоорієнтований підхід при формуванні каналів збуту;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності політики розподілу;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд»;
- визначити ступінь впливу зовнішнього маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»;
- дослідити специфіку клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції на ринку Німеччини в сегменті B2B;
- обґрунтувати вибір клієнтоорієнтованої стратегії розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» у B2B-сегменті ринку Німеччини;
- запропонувати заходи з реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини.

Методи проведення досліджень: аналітичні та логічні методи – для аналізу стану ТОВ «УкрБіоЛенд» та формування висновків; експертний аналіз (при

обґрунтуванні факторів макро- та мікросередовища на ринку органічної продукції), спостереження (для узагальнення особливостей споживчої поведінки та очікувань B2B-клієнтів на ринку органічної продукції), методи стратегічного аналізу (для оцінювання конкурентної позиції підприємства та обґрунтування напрямів реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції на ринку Німеччини).

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягають у розвитку методичного підходу до формування клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції на B2B-ринку Німеччини на основі комплексного аналізу маркетингового середовища та застосування методу аналізу ієрархій для обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення становлять наукові праці з маркетингу, міжнародної торгівлі та управління збутом, статистичні матеріали міжнародних і національних організацій, нормативно-правові документи ЄС і України, аналітичні публікації, а також внутрішня звітність підприємства та результати власних узагальнень автора.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини.

Апробація результатів роботи. Опубліковано тези доповіді: Особливості використання цифрових технологій при виході підприємств на зовнішні ринки збуту // Діджиталізація науки як виклик сьогодення: матеріали X Міжнародної студентської конференції (13 лютого, 2026 р.) / ГО «Молодіжна наукова ліга». Хмельницький: ТОВ «UKRLOGOS Group» 2026. С.121-123

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ

1.1. Сутність політики розподілу в системі маркетингу підприємства

Політика розподілу продукції як складова маркетингової діяльності підприємства формувалася поступово, у тісному зв'язку з еволюцією ринкових відносин та трансформацією поглядів на роль споживача в економічній системі. На ранніх етапах розвитку ринкової економіки розподіл розглядався переважно як техніко-організаційний процес переміщення товарів від виробника до покупця, що обмежувало його функціональне навантаження рамками збуту та фізичного товароруку.

У межах класичного підходу, характерного для періоду домінування виробничої та товарної орієнтації, основна увага приділялася забезпеченню максимального охоплення ринку та мінімізації витрат на реалізацію продукції. Розподіл у цьому контексті розглядався як завершальна стадія виробничого циклу, підпорядкована завданню реалізації вже створеного продукту, а не як самостійний інструмент маркетингового впливу. Подібна інтерпретація відображала обмежене бачення ринку, у межах якого фізична доступність товару превалювала над глибоким розумінням очікувань і мотивацій споживачів [21, 24].

З розвитком конкуренції та ускладненням структури ринків у середині ХХ століття відбувається поступовий перехід до збутової орієнтації, у межах якої розподіл починає відігравати активнішу роль у ринковій діяльності підприємств. У цей період формується усвідомлення необхідності управління каналами збуту, вибору посередників та координації взаємодії між учасниками ринку. Як зазначав Жан-Жак Ламбен [22], навіть за умов збутової орієнтації політика розподілу тривалий час залишалася відносно ізольованою від інших елементів маркетингового комплексу та не розглядалася безпосередньо крізь призму формування споживчої цінності.

Якісно новий етап у розвитку підходів до політики розподілу пов'язаний із становленням маркетингової концепції, у межах якої центральним елементом ринкової діяльності стає споживач. Представники цього підходу, зокрема Філіп Котлер [20, 21, 52], наголошують, що розподіл не може розглядатися виключно як логістичний або збутовий процес, оскільки саме через канали розподілу підприємство забезпечує доступність ціннісної пропозиції для цільового ринку. У цьому контексті політика розподілу інтегрується до маркетингового комплексу та набуває стратегічного характеру.

Подальший розвиток маркетингової теорії зумовив поглиблення уявлень про роль розподілу в конкурентній боротьбі. Так, у працях Пітера Друкера [10] підкреслюється, що ефективність розподілу визначається не лише швидкістю чи вартістю доставки, а насамперед здатністю підприємства забезпечити відповідність між очікуваннями клієнтів і фактичними умовами отримання продукту. Таким чином, розподіл починає розглядатися як інструмент створення доданої цінності, а не лише як функція забезпечення продажу.

У сучасних наукових дослідженнях політика розподілу дедалі частіше трактується як складна система взаємопов'язаних рішень (Рис. 1.1), що охоплюють вибір каналів, форматів взаємодії з посередниками, рівень сервісу та характер комунікацій із клієнтами.

У межах цього підходу розподіл інтегрується з концепціями партнерського маркетингу та управління відносинами з клієнтами, що особливо актуально для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки. Зокрема, Девід Ейкер [1] зазначив, що стабільність і передбачуваність каналів розподілу формують довіру до бренду та знижують рівень невизначеності для клієнта, що є критично важливим у B2B-сегменті.

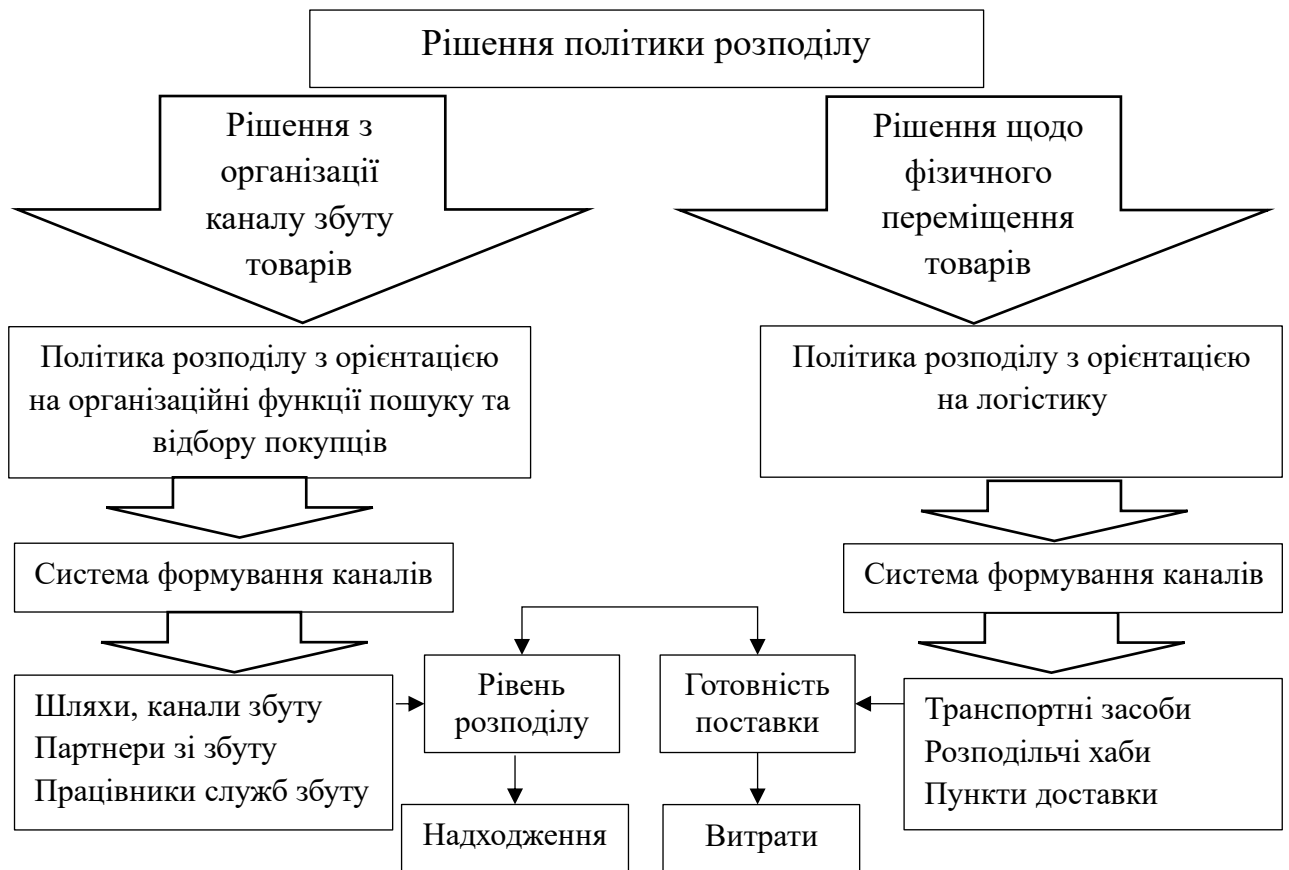


Рис. 1.1 – Елементи маркетингової політики розподілу

У сучасній теорії маркетингу політика розподілу розглядається як один із ключових елементів маркетингового комплексу підприємства, що забезпечує практичну реалізацію його ринкової стратегії. У класичній моделі маркетингового комплексу 4P (Рис. 1.2) політика розподілу відповідає елементу Place, який відображає сукупність рішень щодо забезпечення доступності товару для цільового споживача у потрібному місці, у потрібний час і за прийнятних умов.

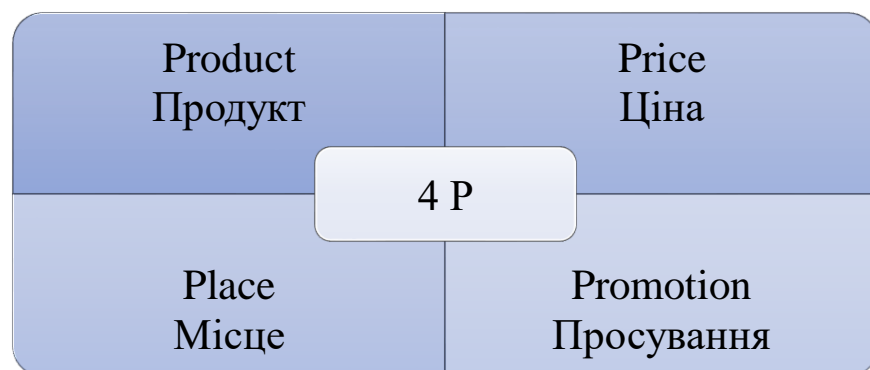


Рис. 1.2 – Класична модель маркетингового комплексу (концепція 4P)

Саме через цей елемент маркетингова пропозиція набуває реального ринкового виміру, переходячи від концептуального рівня до фактичного контакту зі споживачем.

Як зазначив Філіп Котлер [21], політика розподілу є сполучною ланкою між виробником і ринком, оскільки вона визначає не лише фізичний шлях товару, а й характер взаємодії підприємства з учасниками каналів збуту та кінцевими клієнтами. У такому контексті розподіл не може розглядатися ізольовано від інших елементів маркетингового комплексу, адже його ефективність безпосередньо залежить від узгодженості зі збутовою, товарною, ціновою та комунікаційною політиками підприємства (рис. 1.3).

Взаємозв'язок політики розподілу з товарною політикою проявляється через необхідність адаптації каналів збуту до специфіки продукції, її характеристик, рівня стандартизації та вимог до зберігання і транспортування. Водночас цінова політика визначає допустимий рівень витрат у каналах розподілу та впливає на вибір між прямими й непрямими каналами. Комунікаційна політика, у свою чергу, формує інформаційну підтримку каналів збуту та забезпечує узгоджене донесення ціннісної пропозиції до споживача.

У працях Жан-Жака Ламбена [22] підкреслюється, що в умовах насичених і конкурентних ринків значення політики розподілу зростає, оскільки саме вона дедалі частіше стає джерелом диференціації підприємства. За однакових або подібних товарних характеристик і цінових параметрів вирішальним чинником вибору для споживача виступає зручність доступу до продукції, стабільність постачань та якість взаємодії з постачальником.

Подальший розвиток маркетингової думки сприяв розширенню трактування політики розподілу як інструменту створення споживчої цінності. З позицій клієнтоорієнтованого підходу, на чому наголошує Девід Ейкер [1], канали розподілу формують важливу складову брендової пропозиції, впливаючи на рівень довіри до підприємства та сприйняття його надійності.

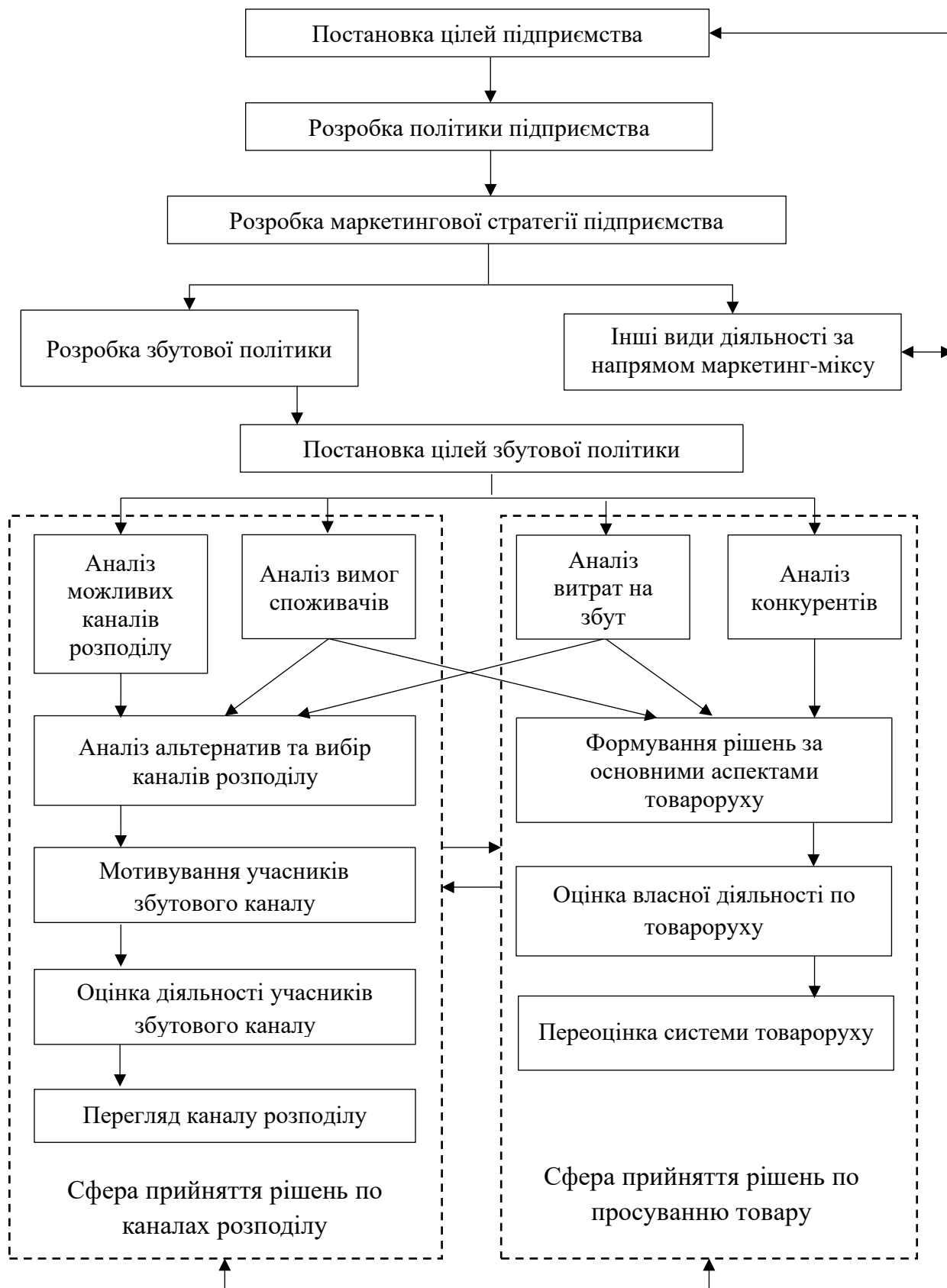


Рис. 1.3. – Місце політики розподілу у загальній політиці підприємства

Позитивне сприйняття бренду особливо актуально для ринків із високими стандартами якості та сервісу, де доступність і передбачуваність поставок розглядаються споживачами як невід'ємна частина цінності продукту.

У системі маркетингу канали розподілу виступають одним із ключових інструментів реалізації ринкової стратегії підприємства, оскільки саме через них забезпечується фактичний доступ споживачів до продукції. На відміну від товарної чи цінової політики, які формують характеристики пропозиції, канали розподілу визначають умови її доведення до споживача, впливаючи на зручність придбання, швидкість отримання товару та загальне сприйняття підприємства як надійного партнера.

З маркетингової точки зору канали розподілу доцільно розглядати не лише як сукупність учасників, що беруть участь у переміщенні продукції, а як інституційно організовану систему взаємодії між виробником, посередниками та споживачами [42, 45, 54]. Кожен канал виконує комплекс функцій, пов'язаних із формуванням попиту, обслуговуванням клієнтів, забезпеченням інформаційного обміну та адаптацією пропозиції до вимог конкретного ринку.

Вибір каналів розподілу є стратегічним маркетинговим рішенням, яке залежить від характеристик продукції, особливостей споживчої поведінки та рівня розвитку ринку. Прямі канали забезпечують вищий рівень контролю над взаємодією зі споживачами та дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту, тоді як непрямі канали сприяють розширенню ринкового покриття та зниженню витрат на вихід на нові ринки. З маркетингового погляду важливим є не сам факт використання того чи іншого каналу, а його відповідність цільовому сегменту та очікуванням клієнтів.

Канали розподілу виконують також комунікаційну функцію, оскільки через них формується значна частина контактів підприємства з ринком. Посередники, дистриб'ютори та торговельні партнери стають носіями маркетингової інформації, впливають на сприйняття бренду та рівень довіри з боку споживачів. У цьому зв'язку узгодженість дій учасників каналу, єдність стандартів

обслуговування та стабільність взаємодії набувають особливого значення для підтримання цілісного маркетингового образу підприємства.

У сучасних умовах зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів канали розподілу дедалі частіше використовуються як інструмент диференціації. Зручність доступу до продукції, передбачуваність поставок, прозорість умов співпраці та якість сервісу стають чинниками, що безпосередньо впливають на вибір постачальника. Таким чином, канали розподілу трансформуються з допоміжного елемента маркетингу на активний інструмент формування конкурентних переваг.

Отже, канали розподілу в системі маркетингу підприємства у цьому дослідженні будемо розглядати як багатофункціональний інструмент, який поєднує економічні, організаційні та комунікаційні аспекти ринкової діяльності. Їх ефективне використання передбачає орієнтацію не лише на оптимізацію витрат, а й на створення цінності для клієнтів, що є передумовою переходу до клієнтоорієнтованої політики розподілу.

Система розподілу продукції формується як сукупність взаємопов'язаних учасників, діяльність яких спрямована на забезпечення доведення товару від виробника до кінцевого споживача. З маркетингового погляду ці учасники не обмежуються виконанням окремих операцій із товароруху, а спільно реалізують комплекс функцій, пов'язаних зі створенням, передаванням і підтриманням споживчої цінності на ринку. Ефективність політики розподілу значною мірою залежить від узгодженості їх дій та чіткого розподілу ролей у межах каналу.

Центральним учасником системи розподілу є виробник, який ініціює формування каналів збуту та визначає загальні принципи їх функціонування. Саме на рівні виробника ухвалюються ключові маркетингові рішення щодо вибору каналів, ступеня контролю над ними, форм співпраці з посередниками та стандартів обслуговування клієнтів. У маркетинговому вимірі виробник виконує функції позиціонування продукції, формування ціннісної пропозиції та координації взаємодії між усіма учасниками системи розподілу.

Важливу роль у системі розподілу відіграють посередники, які забезпечують зв'язок між виробником і ринком. До їх маркетингових функцій належать розширення ринкового покриття, адаптація продукції до вимог локальних ринків, формування асортименту та підтримка контактів із клієнтами. Посередники часто виступають носіями ринкової інформації, передаючи виробнику сигнали щодо змін попиту, уподобань споживачів і конкурентної ситуації. Таким чином, вони виконують не лише збутову, а й аналітичну та комунікаційну функції.

Окреме місце в системі розподілу займають торговельні партнери та дистриб'ютори, які безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами. Через них реалізуються функції сервісного обслуговування, консультування, формування довіри до продукції та підтримання довгострокових відносин із клієнтами. У маркетинговому аспекті саме ці учасники значною мірою впливають на сприйняття бренду, оскільки для споживача вони часто уособлюють підприємство-виробника.

Кінцевий споживач також є активним учасником системи розподілу, а не лише її завершальною ланкою. Його поведінка, очікування та вимоги визначають доцільність використання певних каналів, рівень сервісу та формат взаємодії між іншими учасниками. З маркетингової позиції споживач виконує функцію зворотного зв'язку, формуючи сигнали щодо ефективності каналів розподілу та ступеня відповідності пропозиції його потребам.

Таким чином, система розподілу продукції являє собою складну маркетингову структуру, у межах якої кожен учасник виконує специфічні функції, спрямовані на забезпечення доступності товару та створення цінності для клієнта. Узгодженість дій виробника, посередників, партнерів і споживачів є передумовою ефективної політики розподілу та формує підґрунтя для переходу до клієнтоорієнтованої моделі взаємодії на ринку.

У сучасних умовах посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках політика розподілу дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємства. За ситуації, коли

відмінності між продуктами та ціновими пропозиціями конкурентів є мінімальними, саме організація каналів розподілу визначає здатність підприємства забезпечити стабільну ринкову присутність і довгострокові відносини з клієнтами.

Конкурентоспроможність у контексті політики розподілу проявляється через можливість підприємства ефективніше, ніж конкуренти, доводити свою продукцію до споживача з урахуванням його очікувань щодо доступності, регулярності постачань та якості сервісу. Канали розподілу в цьому аспекті виконують не лише функцію забезпечення збуту, а й формують нематеріальні переваги, пов'язані з надійністю, передбачуваністю та зручністю взаємодії.

Політика розподілу впливає на конкурентні позиції підприємства через низку взаємопов'язаних параметрів, серед яких ключовими є широта ринкового покриття, стабільність постачань, рівень сервісного обслуговування, гнучкість каналів і доступність продукції для клієнта. Сукупна дія цих параметрів визначає, наскільки ефективно підприємство здатне реагувати на зміни ринкового середовища та утримувати свої позиції на цільових ринках.

Таблиця 1.1

Вплив елементів політики розподілу на конкурентоспроможність підприємства

Елемент політики розподілу	Характер впливу на конкурентоспроможність
Широта ринкового покриття	Забезпечує доступ до ширшого кола клієнтів і підвищує впізнаваність продукції
Стабільність постачань	Формує довіру клієнтів і знижує ризики переривання співпраці
Рівень сервісу	Підвищує лояльність клієнтів і сприяє повторним закупівлям
Гнучкість каналів	Дає змогу адаптуватися до змін попиту та ринкових умов
Доступність для клієнта	Скорочує бар'єри придбання та підвищує привабливість пропозиції

Отже, політика розподілу виступає не лише інструментом реалізації продукції, а й важливим фактором формування конкурентоспроможності

підприємства. Її ефективність визначається здатністю інтегрувати економічні та сервісні аспекти ринкової діяльності, забезпечуючи створення цінності для клієнтів і стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку маркетингу клієнтоорієнтованість розглядається як ключовий принцип формування ринкової стратегії підприємства, що передбачає фокус на потребах, очікуваннях і цінностях споживачів. У цьому контексті політика розподілу набуває особливого значення, оскільки саме через неї підприємство безпосередньо взаємодіє з клієнтом у процесі отримання продукції. Від ефективності організації каналів розподілу значною мірою залежить рівень задоволеності споживачів і їх готовність до довгострокової співпраці.

Клієнтоорієнтований підхід у політиці розподілу передбачає переорієнтацію з внутрішніх інтересів підприємства на зручність і комфорт клієнта. Тобто, вибір каналів, форматів взаємодії та стандартів обслуговування має здійснюватися з урахуванням того, наскільки вони відповідають очікуванням цільових споживачів щодо доступності продукції, регулярності постачань, прозорості умов і якості сервісу. Таким чином, політика розподілу стає практичним механізмом реалізації клієнтоорієнтованої стратегії.

Зв'язок політики розподілу з клієнтоорієнтованістю проявляється через конкретні параметри, які безпосередньо впливають на сприйняття підприємства клієнтами. До них належать доступність продукції, стабільність постачань, якість сервісного обслуговування, ефективність комунікації та гнучкість каналів у реагуванні на індивідуальні запити споживачів. Сукупність цих характеристик формує загальний клієнтський досвід, що стає важливим чинником конкурентної диференціації.

Найвагоміший вплив на клієнтоорієнтованість мають доступність продукції та стабільність постачань, оскільки саме ці чинники формують базове відчуття надійності співпраці з підприємством. Якість сервісу та ефективність комунікації посилюють позитивний клієнтський досвід, гнучкість каналів забезпечує можливість індивідуалізації взаємодії з клієнтами [20, 23, 30 54].

Таблиця 1.2

Вплив елементів політики розподілу на рівень клієнтоорієнтованості підприємства

Елемент політики розподілу	Прояв клієнтоорієнтованості
Доступність продукції	Забезпечення зручного та своєчасного отримання товару
Стабільність постачань	Зниження невизначеності для клієнта та підвищення довіри
Якість сервісу	Підвищення задоволеності та лояльності споживачів
Комунікація з клієнтом	Оперативний зворотний зв'язок і прозорість взаємодії
Гнучкість каналів	Адаптація до індивідуальних потреб і змін попиту

Отже, політика розподілу виступає одним із ключових інструментів реалізації клієнтоорієнтованого підходу в маркетингу. Її орієнтація на потреби споживачів сприяє формуванню довіри, підвищенню лояльності та створенню стійких конкурентних переваг, що є особливо важливим для підприємств, які функціонують на зовнішніх ринках.

1.2. Клієнтоорієнтований підхід при формуванні каналів збуту

У сучасній маркетинговій теорії клієнтоорієнтований підхід розглядається як фундаментальний принцип управління ринковою діяльністю підприємства, що передбачає системне врахування потреб, очікувань і цінностей споживачів на всіх етапах створення та реалізації продукту. У межах цього підходу формування каналів збуту виходить за рамки суто організаційного вибору способів доведення продукції до ринку та набуває стратегічного значення, оскільки саме канали збуту визначають характер і якість взаємодії підприємства з клієнтами.

Клієнтоорієнтований підхід при формуванні каналів збуту передбачає переосмислення їх ролі як елементів створення споживчої цінності. Якщо в традиційних моделях канали розглядалися насамперед з позицій витрат і

ринкового покриття, то в клієнтоорієнтованій парадигмі вони оцінюються за здатністю забезпечити зручність доступу до продукції, передбачуваність постачань, прозорість умов співпраці та відповідність сервісних характеристик очікуванням цільових клієнтів [20, 21, 54]. Таким чином, канали збуту стають не лише засобом реалізації продукції, а й важливим чинником формування позитивного клієнтського досвіду.

Формування каналів збуту на засадах клієнтоорієнтованості передбачає глибоке розуміння поведінки споживачів і специфіки цільових сегментів. Різні групи клієнтів можуть висувати відмінні вимоги до способів отримання продукції, рівня сервісу та форм комунікації з постачальником. У цьому зв'язку підприємство має адаптувати структуру каналів збуту до характеристик конкретних ринків, уникаючи універсальних рішень, які не враховують різноманіття споживчих очікувань [20, 21].

Важливим елементом клієнтоорієнтованого підходу є забезпечення узгодженості дій усіх учасників каналів збуту. Посередники, дистриб'ютори та торговельні партнери фактично стають представниками підприємства в очах клієнтів, тому їхня діяльність безпосередньо впливає на сприйняття бренду та рівень довіри до постачальника. У цьому контексті клієнтоорієнтованість каналів збуту передбачає не лише вибір відповідних партнерів, а й формування єдиних стандартів обслуговування, комунікації та реагування на запити клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід також зумовлює необхідність постійного моніторингу ефективності каналів збуту з позицій задоволеності клієнтів. Оцінювання має охоплювати не лише економічні показники, а й нефінансові параметри, пов'язані з якістю сервісу, надійністю взаємодії та рівнем лояльності споживачів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти в організації каналів збуту та адаптувати їх до змін ринкового середовища.

Отже, клієнтоорієнтований підхід при формуванні каналів збуту полягає у свідомому спрямуванні маркетингових рішень на створення максимальної цінності для клієнта в процесі отримання продукції. Реалізація цього підходу забезпечує підвищення задоволеності споживачів, формування довгострокових

відносин і посилення конкурентних позицій підприємства, що є особливо актуальним в умовах функціонування на зовнішніх ринках.

Клієнтоорієнтованість каналів збуту є багатовимірною характеристикою, що відображає здатність системи розподілу відповідати очікуванням і потребам споживачів на різних етапах взаємодії з підприємством. У маркетинговому вимірі вона не зводиться до окремих сервісних елементів, а формується як сукупний результат організаційних, комунікаційних і функціональних рішень, закладених у структуру каналів збуту.

Першим ключовим виміром клієнтоорієнтованості є доступність продукції, яка визначає можливість клієнта безперешкодно отримати товар у потрібному місці та в прийнятні строки. Доступність охоплює географічне покриття, зручність логістичних маршрутів і передбачуваність поставчань [30]. Для клієнта саме цей вимір формує базове уявлення про надійність постачальника та доцільність подальшої співпраці.

Другим важливим виміром виступає стабільність і надійність функціонування каналів збуту, що проявляється у здатності підприємства виконувати взяті зобов'язання незалежно від зовнішніх коливань. Регулярність поставчань, дотримання погоджених обсягів і строків, а також мінімізація збоїв у каналах збуту безпосередньо впливають на рівень довіри клієнтів і знижують невизначеність у прийнятті рішень [6, 54].

Третім виміром клієнтоорієнтованості є якість сервісного обслуговування, яка охоплює швидкість реагування на запити, точність виконання замовлень, наявність консультаційної підтримки та готовність до вирішення проблемних ситуацій. У межах цього виміру канали збуту виконують не лише функцію передачі товару, а й стають інструментом підтримання позитивного клієнтського досвіду [6, 21, 23, 29, 30].

Наступним виміром є ефективність комунікації з клієнтами, що визначає рівень прозорості та взаєморозуміння між учасниками каналів збуту. Наявність зрозумілих процедур взаємодії, доступність інформації щодо умов постачання та

оперативний зворотний зв'язок сприяють формуванню довгострокових відносин і зменшенню конфліктних ситуацій у процесі співпраці [58].

Важливу роль у забезпеченні клієнтоорієнтованості каналів збуту відіграє також гнучкість, яка відображає здатність системи розподілу адаптуватися до індивідуальних потреб клієнтів і змін ринкового середовища. Гнучкі канали дозволяють варіювати обсяги постачань, формати співпраці та сервісні рішення, що підвищує привабливість підприємства як партнера для різних категорій споживачів [6, 22, 33].

Таблиця 1.3

Основні виміри клієнтоорієнтованості каналів збуту

Вимір клієнтоорієнтованості	Характеристика прояву
Доступність продукції	Зручність і своєчасність отримання товару
Стабільність каналів	Регулярність і надійність постачань
Якість сервісу	Швидкість реагування та підтримка клієнтів
Комунікація	Прозорість умов і ефективний зворотний зв'язок
Гнучкість	Адаптація каналів до потреб клієнтів

Таким чином, клієнтоорієнтованість каналів збуту формується як комплексна характеристика, що охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів. Їх узгоджений розвиток забезпечує не лише підвищення задоволеності клієнтів, а й створює основу для довгострокових конкурентних переваг підприємства, особливо в умовах функціонування на зовнішніх ринках.

Формування каналів збуту на міжнародних ринках у B2B-сегменті має низку специфічних особливостей, зумовлених складністю ринкових взаємодій, високим рівнем вимог до надійності постачань та довгостроковим характером відносин між партнерами. У таких умовах канали збуту стають не лише інструментом реалізації продукції, а й ключовим елементом формування партнерської довіри.

Однією з визначальних особливостей B2B-ринків є раціональний характер купівельної поведінки, що проявляється у домінуванні економічних,

технологічних і організаційних критеріїв прийняття рішень. У зв'язку з цим клієнтоорієнтоване формування каналів збуту передбачає орієнтацію на стабільність, передбачуваність і прозорість взаємодії. Для корпоративних клієнтів вирішальне значення мають не стільки широта каналів, скільки їх здатність забезпечити безперервність постачань, відповідність контрактним умовам і мінімізацію операційних ризиків [2, 58].

Міжнародний характер діяльності зумовлює підвищені вимоги до інституційної та нормативної адаптації каналів збуту. Клієнтоорієнтованість у цьому контексті означає здатність підприємства враховувати регуляторні особливості різних країн, вимоги до сертифікації, стандартів якості та документального супроводу. Для B2B-клієнтів відповідність цим вимогам є невід'ємною складовою цінності пропозиції, оскільки вона безпосередньо впливає на можливість використання продукції у власних виробничих або комерційних процесах.

Важливою особливістю клієнтоорієнтованого формування каналів збуту на міжнародних ринках є партнерський характер взаємодії з посередниками та дистриб'юторами. У B2B-сегменті посередники виконують не лише збутові, а й консультаційні, координаційні та комунікаційні функції, виступаючи ключовими контактними особами для клієнтів [2, 30]. Тому вибір партнерів у каналах збуту має ґрунтуватися на їх здатності забезпечувати високий рівень сервісу, підтримувати стандарти взаємодії та репрезентувати інтереси виробника на локальному ринку.

Клієнтоорієнтованість міжнародних каналів збуту також передбачає індивідуалізацію умов співпраці, що є характерною рисою B2B-ринків. Йдеться про адаптацію графіків постачання, обсягів партій, форм розрахунків і комунікаційних процедур до потреб конкретних клієнтів [21, 33]. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість системи розподілу та посилити цінність партнерських відносин, що особливо важливо в умовах обмеженої кількості клієнтів і високої концентрації попиту.

Окрему роль у клієнтоорієнтованому формуванні каналів збуту відіграє інформаційна взаємодія, яка на міжнародних ринках ускладнюється часовими, мовними та культурними бар'єрами. Забезпечення чітких каналів комунікації, доступності інформації щодо статусу замовлень і оперативного реагування на запити клієнтів сприяє зниженню невизначеності та зміцненню довіри між сторонами.

Таблиця 1.4

Багатовимірна характеристика клієнтоорієнтованого формування каналів збуту на міжнародних B2B-ринках

Вимір клієнтоорієнтованості	Змістовна характеристика	Значення для B2B-клієнтів	Потенційні ризики за відсутності клієнтоорієнтованості
Доступність і ринкове покриття	Забезпечення можливості отримання продукції у потрібному місці та в узгоджені строки	Скорочення часу постачання, підвищення передбачуваності операцій	Втрата клієнтів через логістичні затримки
Стабільність і надійність постачань	Здатність каналів забезпечувати регулярність і безперервність поставок	Зниження операційних ризиків у виробничих процесах клієнтів	Порушення контрактів, зростання недовіри
Сервісна складова	Рівень підтримки клієнтів у процесі співпраці	Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів	Зниження повторних закупівель
Комунікаційна ефективність	Якість інформаційної взаємодії між учасниками каналу	Зменшення інформаційної асиметрії	Конфлікти, зростання транзакційних витрат
Гнучкість і адаптивність	Здатність каналів підлаштовуватися під індивідуальні вимоги клієнтів	Можливість оптимізації закупівель під потреби клієнта	Втрата ключових клієнтів
Інституційна відповідність	Врахування регуляторних та стандартних вимог ринку	Зниження регуляторних і правових ризиків	Неможливість доступу до ринку
Партнерська інтеграція	Рівень узгодженості дій між виробником і посередниками	Підвищення ефективності взаємодії	Фрагментація каналів, втрата контролю

Отже, клієнтоорієнтоване формування каналів збуту на міжнародних ринках у B2B-сегменті ґрунтується на поєднанні стабільності, гнучкості та

партнерської взаємодії. Урахування цих особливостей дозволяє підприємству не лише забезпечити ефективний збут продукції, а й сформувати стійкі конкурентні позиції та довгострокові відносини з клієнтами, що є передумовою успішної міжнародної діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності політики розподілу

Оцінювання ефективності політики розподілу продукції є складним методичним завданням, що зумовлено багатofункціональним характером каналів збуту та їх інтеграцією в загальну систему маркетингової діяльності підприємства. У наукових дослідженнях відсутній універсальний підхід до такого оцінювання, натомість сформувалося кілька методичних напрямів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах результативності політики розподілу.

Традиційно ефективність політики розподілу оцінювалася переважно з економічних позицій, шляхом аналізу витрат на збут, обсягів реалізації та показників прибутковості. У межах цього підходу розподіл розглядався як елемент, що має мінімізувати витрати та забезпечувати максимальний фінансовий результат. Така логіка є характерною для класичних управлінських підходів, орієнтованих на внутрішню ефективність діяльності підприємства, що було обґрунтовано у працях Пітера Друкера [10], який розглядав результативність бізнесу крізь призму досягнення економічних цілей.

Подальший розвиток маркетингової теорії зумовив перехід до маркетингового підходу в оцінюванні ефективності політики розподілу, у межах якого ключовими стають показники ринкового покриття, відповідності каналів цільовим сегментам та здатності підтримувати позиціонування підприємства. Представники цього підходу, зокрема Філіп Котлер, наголошують, що ефективність каналів розподілу слід оцінювати з огляду на їхню роль у забезпеченні доступності ціннісної пропозиції для цільових клієнтів, а не лише за фінансовими результатами [52, 53].

У сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набуває клієнтоорієнтований підхід, який розглядає ефективність політики розподілу через рівень задоволеності, лояльності та довгострокової цінності клієнтів. У цьому контексті канали збуту оцінюються за здатністю формувати позитивний клієнтський досвід, знижувати сприйняті ризики та забезпечувати стабільність взаємодії. Такий підхід характерний для концепцій ринково орієнтованого управління, розвинених у працях Жан-Жак Ламбена [22], який підкреслює необхідність інтеграції клієнтської цінності в систему оцінювання маркетингової ефективності.

Окремий напрям у методиці оцінювання ефективності політики розподілу пов'язаний із процесним і сервісним підходом, у межах якого аналізується якість функціонування каналів збуту, узгодженість дій їх учасників і рівень керованості процесів [6, 7]. Цей підхід дозволяє виявити внутрішні диспропорції в системі розподілу та оцінити її здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. У працях Девіда Ейкера [1] підкреслюється, що стабільність і надійність каналів розподілу є важливими нематеріальними чинниками формування конкурентних переваг і брендової цінності.

З огляду на багатовимірність політики розподілу доцільним є комплексний підхід до оцінювання її ефективності, що поєднує економічні, маркетингові та клієнтоорієнтовані критерії. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про результати функціонування каналів збуту та створює аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що ефективність політики розподілу не може бути адекватно оцінена в межах одного методичного підходу. Найбільш обґрунтованим є використання комплексної моделі оцінювання, яка поєднує економічні результати з маркетинговими та клієнтоорієнтованими критеріями. Саме такий підхід є доцільним для підприємств, що функціонують на міжнародних B2B-ринках і орієнтуються на довгострокову співпрацю з клієнтами.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання ефективності політики розподілу

Методичний підхід	Ключовий об'єкт оцінювання	Основні показники	Переваги підходу	Обмеження
Економічний	Фінансові результати розподілу	Обсяг реалізації, витрати, рентабельність	Простота, кількісна вимірюваність	Ігнорує клієнтську цінність
Маркетинговий	Ринкове покриття та позиціонування	Частка ринку, структура каналів	Орієнтація на ринок і сегменти	Обмежена увага до сервісу
Клієнто-орієнтований	Задоволеність і лояльність клієнтів	Повторні закупівлі, стабільність співпраці	Фокус на довгострокових відносинах	Складність кількісної оцінки
Процесно-сервісний	Якість функціонування каналів	Своєчасність постачань, узгодженість дій	Виявлення внутрішніх проблем	Потребує детальної інформації
Комплексний	Сукупна ефективність політики розподілу	Інтегральні показники	Цілісне бачення результатів	Висока складність розрахунків

Експорт органічної сільськогосподарської продукції має низку специфічних особливостей, які зумовлюють необхідність адаптації загальних методичних підходів до оцінювання ефективності політики розподілу. На відміну від традиційних товарних ринків, органічний сегмент характеризується підвищеними вимогами до сертифікації, простежуваності, стабільності постачань і відповідності регуляторним стандартам, що безпосередньо впливає на структуру та функціонування каналів збуту [25, 41].

У цьому контексті економічний підхід до оцінювання ефективності політики розподілу, орієнтований виключно на фінансові результати, є недостатнім. Для експорту органічної продукції ключового значення набувають нефінансові показники, пов'язані з дотриманням стандартів органічного виробництва, надійністю партнерських відносин і зниженням регуляторних ризиків. Як зазначив Жан-Жак Ламбен [22], на ринках із високими вимогами до

якості саме відповідність інституційним очікуванням формує довгострокову конкурентоспроможність постачальника.

Маркетинговий підхід у сфері експорту органічної продукції трансформується в напрямі оцінювання не лише ринкового покриття, а й якісної присутності на цільових ринках. Для B2B-клієнтів у країнах ЄС важливою є не широта каналів збуту, а їх відповідність вимогам конкретних сегментів – переробників, фермерських господарств, трейдерів органічної продукції. У цьому аспекті політика розподілу має оцінюватися з позицій здатності забезпечити стабільні обсяги постачання та узгодженість із контрактними умовами, що узгоджується з маркетинговою логікою, запропонованою Філіпом Котлером [20, 21].

Клієнтоорієнтований підхід для експорту органічної продукції набуває особливого значення, оскільки довіра між сторонами є критичною умовою співпраці. Ефективність політики розподілу в цьому випадку доцільно оцінювати через показники стабільності партнерських відносин, повторюваності контрактів, тривалості співпраці та рівня задоволеності корпоративних клієнтів [41]. Канали збуту виступають не лише механізмом реалізації продукції, а й інструментом зниження сприйнятих ризиків для імпортерів, пов'язаних із якістю та відповідністю продукції органічним стандартам.

Процесно-сервісний підхід також потребує адаптації до специфіки органічного експорту. У цьому випадку ефективність політики розподілу визначається здатністю каналів забезпечувати повну простежуваність продукції, своєчасне надання сертифікаційних документів і дотримання вимог логістичного супроводу. Як підкреслив Девід Ейкер [1], прозорість і передбачуваність взаємодії є важливими складовими формування довіри до брендів, особливо в сегментах із підвищеною чутливістю до репутаційних ризиків.

З урахуванням зазначеного доцільним є застосування адаптованої комплексної методики оцінювання ефективності політики розподілу, яка поєднує економічні, маркетингові, клієнтоорієнтовані та регуляторні критерії з урахуванням специфіки органічної продукції [54].

Таблиця 1.6

**Адаптована методика оцінювання ефективності політики розподілу
органічної продукції на міжнародних B2B-ринках**

Методичний вимір	Ключові критерії оцінювання	Показники для експорту органічної продукції
Економічний	Фінансова результативність каналів	Обсяг експортних поставок, витрати на розподіл, рентабельність експорту
Маркетинговий	Відповідність каналів цільовим сегментам	Частка B2B-клієнтів, стабільність контрактів
Клієнтоорієнтований	Якість партнерських відносин	Повторюваність контрактів, тривалість співпраці
Процесно-сервісний	Надійність функціонування каналів	Своєчасність постачань, точність виконання умов
Регуляторний	Відповідність органічним стандартам	Наявність сертифікації, простежуваність партій
Репутаційний	Рівень довіри до постачальника	Відсутність рекламацій, стабільність партнерства

Отже, адаптація методики оцінювання ефективності політики розподілу до умов експорту органічної продукції дозволяє врахувати специфіку B2B-взаємодії, регуляторні вимоги та підвищену роль довіри між партнерами. Такий підхід створює методичне підґрунтя для проведення поглибленого аналізу політики розподілу підприємства на цільових міжнародних ринках і обґрунтування напрямів її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УКРБІОЛЕНД»

2.1. Оцінка діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд»

Дослідження виконано за матеріалам ТОВ «УкрБіоЛенд». Товариство з обмеженою відповідальністю «УкрБіоЛенд» – українське підприємство, що спеціалізується на виробництві та оптовій реалізації органічної сільськогосподарської продукції. Підприємство станом на кінець 2025 року перебуває у статусі діючого суб'єкта господарювання [61, 62]. Управління діяльністю здійснюється керівником Кравченком Андрієм Володимировичем.

Компанія була заснована у 2003 році як традиційне сільськогосподарське підприємство та з 2013 року повністю перейшла на органічну модель ведення господарства [61]. Така трансформація передбачала відмову від використання синтетичних добрив і пестицидів, впровадження біологічних методів захисту рослин і побудову системи повної простежуваності продукції. Орієнтація на сталий розвиток, екологічна відповідальність і дотримання міжнародних стандартів органічного виробництва формує корпоративну філософію підприємства та є ключовим елементом його позиціонування на вітчизняному та міжнародному ринках.

Організаційна структура групи UkrBioLand включає чотирьох сертифікованих органічних операторів, діяльність яких координується в межах єдиної виробничо-збутової моделі:

- ТОВ «Солонянський завод Агрополімердеталь»;
- ТОВ «Завод Пластмасових Виробів Супутник»;
- ТОВ «Колос»;
- ТОВ «НВП САД» (додаток А).

Така інтегрована структура дає змогу поєднувати виробництво, зберігання, первинну переробку та підготовку продукції до експорту. [61].

Організаційно-управлінська структура ТОВ «УкрБіоЛенд» сформована з урахуванням експортної спрямованості діяльності та орієнтації на B2B-сегмент органічного аграрного ринку. Ключові управлінські рішення щодо виробництва, логістики та збуту координуються на рівні керівництва компанії та інтегровані з діяльністю інших операторів групи UkrBioLand, що забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами та створює організаційні передумови для формування єдиної політики розподілу.

Особливістю управлінської структури підприємства є відсутність жорсткої функціональної ізоляції між виробничими, збутовими та логістичними підрозділами. Управління збутовою діяльністю ТОВ «УкрБіоЛенд» зосереджене на роботі з обмеженим колом трейдерів, імпортерів і переробних підприємств, що потребує високого рівня персоналізації взаємодії. Функції комунікації з клієнтами, погодження контрактних умов, організації логістики та супроводу експортних операцій поєднані в межах єдиного управлінського контуру, що дозволяє скоротити часові лаги між запитом клієнта та управлінським рішенням, підвищуючи швидкість реагування та прогнозованість виконання зобов'язань.

Результативність клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» значною мірою визначається кадровим забезпеченням і рівнем професійних компетенцій персоналу, залученого до збутових, логістичних та зовнішньоекономічних операцій.

Таблиця 2.1

**Склад персоналу, залученого до реалізації політики розподілу
ТОВ «УкрБіоЛенд»**

Категорія персоналу	Осіб	Основні функції в системі розподілу
Керівник підприємства	1	Стратегічні рішення щодо каналів збуту, ключові переговори з B2B-клієнтами
Менеджери з експорту та збуту	2	Оформлення контрактів, комунікація з імпортерами, супровід замовлень
Логіст (координатор поставок)	1	Планування маршрутів, взаємодія з перевізниками, контроль строків
Фахівець із сертифікації та документації	1	Органічна сертифікація, TRACES, експортні документи, документообіг, інформаційний супровід клієнтів

З огляду на масштаби діяльності та спеціалізацію підприємства, кадрова структура у сфері розподілу є компактною та функціонально інтегрованою, що відповідає моделі середнього експортера органічної сировини, для якого характерне поєднання декількох функцій в межах однієї управлінської позиції. Компактна структура персоналу зумовлює підвищені вимоги до універсальності та професійної підготовки працівників.

Для оцінки кадрового потенціалу з позицій клієнтоорієнтованості застосуємо узагальнену експертну шкалу, яка дозволяє співвіднести наявний рівень компетенцій з потребами експортної діяльності.

Таблиця 2.2

Оцінка відповідності кадрового забезпечення вимогам клієнтоорієнтованої політики розподілу

Критерій оцінювання	Оцінка	Коментар
Професійна підготовка персоналу	4	Достатній рівень для роботи з B2B-клієнтами на вітчизняному ринку та ринку ЄС
Досвід експортної діяльності	4	Наявний досвід виконання міжнародних контрактів
Здатність реагувати на логістичні збої	3	Обмежена чисельність персоналу
Комунікація з клієнтами	4	Персоналізований формат взаємодії
Формалізація сервісних процедур	3	Значною мірою залежить від індивідуальних навичок

Сильними сторонами компанії є професійний досвід персоналу, глибоке розуміння специфіки органічного експорту та персоналізований характер роботи з клієнтами. Водночас компактність кадрової структури та обмежена формалізація сервісних процедур створюють ризики перевантаження ключових працівників у періоди підвищеної логістичної нестабільності.

Виробничо-ресурсний потенціал ТОВ «УкрБіоЛенд» є базовою складовою внутрішнього середовища підприємства та визначає його здатність забезпечувати стабільність і передбачуваність політики розподілу на зовнішніх ринках. Ресурсна забезпеченість і контроль над виробничими параметрами формують

основу довгострокових контрактних відносин і довіри з боку іноземних партнерів.

Виробнича діяльність ТОВ «УкрБіоЛенд» ґрунтується на органічній моделі землеробства із застосуванням біологічних методів захисту рослин та сучасних агротехнологій, що відповідають вимогам органічного виробництва. Повна сертифікація земельного банку та відсутність паралельного неорганічного виробництва мінімізують ризики контамінації та підвищують рівень довіри з боку контрагентів.

Таблиця 2.3

**Характеристика технологічних та інфраструктурних рішень
ТОВ «УкрБіоЛенд»**

Технологічні операції	Застосовувані технології / інструменти	Тип заходів	Рівень автоматизації	Значення для експорту
Контроль забур'яненості посівів	CombCut Weed Mower; ротаційні борони; штригельні борони Hatzenbichler; міжрядні культиватори Hatzenbichler та Garford; ручне прополювання	Агротехнічні, механічні	Середній (камерне ведення + ручна праця)	Відповідність вимогам органічної сертифікації ЄС
Навігаційні та точні системи	Камерні системи автоматичного ведення міжрядної техніки	Цифрові, точного землеробства	Високий	Підвищення стабільності якості партій
Контроль шкідників і фітопатогенів	Фітосанітарний моніторинг; профілактичні заходи; біологічні методи (ентомофаги, бактерії, гриби-антагоністи)	Біологічні, превентивні	Середній	Дотримання імпортних вимог Німеччини
Післязбиральна обробка зерна	CO ₂ -обробка зерна	Фізичні, безхімічні	Середній	Критично важливо для органічного експорту

Для забезпечення діяльності застосовується така сільськогосподарська техніка та обладнання: Case IH, New Holland, Claas Lexion, Hatzenbichler, John Deere, Massey Ferguson AGCO, Garford, Horsch, Flexi-Coil, MaterMac, Vaderstad, KELLY, Menkom Group, Avers-Agro, Maschio Gaspardo, MacDon, Schumacher, Lizava тощо.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є наявність власної інфраструктури зберігання та післязбиральної доробки продукції, що використовується в межах сертифікованої (Додаток Б) органічної діяльності оператора. Складські потужності загальною місткістю близько 30 тис. тонн оснащені обладнанням для очищення, сортування, сушіння та зберігання органічної сільськогосподарської продукції з дотриманням вимог простежуваності та запобігання змішуванню з неорганічними партіями. Наявність такої інфраструктури забезпечує збереження якісних характеристик продукції та створює можливості для гнучкого формування експортних партій відповідно до індивідуальних вимог B2B-клієнтів щодо обсягів, якісних параметрів і строків постачання.

ТОВ «УкрБіоЛенд» вирощує основні групи органічних культур, затребуваних на європейському ринку:

- зернові (спельта, м'яка пшениця, жовте просо, амарант);
- бобові (маш, горох, соєві боби);
- олійні культури (високого олеїнове насіння соняшнику, ріпак).

Такий асортимент зменшує залежність підприємства від окремих товарних позицій і дозволяє адаптувати розподільчу політику до змін попиту з боку імпортерів і переробних підприємств. Водночас сезонний характер аграрного виробництва зумовлює необхідність концентрації обсягів і ретельного планування постачань, що підвищує роль складської інфраструктури та управління запасами в системі клієнтоорієнтованого розподілу.

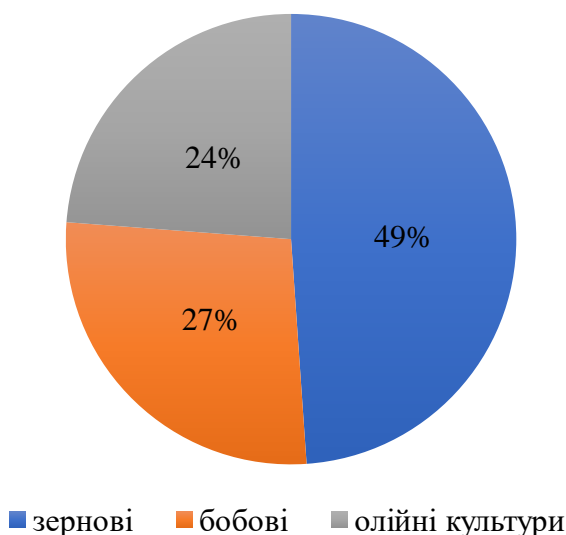


Рис. 2.1. – Структура посівних площ ТОВ «УкрБіоЛенд» у 2025 р., %

Фінансово-економічні умови діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд» формують базові можливості та обмеження реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу, зокрема в частині забезпечення стабільності експортних поставок, виконання контрактних зобов'язань і фінансування логістичних операцій. Аналіз динаміки основних фінансових показників підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про суттєві трансформації фінансового стану, зумовлені як змінами операційної активності, так і впливом зовнішнього середовища.

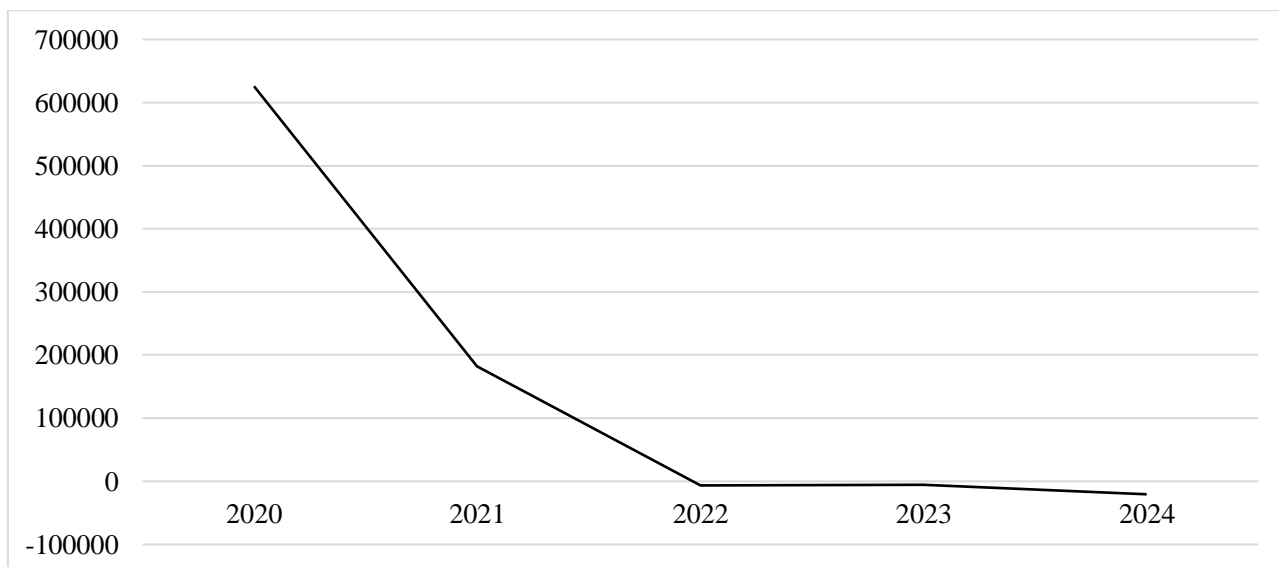


Рис. 2.2. – Динаміка чистого прибутку ТОВ «УкрБіоЛенд», грн [62]

У 2021 році діяльність підприємства була прибутковою (чистий прибуток становив 182 тис. грн), що свідчило про достатні можливості для самофінансування. Наявні активи в обсязі 2876,1 тис. грн формували ресурсну основу для забезпечення виробничо-збутових і логістичних процесів, що є критично важливим для реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу, орієнтованої на виконання зобов'язань перед B2B-клієнтами. Починаючи з 2022 року, діяльність підприємства є збитковою – збиток у 2022 році становив 6,4 тис. грн, у 2023 році – 5,1 тис. грн, у 2024 році – 20,5 тис. грн. Така ситуація зумовлена стійким перевищенням сукупних витрат над фактично отриманими доходами. Витрати підприємства зростають переважно внаслідок здорожчення ПММ, логістичних і транзакційних витрат. Крім того, у 2022 р. частину урожаю було втрачено через воєнні дії. Таким чином, фінансово-економічні умови функціонування підприємства в цілому та реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу зокрема у досліджуваному періоді є обмеженими.

Логістична інфраструктура є ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства. Для експортера органічної сільськогосподарської продукції стабільність і керованість логістичних процесів мають не лише операційне, а й стратегічне значення, оскільки саме через систему розподілу формується сприйняття підприємства як надійного партнера.

Таблиця 2.4

Характеристика логістичної інфраструктури та процесів розподілу продукції

Елемент логістики	Характеристика	Значення для політики розподілу
Складські потужності	Власні сертифіковані склади місткістю близько 30 тис. тонн	Забезпечують акумуляцію експортних партій і зниження сезонних ризиків
Доробка продукції	Очищення, сортування, сушіння, контроль якості	Підвищує відповідність вимогам імпортерів ЄС
Пакування	Big Bag (Q-Bags), стандартизоване промислове пакування	Оптимізація завантаження та зниження логістичних витрат
Транспорт	Зовнішні перевізники (авто- та мультимодальні маршрути)	Гнучкість маршрутів в умовах воєнних обмежень
Документальний супровід	Сертифікати, простежуваність, експортні документи	Зниження регуляторних і контрактних ризиків

Важливим елементом логістичної системи є використання стандартизованого промислового пакування типу Big Bag, що відповідає вимогам B2B-клієнтів на ринках країн ЄС. Таке пакування забезпечує оптимальне використання транспортного простору, збереження якості продукції та зниження ризиків пошкодження під час перевезення.

Таблиця 2.5

Основні параметри пакування та їх логістичне значення

Параметр	Характеристика	Логістичний ефект
Тип пакування	Big Bag / Q-Bag	Придатність для масових B2B-поставок
Місткість	1000–1500 кг	Зменшення кількості вантажних одиниць
Конструкція	Міцна, формостійка	Стабільність під час транспортування
Завантаження	Оптимізоване під палетні габарити	Економія транспортного об'єму
Маркування	Інформаційні та сертифікаційні елементи	Спрощення ідентифікації та контролю

Міжнародні перевезення здійснюються з використанням транзитних маршрутів через країни ЄС, що в умовах воєнного стану супроводжується підвищеними ризиками затримок і зростанням вартості логістики.

Таблиця 2.6

Ключові логістичні ризики та внутрішні механізми їх нейтралізації

Логістичний ризик	Прояв	Внутрішній інструмент управління
Затримки на кордонах	Подовження циклу поставки	Акумуляція запасів на складах
Зміна маршрутів	Зростання витрат	Гнучке планування партій
Пошкодження вантажів	Рекламації	Використання формостійкого пакування
Регуляторні збої	Тимчасове блокування поставок	Повний документальний супровід

Загалом логістична інфраструктура та організація процесів розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» забезпечують достатній рівень керованості експортних поставок і створюють внутрішні передумови для реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу. Поєднання власних складських потужностей, стандартизованого

пакування та гнучких логістичних маршрутів дозволяє підприємству мінімізувати вплив зовнішніх обмежень і підтримувати стабільність виконання контрактних зобов'язань.

З метою узагальнення результатів аналізу мікросередовища підприємства та систематизації чинників, що визначають можливості реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу, доцільно застосувати STABS-підхід. Використання цього інструменту дозволяє структуровано оцінити стратегічні, технологічні, ресурсні, процесні та кадрові характеристики підприємства, у тому числі і в контексті його експортної діяльності.

Таблиця 2.7

STABS-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Укрбіоленд»

Компонент STABS	Ключова характеристика	Бальна оцінка	Обґрунтування оцінки
S – Strategy	Чітка B2B-орієнтація, експорт органічної продукції, фокус на стабільність поставок	8	Стратегія відповідає вимогам ринку Німеччини, але має обмежений потенціал швидкого масштабування
T – Technology	Органічні технології вирощування (без синтетичних ЗЗР і добрив), біологічні методи захисту рослин, технології доробки та зберігання, стандартизоване пакування, базова цифрова підтримка логістики	7	Високий рівень агротехнологій і контролю якості компенсує обмежену цифровізацію розподілу
A – Assets	Сертифіковані органічні землі, складські потужності, фінансові ресурси, сертифікаційний капітал	9	Ресурсна база є однією з ключових конкурентних переваг
B – Business processes	Інтегровані, але частково неформалізовані процеси виробництва, збуту і логістики	6	Процесна зрілість обмежує масштабованість клієнтоорієнтованості
S – Staff	Компетентний персонал із досвідом органічного виробництва та експорту	7	Високі індивідуальні компетенції за умови кадрової компактності

Інтегральна оцінка STABS

$$STABS_{avg} = \frac{8 + 7 + 9 + 6 + 7}{5} = 7,4$$

Інтегральний STABS-індекс на рівні 7,4 бала свідчить про високий рівень внутрішньої готовності підприємства до реалізації клієнтоорієнтованої політики

розподілу, при цьому основні резерви її подальшого вдосконалення зосереджені у сфері формалізації бізнес-процесів та розвитку цифрових інструментів управління розподільчими операціями.

2.2. Вплив зовнішнього маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»

У сучасних умовах глобалізації аграрних ринків та посилення конкуренції на міжнародних напрямках збуту ефективність діяльності підприємств аграрного сектору дедалі більше визначається здатністю адаптувати свою політику розподілу до змін зовнішнього маркетингового середовища. Для підприємств, орієнтованих на експорт органічної продукції, зовнішнє середовище виступає активним чинником формування стратегічних і операційних рішень у сфері каналів збуту, логістики та сервісного обслуговування клієнтів.

У контексті клієнтоорієнтованої політики розподілу фактори зовнішнього маркетингового середовища визначають вимоги до надійності поставок, гнучкості логістичних схем, рівня інформаційної прозорості, а також здатності підприємства забезпечувати стабільну якість сервісу в довгостроковій перспективі.

Для ТОВ «УкрБіоЛенд», що здійснює діяльність на ринку органічної агропродукції та значною мірою орієнтується на міжнародні B2B-канали збуту, зовнішнє маркетингове середовище формує ключові обмеження й можливості розвитку клієнтоорієнтованої політики розподілу. З одного боку, воно задає жорсткі рамки через регуляторні вимоги, логістичні ризики, валютні коливання та воєнно-політичну нестабільність. З іншого боку, зростання попиту на органічну продукцію, розвиток цифрових технологій управління ланцюгами поставок і підвищення вимог до сталості бізнесу створюють передумови для побудови більш гнучких та орієнтованих на клієнта моделей розподілу.

Клієнтоорієнтована політика розподілу в аграрному секторі виходить за межі традиційного вибору каналів збуту та включає комплекс рішень щодо

адаптації умов поставки до індивідуальних потреб клієнтів, забезпечення передбачуваності виконання контрактів, мінімізації ризиків зриву постачання та формування довіри між учасниками ланцюга створення вартості. Саме зовнішнє маркетингове середовище визначає, які параметри сервісу стають критичними для клієнтів у конкретний період, а отже – потребують пріоритетного реагування.

Розглянемо вплив зовнішнього маркетингового середовища на ключові елементи клієнтоорієнтованої політики розподілу, що узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вплив зовнішнього маркетингового середовища на елементи клієнтоорієнтованої політики розподілу аграрного підприємства

Група факторів зовнішнього середовища	Ключові прояви впливу	Елементи клієнтоорієнтованої політики розподілу
Політико-правові	Регуляторні вимоги, сертифікація, торговельні обмеження	Надійність виконання контрактів, відповідність стандартам клієнтів
Економічні	Валютні коливання, логістичні витрати, купівельна спроможність	Гнучкість умов поставки, адаптація цінових та платіжних умов
Соціально-культурні	Зростання попиту на органічну продукцію, ESG-очікування	Формування довіри, довгострокові партнерські відносини
Технологічні	Цифровізація логістики, інформаційні системи	Прозорість поставок, індивідуалізація сервісу, швидкість взаємодії

Формування клієнтоорієнтованої політики розподілу аграрного підприємства неможливе без урахування впливу факторів макросередовища, які визначають загальні умови функціонування ринку, правила взаємодії з контрагентами та рівень передбачуваності збутових процесів. Для підприємств аграрного сектору, що одночасно працюють на внутрішньому ринку та здійснюють експортні операції, значущість таких факторів посилюється через необхідність узгодження різних регуляторних, економічних і технологічних вимог у межах єдиної політики розподілу.

У даному дослідженні для систематизації впливу факторів макросередовища на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ

«УкрБіоЛенд» використовуємо PEST-аналіз, який дозволяє структурувати політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники з позиції їхнього впливу на канали збуту, логістику та сервісну складову взаємодії з клієнтами.

Узагальнений перелік ключових PEST-факторів, релевантних для формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд», наведено в таблиці 2.9 [2, 12, 13, 15, 27, 39].

Таблиця 2.9

**Фактори впливу на формування клієнтоорієнтованої політики
розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»**

Група факторів	Ключові фактори макросередовища	Потенційний вплив на політику розподілу та клієнтоорієнтованість
Політико-правові	Воєнно-політична нестабільність; державне регулювання аграрного сектору; вимоги до органічної сертифікації; митно-тарифна політика; регулювання транспортної інфраструктури	Зростання ризиків зриву поставок; підвищення ролі контрактної дисципліни; необхідність гарантування відповідності стандартам клієнтів
Економічні	Інфляційні процеси; валютні коливання; зміна собівартості виробництва і логістики; купівельна спроможність внутрішнього ринку; платоспроможність контрагентів	Коригування умов оплати та поставки; пошук балансів між ціною та сервісом; гнучкість договірних відносин
Соціально-культурні	Зростання попиту на органічну продукцію; екологічна свідомість споживачів; вимоги до прозорості походження продукції; довіра до виробника	Посилення значення репутації; орієнтація на довгострокові відносини; підвищення ролі сервісної складової розподілу
Технологічні	Цифровізація логістики; впровадження ERP та CRM-систем; розвиток технологій простежуваності; автоматизація складських процесів	Підвищення прозорості поставок; індивідуалізація роботи з клієнтами; скорочення термінів виконання замовлень

Особливістю макросередовища діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд» є поєднання впливу загальнонаціональних економічних і політичних процесів із специфічними вимогами до органічного виробництва та обігу

сільськогосподарської продукції. Тобто, необхідно врахувати не лише внутрішньоринкові тенденції попиту й пропозиції, а й міжнародні стандарти, логістичні обмеження та технологічні зміни, які прямо чи опосередковано впливають на параметри політики розподілу [2, 12, 13, 15, 27, 39, 60].

Узагальнимо виявлені макрофактори та оцінимо силу їх впливу на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу. У межах дослідження використано експертно-аналітичний підхід до оцінювання значущості факторів, який передбачає:

- визначення ступеня впливу кожного фактора на параметри політики розподілу;
- оцінювання вагомості факторів;
- розрахунок інтегральної зваженої оцінки як добутку сили впливу та коефіцієнтів вагомості (табл. 2.10).

Проведений PEST-аналіз зовнішнього маркетингового середовища діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд» засвідчив, що формування клієнтоорієнтованої політики розподілу підприємства відбувається під домінуючим впливом політико-правових та економічних чинників, інтегральна зважена оцінка яких є найвищою серед усіх груп факторів. Отримані значення свідчать про те, що саме ці групи факторів формують базові обмеження та рівень ризиків у процесі організації каналів збуту, логістики та взаємодії з клієнтами.

Політико-правові фактори характеризуються високою інтенсивністю впливу на клієнтоорієнтовану політику розподілу, що обумовлено воєнно-політичною нестабільністю, регуляторними вимогами до аграрного виробництва та органічної сертифікації, а також обмеженнями транспортної інфраструктури. Висока зважена оцінка цієї групи факторів свідчить про те, що клієнтоорієнтованість у сучасних умовах не може бути реалізована без системного управління ризиками та забезпечення стабільності виконання контрактних зобов'язань. З огляду на ситуацію, що склалася, підприємству необхідно формувати політику розподілу, орієнтовану на надійність поставок, та чітке дотримання регуляторних вимог.

Таблиця 2.10

**Вплив факторів на клієнтоорієнтовану політику розподілу
ТОВ «УкрБіоЛенд» за результатами PEST-аналізу**

Група факторів	Фактор макросередовища	Сила впливу	Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка
Політико-правові	Воєнно-політична нестабільність	5	0,30	1,50
	Державне регулювання аграрного сектору	4	0,20	0,80
	Вимоги до органічної сертифікації	4	0,20	0,80
	Митно-тарифне регулювання	3	0,15	0,45
	Обмеження транспортної інфраструктури	4	0,15	0,60
	Інтегральна зважена оцінка			4,15
Економічні	Зміна логістичних витрат	5	0,30	1,50
	Валютні коливання	4	0,20	0,80
	Інфляційні процеси	4	0,20	0,80
	Платоспроможність B2B-контрагентів	3	0,15	0,45
	Витрати, пов'язані з виходом на ринки ЄС	4	0,15	0,60
	Інтегральна зважена оцінка			4,15
Соціально-культурні	Зростання попиту на органічну продукцію	4	0,30	1,20
	Екологічна свідомість споживачів	3	0,20	0,60
	Вимоги до прозорості походження продукції	4	0,20	0,80
	Орієнтація B2B-клієнтів на довгострокові відносини	3	0,15	0,45
	Репутаційні очікування до виробника	3	0,15	0,45
	Інтегральна зважена оцінка			3,50
Технологічні	Цифровізація логістики	4	0,25	1,00
	Впровадження ERP/CRM-систем	3	0,20	0,60
	Технології простежуваності (traceability)	4	0,20	0,80
	Автоматизація складських процесів	3	0,20	0,60
	Інформаційна інтеграція з клієнтами	3	0,15	0,45
	Інтегральна зважена оцінка			3,45

Високі значення зважених оцінок у групі економічних факторів підтверджують, що клієнтоорієнтована політика розподілу повинна поєднувати стабільність і гнучкість, забезпечуючи можливість адаптації умов поставки, оплати та обсягів реалізації відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Таким чином, економічні фактори безпосередньо впливають на структуру договірних

відносин і визначають доцільність застосування диференційованих умов співпраці з різними сегментами клієнтів.

Соціально-культурні фактори, попри дещо нижчий інтегральний рівень впливу, формують довгострокові тенденції розвитку клієнтоорієнтованої політики розподілу. Зростання попиту на органічну продукцію, підвищення екологічної свідомості споживачів і зростаючі вимоги до прозорості походження продукції обумовлюють необхідність формування репутаційно орієнтованої моделі розподілу. У цьому контексті клієнтоорієнтованість проявляється через здатність підприємства забезпечувати інформаційну відкритість, підтримувати довіру клієнтів і будувати довгострокові партнерські відносини.

Технологічні фактори, хоча й мають найнижчу інтегральну зважену оцінку серед груп PEST, відіграють важливу роль як інструмент адаптації клієнтоорієнтованої політики розподілу до вимог зовнішнього середовища. Цифровізація логістики, впровадження ERP/CRM-систем, розвиток технологій простежуваності та інформаційної інтеграції з клієнтами створюють передумови для підвищення прозорості, керованості та індивідуалізації сервісу. Таким чином, технологічні чинники виступають не стільки обмеженням, скільки можливістю для підвищення ефективності клієнтоорієнтованої політики розподілу.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна зробити висновок, що зовнішнє маркетингове середовище діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд» характеризується високим рівнем складності та нестабільності, що зумовлює необхідність переходу до адаптивної клієнтоорієнтованої політики розподілу. Така політика має базуватися на поєднанні управління ризиками, економічної гнучкості, репутаційної надійності та технологічної підтримки процесів розподілу. Отримані результати PEST-аналізу формують аналітичне підґрунтя для подальшого ранжування зовнішніх факторів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу підприємства у наступних розділах магістерської роботи.

Мікросередовище підприємства охоплює сукупність безпосередніх учасників ринку, взаємодія з якими визначає практичні умови реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу. На відміну від макросередовища, чинники мікросередовища мають більш прикладний характер і прямо впливають на структуру каналів збуту, параметри логістичного сервісу, рівень переговорної гнучкості та стабільність партнерських відносин.

Для ТОВ «УкрБіоЛенд», яке здійснює реалізацію органічної агропродукції як на внутрішньому ринку, так і в експортних каналах, аналіз мікросередовища набуває особливої ваги з огляду на залежність результативності розподілу від поведінки клієнтів, конкурентів, постачальників та логістичних партнерів. У межах дослідження оцінювання мікросередовища здійснено на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, адаптованої до специфіки аграрного ринку.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера ґрунтується на припущенні, що інтенсивність конкуренції та рівень прибутковості визначаються не лише прямими конкурентами, а сукупною дією п'яти ключових ринкових сил.

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції на ринку органічної аграрної продукції характеризується поступовим зростанням кількості виробників і трейдерів, що посилює боротьбу за стабільні канали збуту та довгострокових клієнтів. Конкуренція відбувається не лише за ціною, а й за параметрами сервісу, репутацією, дотриманням стандартів якості та надійністю виконання контрактів.

Таблиця 2.11

Оцінка інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції*

Параметр оцінки	Характеристика	Оцінка
Кількість конкурентів	Середня, з тенденцією до зростання	2
Темпи зростання ринку	Помірні, із сезонними коливаннями	2
Рівень диференціації продукції	Обмежений, акцент на сертифікації	2
Цінова конкуренція	Помірна	2
Сумарна оцінка		8

**Примітка: 1 – низький, 2 – середній, 3 – високий рівень впливу.*

Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції зумовлює необхідність для підприємства формувати клієнтоорієнтовану політику розподілу, орієнтовану на стабільність співпраці, а не короткострокові цінові переваги.

Вхід на ринок органічної агропродукції супроводжується наявністю сертифікаційних, фінансових та репутаційних бар'єрів, що стримує швидке зростання кількості нових учасників. Водночас привабливість ринку стимулює появу нових виробників у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.12

Оцінка загрози входу нових конкурентів

Критерій	Характеристика	Оцінка
Сертифікаційні бар'єри	Високі	1
Початкові інвестиції	Значні	1
Доступ до каналів збуту	Обмежений	2
Лояльність клієнтів	Помірна	2
Сумарна оцінка		6

Загроза входу нових конкурентів оцінюється як помірна, що підвищує значення клієнтоорієнтованості як інструменту утримання існуючих контрагентів.

Основними клієнтами підприємства є переробники, трейдери та корпоративні покупці, які висувають високі вимоги до умов поставки, стабільності обсягів і якості сервісу.

Таблиця 2.13

Оцінка впливу споживачів

Показник	Характеристика	Оцінка
Концентрація клієнтів	Середня	2
Чутливість до ціни	Помірна	2
Вимоги до сервісу	Високі	3
Схильність до зміни постачальника	Середня	2
Сумарна оцінка		9

Підвищені вимоги клієнтів формують потребу в гнучкій, сервісно орієнтованій політиці розподілу, що забезпечує індивідуальний підхід і прогнозованість співпраці.

Залежність від логістичної інфраструктури та перевізників посилює вплив постачальників послуг на результати розподільчої діяльності, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.14

Оцінка впливу постачальників і логістичних партнерів

Параметр	Характеристика	Оцінка
Кількість альтернативних контрагентів	Обмежена	2
Витрати на зміну контрагента	Високі	3
Вплив на строки поставки	Значний	3
Сумарна оцінка		8

Вищий за середній рівень впливу постачальників підсилює необхідність укладання довгострокових контрактів і координації ланцюгів постачання як елементів клієнтоорієнтованості.

Результати аналізу мікросередовища свідчать, що клієнтоорієнтована політика розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» формується в умовах помірного конкурентного тиску та зростаючих вимог з боку клієнтів і логістичних партнерів. У таких умовах ключовими чинниками успіху стають стабільність взаємодії, гнучкість умов співпраці та підвищення рівня сервісу в каналах розподілу.

Проведений аналіз макро- та мікросередовища дозволяє здійснити інтегральну оцінку впливу зовнішнього маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд». Інтеграція результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що зовнішнє маркетингове середовище не лише впливає на окремі елементи політики розподілу, а й формує вектор її розвитку. Клієнтоорієнтованість у даному контексті виступає не як декларативний принцип, а як адаптаційний механізм реагування на невизначеність зовнішніх умов.

З метою систематизації отриманих результатів узагальнимо вплив основних груп зовнішніх факторів на параметри клієнтоорієнтованої політики розподілу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Інтегральна оцінка впливу зовнішнього маркетингового середовища на клієнтоорієнтовану політику розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»

Група факторів	Характер впливу	Ключові прояви впливу	Орієнтація управлінської реакції
Політико-правові	Обмежуючий	Регуляторні вимоги, ризики зриву поставок	Забезпечення надійності та контрактної дисципліни
Економічні	Обмежувально-адаптивний	Зміна витрат, платоспроможності клієнтів	Гнучкість умов поставки та оплати
Соціально-культурні	Стимулюючий	Зростання попиту на органічну продукцію	Формування довгострокових партнерств
Технологічні	Стимулюючий	Цифровізація логістики та збуту	Підвищення прозорості та сервісної якості
Мікросередовище	Критичний	Вимоги клієнтів і партнерів	Індивідуалізація каналів розподілу

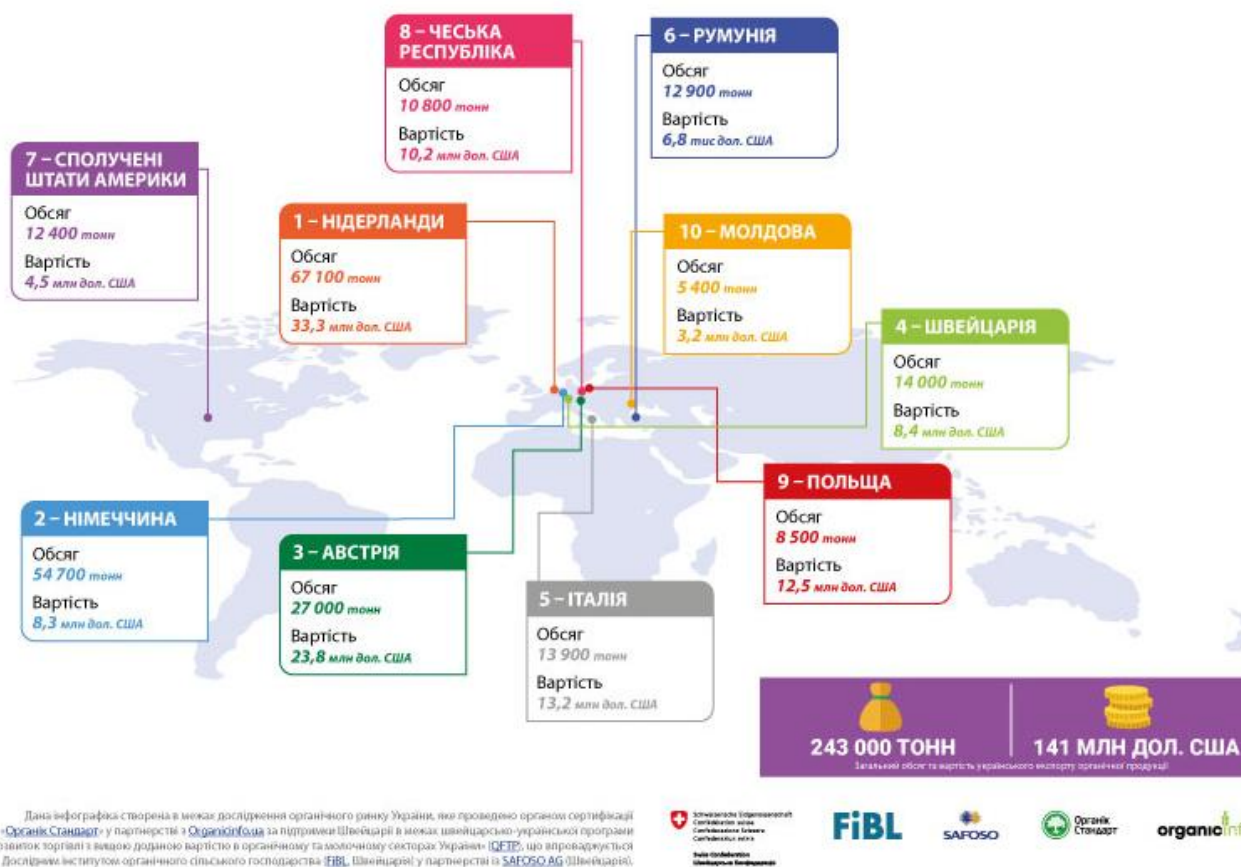
Таким чином, інтегральна оцінка впливу зовнішнього маркетингового середовища дозволяє стверджувати, що ефективна клієнтоорієнтована політика розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» має базуватися на поєднанні стабільності та гнучкості: з одного боку – дотриманні регуляторних і логістичних вимог, з іншого – адаптації умов співпраці до потреб конкретних клієнтів.

2.3. Специфіка клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції на ринку Німеччини в сегменті B2B

Органічне сільське господарство у світі динамічно розвивається у відповідь на зростання попиту на безпечні, екологічно чисті та сталі продукти харчування. Все більше країн впроваджують державні програми підтримки органічних виробників і вдосконалюють системи сертифікації. Споживачі стають

більш обізнаними щодо впливу агровиробництва на довкілля, що стимулює розширення органічних площ і ринків збуту. У глобальному масштабі органічний сектор розглядається як важлива складова сталого розвитку сільського господарства (Додаток В).

У цьому глобальному контексті Україна має значний потенціал для розвитку органічного сільського господарства завдяки родючим ґрунтам, вигідному географічному розташуванню та зростаючому інтересу з боку внутрішніх і міжнародних ринків (Додаток Д). Перехід України до органічного виробництва відкриває нові можливості для сталого розвитку аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності. Органічна продукція вітчизняні підприємств вже представлена на ринках інших країн, де вона користується стабільним попитом.



**Рис. 2.3. – Експорт української органічної продукції в світі за 2024 рік
– ТОП 10 країн-імпортерів [48]**

Ринок Німеччини є одним із провідних ринків органічної сільськогосподарської продукції (Додаток Е) у Європі за масштабами продажів та рівнем споживання [48, 59, 60]. Значна частка продукції імпортується з інших країн, у тому числі і з України. У таблиці 2.16 відображено структуру імпорту органічної сільськогосподарської продукції до Німеччини за основними товарними групами та їх часткою у загальному обсязі ввезення за 2023-2025 рр. [12, 13].

Таблиця 2.16

Структура імпорту органічної сільськогосподарської продукції до Німеччини у 2023-2025 рр., %

Товарна група	Частка імпорту, %
Зернові культури	28–32
Олійні культури	18–22
Бобові	12–15
Фрукти та овочі	25–30
Інші	5–7

Наведені дані свідчать, що найбільшу частку в імпорті органічної продукції до Німеччини займають зернові культури, фрукти та овочі, а також олійні культури, що формує стабільний диверсифікований попит у цих товарних групах. Така структура імпорту кількісно підтверджує релевантність України як потенційного постачальника органічної продукції, з огляду на її спеціалізацію у виробництві зазначених культур.

Згідно з аналізом потенціалу української продукції на ринку Німеччини [11-14, 48, 57, 59, 64], для експортерів з України існує нереалізований експортний потенціал за такими товарними позиціями:

- тверда пшениця (HS 100110) – 38 млн дол. США;
- пшениця та меслин (HS 100190) – 2,2 млн дол. США;
- канаркове насіння (HS 100830) – 6,8 тис. дол. США.

Поглиблений аналіз експорту пшениці свідчить, що серед країн Європейського Союзу саме Німеччина має найбільший нереалізований потенціал

для українських постачальників. Ринок органічних продуктів у Німеччині продовжує демонструвати стійкі темпи зростання, які підтримуються зміною споживчих уподобань на користь здорового харчування та екологічності продукції, а також політиками підтримки сталого сільського господарства. Прогнозоване подальше розширення ринку передбачає збільшення загальної вартості органічної продукції до близько 18 млрд дол. США до 2035 року із середньорічним зростанням понад 7% з 2025 по 2035 рік. [14]

Німеччина характеризується значним потенціалом у сфері переробки пшениці. Оборот борошномельної галузі становить 5,4 млрд євро, хлібопекарської та макаронної промисловості – 22,7 млрд євро, виробництва кормів – 7,2 млрд євро [5, 35, 59]. Незважаючи на відносно помірні обсяги доходів, борошномельні підприємства мають технологічні можливості для переробки органічного зерна, зокрема пшениці. Саме цей сегмент є ключовим каналом постачання пшениці для УкрБіоЛенд.

ТОВ «УкрБіоЛенд» планує експортувати три види органічної продукції: тверду пшеницю, м'яку пшеницю, канаркове насіння. Також розглядається можливість реалізації амаранту.

У структурі ринку Німеччини у сфері B2B органічна продукція реалізується через низку каналів розподілу:

- переробні підприємства та інгредієнтні постачальники, які використовують органічну сировину для виробництва напівфабрикатів і кінцевих продуктів для HoReCa;
- дистриб'юторів та трейдерів, які забезпечують поставки великих партій продукції для мереж ритейлерів та спеціалізованих магазинів;
- оптові торгові компанії, що працюють із замовленнями корпоративних клієнтів;
- закупівельні структури HoReCa та корпоративних кухонь, де органічна продукція все частіше використовується як елемент позиціонування якісного обслуговування [3, 35].

Таблиця 2.17

**Структура реалізації органічної продукції в Німеччині за
каналами збуту за 2023–2025 рр., %**

Канал збуту	Частка, %
Супермаркети та дискаунтери	63–65
Спеціалізовані біо-магазини	23–25
Прямі продажі / фермерські канали	5–6
HoReCa та переробка (B2B)	7–9

Для сегмента B2B у Німеччині характерні високі вимоги до сертифікації, простежуваності та відповідності нормам ЄС, що відображає високий рівень структурованості каналів збуту та стандартизованості співпраці між виробниками та корпоративними покупцями.

Німеччина має високий рівень структурованості ринку органічної продукції, що створює сприятливі, не дивлячись на достатню конкуренцію, умови для виробників, які планують виводити продукцію на цей ринок.

Враховуючи, що окремі параметри середовища та клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної продукції не підлягають прямому статистичному вимірюванню, у дослідженні застосовано експертний підхід до оцінювання. Експертне оцінювання здійснювалося групою з п'яти експертів, до складу якої увійшли фахівці у сфері агробізнесу, логістики, зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу, які мають практичний досвід роботи з органічною сільськогосподарською продукцією та міжнародними каналами розподілу. Оцінки сформовано на основі узагальнення галузевих аналітичних матеріалів і результатів попереднього аналізу ринку, та відображають відносну силу впливу факторів на клієнтоорієнтовану політику розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд».

Розвиток та ефективність клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної продукції в Німеччині значною мірою визначаються нормативно-правовою базою та інституційними механізмами, що регулюють органічний ринок як на національному рівні, так і на рівні Європейського Союзу.

У Німеччині, як і у ЄС в цілому діють механізми регулювання якості продукції, що забезпечують високі стандарти для сертифікації продукції та встановлюють вимоги до всіх ланок ланцюга постачання – від виробництва до реалізації. Сертифікація відповідно до стандартів ЄС гарантує, що продукція відповідає суворим критеріям щодо вирощування, обробки, пакування та простежуваності. Спільний логотип EU Organic є обов'язковим для всіх органічних продуктів, що реалізуються на території ЄС [14].

Німецька нормативно-інституційна система доповнює загально-європейські вимоги специфікаціями та програмами підтримки розвитку органічного сільського господарства. Наприклад, федеральне міністерство продовольства та сільського господарства Німеччини (BMEL) реалізує національні стратегії поширення органічних практик, включно з цілями щодо збільшення частки органічних земель до 30% до 2030 року. [14]

Крім загальної сертифікації та вимог ЄС, підприємства, що здійснюють поставки органічної продукції в B2B-сегмент, повинні враховувати:

- вимоги щодо простежуваності поставок (traceability) – система обліку та документального підтвердження походження кожної партії продукції;
- умови пакування та етикетування, що відповідають як вимогам ЄС, так і додатковим національним стандартам Німеччини;
- санітарно-гігієнічні норми HACCP та інші міжнародні стандарти якості, які є обов'язковими для B2B-контрактів із переробними підприємствами та HoReCa [39].

Існуюча нормативна база забезпечує захист прав споживачів, також вона є важливою частиною клієнтоорієнтованої політики розподілу, адже гарантія відповідності стандартам і здатність підтвердити якість продукції часто відіграють вирішальну роль при виборі постачальника та формуванні довгострокових контрактів.

Розглянуті в таблиці 2.18 нормативно-інституційні вимоги є ключовими для формування клієнтоорієнтованої політики розподілу на ринку Німеччини в

сегменті B2B, оскільки вони визначають рамки довіри та якості, що очікуються клієнтами.

Таблиця 2.18

Вплив нормативно-інституційних вимог до розподілу органічної сільськогосподарської продукції на клієнтоорієнтовану політику

Група вимог	Конкретні нормативні інструменти	Об'єкт регулювання	Вимоги до B2B-постачальника	Вплив на клієнтоорієнтовану політику розподілу
Регулювання в сфері органічної продукції	Регламент ЄС щодо органічного виробництва (EU Organic)	Продукція, процес виробництва, обіг	Обов'язкова сертифікація; підтвердження органічного походження партій	Формування довіри клієнтів; зниження транзакційних витрат
Національне інституційне регулювання	Політики та програми BMEL	Аграрний сектор, ринок органіки	Дотримання національних стратегічних пріоритетів сталого розвитку	Підвищення привабливості постачальника для німецьких партнерів
Система простежуваності (traceability)	Документування ланцюга поставок	Логістика, партії продукції	Повна відстежуваність від виробника до клієнта	Підвищення прозорості; можливість індивідуалізації сервісу
Санітарно-гігієнічні стандарти	НАССР, внутрішні аудити якості	Зберігання, транспортування	Контроль ризиків, підтвердження безпечності	Зменшення ризиків репутацій; підвищення стабільності співпраці
Вимоги до пакування та маркування	Регламенти ЄС щодо пакування та маркування	Пакування, інформація для клієнта	Коректне маркування, відсутність неточної та неправдивої інформації	Зручність інтеграції продукції у канали клієнта (private label, переробка)
Контрактно-правові вимоги	Торговельне право ЄС та Німеччини	Договірні відносини	Чітка фіксація умов поставки, відповідальності сторін	Підвищення передбачуваності та стабільності B2B-взаємодії
ESG-та сталість	Європейські підходи до ESG	Екологія, соціальна відповідальність	Дотримання екологічних і соціальних стандартів	Додатковий фактор лояльності корпоративних клієнтів
Інформаційна прозорість	Вимоги до звітності та даних	Дані про походження, якість	Надання підтверджуючих документів	Зміцнення довіри та зниження асиметрії інформації

Формування клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції в сегменті B2B на ринку Німеччини визначається, передусім, структурою корпоративного попиту та специфікою очікувань різних груп клієнтів. На відміну від B2C-ринків, у B2B-взаємодії ключове значення поруч з ціновими параметрами мають передбачуваність поставок, контрактна дисципліна, рівень сервісу та здатність постачальника інтегруватися в операційні процеси клієнта.

B2B-клієнти на ринку органічної продукції Німеччини є неоднорідними за масштабами діяльності, роллю в ланцюгу створення вартості та вимогами до постачальників, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до побудови каналів розподілу та сервісної підтримки в межах єдиної клієнтоорієнтованої політики.

З метою систематизації очікувань B2B-клієнтів виділимо основні типи корпоративних покупців органічної агропродукції (табл. 2.19) [2, 5, 33, 39].

Таблиця 2.19

Типологія B2B-клієнтів ринку органічної сільськогосподарської продукції Німеччини

Тип B2B-клієнтів	Роль у ланцюгу постачання	Характер закупівель	Чутливість до ризиків
Переробні підприємства	Перетворення сировини у напівфабрикати або кінцеву продукцію	Регулярні, великими партіями	Висока
Дистриб'ютори та трейдери	Оптовий розподіл на внутрішньому ринку	Партійні, з гнучкими графіками	Середня
Корпоративні закупівельні структури (HoReCa)	Забезпечення потреб мереж та закладів	Регулярні, стандартизовані	Середня–висока
Private label-замовники	Випуск продукції під власною маркою	Контрактні, довгострокові	Висока

Для зазначених груп клієнтів ключовим чинником вибору постачальника є здатність забезпечити стабільність та адаптивність розподільчих процесів. Клієнтоорієнтованість у B2B-сегменті проявляється не в індивідуалізації продукції як такої, а в індивідуалізації умов співпраці, включаючи логістичні рішення, документальний супровід і сервісне обслуговування.

Очікування B2B-клієнтів щодо політики розподілу мають комплексний характер і охоплюють як операційні, так і інституційні аспекти. Їх узагальнення з позиції впливу на клієнтоорієнтовану політику наведемо в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Очікування клієнтів сфери B2B

Група очікувань	Зміст очікувань	Значення для клієнта	Управлінські імплікації для постачальника
Надійність поставок	Дотримання строків, обсягів і графіків	Критичне	Планування логістики, резервні маршрути
Простежуваність і документація	Підтвердження походження та якості	Високе	Інтеграція систем обліку та сертифікації
Гнучкість умов співпраці	Адаптація до змін попиту	Середнє–високе	Модульні контракти, варіативні умови
Сервісна підтримка	Оперативна комунікація, супровід	Високе	Виділені менеджери, юридично оформлені угоди
Репутація та комплаєнс	Відповідність стандартам і ESG	Критичне	Прозорість бізнес-процесів

Аналіз очікувань B2B-клієнтів свідчить, що клієнтоорієнтована політика розподілу на ринку Німеччини має базуватися на процесному та контрактному підході, де ключовими є не лише характеристики продукції, а й здатність постачальника забезпечувати інтеграцію поставок у бізнес-процеси клієнта. У цьому контексті клієнтоорієнтованість набуває ознак операційної надійності, а не лише маркетингової привабливості [15, 30, 33, 39]. Отже, специфіка B2B-клієнтів

і їхніх очікувань формує підвищені вимоги до логістичної, інформаційної та організаційної складових політики розподілу.

Ефективність клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції в сегменті B2B на ринку Німеччини значною мірою визначається логістичними та інфраструктурними умовами функціонування ринку. Для корпоративних клієнтів логістика є системоутворюючою складовою цінності постачальника, оскільки безпосередньо впливає на безперервність виробничих процесів, виконання контрактних зобов'язань і фінансові результати.

Німеччина характеризується високим рівнем розвитку транспортної та складської інфраструктури, що створює сприятливі умови для організації B2B-поставок органічної продукції. Водночас ці умови формують підвищені стандарти очікувань до постачальників, зокрема щодо точності, регулярності та документальної прозорості поставок. Для органічної продукції додатковим ускладнюючим чинником є необхідність дотримання спеціальних умов зберігання, транспортування та розділення потоків органічної і неорганічної сировини [47, 56, 57].

Логістична система розподілу органічної продукції на ринку Німеччини базується на поєднанні автомобільних, залізничних та мультимодальних перевезень, із концентрацією товарних потоків у логістичних хабах і розподільчих центрах. Для B2B-клієнтів ключовими параметрами логістичного сервісу є не лише фізичне переміщення товару, а й можливість інтеграції поставок у власні системи планування та контролю.

З позиції клієнтоорієнтованості логістичні та інфраструктурні особливості доцільно розглядати через призму їх впливу на якість сервісу в каналах розподілу (табл. 2.21) [13, 14, 15, 59].

Зазначені характеристики визначають необхідність переходу від традиційного підходу до збуту до сервісно-логістичної моделі розподілу, в якій ключовим елементом клієнтоорієнтованості є здатність постачальника управляти ризиками поставок і забезпечувати стабільність виконання зобов'язань.

Таблиця 2.21

Ключові логістичні та інфраструктурні характеристики ринку Німеччини та їх вплив на клієнтоорієнтовану політику розподілу

Логістичний параметр	Характеристика ринку Німеччини	Значення для B2B-клієнтів	Вплив на політику розподілу
Транспортна інфраструктура	Високорозвинена мережа авто- та залізничних шляхів	Високе	Орієнтація на точність і регулярність поставок
Складська інфраструктура	Розгалужена мережа логістичних хабів	Високе	Можливість буферного зберігання та гнучких графіків
Органічна сегрегація	Обов'язкове розділення органічних потоків	Критичне	Посилення контролю якості та комплаєнсу
Документообіг	Високий рівень цифровізації	Високе	Інтеграція інформаційних систем із клієнтами
Часові стандарти	Низька толерантність до затримок	Критичне	Впровадження SLA та резервних логістичних рішень

Для B2B-клієнтів на ринку Німеччини істотне значення має також організація логістичних процесів у межах ланцюга постачання, зокрема розподіл відповідальності між виробником, перевізником і клієнтом. У цьому контексті клієнтоорієнтована політика розподілу передбачає не лише вибір оптимальних маршрутів, а й чітке регламентування процесів взаємодії між сторонами.

Типові логістичні вимоги B2B-клієнтів до постачальників органічної продукції узагальнено в таблиці 2.22 [5, 15, 35]. Логістичні та інфраструктурні особливості ринку Німеччини формують високий стандарт клієнтоорієнтованості у B2B-сегменті, де конкурентні переваги досягаються не стільки за рахунок ціни, скільки через якість логістичного сервісу, надійність і прозорість розподільчих процесів. Для постачальників органічної продукції це

означає необхідність інтеграції логістичних рішень у загальну систему управління взаємовідносинами з клієнтами.

Таблиця 2.22

Логістичні вимоги B2B-клієнтів до постачальників органічної продукції на ринку Німеччини

Група вимог	Зміст вимог	Очікуваний рівень	Управлінська відповідь постачальника
Точність поставок	Дотримання строків і обсягів	Дуже високий	Планування з часовими резервами
Гнучкість графіків	Адаптація до коливань попиту	Високий	Варіативні логістичні сценарії
Контроль якості	Відповідність стандартам органіки	Критичний	Внутрішні аудити та сертифікація
Інформаційна підтримка	Оперативний обмін даними	Високий	Цифрові платформи взаємодії
Управління ризиками	Мінімізація зривів поставок	Високий	Диверсифікація маршрутів і партнерів

Конкурентне середовище на ринку органічної продукції Німеччини формується під впливом масштабного попиту та високої інституційної впорядкованості каналів збуту. Основні типи виробників органічної сільськогосподарської продукції наведено у додатку Е. У 2023 році обсяг продажів органічних продуктів харчування та напоїв у Німеччині становив 16,1 млрд євро, а у 2024 році – 17 млрд євро, що підтверджує відновлення зростання ринку після інфляційного шоку та посилення конкуренції за контрактні B2B-канали. [3, 8]

Для конкурентного середовища характерні дві принципові ознаки, важливі саме для клієнтоорієнтованої політики розподілу в секторі B2B:

– перерозподіл впливу на користь великих закупівельників і торговельних мереж, які посилюють роль власних торгових марок та стандартизують вимоги до постачальників [39];

– підвищення значущості каналів “масового доступу” (супермаркети/дискаунтери/дрогері) як ключових драйверів збуту органіки, що опосередковано збільшує частку B2B-поставок через професійних дистриб’юторів, трейдерів і переробників, інтегрованих у ці канали [28].

У таких умовах конкуренція між постачальниками органічної сільськогосподарської продукції дедалі більше зміщується з площини «ціна/обсяг» у площину стандартизованого сервісу, надійності поставок, прозорості та комплаєнсу, тобто тих характеристик, що безпосередньо формують клієнтоорієнтованість політики розподілу.

Таблиця 2.23

Ключові групи конкурентів у B2B-каналах органічної сільськогосподарської продукції

Група учасників	Роль у B2B-ланцюгу	Типові конкурентні переваги	Наслідки для постачальника
Локальні виробники органічної сировини (Німеччина)	Поставки сировини переробникам/ дистриб’юторам	Репутація «локального походження», більш коротке логістичне плече, прогнозованість	Підвищені очікування до «безперервності» та швидкості виконання замовлень
Кооперативи та об’єднання виробників	Консолідація партій, стабільність обсягів	Масштаб партій, узгоджені стандарти, централізований контроль якості	Конкуренція за рахунок надійності постачання та стандартних SLA
Імпортери/трейдери органічної сировини	Забезпечення асортименту/ обсягів, балансування дефіцитів	Доступ до ширшої сировинної бази, гнучкість пропозиції, швидке переключення джерел	Високі вимоги клієнтів до документальної прозорості та простежуваності
Переробники та інгредієнтні компанії	Поставка стандартизованих інгредієнтів	Стандартизація якості, стабільність специфікацій, технологічна підтримка	Очікування точного дотримання специфікацій і графіків поставок
Закупівельні структури мереж	Формують вимоги до постачальників та специфікації	Пріоритетність, стандартизація, контроль ціни/якості	Перехід до контрактної моделі “compliance + service”: аудит, KPI, штрафи/бонуси

Джерело: [2, 5, 11, 13, 33, 39]

На ринку Німеччини клієнтоорієнтованість у сфері B2B найчастіше реалізується через інституціоналізовані практики управління сервісом, де взаємодія між постачальником і клієнтом формалізована у вигляді SLA, специфікацій, процедур якості та цифрового обміну даними. Враховуючи посилення ролі власних торгових марок і стандартизацію вимог мереж, саме ці практики стають критичними для конкурентоспроможності постачальника [2, 5, 11, 13, 33, 39].

Таблиця 2.24

Поширені практики клієнтоорієнтованої політики розподілу в B2B-сегменті Німеччини

Практика	Як проявляється у B2B-каналі	Яку потребу клієнта закриває	Контрольні KPI
Контрактна сервісна модель (SLA/штрафи/бонуси)	Фіксація вимог до строків, партій, документів, відповідальності	Передбачуваність і керованість постачання	OTIF, % рекламаций, час реакції на інцидент
Стандартизація специфікацій (product specs)	Узгоджені технічні параметри/допуски, стабільність якості партій	Стабільність виробничих процесів клієнта	% відхилень від специфікації, кількість невідповідностей
Traceability «партія-документ-маршрут»	Повний пакет супровідних документів, відстеження партій	Зниження ризиків комплаєнсу/аудиту	% партій з повним пакетом документів, час надання документів
Цифровий обмін даними (EDI/портали)	Електронні замовлення, підтвердження, ASN/повідомлення	Швидкість і точність взаємодії	Lead time підтвердження, частка EDI-замовлень
Буферна логістика / складські рішення	Резервні партії або гнучке складування через хаби	Стабільність при коливаннях попиту	рівень сервісу, частота відсутності товару на складі
Сегментація клієнтів і диференціація сервісу	Різні рівні сервісу для різних типів B2B-клієнтів	Оптимальний баланс сервіс/витрати	SLA-виконання за сегментами, маржинальність по сегментах
Вендор-менеджмент якості (аудити, CAPA)	Регулярні аудити, коригувальні дії	Довіра, зниження ризиків	кількість аудит-знаходжень, час закриття CAPA

Німецькі компанії переважно погоджуються на співпрацю з постачальниками, якщо останні дотримуються таких умов щодо виконання договірних зобов'язань:

- частка замовлень, доставлених вчасно та в повному обсязі, (OTIF) – вище 98 %;
- допустимий рівень рекламаций – до 1,5 %;
- час надання документів – не більше 24 год;
- час реагування на інцидент – впродовж 48 год [12, 15, 39].

Отже, конкурентне середовище B2B-ринку органічної сільськогосподарської продукції Німеччини характеризується «якісною конкуренцією», де визначальними стають сервіс, комплаєнс і надійність розподілу. Зростання ринку підсилює привабливість сегмента, але одночасно посилює вимоги до постачальників через стандартизацію каналів та підвищення ролі власних торгових марок. [3, 39]

Таблиця 2.25

Оцінка конкурентного середовища B2B-ринку органічної сільськогосподарської продукції в Німеччині

Показник	Значення	Аналітична інтерпретація для політики розподілу
Загальний обсяг ринку органічних продуктів, млрд євро (2024)	17,0	Висока місткість ринку формує конкуренцію за контрактні B2B-канали
Частка B2B-каналів у реалізації органіки, %	45–50	Майже половина ринку формується через B2B-ланцюги (дистрибуція, переробка, HoReCa)
Частка private label у продажах органічних продуктів, %	55–60	Посилення вимог до стандартизації, комплаєнсу та SLA
Частка локальних виробників у B2B-поставках, %	60–65	Конкурентна перевага локальності → підвищені очікування до імпортерів
Частка імпортової органічної сировини, %	35–40	Вікно можливостей для зовнішніх постачальників за умови високої надійності
Середня тривалість B2B-контрактів, років	2–4	Орієнтація на довгострокові відносини, а не разові угоди
Середній допустимий рівень зриву поставок (tolerance), %	≤ 2	Дуже низька толерантність (критична роль OTIF)
Частка контрактів із формалізованими SLA, %	70–80	Клієнтоорієнтованість реалізується через формалізований сервіс
Частка B2B-клієнтів, що вимагають повної простежуваності (traceability), %	> 90	Прозорість є базовою, а не додатковою вимогою
Частка клієнтів, що використовують цифрові портали/EDI, %	65–75	Необхідність цифрової інтеграції постачальника

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 8, 14, 15, 39]

Наведені в таблиці 2.25 кількісні характеристики конкурентного середовища B2B-ринку органічної сільськогосподарської продукції в Німеччині свідчать про його високу структурованість, зрілість та інституційну впорядкованість. Значний обсяг ринку та висока частка B2B-каналів у загальній реалізації органічної продукції підтверджують ключову роль корпоративних ланцюгів постачання у формуванні попиту та визначенні стандартів взаємодії між постачальниками і клієнтами.

Висока частка private label у продажах органічної продукції зумовлює зміщення конкурентної боротьби з цінових параметрів у площину стандартизації сервісу, комплаєнсу та логістичної надійності. За таких умов клієнтоорієнтована політика розподілу набуває формалізованого характеру та реалізується через контрактні механізми, системи SLA і чітко визначені показники результативності поставок. Низький допустимий рівень зриву постачань та поширення OTIF як базового KPI підтверджують критичну роль операційної стабільності у B2B-відносинах [12, 15, 39].

Співвідношення локальних постачальників та іноземних компаній свідчить про збереження істотної залежності німецького ринку від імпоротної органічної сировини, що формує потенційні можливості для зовнішніх виробників. Водночас ці можливості реалізуються лише за умови повної відповідності високим вимогам до простежуваності, цифрової інтеграції та прозорості ланцюгів постачання, що фактично є обов'язковими умовами доступу до B2B-каналів.

Середня тривалість контрактів і висока частка формалізованих договірних відносин підтверджують орієнтацію ринку на довгострокове партнерство, у межах якого клієнтоорієнтованість розглядається не як елемент маркетингової комунікації, а як стабільна управлінська характеристика політики розподілу. Таким чином, кількісні параметри конкурентного середовища ринку Німеччини формують об'єктивні передумови для впровадження клієнтоорієнтованої, сервісно-логістичної моделі розподілу, адаптація до якої є критично важливою для підприємств, що прагнуть працювати в B2B-сегменті цього ринку.

Особливої уваги потребує адаптація логістичної складової політики розподілу. Низька толерантність німецьких замовників до збоїв постачання, жорсткі вимоги до простежуваності та широке використання SLA обумовлюють необхідність формування резервних логістичних рішень, підвищення прозорості документообігу та цифрової інтеграції з партнерами [12, 15, 39]. У цьому контексті клієнтоорієнтованість трансформується в здатність підприємства управляти ризиками поставок і забезпечувати стабільність сервісу навіть за умов зовнішньої невизначеності.

З метою систематизації напрямів адаптації клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» до вимог ринку Німеччини застосуємо матричний підхід (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

**Матриця адаптації клієнтоорієнтованої політики розподілу
ТОВ «УкрБіоЛенд» до вимог В2В-ринку Німеччини**

Вимоги В2В-ринку Німеччини	Поточні обмеження підприємства	Напрямок адаптації політики розподілу	Очікуваний ефект
Висока надійність поставок (OTIF \geq 98%)	Залежність від окремих логістичних маршрутів	Диверсифікація логістичних партнерів, резервні маршрути	Підвищення стабільності виконання контрактів
Формалізація сервісу (SLA)	Обмежена стандартизація сервісних параметрів	Запровадження SLA та KPI у В2В-контрактах	Зростання довіри клієнтів
Повна простежуваність партій	Високе навантаження на ручний документообіг	Цифровізація обліку та супровідних документів	Скорочення транзакційних витрат
Довгострокові контрактні відносини	Орієнтація на разові або короткострокові угоди	Перехід до контрактів середньо- та довгострокового типу	Стабілізація збуту
Інформаційна прозорість	Асинхронна комунікація з клієнтами	Впровадження єдиних каналів цифрової взаємодії	Підвищення якості сервісу

Адаптація клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» до вимог ринку Німеччини передбачає трансформацію збутової діяльності у напрямі підвищення процесної керованості, сервісної стандартизації та логістичної надійності. Успішна реалізація таких змін створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в B2B-сегменті ринку органічної сільськогосподарської продукції.

Підсумовуючи, специфіка клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції в B2B-сегменті ринку Німеччини полягає у поєднанні жорсткої регламентованості, високих вимог до сервісу та необхідності управління ризиками поставок у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УКРБІОЛЕНД»

3.1. Обґрунтування клієнтоорієнтованої стратегії розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд»

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог з боку корпоративних клієнтів ефективність політики розподілу дедалі більше визначається не лише вибором каналів збуту, а здатністю підприємства адаптувати розподільчі процеси до індивідуальних очікувань контрагентів. Для підприємств, що здійснюють експорт органічної сільськогосподарської продукції та функціонують у B2B-сегменті, клієнтоорієнтованість політики розподілу набуває характеру стратегічного чинника конкурентоспроможності, оскільки безпосередньо впливає на стабільність контрактних відносин, рівень довіри партнерів і прогнозованість виконання зобов'язань [2, 16, 33].

Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища засвідчили, що формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів політико-правового, економічного, соціально-культурного та технологічного характеру, а також чинників мікросередовища, зокрема вимог B2B-клієнтів, конкурентного тиску та логістичних обмежень. Виявлена багатовимірність впливів унеможлиблює застосування фрагментарних управлінських рішень і потребує використання системного підходу до моделювання політики розподілу.

У зв'язку з цим запропоновано модель формування клієнтоорієнтованої політики розподілу, яка ґрунтується на ієрархічному узагальненні факторів середовища, параметрів клієнтоорієнтованості та можливих стратегічних альтернатив. Модель спрямована на логічне поєднання аналітичних результатів із практичними управлінськими рішеннями щодо адаптації політики розподілу

підприємства до умов функціонування на ринку Німеччини в сегменті B2B.

Запропонована модель не має виключно формалізованого характеру, а використовується як аналітико-методичний інструмент, що дозволяє структурувати вплив ключових факторів, визначити критичні параметри клієнтоорієнтованості та обґрунтувати доцільні напрями розвитку політики розподілу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та обмежень зовнішнього середовища.

Модель побудовано за принципом багаторівневої ієрархії, що дозволяє послідовно перейти від чинників макро- та мікросередовища до конкретних управлінських рішень у сфері політики розподілу. Такий підхід забезпечує структурування результатів аналізу, створює аналітичне підґрунтя для вибору стратегічних альтернатив та подальшої їх кількісної оцінки.

В рамках побудови клієнтоорієнтованої політики розподілу для ТОВ «УкрБіоЛенд» розглянемо чотири стратегічні альтернативи, які забезпечують різні підходи до реалізації вимог B2B-клієнтів та адаптації до зовнішніх і внутрішніх факторів середовища:

- контрактно-орієнтована стратегія розподілу;
- логістично-адаптивна стратегія розподілу;
- сервісно-клієнтоорієнтована стратегія розподілу;
- цифрово-інтегрована стратегія розподілу.

Контрактно-орієнтована стратегія розподілу акцентує увагу на формалізації угод і забезпеченні стабільності через чітко визначені контрактні зобов'язання. Вона передбачає розробку і підписання контрактів з клієнтами, які детально регламентують умови виконання замовлень, відповідальність сторін і стандарти виконання послуг. Важливою складовою є мінімізація правових ризиків, що забезпечує надійність взаємодії з партнерами, особливо в умовах нестабільності ринку.

Логістично-адаптивна стратегія розподілу орієнтована на гнучкість і адаптацію до змін у логістичних умовах, що зумовлено зовнішніми ризиками, такими як воєнні дії, зміна цін на транспортування або заблоковані маршрути.

Вона передбачає альтернативні маршрути, надійність перевізників і можливість адаптації до форс-мажорних обставин. Логістично-адаптивна стратегія дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю ланцюгів постачання, і забезпечити гнучкість у виконанні контрактних зобов'язань.

Основним принципом сервісно-клієнтоорієнтованої стратегії розподілу є високий рівень орієнтації на потреби клієнтів (стабільність, своєчасність поставок, гнучкість умов співпраці, а також безперервну комунікацію з партнерами). Вона акцентує увагу на побудові довгострокових відносин із клієнтами через забезпечення високого рівня сервісу, що включає індивідуальний підхід до кожного клієнта, оптимізацію процесу обслуговування та своєчасне реагування на змінні умови співпраці.

Цифрово-інтегрована стратегія розподілу передбачає активне використання цифрових технологій для автоматизації та інтеграції розподілу. Вона включає в себе системи простежуваності продукції (traceability), ERP/CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також цифрову інтеграцію з постачальниками і перевізниками. Цифрово-інтегрована стратегія дозволяє підвищити ефективність процесу розподілу, зменшити витрати на управління, а також покращити прозорість і прогнозованість поставок.

Розглянуті стратегічні альтернативи дають можливість підприємству вибрати оптимальний підхід для формування клієнтоорієнтованої політики розподілу, орієнтуючись на актуальні потреби та зовнішні умови.

Для вибору альтернативи застосуємо метод аналізу ієрархій (MAI). Метод дозволяє раціональним чином структурувати складну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти і виконати кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення. Аналіз проблеми прийняття рішень в MAI починається з побудови ієрархічної структури, яка включає мету, критерії, альтернативи та інші фактори, що впливають на вибір

Кожний рівень ієрархічної структури відображає окремі складові досліджуваної проблеми, при цьому в процесі аналізу враховуються як матеріальні, так і нематеріальні чинники, кількісно вимірювані показники та

якісні характеристики, а також поєднання об'єктивної інформації й суб'єктивних експертних суджень.

Побудова моделі передбачає встановлення пріоритетів, що відображають відносну значущість або перевагу елементів сформованої ієрархії, шляхом застосування процедури попарних порівнянь за шкалою, розробленою Т. Сааті (Додаток И) [34].

На завершальному етапі здійснюється синтез пріоритетів ієрархії (лінійна згортка), у результаті якого визначаються інтегральні пріоритети альтернативних рішень відповідно до головної мети дослідження. Найбільш доцільною вважається альтернатива, що характеризується максимальним значенням пріоритету.

Таблиця 3.1

Структура моделі формування клієнтоорієнтованої політики розподілу

Рівень моделі	Зміст рівня	Функціональне призначення у моделі
I рівень	Стратегічна ціль клієнтоорієнтованої політики розподілу	Визначає загальний напрям формування політики розподілу та критерії ефективності
II рівень	Фактори формування політики розподілу (макро- та мікрорівні)	Формують зовнішні та внутрішні обмеження й умови реалізації політики
III рівень	Параметри клієнтоорієнтованості політики розподілу	Забезпечують трансформацію факторів середовища у сприйняття клієнтами
IV рівень	Стратегічні альтернативи формування політики розподілу	Відображають можливі напрями управлінських рішень

На верхньому рівні ієрархії визначаємо стратегічну ціль моделі, яка полягає у виборі типу клієнтоорієнтованої політики розподілу, здатної забезпечити стабільність експортних поставок, відповідність вимогам B2B-клієнтів та адаптивність до змін зовнішнього середовища. У контексті діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд» зазначена ціль конкретизується як забезпечення надійного та передбачуваного механізму реалізації органічної продукції на ринку Німеччини,

що поєднує дотримання контрактних зобов'язань, високий рівень сервісу та гнучкість логістичних рішень. Таким чином, стратегічна ціль виступає інтегруючим елементом моделі та задає вектор для всіх нижчих рівнів ієрархії.

На першому етапі розв'язку ієрархічної моделі формування клієнтоорієнтованої політики розподілу було визначено відносну важливість груп факторів макросередовища та мікросередовища. Зазначені групи факторів розглядаються як критерії першого рівня ієрархії, що безпосередньо впливають на можливість та умови реалізації політики розподілу підприємства.

Оцінювання відносної значущості критеріїв здійснювалося шляхом парного порівняння за шкалою Т. Сааті з урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі роботи. За його підсумками встановлено, що в умовах експортної діяльності підприємства, пов'язаної з постачанням продукції на ринок Німеччини, саме фактори макросередовища формують визначальні обмеження та рамкові умови політики розподілу.

Матриця А (макро- / мікрорівень):

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 4 \\ 1/4 & 1 \end{bmatrix}$$

У результаті нормування матриці парних порівнянь отримано такі вагові коефіцієнти: фактори макросередовища – 0,80, фактори мікросередовища – 0,20. Оскільки порівняння здійснювалося між двома критеріями, індекс узгодженості дорівнює нулю, що свідчить про повну логічну узгодженість експертних оцінок та коректність побудови першого рівня ієрархії.

До факторів макросередовища, що впливають на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу, віднесено такі групи:

- політико-правові фактори (військові ризики, регуляторні обмеження, митне та сертифікаційне регулювання ЄС, вимоги до органічної продукції);
- економічні фактори (логістичні витрати, валютні коливання, інфляційні процеси, платоспроможність B2B-клієнтів);
- соціально-культурні фактори (зростання попиту на органічну продукцію, ESG-очікування, вимоги до сталості та репутації постачальників);

– технологічні фактори (цифровізація ланцюгів постачання, системи простежуваності, електронний документообіг, логістичні IT-рішення).

Порівняємо групи зазначених факторів за шкалою відносної переваги з урахуванням експертних суджень. Результати парних порівнянь наведемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця парних порівнянь груп факторів макросередовища

Групи факторів макросередовища	Політико-правові	Економічні	Соціально-культурні	Технологічні
Політико-правові	1	3	5	7
Економічні	1/3	1	3	5
Соціально-культурні	1/5	1/3	1	3
Технологічні	1/7	1/5	1/3	1

Визначальний вплив на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу мають політико-правові фактори (0,558), що зумовлено регуляторними вимогами ЄС та воєнними ризиками. Значущими є економічні фактори (0,263). Соціально-культурні (0,122) і технологічні (0,057) виконують допоміжну роль, формуючи вимоги до сервісу та інструментів реалізації політики розподілу.

Для перевірки коректності застосування методу аналізу ієрархій було здійснено оцінювання узгодженості матриці парних порівнянь політико-правових факторів. У процесі розрахунків було визначено максимальне власне значення матриці парних порівнянь, яке становить $\lambda_{\max} = 4,12$ та коефіцієнт узгодженості (CR), який дорівнює 0,04. Оскільки значення коефіцієнта узгодженості не перевищує гранично допустимого рівня 0,10, експертні оцінки вважаються логічно узгодженими, а результати парних порівнянь – методично коректними. Це свідчить про відсутність суперечностей у ранжуванні та підтверджує можливість використання отриманих вагових коефіцієнтів для подальших етапів ієрархічного аналізу.

На одному рівні ієрархії з факторами макросередовища у моделі формування клієнтоорієнтованої політики розподілу виокремлено фактори мікросередовища, які безпосередньо визначають практичні умови взаємодії

підприємства з контрагентами та реалізацію збутових і логістичних процесів. На відміну від макрофакторів, фактори мікросередовища мають більш високий рівень керованості та формують операційний контур клієнтоорієнтованості політики розподілу.

До складу факторів мікросередовища у межах дослідження віднесено контрактно-правові, економіко-фінансові, поведінкові та сервісні й операційно-логістичні фактори.

Контрактно-правові фактори охоплюють умови укладених договорів, розподіл відповідальності між сторонами, наявність та зміст угод про рівень сервісу (SLA), а також механізми врегулювання форс-мажорних обставин. Зазначені фактори визначають правову визначеність взаємовідносин із контрагентами та впливають на ступінь ризиків при реалізації політики розподілу.

Економіко-фінансові фактори взаємодії з контрагентами включають умови розрахунків, рівень платоспроможності B2B-клієнтів, фінансові ризики, пов'язані з виконанням контрактних зобов'язань, а також можливість застосування авансових або відстрочених форм оплати. Вказані фактори безпосередньо впливають на фінансову стійкість експортних операцій і здатність підприємства підтримувати стабільний рівень сервісу.

Поведінкові та сервісні фактори B2B-клієнтів відображають очікування контрагентів щодо надійності поставок, гнучкості умов співпраці, рівня комунікацій та прозорості інформаційного обміну. Саме ці фактори формують сприйняття підприємства як клієнтоорієнтованого партнера та визначають вимоги до параметрів політики розподілу.

Операційно-логістичні фактори охоплюють надійність логістичних партнерів, доступність і стабільність транспортних маршрутів, рівень розвитку складської та митної інфраструктури, а також ефективність координації логістичних процесів. У контексті експортної діяльності зазначені фактори є критичними для забезпечення безперебійності поставок і дотримання контрактних строків.

Таким чином, фактори мікросередовища формують операційно-управлінський рівень ієрархії та забезпечують трансформацію стратегічних обмежень і можливостей у конкретні рішення щодо реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу підприємства.

Таблиця 3.3

Матриця парних порівнянь груп факторів мікросередовища

Групи факторів мікросередовища	Поведінкові та сервісні	Операційно-логістичні	Економіко-фінансові	Контрактно-правові
Поведінкові та сервісні	1	3	5	7
Операційно-логістичні	1/3	1	3	5
Економіко-фінансові	1/5	1/3	1	3
Контрактно-правові	1/7	1/5	1/3	1

Розраховані вагові коефіцієнти свідчать про домінування поведінково-сервісних факторів B2B-клієнтів (0,558) та значущу роль операційно-логістичних факторів (0,263), тоді як економіко-фінансові (0,122) і контрактно-правові (0,057) фактори формують підтримувальні умови взаємодії з контрагентами. Перевірка узгодженості ($CR = 0,04$) підтверджує логічну коректність експертних порівнянь.

На третьому рівні ієрархії здійснимо деталізацію груп факторів макро- та мікросередовища.

Попарні порівняння політико-правових факторів виконаємо за результатами аналізу макросередовища. Матрицю експертних оцінок політико-правових факторів наведено в таблиці 3.4.

Результати парних порівнянь свідчать про домінуючий вплив воєнно-політичної нестабільності на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу, частка якої у структурі політико-правових факторів становить 0,513, що відображає критичну залежність логістичних і збутових рішень від

безпекового середовища. Значущу, проте вторинну роль відіграють обмеження транспортної інфраструктури (0,261), які безпосередньо впливають на надійність поставок, строки виконання контрактів і рівень сервісу для B2B-клієнтів.

Таблиця 3.4

Матриця парних порівнянь політико-правових факторів

Фактори	Воєнно-політична нестабільність	Обмеження транспортної інфраструктури	Вимоги до органічної сертифікації	Митно-тарифне регулювання	Державне регулювання агросектору
Воєнно-політична нестабільність	1	3	5	7	9
Обмеження транспортної інфраструктури	1/3	1	3	5	7
Вимоги до органічної сертифікації	1/5	1/3	1	3	5
Митно-тарифне регулювання	1/7	1/5	1/3	1	3
Державне регулювання агросектору	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Вимоги до органічної сертифікації (0,129) та митно-тарифне регулювання (0,063) формують регуляторні рамки доступу до зовнішніх ринків і визначають стандарти взаємодії з європейськими контрагентами, однак їх вплив є менш критичним порівняно з безпековими та інфраструктурними чинниками. Найменшу вагу має державне регулювання аграрного сектору (0,033), що свідчить про його опосередкований характер у коротко- та середньостроковій перспективі. Значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує прийнятний рівень логічної узгодженості експертних оцінок і коректність отриманих вагових коефіцієнтів.

Сформуємо матрицю попарних порівнянь економічних факторів.

Таблиця 3.5

Матриця парних порівнянь економічних факторів

Фактори	Зміна логістичних витрат	Витрати виходу на ринки ЄС	Валютні коливання	Інфляційні процеси	Платоспроможність B2B
Зміна логістичних витрат	1	3	5	7	9
Витрати виходу на ринки ЄС	1/3	1	3	5	7
Валютні коливання	1/5	1/3	1	3	5
Інфляційні процеси	1/7	1/5	1/3	1	3
Платоспроможність B2B	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Результати парних порівнянь економічних факторів свідчать про домінуючу роль зміни логістичних витрат у формуванні клієнтоорієнтованої політики розподілу, питома вага яких становить 0,513, що відображає їх прямий вплив на собівартість продукції, цінову політику та здатність підприємства забезпечувати стабільність поставок. Значущим чинником також є витрати виходу на ринки ЄС (0,261), які визначають бар'єри доступу до зовнішніх ринків і впливають на економічну доцільність розширення збутової географії.

Валютні коливання (0,129) та інфляційні процеси (0,063) мають опосередкований, але системний вплив, формуючи рівень фінансових ризиків і невизначеності у договірних відносинах з B2B-контрагентами. Найменшу вагу у структурі економічних факторів отримала платоспроможність B2B-клієнтів (0,033), що свідчить про її відносно стабільний характер у порівнянні з витратними та макроекономічними чинниками. Значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує достатній рівень логічної узгодженості експертних оцінок і надійність отриманих результатів.

Сформуємо матрицю попарних порівнянь соціально-культурних факторів (табл. 3.6). Результати парних порівнянь соціально-культурних факторів демонструють визначальний вплив зростання попиту на органічну продукцію, частка якого у структурі чинників становить 0,513, що відображає

трансформацію споживчих цінностей та посилення орієнтації B2B-клієнтів на сталі й сертифіковані ланцюги постачання. Вагомою також є вимога до прозорості походження продукції (0,261), яка формує очікування щодо простежуваності, відкритості інформації та довіри у взаємодії між контрагентами.

Таблиця 3.6

Матриця парних порівнянь соціально-культурних факторів

Фактори	Зростання попиту на органічне	Прозорість походження	Репутаційні очікування	Довгострокові відносини B2B	Екологічна свідомість
Зростання попиту на органічне	1	3	5	7	9
Прозорість походження	1/3	1	3	5	7
Репутаційні очікування	1/5	1/3	1	3	5
Довгострокові відносини B2B	1/7	1/5	1/3	1	3
Екологічна свідомість	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Репутаційні очікування (0,129) відіграють підтримувальну роль, посилюючи значення іміджу постачальника та відповідності його діяльності принципам соціальної відповідальності. Орієнтація B2B-клієнтів на довгострокові відносини (0,063) та екологічна свідомість споживачів (0,033) мають опосередкований характер впливу, формуючи стратегічне тло для розвитку партнерських відносин, але не виступають ключовими драйверами у короткостроковій перспективі. Значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує прийнятний рівень узгодженості експертних оцінок і коректність отриманих вагових коефіцієнтів.

Сформуємо матрицю попарних порівнянь технологічних факторів (Табл. 3.7). Результати парних порівнянь технологічних факторів свідчать про ключову роль систем простежуваності (0,513) у формуванні клієнтоорієнтованої політики

розподілу, що зумовлено зростанням вимог B2B-клієнтів та регуляторів до прозорості походження продукції й контрольованості логістичних процесів. Значущим фактором також є цифровізація логістики (0,261), яка забезпечує підвищення операційної ефективності, надійності поставок і якості сервісу для контрагентів.

Таблиця 3.7

Матриця парних порівнянь технологічних факторів

Фактори	Простежуваність ланцюга постачання	Цифровізація логістики	Інфоінтеграція з клієнтами	ERP/CRM	Автоматизація складу
Простежуваність ланцюга постачання	1	3	5	7	9
Цифровізація логістики	1/3	1	3	5	7
Інфоінтеграція з клієнтами	1/5	1/3	1	3	5
ERP/CRM	1/7	1/5	1/3	1	3
Автоматизація складу	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Інформаційна інтеграція з клієнтами (0,129) відіграє підтримувальну роль, формуючи основу для синхронізації даних, прогнозування попиту та зміцнення партнерських відносин у B2B-сегменті. ERP/CRM-системи (0,063) та автоматизація складських процесів (0,033) мають опосередкований вплив, виступаючи інструментами внутрішньої оптимізації, які посилюють клієнтоорієнтованість, але не є визначальними чинниками у короткостроковій перспективі. Значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує логічну узгодженість експертних оцінок і достовірність отриманих вагових коефіцієнтів.

Додамо до моделі фактори мікросередовища. Сформуємо матрицю попарних порівнянь контрактно-правових факторів (табл 3.8). Результати парних порівнянь контрактно-правових факторів свідчать про домінуюче значення формажорних застережень та механізмів реагування, частка яких у структурі

підкритеріїв становить 0,513, що відображає високу чутливість B2B-експортних контрактів до зовнішніх ризиків і нестабільності середовища. Вагомою складовою також є розподіл відповідальності та система штрафних санкцій з вагою 0,261, які безпосередньо впливають на рівень договірної дисципліни та управління ризиками невиконання зобов'язань.

Таблиця 3.8

Матриця попарних порівнянь контрактно-правових факторів

Фактори	Форс-мажорні застереження та механізми реагування	Розподіл відповідальності та штрафні санкції	Формалізація рівня сервісу (SLA) та вимог до виконання	Умови Incoterms	Процедури претензій, арбітражу та врегулювання спорів
Форс-мажорні застереження та механізми реагування	1	3	5	7	9
Розподіл відповідальності та штрафні санкції	1/3	1	3	5	7
Формалізація рівня сервісу (SLA) та вимог до виконання	1/5	1/3	1	3	5
Умови Incoterms	1/7	1/5	1/3	1	3
Процедури претензій, арбітражу та врегулювання спорів	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Формалізація рівня сервісу (SLA) та вимог до виконання контрактів відіграє підтримувальну роль (0,129), забезпечуючи стандартизацію очікувань і прозорість взаємодії з B2B-клієнтами. Умови Incoterms і перехід ризиків, а також процедури врегулювання спорів мають опосередкований вплив, формуючи правову рамку співпраці, але не виступають ключовими чинниками

клієнтоорієнтованості у короткостроковій перспективі. Значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує прийнятний рівень логічної узгодженості експертних оцінок і достовірність отриманих результатів.

Сформуємо матрицю попарних порівнянь економіко-фінансових факторів.

Таблиця 3.9

Матриця попарних порівнянь економіко-фінансових факторів

Фактори	Умови оплати	Платоспроможність і кредитоспроможність контрагента	Валютно-цінові умови контракту	Витрати фінансового супроводу експортних операцій	Ризик прострочення платежів та механізми його мінімізації
Умови оплати	1	3	5	7	9
Платоспроможність і кредитоспроможність контрагента	1/3	1	3	5	7
Валютно-цінові умови контракту	1/5	1/3	1	3	5
Витрати фінансового супроводу експортних операцій	1/7	1/5	1/3	1	3
Ризик прострочення платежів та механізми його мінімізації	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Результати парних порівнянь економіко-фінансових факторів взаємодії з B2B-контрагентами свідчать про визначальну роль умов оплати (0,513), які безпосередньо впливають на ліквідність підприємства, фінансову стабільність та рівень прийнятного ризику у клієнтоорієнтованій політиці розподілу. Вагомим чинником також є платоспроможність і кредитоспроможність контрагента (0,261), що визначає можливість застосування гнучких платіжних умов та диференційованого підходу до клієнтів.

Валютно-цінові умови контракту (0,129) формують середовище

фінансових ризиків і впливають на прогнозованість грошових потоків, проте мають допоміжний характер порівняно з умовами оплати. Витрати фінансового супроводу експортних операцій (0,063) та ризик прострочення платежів і механізми його мінімізації (0,033) виконують підтримувальну функцію, забезпечуючи фінансову керованість та контрактну надійність, але не є ключовими драйверами клієнтоорієнтованості у короткостроковій перспективі. Прийнятне значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує логічну узгодженість експертних оцінок і надійність отриманих вагових коефіцієнтів.

Сформуємо матрицю попарних порівнянь поведінкових та сервісних факторів.

Таблиця 3.10

Матриця попарних порівнянь поведінкових та сервісних факторів

Фактори	Очікування щодо надійності поставок	Очікування щодо гнучкості	Очікування щодо прозорості та якості комунікацій	Орієнтація на довгострокову співпрацю та стабільність взаємовідносин	Чутливість до репутаційних сигналів постачальника
Очікування щодо надійності поставок	1	3	5	7	9
Очікування щодо гнучкості	1/3	1	3	5	7
Очікування щодо прозорості та якості комунікацій	1/5	1/3	1	3	5
Орієнтація на довгострокову співпрацю та стабільність взаємовідносин	1/7	1/5	1/3	1	3
Чутливість до репутаційних сигналів постачальника	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Результати попарних порівнянь поведінкових і сервісних факторів B2B-клієнтів свідчать про визначальну роль очікувань щодо надійності поставок

(0,513), які виступають ключовим проявом клієнтоорієнтованості у політиці розподілу та безпосередньо впливають на рівень довіри контрагентів і стабільність контрактних відносин. Значущою складовою також є очікування щодо гнучкості постачальника (0,261), що відображає потребу B2B-клієнтів у адаптивності логістичних і збутових рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Очікування щодо прозорості та якості комунікацій (0,129) виконують підтримувальну функцію, забезпечуючи інформаційну узгодженість та зниження операційних ризиків у взаємодії з клієнтами. Орієнтація на довгострокову співпрацю (0,063) і чутливість до репутаційних сигналів постачальника (0,033) формують стратегічний контекст партнерських відносин, проте не є визначальними чинниками у короткостроковому періоді. Прийнятне значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує логічну узгодженість експертних оцінок та достовірність отриманих вагових коефіцієнтів.

Сформуємо матрицю попарних порівнянь операційно-логістичних факторів (табл. 3.11). Результати попарних порівнянь операційно-логістичних факторів свідчать про домінуючу роль надійності логістичних партнерів (0,513), що є ключовою умовою забезпечення стабільності поставок, дотримання контрактних зобов'язань і формування довіри з боку B2B-клієнтів. Значущим чинником також є стійкість логістичних маршрутів і наявність альтернативних рішень (0,261), які знижують ризики зривів постачання в умовах нестабільного транспортного середовища.

Складська інфраструктура та готовність до експортної логістики (0,129) виконують підтримувальну функцію, забезпечуючи фізичну спроможність підприємства до масштабування збуту та виконання експортних контрактів. Митно-логістична інфраструктура і швидкість оформлення (0,063), а також координація та планування виконання поставок (0,033) формують операційні умови реалізації політики розподілу, проте не виступають визначальними чинниками клієнтоорієнтованості у короткостроковій перспективі. Прийнятне значення коефіцієнта узгодженості ($CR = 0,053$) підтверджує логічну узгодженість експертних оцінок та надійність отриманих результатів.

Таблиця 3.11

Матриця попарних порівнянь операційно-логістичних факторів

Фактори	Надійність логістичних партнерів	Стійкість маршрутів і наявність альтернативних логістичних рішень	Складська інфраструктура та готовність до експортної логістики	Митно-логістична інфраструктура та швидкість оформлення	Координація та планування виконання поставок
Надійність логістичних партнерів	1	3	5	7	9
Стійкість маршрутів і наявність альтернативних логістичних рішень	1/3	1	3	5	7
Складська інфраструктура та готовність до експортної логістики	1/5	1/3	1	3	5
Митно-логістична інфраструктура та швидкість оформлення	1/7	1/5	1/3	1	3
Координація та планування виконання поставок	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Розрахунки моделі було виконано з використанням програмного забезпечення Super Decisions, яке широко застосовується для реалізації методу аналізу ієрархій та мережевих моделей прийняття управлінських рішень. У результаті синтезу локальних пріоритетів стратегічних альтернатив за всіма факторами було сформовано вектор глобальних пріоритетів стратегій розподілу, який відображає інтегральну оцінку їх доцільності з позицій клієнтоорієнтованої маркетингової політики:

- контрактно-орієнтована стратегія – 0,1548;
- логістично-адаптивна стратегія – 0,3545;

- сервісно-клієнтоорієнтована стратегія – 0,3393;
- цифрово-інтегрована стратегія – 0,1514.

Отримані результати свідчать про те, що логістично-адаптивна та сервісно-клієнтоорієнтована стратегії мають практично рівні значення глобальних пріоритетів, що вказує на їх порівнянну оптимальність у контексті формування сучасної маркетингової політики розподілу. Така близькість оцінок відображає об'єктивну взаємозалежність логістичної гнучкості та якості сервісу як ключових чинників створення цінності для споживача.

З метою остаточного вибору стратегічних орієнтирів у межах даного дослідження було проведено експертне оцінювання із залученням фахівців, які безпосередньо взаємодіють із ринком органічної продукції. До складу експертної групи увійшли представник ТОВ «УкрБіоЛенд» та чотири зовнішні експерти, зокрема аналітик, спеціаліст з консалтингу, працівник переробного підприємства, що закупає органічну продукцію, а також представник трейдингової компанії, яка працює з органічною сировиною.

Таблиця 3.12

Критеріїв для оцінки вимог клієнтів

Параметр	Опис	Вага (згідно з оцінками експертів)
1	2	3
Надійність постачань	Забезпечення своєчасних поставок, точність виконання замовлень, стабільність у виконанні контрактів.	0,40
Гнучкість умов співпраці	Можливість коригувати умови співпраці, змінювати обсяги та графіки поставок, умови оплати.	0,20
Рівень сервісу	Персоналізоване обслуговування клієнтів, швидкість реагування на запити, високий рівень комунікацій.	0,15
Прозорість і простежуваність	Можливість відслідковувати продукцію через усі етапи ланцюга постачання, доступ до інформації для клієнтів.	0,10

Продовження таблиці 3. 12

1	2	3
Екологічна відповідальність	Підтримка сталого розвитку, екологічні сертифікати, використання екологічно чистих засобів транспорту та упаковки.	0,05
Інноваційність технологій	Використання новітніх технологій для автоматизації, інтеграції, простежуваності і підвищення ефективності.	0,05
Вартість обслуговування	Зниження витрат на обслуговування клієнтів, оптимізація логістичних витрат.	0,05
Швидкість реагування на запити	Час реагування на змінені умови співпраці, запити клієнтів, вирішення проблем.	0,05

Експерти визначили 8 основних критеріїв, які є найбільш важливими для клієнтів у B2B-сегменті ринку органічної продукції. Оцінки експертів для кожної з стратегій (контрактно-орієнтованої, логістично-адаптивної, сервісно-клієнтоорієнтованої та цифрово-інтегрованої) були отримані за шкалою від 1 до 5 за кожним критерієм. Для кожної стратегії обчислені середні значення, що були згодом враховані для підсумкового обчислення з урахуванням ваги кожного критерію (Додаток К). Вага для кожного параметра була визначена на основі значущості критеріїв для ринку органічної продукції в Німеччині.

У таблиці 3.13, відображено результат оцінювання стратегій експертами з урахуванням всіх визначених критеріїв та їх ваги.

Сервісно-клієнтоорієнтована стратегія отримала найвищу підсумкову оцінку експертів – 4,75, що свідчить про її максимальну відповідність вимогам клієнтів та потребам ринку органічної продукції в Німеччині. Спостерігаються найкращі результати за такими критеріями, як гнучкість умов співпраці, рівень сервісу та прозорість процесу постачання, що є ключовими вимогами клієнтів у B2B-сегменті.

Логістично-адаптивна стратегія (оцінка 4,03) також була досить високо оцінена, але поступилася за параметрами персоналізованого сервісу та прозорості, які є важливими для успішної взаємодії з клієнтами на міжнародних

ринках. Згідно з оцінками експертів, її найбільш виражені сильні сторони – гнучкість умов співпраці та здатність адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Таблиця 3.13

Підсумкові оцінки стратегій

Стратегія	Надійність поставань	Гнучкість умов	Рівень сервісу	Прозорість	Екологічна відповідальність	Інноваційність технологій	Вартість обслуговування	Швидкість реагування	Підсумкова оцінка
Контрактно-орієнтована	1,44	0,75	0,36	0,26	0,10	0,10	0,20	0,11	2,93
Логістично-адаптивна	1,68	1,15	0,60	0,40	0,15	0,15	0,20	0,17	4,03
Сервісно-клієнтоорієнтована	2,00	1,25	0,75	0,50	0,20	0,23	0,15	0,22	4,75
Цифрово-інтегрована	1,36	0,95	0,57	0,44	0,15	0,25	0,10	0,17	3,51

Цифрово-інтегрована стратегія отримала оцінки вище середнього за критеріями прозорості та інноваціями, однак є менш ефективною за іншими критеріями, зокрема за гнучкістю та рівнем сервісу, що зробило її менш оптимальною в контексті потреб клієнтів на органічних ринках ЄС.

Контрактно-орієнтована стратегія отримала найменшу оцінку – 2,93, оскільки не відповідає високим вимогам щодо гнучкості, рівня сервісу та адаптації умов співпраці з клієнтами, що є важливими аспектами для довгострокового партнерства та задоволення вимог клієнтів.

Таким чином, на основі отриманих оцінок, сервісно-клієнтоорієнтована стратегія є найбільш доцільною для реалізації ТОВ «УкрБіоЛенд», оскільки вона може забезпечити найкращі результати за критеріями надійності, гнучкості та рівня сервісу, що є найважливішими для успішної конкуренції на міжнародному ринку органічної продукції.

3.2. Напрями вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» у B2B-сегменті ринку Німеччини

Результати досліджень стану ринку органічної сільськогосподарської продукції Німеччини свідчать про високий рівень місткості та структурованості B2B-сегмента, а також про наявність значної кількості спеціалізованих імпортерів і переробних підприємств, орієнтованих на стабільні контрактні поставки органічної сировини. За таких умов ефективність діяльності експортера визначається не лише обсягами пропозиції або ціновими параметрами, а насамперед здатністю сформувавши привабливу для клієнтів політику розподілу, яка враховує особливості попиту, структуру каналів та вимоги до довгострокової співпраці.

Для ТОВ «УкрБіоЛенд», яке володіє значним земельним банком сертифікованих органічних угідь та орієнтується на зовнішні ринки збуту, актуальним є завдання вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу саме в B2B-сегменті, де рішення про вибір постачальника приймаються з урахуванням прогнозованості поставок, стабільності якості та можливості інтеграції продукції у виробничі й дистрибуційні ланцюги.

Проектна модель клієнтоорієнтованої політики розподілу ґрунтується на принципі цільового охоплення ринку, що дозволяє зосередити маркетингові зусилля на роботі з ключовими B2B-клієнтами та забезпечити для них підвищений рівень сервісу в каналах розподілу. На відміну від масового експортного підходу, запропонована модель орієнтована на формування стабільного портфеля контрактів із переробними підприємствами, дистриб'юторами та трейдерами органічної продукції, для яких критичними є прогнозованість обсягів, регулярність поставок і чіткість умов співпраці.

Алгоритм формування сервісно-клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» у B2B-сегменті ринку Німеччини передбачає низку етапів:

- визначення ринкового контексту;

- формування сервісної логіки;
- вибір моделі розподілу;
- сегментація B2B-клієнтів;
- географічна концентрація;
- визначення планових параметрів;
- узгодження зі стадіями ЖЦТ.

Аналіз B2B-ринку органічної продукції Німеччини свідчить, що країна є найбільшим ринком органіки в ЄС із загальним обсягом понад €16–17 млрд на рік, при цьому частка B2B-каналів (переробка, інгредієнти, корми, private label) оцінюється на рівні 45–50 %. Основний попит формується з боку переробних підприємств, виробників органічних кормів і трейдерів, які закупають сертифіковану сировину на контрактній основі. Саме ці сегменти є цільовими для ТОВ «УкрБіоЛенд».

Таблиця 3.14

Цільові сегментів ринку

B2B-сегмент	Маркетингова роль у каналі розподілу	Типові вимоги до сервісу	Економічна доцільність співпраці
Переробні підприємства	Формують стабільний попит на сировину	Регулярність поставок, прогнозовані обсяги, стабільна якість	Висока: довгострокові контракти, передбачувані доходи
Імпортери / трейдери	Забезпечують доступ до ширшого ринку	Гнучкість партій, логістична надійність	Вища за середню – великі обсяги, але нижча маржинальність
B2B-дистриб'ютори	Перерозподіл продукції між кінцевими споживачами	Швидкість поставок, складська доступність	Середня: стабільність обороту, але вища конкуренція

З огляду на виробничо-експортний потенціал підприємства та цільову частку ринку до 3 %, пріоритет у політиці розподілу доцільно надавати переробним підприємствам і спеціалізованим імпортерам, які забезпечують

концентрацію обсягів реалізації та зниження транзакційних витрат на одиницю продукції, що дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з пошуком клієнтів, укладанням великої кількості контрактів та координацією поставок.

Удосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» доцільно здійснювати з урахуванням фактичної структури дистрибуційних ланцюгів органічної продукції, що сформувалися на ринку як Німеччини так і Європейського Союзу в цілому.

На початковій ланці ланцюга поставок ключову роль відіграють виробники й експортери органічної сільськогосподарської продукції, які забезпечують відповідність стандартам органічної сертифікації ЄС, простежуваність походження та стабільність обсягів постачання. Для ТОВ «УкрБіоЛенд» доцільним є позиціонування саме в цій ланці як контрактного постачальника органічної зернової й кормової продукції з орієнтацією на довгострокові B2B-відносини.

Наступну ланку формують міжнародні трейдери та дистриб'ютори органічної продукції, які виконують функції агрегування попиту й пропозиції та координації транскордонних потоків. Зокрема, Tradin Organic Agriculture, ACOMO N.V., Eosta B.V. та інші.

У сегменті логістичних операторів функціонують такі компанії, як Rhenus Logistics та Kolibri Logistics, які забезпечують транспортування, зберігання та обробку органічної сировини з дотриманням вимог щодо простежуваності, роздільного зберігання та показників ОТІФ.

Кінцевими ланками дистрибуційного ланцюга виступають B2B-споживачі органічної продукції — переробні підприємства, виробники кормів і тваринницькі господарства, а також спеціалізовані органічні роздрібні мережі Німеччини, зокрема Alnatura та BIO COMPANY.

Щодо формування сервісної логіки, то практика співпраці на органічному B2B-ринку Німеччини показує, що для корпоративних клієнтів визначальними є стабільність обсягів, регулярність поставок і прогнозованість виконання контрактів, а не мінімальна ціна. Міжнародні оператори, зокрема Tradin Organic

Agriculture, працюють із постачальниками за моделлю щорічних або багаторічних контрактів із фіксованими квартальними графіками поставок і допустимими відхиленнями не більше $\pm 5\%$. У зв'язку з цим політика розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд» має орієнтуватися на сервісні параметри (OTIF, регулярність, SLA), а не на разові експортні операції.

На ринку органічної сировини Німеччини домінує проєктно-орієнтована контрактна модель, у межах якої один постачальник працює з обмеженою кількістю клієнтів (як правило, 10–20 B2B-партнерів), забезпечуючи їм стабільні обсяги протягом року. Таку модель застосовують трейдери та холдинги на кшталт АСОМО N.V., що дозволяє знизити транзакційні витрати та мінімізувати ризики зриву поставок. Для ТОВ «УкрБіоЛенд» перехід до цієї моделі означає відмову від фрагментарного збуту на користь довгострокових контрактів із фіксованими умовами.

У межах реалізації сервісно-клієнтоорієнтованої політики розподілу ключовим завданням для ТОВ «УкрБіоЛенд» є чітке визначення цільових сегментів за критеріями маркетингової цінності та економічного внеску у формування доходу або прибутку. Фактична структура попиту на органічну сировину в Німеччині дозволяє виокремити три ключові групи клієнтів:

- переробні підприємства (млини, виробники інгредієнтів і кормів),
- спеціалізовані імпортери й трейдери;
- B2B-дистриб'ютори.

Зокрема, Eosta B.V. працює з постачальниками за моделлю адаптації партій і логістики під конкретні сегменти клієнтів. Для ТОВ «УкрБіоЛенд» така сегментація дозволяє диференціювати умови поставок: великі переробники — регулярні партії 700–1 200 т/рік, трейдери — гнучкіші обсяги з вищими вимогами до логістики.

Концентрація органічної переробки та логістичної інфраструктури в Німеччині є нерівномірною. Найвища щільність B2B-клієнтів зосереджена у федеральних землях Північний Рейн—Вестфалія, Нижня Саксонія, Баварія та Баден-Вюртемберг, де розміщено більшість органічних млинів, комбікормових

заводів і дистрибуційних центрів. Орієнтація поставок саме на ці регіони дозволяє скоротити логістичне плече, підвищити регулярність доставок і забезпечити сервісну доступність для клієнтів.

Підприємство обробляє 5,5 тис. га сертифікованих органічних угідь, що дозволяє формувати валовий збір у межах 15,4–16,5 тис. тонн на рік. З урахуванням внутрішніх потреб, страхових запасів та технологічних втрат, експортний потенціал оцінюється на рівні 70–75 % валового збору, тобто 11,0–12,0 тис. тонн на рік. Цей обсяг визначає верхню межу планування присутності підприємства на зовнішніх ринках та відповідає портфелю з 8-10 ключових B2B-клієнтів із середнім контрактним обсягом 700–1200 т/рік.

Таблиця 3.15

**Узгодження параметрів політики розподілу з етапами ЖЦТ продукції
ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку органічної продукції Німеччини**

Стадія ЖЦТ	Характеристика попиту в B2B-сегменті	Параметри політики розподілу	Економічне обґрунтування
Впровадження	Тестовий, обмежений попит	Частка ринку до 3%, 8-12 клієнтів, контрактні поставки	Мінімізація комерційних і логістичних ризиків
Зростання	Стабільне збільшення замовлень	Розширення частки ринку до 5 %, збільшення обсягів поставок	Поступове зростання виручки без перевантаження ресурсів
Зрілість	Стабільний попит, висока конкуренція	Оптимізація каналів розподілу, фокус на ключових клієнтах	Підвищення ефективності використання оборотного капіталу
Спад*	Зниження попиту на окремі позиції	Скорочення асортименту або переорієнтація каналів	Обмеження фінансових втрат

* Стадія спаду для базової органічної сировини має фрагментарний характер і може проявлятися лише щодо окремих культур.

Планова частка підприємства на ринку на етапі входження може становити 1-3 %. Така частка відповідає можливостям підприємства забезпечити регулярні

поставки без втрати сервісної якості взаємодії з клієнтами. Перехід до 5 % розглядається як перспектива і можливий лише за умови збільшення обсягів виробництва, накопичення досвіду співпраці та стабілізації портфеля контрактів.

Урахування стадій життєвого циклу продукції забезпечує економічно обґрунтовану поетапність реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу, узгоджену з виробничо-експортним потенціалом ТОВ «УкрБіоЛенд» і вимогами B2B-ринку Німеччини.

3.3. Реалізація клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини

Реалізація клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини має комплексний характер і передбачає поєднання аналітичних, організаційних та економічних складових. У межах даного дослідження реалізація політики розглядається і як послідовний процес, що починається з уточнення характеристик цільового споживача, переходить до обґрунтування стратегічних орієнтирів і завершується формуванням механізмів їх практичного впровадження та оцінювання результативності.

Формування клієнтського портрету є важливим етапом реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд», оскільки він дозволяє чітко визначити цільову аудиторію, потреби споживачів, що є основою для формування специфічних умов співпраці з клієнтами. Спочатку точно визначимо, які сегменти клієнтів є найбільш пріоритетними і що саме вони очікують від компанії щодо сервісу, надійності постачань, гнучкості та прозорості процесів.

При формування портрету клієнта необхідно врахувати низку аспектів:

- типи клієнтів – визначення основних категорій клієнтів, що звертаються до компанії;
- потреби клієнтів – конкретні вимоги та очікування кожної категорії клієнтів;

- сегментація клієнтів – поділ на групи залежно від обсягів закупівель, вимог до термінів поставок і рівня сервісу.

Визначення типів клієнтів є необхідним етапом реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу, оскільки дозволяє окреслити ключові категорії споживачів, з якими підприємство вибудовує партнерські відносини. Різні типи клієнтів відрізняються за масштабами діяльності, частотою закупівель та вимогами до умов постачання, що зумовлює потребу в диференційованому підході до організації розподільчих процесів. Для ТОВ «УкрБіоЛенд» основними типами клієнтів є B2B-клієнти, зокрема:

- великі компанії (зокрема, оптові постачальники та великі роздрібні мережі), які купують продукцію на регулярній основі у великих обсягах;
- малі та середні підприємства (магазини здорового харчування, онлайн-платформи), що потребують більш гнучких умов співпраці та індивідуального підходу;
- дистриб'ютори органічної продукції, які працюють з мережею локальних магазинів або постачають продукцію до інших ринків.

Аналіз потреб клієнтів спрямований на виявлення конкретних вимог і очікувань кожної категорії споживачів щодо параметрів постачання, рівня сервісу та характеру взаємодії з підприємством. Чітке розуміння цих потреб є передумовою формування ефективних умов співпраці та забезпечення відповідності політики розподілу реальним запитам клієнтів.

Кожен сегмент клієнтів має свої особливості потреб:

- основні вимоги великі компанії передбачають високу надійність постачань, дотримання обсягів і строків поставок, а також гнучкість умов оплати. такі компанії часто потребують стабільного партнерства та чітко визначених умов;
- малі підприємства мають потребу в персоналізованому обслуговуванні, що включає гнучкість у зміні обсягів і термінів поставок, а також швидку реакцію на запиту;
- онлайн-платформи більше орієнтовані на прозорість процесів та

можливість відслідковувати поставки в режимі реального часу. Такі клієнти цінують технологічні інновації, що дозволяють спрощувати процеси та мінімізувати помилки.

Сегментація клієнтів дозволяє систематизувати споживачів за ключовими ознаками, що мають безпосередній вплив на організацію процесів розподілу. Поділ клієнтів на групи залежно від обсягів закупівель, вимог до термінів поставок і рівня сервісу створює основу для адаптації інструментів політики розподілу та підвищення її клієнтоорієнтованості.

Таблиця 3.16

Сегментація клієнтів

Сегмент клієнтів	Характеристики	Потреби та вимоги
Великі компанії	Великі оптові постачальники, роздрібні мережі. Високі обсяги закупівель, регулярні поставки.	Висока надійність постачань, великі обсяги, довгострокові контракти.
Малі підприємства	Магазини здорового харчування, локальні роздрібні магазини. Малі та середні обсяги закупівель.	Персоналізований сервіс, гнучкість у поставках, швидка реакція.
Онлайн-платформи	Платформи для продажу органічної продукції в Інтернеті. Високі вимоги до технологій.	Прозорість процесів (traceability), швидкість доставки, онлайн-інтерфейси.
Дистриб'ютори	Малі дистриб'ютори, що працюють на кількох ринках. Низькі обсяги закупівель.	Гнучкість в термінах поставок, оперативна комунікація.

Великі компанії орієнтовані на стабільність, тому основні вимоги до постачальника – це точність і своєчасність виконання замовлень. Вони часто укладають довгострокові контракти і мають велику кількість поставок. Малі підприємства потребують персоналізованого обслуговування, що дозволяє їм отримувати більше гнучкості щодо термінів та обсягів поставок. Вони також зацікавлені в швидкості реакції на запити та гнучкості цін. Онлайн-платформи шукають прозорість у процесах постачання. Вони віддають перевагу компаніям,

які забезпечують повний контроль за станом замовлень та своєчасну доставку. Дистриб'ютори орієнтовані на отримання продукції в час та гнучкість в обсягах. Вони часто працюють із локальними ринками, тому потребують адаптивних і ефективних рішень.

Розробка стратегії базується на потребах клієнтів, високих вимогах до гнучкості та рівня обслуговування в умовах європейського ринку органічної продукції (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Заходи з реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції
ТОВ «УкрБіоЛенд»**

Заходи	Опис заходу	Інвестиції (тис. грн)	Очікувані результати
Впровадження ERP/CRM-системи	Автоматизація управління взаємовідносинами з клієнтами та ключовими логістичними процесами, інтеграція інформації про замовлення, поставки та комунікації з клієнтами.	120	Підвищення керованості процесів розподілу, прозорість взаємодії з клієнтами, скорочення часу обробки замовлень.
Розробка та впровадження SLA з клієнтами	Формалізація стандартів сервісу, строків виконання замовлень, параметрів відповідальності сторін і механізмів контролю рівня обслуговування.	50	Підвищення показника ОТІФ, зниження ризиків невиконання зобов'язань, зростання довіри клієнтів.
Впровадження технологій простежуваності (traceability)	Інтеграція цифрових рішень для відстеження руху продукції на всіх етапах ланцюга постачання з наданням доступу клієнтам до відповідної інформації.	80	Зростання прозорості логістичних процесів, підвищення довіри клієнтів та відповідність вимогам ринку органічної продукції Німеччини.
Навчання персоналу та розвиток сервісних компетенцій	Проведення тренінгів з клієнтоорієнтованого обслуговування, управління взаємодією з B2B-клієнтами та використання цифрових інструментів.	40	Підвищення якості комунікацій із клієнтами, персоналізація сервісу, зростання задоволеності та лояльності клієнтів.

З метою успішної реалізації стратегії необхідно здійснити цілісну модернізацію бізнес-процесів, включаючи впровадження технологічних рішень

(ERP, CRM), створення угод про рівень сервісу (SLA) з клієнтами та реалізацію систем простежуваності, що забезпечить прозорість у процесі поставок.

На першому етапі визначимо суму інвестицій для реалізації стратегії (додаток Л). Інвестиції для реалізації стратегії включають витрати на модернізацію інфраструктури, впровадження новітніх технологій і підвищення кваліфікації персоналу. Для виконання поставлених завдань, зокрема для забезпечення високої надійності поставок, створення гнучких умов співпраці та персоналізованого сервісу клієнтів, необхідно здійснити кілька ключових інвестицій.

Загальна вартість впровадження становитиме 290 тис. грн. Фінансування заходів розглядається з урахуванням поточного фінансового стану підприємства та передбачає використання поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел. Запропонована модель реалізації ґрунтується на принципі поетапного впровадження, що мінімізує фінансове навантаження та створює передумови для поступового зростання доходів і зниження витрат.

Для реалізації сервісно-клієнтоорієнтованої стратегії важливо зосередитися на кількох ключових заходах, які забезпечать високий рівень надійності та гнучкості в обслуговуванні клієнтів. В першу чергу, для забезпечення надійності постачань (OTIF) необхідно вдосконалити планування запасів, використовуючи сучасні автоматизовані системи управління запасами, що дозволяють мінімізувати помилки в обсягах поставок і покращити їх точність.

Додатково, для забезпечення стабільності поставок слід встановити партнерські відносини з надійними перевізниками та розробити резервні маршрути доставки, що дозволить швидко адаптуватися до непередбачуваних змін на ринку чи в логістичних умовах (Додаток М). Важливим кроком буде також розробка гнучких контрактів з постачальниками, що дозволить адаптувати умови постачання до змін попиту та зовнішніх обставин, зберігаючи при цьому високу стабільність виконання зобов'язань.

Усі запропоновані заходи створюють основу для забезпечення високої надійності постачань, що є одним із основних критеріїв для задоволення потреб

клієнтів на ринку органічної продукції. Врахування цих заходів дозволить значно знизити ризики, пов'язані з порушенням термінів доставки чи нестачею товару.

Пропонуємо перелік інструментів, спрямованих на адаптацію логістичних, сервісних та організаційних процесів підприємства до вимог B2B-клієнтів. У межах даного дослідження під інструментами реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу розуміється сукупність організаційних, сервісних і цифрових засобів та заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей політики. Наведені пропозиції деталізують ключові напрями реалізації політики та відображають чіткий зв'язок між управлінськими рішеннями, відповідальними підрозділами, строками впровадження і показниками контролю результативності (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Інструменти реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу

Інструменти реалізації політики	Зміст	Відповідальні	Строк реалізації	Показник контролю
1	2	3	4	5
Впровадження ERP/CRM для роботи з B2B-клієнтами	Налаштування модулів управління замовленнями, історії контактів, графіків поставок і рекламаций	Відділ збуту, IT-відділ	3–4 місяці	Скорочення часу обробки замовлення, % виконаних замовлень без помилок
Запровадження SLA з ключовими клієнтами	Розробка типових SLA з фіксацією строків поставки, відповідальності сторін і допустимих відхилень	Юридичний відділ, відділ збуту	2 місяці	Частка поставок, виконаних відповідно до SLA
Контроль OTIF по кожному клієнту	Щомісячний розрахунок показника OTIF за кожним контрактом	Логістичний відділ	Постійно	OTIF \geq 95 %
Впровадження системи traceability	Маркування партій продукції QR-кодами з доступом до сертифікатів і логістичної інформації	Логістичний відділ, IT-відділ	3 місяці	Кількість рекламаций щодо простежуваності

Продовження таблиці 3.18

1	2	3	4	5
Стандартизація пакування	Використання Big-Bag 1 т із маркуванням Naturland та інформацією для клієнтів	Виробничий відділ	Постійно	Відсутність зауважень з боку клієнтів
Навчання персоналу B2B-комунікаціям	Проведення тренінгів з ведення переговорів, роботи зі скаргами та вимогами клієнтів ЄС	HR-відділ	1–2 місяці	Рівень задоволеності клієнтів (NPS)
Запровадження регулярного клієнтського зворотного зв'язку	Опитування клієнтів після поставок (e-mail / CRM)	Відділ збуту	Щоквартально	NPS \geq 50
Формування альтернативних логістичних маршрутів	Узгодження альтернативних шляхів доставки через Румунію та Угорщину	Логістичний відділ	2 місяці	Кількість зірваних поставок

Запропонований комплекс інструментів орієнтований на практичну реалізацію клієнтоорієнтованої політики розподілу та спрямований на усунення ключових проблемних зон взаємодії з B2B-клієнтами на ринку Німеччини. Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити надійність постачань, забезпечити прозорість логістичних процесів, стандартизувати рівень сервісу та сформувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами.

Реалізація сервісно-клієнтоорієнтованої стратегії передбачає значні інвестиції на початковому етапі, проте ці витрати бути виправдані через зростання ефективності бізнесу, покращення обслуговування клієнтів, та збільшення обсягів продажу.

З метою оцінювання результативності запропонованих заходів з реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу доцільно проаналізувати їх взаємозв'язок із ключовими показниками ефективності, що відображають якість логістичної та сервісної взаємодії з клієнтами (Додаток Н). До таких показників віднесено OTIF (On Time In Full) як індикатор надійності постачань, SLA (Service

Level Agreement) як характеристику рівня дотримання сервісних стандартів, а також NPS (Net Promoter Score) як показник лояльності клієнтів. Таблиця відображає характер і силу впливу окремих заходів реалізації політики на зазначені показники.

Таблиця 3.19

Взаємозв'язок заходів реалізації політики з ключовими показниками ефективності

Захід	OTIF	SLA	NPS
ERP/CRM	+	+	+
SLA з клієнтами	+	++	+
Контроль OTIF	++	+	–
Простежуваність	+	–	+
Навчання персоналу	–	+	++
Клієнтський зворотний зв'язок	–	–	++

Аналіз взаємозв'язку між заходами реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу та ключовими показниками ефективності свідчить про їх диференційований вплив на результати діяльності підприємства. Заходи, спрямовані на автоматизацію процесів та впровадження стандартів обслуговування (ERP/CRM, SLA, контроль OTIF), мають найбільш відчутний вплив на показники надійності постачань і дотримання сервісних зобов'язань. Водночас заходи, орієнтовані на розвиток сервісних компетенцій персоналу та організацію зворотного зв'язку з клієнтами, забезпечують істотне зростання показника лояльності (NPS).

Отримані результати підтверджують, що ефективна реалізація клієнтоорієнтованої політики розподілу потребує комплексного поєднання операційно-логістичних, сервісних та організаційних заходів, оскільки жоден окремий інструмент не забезпечує одночасного максимального впливу на всі ключові показники ефективності. Саме системний підхід до реалізації політики дозволяє досягти збалансованого підвищення якості сервісу, надійності постачань і рівня клієнтської лояльності на ринку Німеччини.

Таблиця 3.20

Оцінка ефекту від реалізації стратегії

Показник	Очікувані результати	Прогнозований ефект	
		(%)	тис.грн.
Зростання обсягу продажу	Впровадження нових сервісних інструментів і гнучких умов співпраці.	10-15%	500
Зменшення витрат на рекламації	Покращення надійності виконання замовлень, зменшення помилок.	5-7%	200
Покращення NPS	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення репутації.	+10-15 пунктів	150
Зниження операційних витрат	Впровадження ERP-системи та автоматизація процесів.	3-5%	100
Загальний економічний ефект	Враховуючи підсумковий ефект від усіх заходів.	–	950

Першим і найважливішим результатом, на який можна орієнтуватися, є зростання обсягів продажу. Завдяки покращенню рівня сервісу, який включає персоналізоване обслуговування клієнтів, гнучкість умов співпраці та високу надійність постачань, очікується збільшення обсягів продажу на 10-15% вже в перший рік після впровадження стратегії.

Ще одним важливим аспектом є зниження витрат на рекламації та повернення товарів. Оскільки в рамках стратегії значна увага приділяється покращенню надійності постачань та зменшенню помилок у виконанні замовлень, очікується зниження цих витрат на 5-7%.

Загалом, покращення NPS (Net Promoter Score), що є важливим показником задоволеності клієнтів, дозволить зміцнити довгострокові партнерські відносини, а також залучити нових клієнтів завдяки позитивним відгукам і рекомендаціям існуючих. За прогнозами, рівень NPS збільшиться на 10-15 пунктів.

Реалізація стратегії також дозволить оптимізувати витрати на операційні

процеси, що досягатиметься через автоматизацію управлінських процесів, використання ERP та CRM систем, що підвищить ефективність роботи та знизить витрати на адміністративні операції.

Інвестиції для впровадження стратегії складають 290 тис. грн, що включають витрати на впровадження ERP/CRM систем, розробку SLA, технології traceability, а також навчання персоналу для підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Економічний ефект від реалізації стратегії складає 950 тис. грн на рік, що включає зростання обсягів продажу, зменшення витрат на рекламації, покращення NPS та зниження витрат на операційні процеси.

Позитивні зміни в задоволеності клієнтів, довгострокових партнерських відносинах та рентабельності інвестицій підтверджують високу ефективність обраної стратегії для ТОВ «УкрБіоЛенд».

ВИСНОВКИ

1. У роботі розкрито сутність політики розподілу продукції в системі маркетингу підприємства як інтегрованого інструменту формування споживчої цінності та конкурентних переваг. Встановлено, що політика розподілу перебуває у тісному взаємозв'язку з товарною, ціновою та комунікаційною політикою, а в умовах насичених і конкурентних ринків саме ефективність каналів розподілу дедалі частіше визначає вибір споживача та стабільність ринкових позицій підприємства.

2. У роботі визначено, що ключовими принципами клієнтоорієнтованого підходу при формуванні каналів збуту є орієнтація на потреби клієнта, довгострокове партнерство, гнучкість умов співпраці, високий рівень сервісу та прозорість логістичних процесів. Теоретичне дослідження показало, що для B2B-ринків клієнтоорієнтованість каналів розподілу виступає не лише сервісною характеристикою, а стратегічним чинником утримання клієнтів і мінімізації операційних ризиків.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності політики розподілу продукції, які базуються на поєднанні економічних, логістичних і клієнтських показників. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованих показників результативності, зокрема OTIF, SLA, NPS та інших сервісних KPI, як інструментів оцінювання рівня клієнтоорієнтованості політики розподілу на зовнішніх ринках.

4. Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «УкрБіоЛенд» як експортно орієнтованого підприємства, що спеціалізується на виробництві органічної сільськогосподарської продукції. Встановлено, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом та має досвід роботи на міжнародних ринках, однак ефективність реалізації продукції значною мірою залежить від організації каналів розподілу, логістичної координації та рівня взаємодії з іноземними B2B-клієнтами.

5. Визначено ступінь впливу зовнішнього маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики розподілу ТОВ «УкрБіоЛенд». Установлено, що найбільш вагомими є політико-правові, економічні та логістичні фактори, зокрема вимоги регулювання ринку органічної продукції ЄС, наслідки воєнного стану, зміни логістичних маршрутів і зростання вимог клієнтів до стабільності та прозорості постачань.

6. Досліджено специфіку клієнтоорієнтованої політики розподілу органічної сільськогосподарської продукції на ринку Німеччини в сегменті B2B. Встановлено, що для даного ринку характерними є високі вимоги до сертифікації, простежуваності продукції, надійності виконання контрактів та рівня сервісного супроводу, що зумовлює необхідність адаптації каналів розподілу до стандартів і очікувань європейських партнерів.

7. На основі результатів аналізу ринкового середовища, експертних оцінок та дослідження вимог B2B-клієнтів сформовано розширений портрет цільового клієнта ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини. Встановлено, що основну цільову аудиторію становлять переробні підприємства, трейдери та дистриб'ютори органічної продукції, які працюють у середньо- та довгостроковій перспективі та орієнтовані на стабільні партнерські відносини. Ключовими очікуваннями таких клієнтів є надійність і передбачуваність постачань, дотримання контрактних зобов'язань, можливість оперативного коригування умов співпраці, прозорість логістичних процесів і доступ до інформації щодо простежуваності продукції. Виявлено, що недостатній рівень сервісної взаємодії та обмежена гнучкість каналів розподілу можуть розглядатися клієнтами як суттєві ризики, що впливають на прийняття рішень щодо співпраці з постачальником.

8. У роботі обґрунтовано доцільність вибору стратегічних альтернатив реалізації клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини. Проведено порівняльний аналіз контрактно-орієнтованої, логістично-адаптивної, сервісно-клієнтоорієнтованої та цифрово-інтегрованої стратегій за критеріями гнучкості, рівня сервісу, прозорості та здатності

реагувати на зміни зовнішнього середовища. Встановлено, що контрактно-орієнтована стратегія забезпечує правову визначеність, однак не відповідає вимогам висококонкурентного B2B-ринку органічної продукції. Натомість сервісно-клієнтоорієнтована та цифрово-інтегрована стратегії дозволяють підвищити якість взаємодії з клієнтами, забезпечити контроль виконання поставок і зменшити логістичні ризики, що робить їх найбільш придатними для реалізації на ринку Німеччини.

9. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку Німеччини. Запропоновано впровадження цифрових інструментів управління взаємодією з клієнтами та логістичними процесами (ERP- і CRM-систем), формалізацію сервісних стандартів у межах SLA, а також використання кількісних показників ефективності, зокрема OTIF та NPS, для контролю рівня клієнтоорієнтованості. Обґрунтовано доцільність підвищення координації між виробничими, логістичними та збутовими підрозділами підприємства з метою скорочення термінів виконання замовлень і підвищення надійності постачань. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню операційних ризиків, зміцненню довіри з боку B2B-клієнтів та забезпеченню стійких конкурентних позицій ТОВ «УкрБіоЛенд» на ринку органічної продукції Німеччини.

13.02.2026

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York. Free Press. 1996. 400 p.
2. Anderson J. C., Narus J. A., Narayandas D. Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value. 3rd ed. Pearson. 2009. 640 p.
3. BÖLW. Der deutsche Bio-Markt. Zahlen, Fakten, Entwicklungen. Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft. URL: <https://www.boelw.de/service/zahlen-fakten/> (Дата звернення: 15.12.2025).
4. Buder F., Feldmann C., Hamm U. Why regular buyers of organic food still buy many conventional products: product-specific purchase barriers for organic food consumers. British Food Journal. 2014. Vol. 116(3). P. 390–404.
5. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. Ökologischer Landbau in Deutschland. Markt- und Absatzstrukturen. URL: https://www.ble.de/DE/Themen/Landwirtschaft/OekologischerLandbau/oekologische_rlandbau_node.html (Дата звернення: 05.01.2026).
6. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Pearson. 2022. 338 p.
7. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15. No. 2. P. 1–14.
8. Der deutsche Bio-Markt. Zahlen, Fakten, Entwicklungen. URL: <https://www.boelw.de/service/zahlen-fakten/> (Дата звернення: 20.01.2026).
9. Digitalisation of Supply Chains. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/industry/digitalisation-supply-chains/> (Дата звернення: 20.01.2026).
10. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York. Harper & Row. 1974. 848 p.
11. European Commission. Organic Action Plan for the EU. Brussels. 2021. 28 p.

12. European Commission. Regulation (EC) No 852/2004 on the hygiene of foodstuffs. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj> (Дата звернення: 04.01.2026).

13. Eurostat. International trade in organic agricultural products by product group and partner country (Germany). European Commission. Agri-Food Trade Statistical Factsheets. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>. (Дата звернення: 12.01.2026).

14. Germany Organic Food Market. URL: https://www4.decisionsadvisors.com/reports/germany-organic-food-market?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 10.01.2026).

15. GS1 Standards for Traceability in Supply Chains. URL: <https://www.gs1.org/standards/traceability> (Дата звернення: 20.01.2026).

16. Hall S. B2B Digital Marketing Strategy: How to Use New Frameworks and Models to Achieve Growth. 2nd ed. Kogan Page. 2023. 392 p.

17. Harhut N. Using Behavioral Science in Marketing: Drive Customer Action and Loyalty by Prompting Instinctive Responses. Kogan Page, 2022. 288 p.

18. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. 1996. 322 p.

19. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54(2). P. 1–18.

20. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley. 2021. 256 p.

21. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education. 2016. 832 p.

22. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. Palgrave Macmillan. 2012. 528 p.

23. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96.

24. Levitt T. Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960. Vol. 38. No. 4. P. 45–56.

25. Lülfi-Baden S., Spiller A., Zühlsdorf A., et al. Customer centricity in the German organic food sector. International Food and Agribusiness Management Review. 2008. Vol. 11(3). P. 49–72.

26. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. No. 4. P. 20–35.

27. Ökologischer Landbau in Deutschland. Markt- und Lieferkettenstrukturen. URL: https://www.ble.de/DE/Themen/Landwirtschaft/OekologischerLandbau/oekologische_rlandbau_node.html (Дата звернення: 20.01.2026).

28. Organic Eprints. Hamm U., Wild V. The organic food market in Germany: Structure, development and marketing channels. Thünen Institute of Organic Farming. URL: <https://orgprints.org/id/eprint/37373/> (Дата звернення: 28.12.2025).

29. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing. 1985. Vol. 49(4). P. 41–50.

30. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management. Cambridge University Press. 2013. 408 p.

31. Recommendation No. 34. Data Simplification and Standardization for International Trade. URL: <https://unece.org/trade/uncefact> (Дата звернення: 20.01.2026).

32. Regulation (EU) 2018/848 on organic production and labelling of organic products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/848/oj> (Дата звернення: 20.01.2026).

33. Rosenbloom B. Marketing Channels: A Management View. 8th ed. Cengage Learning. 2013. 660 p.

34. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. McGraw-Hill International Book Company, 1980. 287 p.

35. Statista. Distribution of organic food sales in Germany by sales channel. URL: <https://www.statista.com/markets/418/topic/489/organic-food/> (Дата звернення: 15.12.2025).
36. Steinfield Ch., Bouwman W. A. G. A.. Strategic positioning of the Web in a multi-channel market approach. *Internet Research*. 2002. Vol. 12(4). P. 339–347.
37. Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model. APICS. URL: <https://www.apics.org/apics-for-business/frameworks/scor> (Дата звернення: 20.01.2026).
38. Thaler R. H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton & Company, 2015. 432 p.
39. USDA Foreign Agricultural Service. Germany: Retail Foods. GAIN Report. Market structure, private labels and supplier requirements. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/report/downloadreportbyfilename?filename=Retail%20Foods_Germany_Berlin_Germany.pdf (Дата звернення: 28.12.2025).
40. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L. A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85. No. 1. P. 31–41.
41. Zander K., Hamm U. Consumer Preferences for Additional Ethical Attributes of Organic Food. *Food Quality and Preference*. 2010. Vol. 21. No. 5. P. 495–503.
42. Антощенкова В. В. Сучасна маркетингова політика розподілу продукції підприємства: актуальність та перспективи. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. No 182. С. 77–84.
43. Бабух І. Б., Романюк Н. В. Маркетингова товарна політика: сутність та необхідність аналізу. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. 2023. № 74. С. 95–97. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-963/> (Дата звернення: 22.10.2025).

44. Багорка М. О., Абрамович І. А. Вибір маркетингових каналів розподілу в інтегрованій маркетинговій системі збуту продукції фермерських господарств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2023. № 46. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-2>

45. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-08>

46. Боковець В. В., Давидюк Л. П., Пілявоз Т. М. Інноваційні технології в міжнародній логістичній діяльності. Innovation and sustainability. 2024. Т. 4, № 3. С. 204–212. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.204.212>

47. Дідович І. І., Полякова Ю. В., Атаманчук З. А., Макогін З. Я. Застосування інструментів ризик-менеджменту при організації експорту органічної продукції до Європейського Союзу. Економіка і організація управління. 2023. № 2 (50). С. 96–105.

48. Експорт української органічної продукції у світі. Сайт Organicinfo. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/world-import-of-ua-organic-2022/> (Дата звернення: 10.12.2025)

49. Зозульов О. В., Левченко М. Є. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2016. № 13. С. 361–368.

50. Кіреєва Е. А. Пріоритети розвитку аграрного сектора економіки України: органічна продукція та її сертифікація. Бізнесінформ. 2018. №3. С. 196–201 URL: https://www.business-inform.net/pdf/2018/3_0/titul.pdf (Дата звернення: 22.12.2025)

51. Ковальчук С. В., Дибчук Л. В. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2018. № 2. С. 382–392.

52. Котлер Ф. Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ, 2020. 880 с.

53. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. К. Фокс., 2011. 580 с.

54. Крикавський Є. В., Косар Н. С. Маркетингова політика розподілу. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 248 с.

55. Лівінський А. Органічне виробництво як пріоритетна складова сталого розвитку аграрного сектору України. Економічний вісник Причорномор'я. 2022. № 3. С. 47–58.

56. Малохліб О. С. Актуальні питання розвитку органічного виробництва в Україні в умовах євроінтеграції. Право і суспільство. 2021. № 5. С. 100–109.

57. Негода Ю. В., Гуз М. М. Експорт української органічної продукції: пріоритети та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. С. 151–159.

58. Окландер М. А., Окландер Т. О. Промисловий маркетинг. Одеса : Астропринт, 2021. 288 с.

59. Органічна продукція в Німеччині у 2023 році: зростання продажів, вищі цілі. Сайт Organicinfo. URL: https://organicinfo.ua/news/organic-market-in-germany-2023/?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 20.12.2025).

60. Органічне сільське господарство у світі. Сайт Organicinfo. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-import-world-2024/>

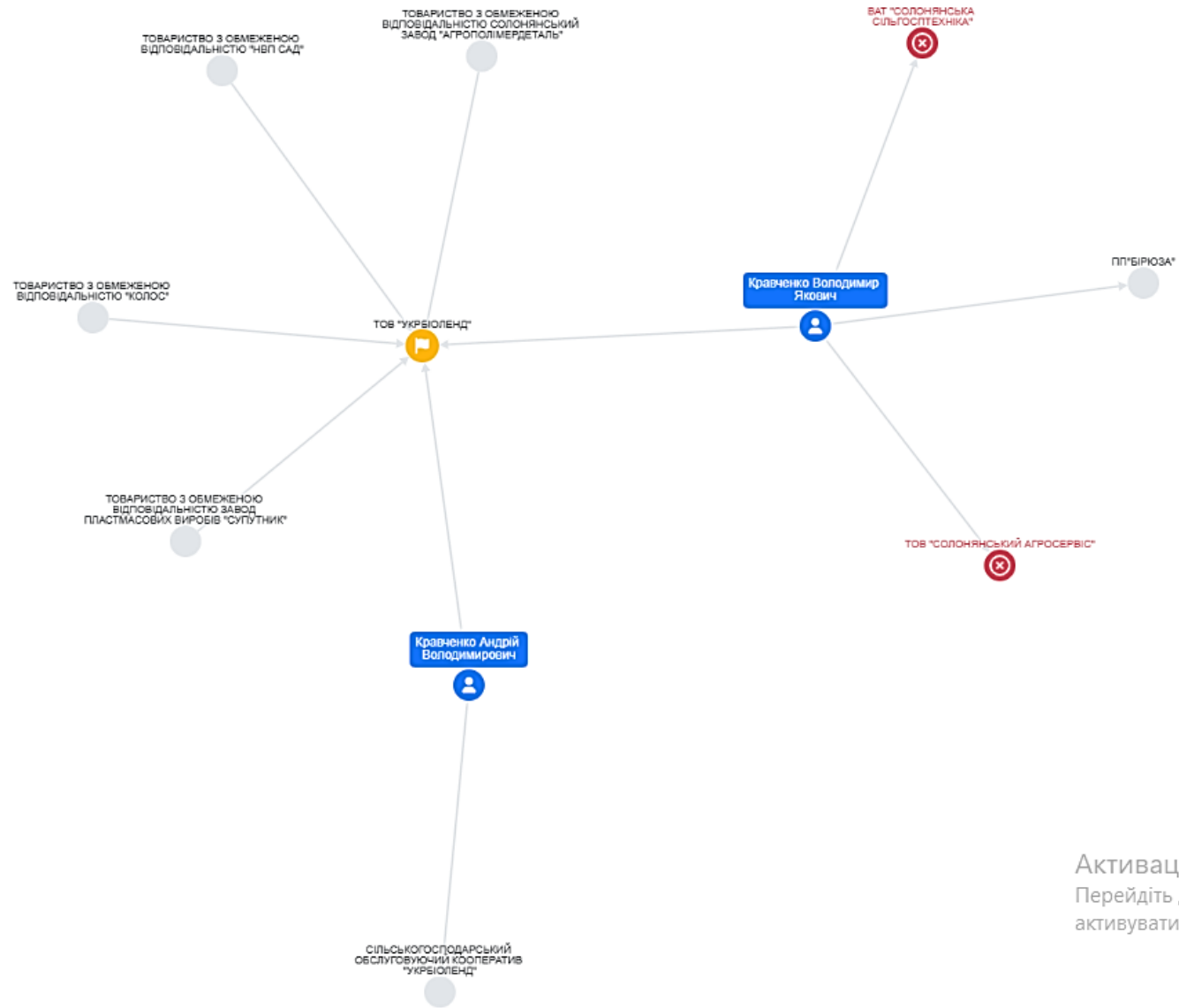
61. Сайт групи компаній «УкрБіоЛенд» URL: <https://ukrbioland.com/uk#company> (Дата звернення: 20.12.2025).

62. Сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/43031414> (Дата звернення: 20.12.2025).

63. Стадніченко В. В. Трейд маркетинг в каналах розподілу. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 1 (18). С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.11>

64. Чичкало-Кондрацька І. Б., Федіна О. І. Перспективи розвитку експорту української органічної продукції до Європейського Союзу. Економічний простір. 2016. № 105. С. 34–46.

ДОДАТКИ



Активація
Перейдіть ,
активувати

Рис. А.1. – Організаційна структура групи UkrBioLand


[НАША КОМПАНІЯ](#)
[ОРГАНІЧНІ ПРОДУКТИ](#)
[ТЕХНОЛОГІЇ](#)
[СЕРТИФІКАТИ](#)
[ЗВ'ЯЖІТЬСЯ З НАМИ](#)
[UA](#)
[✉ info@ukrbioland.com](mailto:info@ukrbioland.com)


BIOSUISSE
ORGANIC



БІОСЕРТИФІКАТИ

Оператори групи компаній UkrBioGroup сертифіковані міжнародним контролюючим органом bio.inspecta AG. Наша продукція відповідає ключовим стандартам органічного виробництва:

- EU ORGANIC (UA-BIO-161)
- BIO SUISSE ORGANIC
- USDA-NOP 100% ORGANIC

Наші методи органічного сільського господарства та виробничі потужності відповідають найвищим вимогам чинних органічних програм **Європейського Союзу, Швейцарії та Сполучених Штатів Америки.**

Рис. Б.1. – Біосертифікати ТОВ «УкрБіоЛенд»

Органічне сільське господарство у світі 2023

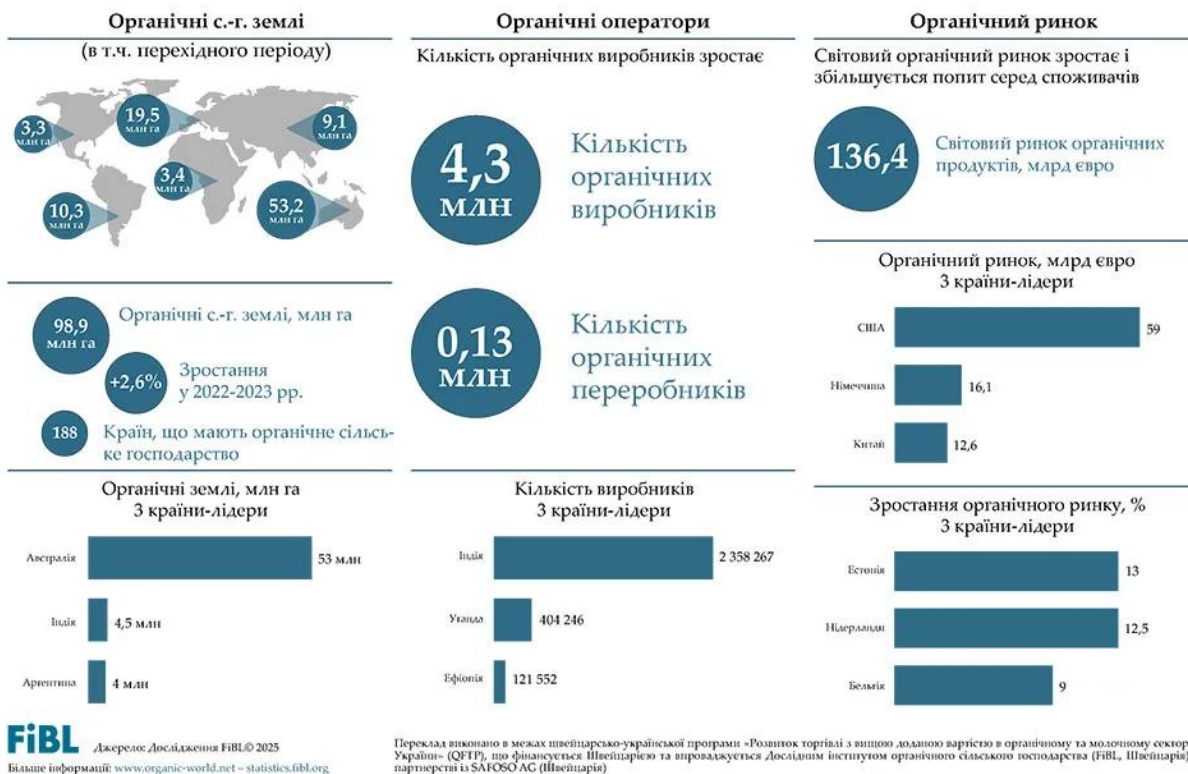


Рис. В.1. – Органічне сільське господарство у світі



Рис. Д.1. – Органічна карта України



Рис. Д.2. – Експорт української органічної продукції на ринок ЄС

Додаток Е

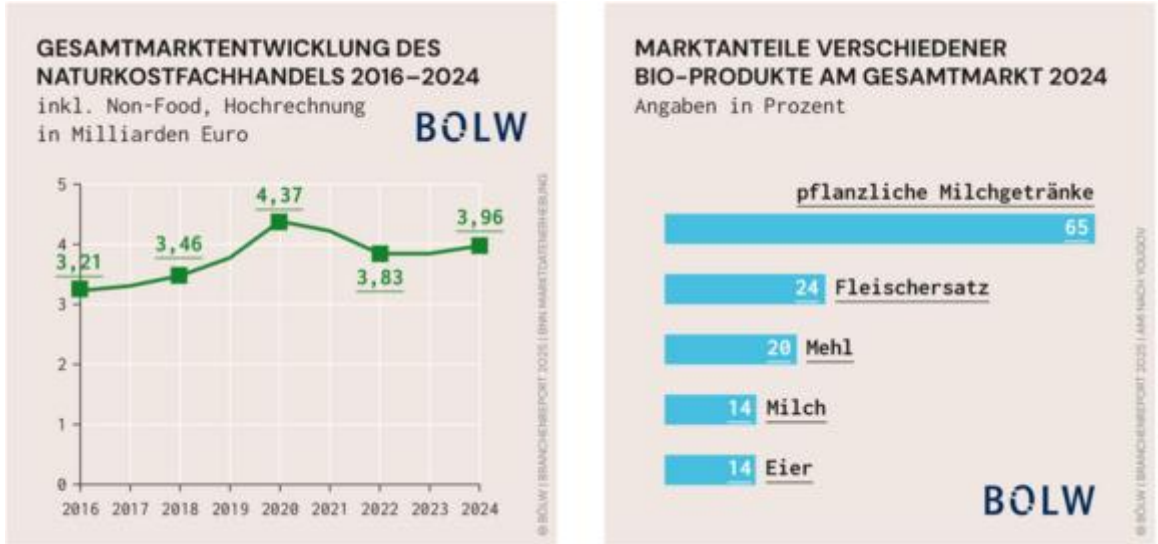


Рис. Е.1. – Рівень розвитку органічної продукції

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Основні конкуренти (типові представники)

Критерій	Німецькі фермери – виробники органічної продукції	Великі органічні підприємства	Експортери та дистриб'ютори органічних продуктів
Рік заснування / досвід	Сімейний досвід понад 30 років	Засновані у 1990-х роках	2000–2010 роки
Локація	Саксонія, Гольштейн, Передня Померанія	Нижня Саксонія, Баварія, Баден-Вюртемберг	Гамбург
Кількість працівників	Сімейний бізнес, 3–4 особи	50–100	50–75
Оборот	До 100 тис. €	Понад 100 тис. €	Понад 1 100 тис. €
Продукти та послуги	Замкнутий цикл виробництва, різні види тваринницької та рослинної продукції	Продукти з доданою вартістю (перероблене зерно, пиво, хлібобулочні вироби)	Різноманітні продукти харчування (органічні, здорові, екологічні), логістика
Сертифікати	Сертифікати місцевих асоціацій, зазвичай як екологічна продукція	Bioland, Naturland	Стандартний пакет необхідних документів
Рівень цін	Удвічі вищий порівняно з цінами звичайних фермерів	У 2–3 рази вищий за звичайні продукти в роздрібній торгівлі	У 2–3 рази вищий за звичайні продукти в роздрібній торгівлі
Канали збуту	Місцеві фермерські ринки, збір урожаю споживачами безпосередньо з поля, освітні тури	Супермаркети, інтернет, маркетплейси, дистриб'ютори	Супермаркети, пекарні, NoReCa
Сильні сторони	«Нульовий кілометр», низькі витрати завдяки замкнутому циклу та диверсифікації	Пропозиція продуктів із доданою вартістю для супермаркетів, тісні зв'язки з органічною спільнотою регіону, використання цифрових інновацій для контролю якості	Широкий асортимент продукції, велика клієнтська база
Слабкі сторони	Невеликі обсяги виробництва	Обмежені джерела сировини	Необхідність дотримання умов зберігання органічної продукції, нерівномірність постачання за часом і обсягами
Бізнес-партнери	Місцеві асоціації, НКО	Асоціації Naturland та Bioland, регіональні торгово-промислові палати	Глобальні бренди продуктів для здорового харчування

Таблиця И.1

Шкала парних порівнянь Т.Сааті

Відносна важливість	Визначення
1	однакова важливість
3	один елемент трохи важливіший за другий
5	суттєва перевага
7	значна перевага
9	абсолютна перевага одного над другим
2,4,6,8	проміжні оцінки між сусідніми твердженнями

Додаток К

Таблиця К 1

Оцінки за критерієм "Надійність постачань" (Вага 0,40)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	4	4	3	3	4	3.6	$3,6 \times 0,40 = 1,44$
Логістично-адаптивна	5	4	4	4	4	4.2	$4,2 \times 0,40 = 1,68$
Сервісно-клієнто-орієнтована	5	5	5	5	5	5.0	$5,0 \times 0,40 = 2,00$
Цифрово-інтегрована	3	3	4	4	3	3.4	$3,4 \times 0,40 = 1,36$

Таблиця К.2

Оцінки за критерієм "Гнучкість умов співпраці" (Вага 0,25)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	3	3	3	3	3	3.0	$3,0 \times 0,25 = 0,75$
Логістично-адаптивна	5	4	5	5	4	4.6	$4,6 \times 0,25 = 1,15$
Сервісно-клієнто-орієнтована	5	5	5	5	5	5.0	$5,0 \times 0,25 = 1,25$
Цифрово-інтегрована	3	4	4	4	4	3.8	$3,8 \times 0,25 = 0,95$

Таблиця К.3

Оцінки за критерієм "Рівень сервісу" (Вага 0,15)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	3	2	2	3	2	2.4	$2,4 \times 0,15 = 0,36$
Логістично-адаптивна	4	4	4	4	4	4.0	$4,0 \times 0,15 = 0,60$
Сервісно-клієнто-орієнтована	5	5	5	5	5	5.0	$5,0 \times 0,15 = 0,75$
Цифрово-інтегрована	4	4	3	4	4	3.8	$3,8 \times 0,15 = 0,57$

Таблиця К.4

Оцінки за критерієм "Прозорість і простежуваність" (Вага 0,10)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	3	2	3	3	2	2.6	$2,6 \times 0,10 = 0,26$
Логістично-адаптивна	4	4	4	4	4	4.0	$4,0 \times 0,10 = 0,40$
Сервісно-клієнто-орієнтована	5	5	5	5	5	5.0	$5,0 \times 0,10 = 0,50$
Цифрово-інтегрована	5	5	4	4	4	4.4	$4,4 \times 0,10 = 0,44$

Таблиця К.5

Оцінки за критерієм "Екологічна відповідальність" (Вага 0,05)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	2	2	2	2	2	2.0	$2,0 \times 0,05 = 0,10$
Логістично-адаптивна	3	3	3	3	3	3.0	$3,0 \times 0,05 = 0,15$
Сервісно-клієнто-орієнтована	4	4	4	4	4	4.0	$4,0 \times 0,05 = 0,20$
Цифрово-інтегрована	3	3	3	3	3	3.0	$3,0 \times 0,05 = 0,15$

Таблиця К.6

Оцінки за критерієм "Інноваційність технологій" (Вага 0,05)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	2	2	2	2	2	2.0	$2,0 \times 0,05 = 0,10$
Логістично-адаптивна	3	3	3	3	3	3.0	$3,0 \times 0,05 = 0,15$
Сервісно-клієнто-орієнтована	4	5	4	5	5	4.6	$4,6 \times 0,05 = 0,23$
Цифрово-інтегрована	5	5	5	5	5	5.0	$5,0 \times 0,05 = 0,25$

Таблиця К.7

Оцінки за критерієм "Вартість обслуговування" (Вага 0,05)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	4	4	4	4	4	4.0	$4,0 \times 0,05 = 0,20$
Логістично-адаптивна	4	4	4	4	4	4.0	$4,0 \times 0,05 = 0,20$
Сервісно-клієнто-орієнтована	3	3	3	3	3	3.0	$3,0 \times 0,05 = 0,15$
Цифрово-інтегрована	2	2	2	2	2	2.0	$2,0 \times 0,05 = 0,10$

Таблиця К.8

Оцінки за критерієм "Швидкість реагування на запити" (Вага 0,05)

Стратегія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення	Оцінка з урахуванням ваги
Контрактно-орієнтована	2	2	3	2	2	2.2	$2,2 \times 0,05 = 0,11$
Логістично-адаптивна	3	3	4	4	3	3.4	$3,4 \times 0,05 = 0,17$
Сервісно-клієнто-орієнтована	4	4	5	5	4	4.4	$4,4 \times 0,05 = 0,22$
Цифрово-інтегрована	3	3	4	4	3	3.4	$3,4 \times 0,05 = 0,17$

Додаток Л

Таблиця Л.1

Інвестиції у впровадження ERP/CRM-системи

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Ліцензія ERP/CRM	Придбання базових ліцензій ERP/CRM-системи для управління клієнтськими та логістичними процесами	60
Налаштування та адаптація	Адаптація системи до специфіки процесів розподілу та клієнтської взаємодії	30
Інтеграція з наявними системами	Інтеграція з обліковими та логістичними модулями	20
Навчання ключових користувачів	Навчання персоналу роботі з ERP/CRM	10
Разом		120

Таблиця Л.2

Інвестиції у розробку та впровадження SLA

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Аналітична підготовка	Аналіз клієнтських вимог та формування стандартів сервісу	15
Розробка шаблонів SLA	Підготовка типових угод про рівень сервісу	15
Юридичне супроводження	Узгодження умов SLA з урахуванням вимог зовнішніх ринків	10
Впровадження та контроль	Налаштування механізмів контролю виконання SLA	10
Разом		50

Таблиця Л.3

Інвестиції у впровадження технологій простежуваності (traceability)

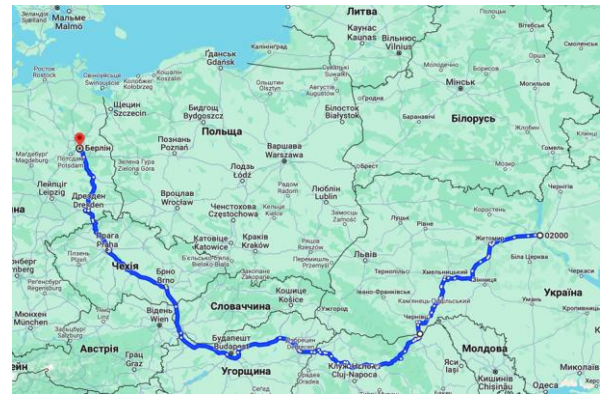
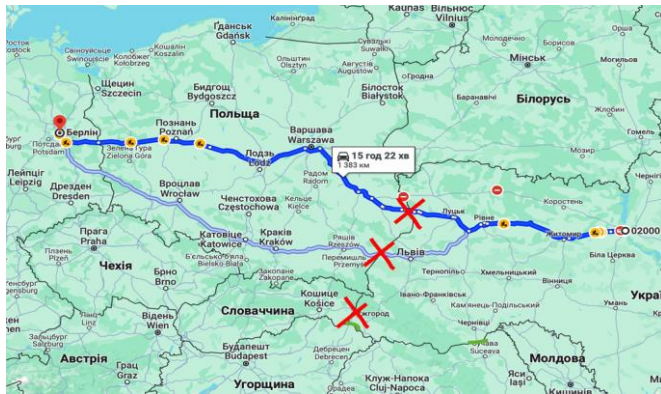
Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Програмне забезпечення	Придбання або підписка на систему простежуваності продукції	35
Технічна інтеграція	Інтеграція системи з ERP/CRM та логістичними процесами	20
Маркування та ідентифікація	Впровадження QR-кодів / цифрових ідентифікаторів продукції	15
Навчання персоналу	Навчання працівників роботі з системою traceability	10
Разом		80

Таблиця Л.4

Інвестиції у навчання персоналу та розвиток сервісних компетенцій

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Проведення тренінгів	Тренінги з клієнтоорієнтованого сервісу та B2B-комунікацій	20
Навчальні матеріали	Розробка внутрішніх стандартів і навчальних матеріалів	10
Залучення зовнішніх експертів	Оплата роботи тренерів / консультантів	10
Разом		40

Додаток М



Поточна ситуація: доступний та зручний логістичний маршрут для регулярних поставок наразі залишається закритим.

Резервний варіант: альтернативний маршрут, який передбачає збільшення відстані на 1000 км і призводить до додаткових витрат у розмірі 0,14 євро на одиницю продукції. Цей варіант розглядається з метою мінімізації поточних ризиків.

Рис. М.1 – Логістичні маршрути

Додаток Н
Таблиця Н.1

Оцінки експертів для стратегій

Стратегія	OTIF (Експерт 1)	OTIF (Експерт 2)	OTIF (Експерт 3)	OTIF (Експерт 4)	OTIF (Експерт 5)	Середнє значення OTIF
Контрактно-орієнтована	3	3	3	4	3	3,2
Логістично-адаптивна	5	4	4	5	5	4,6
Сервісно-клієнто-орієнтована	4	5	5	4	4	4,4
Цифрово-інтегрована	4	4	3	4	4	3,8

Таблиця Н.2

Оцінки експертів для стратегій

Стратегія	SLA (Експерт 1)	SLA (Експерт 2)	SLA (Експерт 3)	SLA (Експерт 4)	SLA (Експерт 5)	Середнє значення SLA
Контрактно-орієнтована	3	3	3	3	3	3,0
Логістично-адаптивна	5	4	4	4	4	4,2
Сервісно-клієнто-орієнтована	5	5	5	5	5	5,0
Цифрово-інтегрована	4	4	3	4	4	3,8

Таблиця Н.3

Оцінки експертів для стратегій

Стратегія	NPS (Експерт 1)	NPS (Експерт 2)	NPS (Експерт 3)	NPS (Експерт 4)	NPS (Експерт 5)	Середнє значення NPS
Контрактно-орієнтована	2	2	3	2	2	2,2
Логістично-адаптивна	4	4	4	4	4	4,0
Сервісно-клієнто-орієнтована	5	5	5	5	5	5,0
Цифрово-інтегрована	3	3	3	3	3	3,0