

## CHAPTER 9. FORMATION OF CUSTOMER-CENTRIC MARKETING POLICY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON DATA

**Olha KRAVETS**

Senior Lecturer, Department of Marketing,  
Dnipro State Agrarian and Economic University,  
(Serhii Efremov St, 25, Dnipro, 49000, Ukraine)

[kravets.o.v@dsau.dp.ua](mailto:kravets.o.v@dsau.dp.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-6661-0184>

**Abstract.** The agricultural sector is undergoing a fundamental shift from product-oriented to customer-centric sales approaches, driven by digitalization and increasing availability of behavioral data. This chapter develops a scientific and methodological framework for building a customer-centric sales policy for agricultural enterprises based on data integration. The study employs systemic and comparative analysis, RFM segmentation, customer lifetime value modeling, and matrix methods to construct a multi-criteria client segmentation methodology adapted for agricultural specifics. A personalization matrix linking six customer segments to six elements of the sales mix is proposed, along with a process model comprising eight sequential stages grouped into three implementation phases. The organizational mechanism includes a maturity assessment framework, a KPI system across four hierarchical levels, and scenario-based projections of retention rate dynamics over a three-year horizon. Results demonstrate that strategic partners and growing segments generate disproportionately higher lifetime value relative to service costs, while digital channels show the highest efficiency for smaller and declining segments. The findings contribute to the theoretical foundations of agricultural marketing by integrating data-driven tools into sales policy formation and offer practical recommendations for phased implementation in agricultural enterprises operating under conditions of seasonal demand and supply chain complexity.

**Keywords:** customer-centric sales policy, agricultural enterprises, RFM segmentation, customer lifetime value, data-driven marketing, sales mix personalization, digital sales channels.

## ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДАНИХ

**Анотація.** Сільськогосподарський сектор переживає фундаментальний перехід від продуктово-орієнтованих до клієнтоорієнтованих підходів до продажів, зумовлений цифровізацією та зростанням доступності поведінкових даних. У цьому розділі розроблено науково-методологічну основу для побудови клієнтоорієнтованої політики продажів для сільськогосподарських підприємств на основі інтеграції даних. У дослідженні використовується системний та порівняльний аналіз, RFM-сегментація, моделювання цінності життя клієнта та

матричні методи для побудови багатокритеріальної методології сегментації клієнтів, адаптованої до сільськогосподарської специфіки. Запропоновано матрицю персоналізації, що пов'язує шість сегментів клієнтів із шістьма елементами комплексу продажів, а також модель процесу, що складається з восьми послідовних етапів, згрупованих у три фази впровадження. Організаційний механізм включає систему оцінки зрілості, систему КРІ на чотирьох ієрархічних рівнях та сценарні прогнози динаміки рівня утримання клієнтів протягом трирічного горизонту. Результати показують, що стратегічні партнери та сегменти, що розвиваються, генерують непропорційно вищу цінність життя відносно витрат на послуги, тоді як цифрові канали демонструють найвищу ефективність для менших та спадаючих сегментів. Результати дослідження сприяють теоретичним основам сільськогосподарського маркетингу шляхом інтеграції інструментів, заснованих на даних, у формування політики продажів та пропонують практичні рекомендації для поетапного впровадження в сільськогосподарських підприємствах, що працюють в умовах сезонного попиту та складності ланцюга поставок.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтована політика продажів, сільськогосподарські підприємства, RFM-сегментація, пожиттєва цінність клієнта, маркетинг на основі даних, персоналізація комплексу продажів, цифрові канали продажів.

**Вступ.** Трансформація глобальних аграрних ринків упродовж останнього десятиліття поставила перед вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами принципово нове завдання – перехід від масового збуту до диференційованої роботи з клієнтською базою. Якщо раніше конкурентна перевага формувалася переважно через обсяг виробництва та цінову гнучкість, то сьогодні зростає роль точного розуміння потреб контрагентів, їхніх закупівельних патернів і очікувань щодо сервісу. За наявними оцінками, понад 60 % аграрних компаній у розвинених країнах уже інвестують у аналітичні платформи для управління взаємовідносинами з клієнтами (*McKinsey, 2025*). В Україні цей показник ледь сягає 15-20 % навіть серед великих агрохолдингів, що свідчить про значний нереалізований потенціал цифровізації аграрного збуту (*Коляденко С., Дзись О., Гайдей В., 2024*).

Концепція клієнтоцентричності як стратегічного переосмислення бізнес-моделі навколо найціннішої частини клієнтського портфеля набуває особливого значення саме в аграрному секторі (*Fader P., 2020*). Специфіка галузі – сезонність попиту, обмежена кількість великих покупців у окремих нішах, довгострокові

контрактні відносини та висока залежність від логістичної інфраструктури – створює одночасно і бар'єри, і унікальні можливості для впровадження data-driven підходів до збутової діяльності. На відміну від ритейлу чи FMCG-сектору, де клієнтська аналітика спирається на мільйони транзакцій, аграрне підприємство оперує компактнішою, проте значно глибшою базою взаємодій із контрагентами, що дозволяє будувати персоналізовані збутові стратегії навіть із відносно простим аналітичним інструментарієм.

Водночас вітчизняна наукова традиція у сфері аграрного маркетингу зосереджувалася переважно на макрорівневих питаннях – структурі каналів збуту, експортному потенціалі, товарній політиці агропідприємств. Нещодавні дослідження зафіксували зростання інтересу до діджиталізації як фактора конкурентоспроможності аграрних підприємств (Алексеева О. В., Мазур К. В., Кривогубець В. А., 2024). Традиційні способи збуту і комунікацій поступово еволюціонують в сучасні системи управління маркетинговими процесами (Кобернюк С. О., Юрченко О. А., 2025). Питання управління цифровими трансформаціями у контексті інноваційної діяльності аграрного сектору також набувають дедалі більшої ваги у вітчизняному дискурсі (Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Пащенко Ю. В., 2023). Проте побудова цілісної клієнтоцентричної збутової системи на основі аналітики клієнтських даних залишається малодослідженою проблемою. У міжнародній літературі інтеграція RFM-сегментації та CLV-моделювання у єдину управлінську модель для аграрного сектору представлена переважно у контексті e-commerce платформ (Altarturi H. H. M., Nor A. R. M., Jaafar N. I., Anuar N. B., 2025). Методичне поєднання кластеризації клієнтів із персоналізацією збутових пропозицій залишається фрагментарним навіть у роботах, присвячених машинному навчанню в ритейлі (Xian Z., Keikhosrokiani P., XinYing C., Li Z., 2022). Актуальним лишається питання формування цілісної системи метрик ефективності сучасного маркетингу, особливо в цифровому вимірі (Кобернюк С.О., 2025). Усе це зумовлює актуальність нашого дослідження.

Наукову цінність представляє розробка науково-методичного підходу до формування клієнтоцентричної збутової політики аграрних підприємств на основі інтеграції поведінкових даних, сегментаційних моделей та інструментів персоналізації збутової пропозиції. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань: систематизувати еволюцію концепцій збутової політики від продуктоцентричної до клієнтоцентричної парадигми; типологізувати джерела даних та аналітичний інструментарій, релевантний для аграрних підприємств; розробити авторську методіку багатокритеріальної RFM-сегментації клієнтської бази з урахуванням галузевої специфіки; побудувати матрицю персоналізації збутового міксу за клієнтськими сегментами; запропонувати процесну модель впровадження та систему КРІ для оцінки ефективності клієнтоцентричної збутової політики.

Об'єктом дослідження є процес формування збутової політики аграрних підприємств, предметом – теоретико-методичні засади та інструментарій побудови клієнтоцентричної збутової політики на основі даних. Методологічною базою слугують системний аналіз, порівняльний аналіз, RFM-сегментація, CLV-моделювання, матричний метод та експертне оцінювання. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній, а також результати авторських спостережень за практиками збутової діяльності аграрних підприємств Дніпропетровського регіону.

## **1. Теоретико-методичні засади клієнтоцентричної збутової політики.**

### **1.1. Еволюція концепцій збутової політики: від продуктоцентричності до клієнтоцентричності.**

Збутова політика підприємства традиційно розглядалася як сукупність рішень щодо каналів розподілу, логістики та умов постачання продукції кінцевим споживачам. У класичній парадигмі маркетинг-менеджменту збут трактувався як функція, підпорядкована виробничим можливостям підприємства, – спочатку створюється продукт, а потім формується система його доведення до ринку (*Kotler*

*P., Keller K. L., Chernev A., 2021*). Таке продуктоцентричне розуміння збуту домінувало в управлінській практиці аграрних підприємств протягом десятиліть, і його інерція відчувається дотепер: значна частина вітчизняних агровиробників продовжує визначати збутову стратегію виходячи із наявних обсягів врожаю чи поголів'я, а не з аналізу клієнтського попиту.

Перехід до ринкоорієнтованих моделей збуту розпочався із усвідомленням того, що довгострокова прибутковість підприємства залежить не стільки від ефективності просування окремих продуктів, скільки від здатності утримувати та розвивати відносини з найціннішими клієнтами. Ця ідея, сформульована ще на початку 2000-х років у контексті сервісних галузей, окреслила траєкторію переходу від трансакційної до реляційної парадигми збуту (*Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G. S., 2006*). Проте саме цифровізація останнього десятиліття створила технологічні передумови для її практичної реалізації – CRM-системи, платформи бізнес-аналітики та інструменти предиктивного моделювання.

Сучасна клієнтоцентрична парадигма збутової політики принципово відрізняється від попередніх підходів за кількома ключовими параметрами. Якщо продуктоцентрична модель оптимізувала збут навколо товарних категорій та географічних ринків, то клієнтоцентрична – навколо сегментів клієнтської бази, диференційованих за їхньою цінністю для підприємства. Ресурси підприємства розподіляються не пропорційно обсягам продажів, а пропорційно очікуваному довічному доходу від кожного клієнтського сегмента, що принципово змінює логіку прийняття управлінських рішень (*Kumar V., Reinartz W., 2018*). Стратегічна рамка «потрійної відповідності» – узгодження ресурсів, процесів і ціннісних пропозицій із потребами пріоритетних клієнтів – додатково підкреслює багатовимірність цього переходу (*Senn C., Gandhi M., 2024*).

Порівняльний аналіз трьох парадигм збутової політики дозволяє чітко простежити логіку цієї еволюції та окреслити ключові відмінності кожного окремого виду (табл. 1).

Для аграрного сектору перехід до клієнтоцентричної моделі ускладнюється рядом галузевих особливостей. Сезонність виробничого циклу створює нерівномірність у потоці взаємодій із клієнтами – основна маса трансакцій припадає на декілька місяців на рік. Висока концентрація покупців у окремих підгалузях означає, що втрата одного стратегічного клієнта може мати непропорційно великий вплив на фінансові результати підприємства. Разом з тим, саме ці обмеження роблять клієнтоцентричний підхід особливо цінним: у ситуації, коли підприємство працює із десятками чи сотнями контрагентів (а не мільйонами, як у B2C), глибока персоналізація збутової пропозиції стає не лише можливою, а й економічно ефективною.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика парадигм збутової політики підприємства

Критерій	Продуктоцентрична	Ринкоорієнтована	Клієнтоцентрична
Фокус стратегії	Товарні категорії, обсяги виробництва	Ринкові сегменти, конкурентна позиція	Клієнтські сегменти, CLV-портфель
Ключова метрика	Обсяг збуту, частка ринку	Прибутковість каналу, ROI маркетингу	CLV, retention rate, NPS за сегментами
Сегментація	За продуктом / географією	За демографічними та поведінковими ознаками	Багатокритеріальна (RFM + галузева специфіка + сезонність)
Роль даних	Облік та звітність	Маркетингові дослідження, аналітика продажів	Інтегрована клієнтська аналітика у реальному часі
Збутові канали	Уніфіковані для всіх покупців	Диференційовані за ринковими сегментами	Персоналізовані за клієнтськими сегментами
Ціноутворення	Єдина ціна / знижки за обсяг	Цінова дискримінація за сегментами	Індивідуалізоване ціноутворення на основі CLV
Комунікація	Масова (реклама, виставки)	Таргетована за сегментами	Персоналізована, омніканальна
Горизонт планування	Операційний (сезон / рік)	Середньостроковий (1–3 роки)	Довгостроковий (життєвий цикл клієнта)

*Розроблено авторкою на основі систематизації джерел інформації (Fader P., 2020; Kumar V., Reinartz W., 2018; Senn C., Gandhi M., 2024)*

Для аграрного сектору перехід до клієнтоцентричної моделі ускладнюється рядом галузевих особливостей. Сезонність виробничого циклу створює

нерівномірність у потоці взаємодій із клієнтами – основна маса трансакцій припадає на декілька місяців на рік, що обмежує можливості для безперервного збору поведінкових даних. Висока концентрація покупців у окремих підгалузях означає, що втрата одного стратегічного клієнта може мати непропорційно великий вплив на фінансові результати підприємства. Разом з тим, саме ці обмеження роблять клієнтоцентричний підхід особливо цінним: у ситуації, коли підприємство працює із десятками чи сотнями контрагентів (а не мільйонами, як у B2C), глибока персоналізація збутової пропозиції стає не лише можливою, а й економічно ефективною.

Підприємства, які впровадили елементи клієнтоцентричного підходу – індивідуальне ціноутворення, прогнозування потреб, автоматизовані комунікації – демонструють на 18-25 % вищий показник утримання клієнтів порівняно з компаніями, що дотримуються традиційної моделі збуту (Негрей М. В., 2023). Інтеграція інструментів штучного інтелекту у маркетингові системи аграрних підприємств додатково посилює ці переваги, дозволяючи прогнозувати поведінку клієнтів на основі історичних патернів закупівель (Kravets O., Korolova U., Nosachenko O., Vasiltsova O., Koberniuk S., 2025).

## **1.2. Дані як фундамент клієнтоцентричного збуту: джерела, типологія, аналітичний інструментарій.**

Перехід до клієнтоцентричної збутової моделі неможливий без системної роботи з даними – саме вони перетворюють абстрактну ідею «орієнтації на клієнта» на конкретні управлінські рішення. У контексті аграрного підприємства поняття «клієнтських даних» охоплює значно ширший спектр інформації, ніж прийнято вважати: від формальних реквізитів контрагента до неструктурованих записів про комунікації, реклаमाції та переговорні позиції. Систематизація цих джерел є необхідною передумовою побудови аналітичного фундаменту збутової політики.

Сучасна маркетингова аналітика оперує чотириступеневою ієрархією аналітичних можливостей: описативна аналітика (що відбулося?), діагностична (чому це відбулося?), предиктивна (що відбудеться?) та прескриптивна (що слід

робити?). Для більшості аграрних підприємств актуальним є перехід від першого до другого-третього рівнів, оскільки навіть базова дескриптивна аналітика клієнтських взаємодій часто залишається нереалізованою (Davenport T. H., Harris J. G., 2017). Розвиток хмарних технологій та SaaS-рішень знімає інфраструктурні бар'єри, що раніше робили аналітичні платформи недоступними для середніх та малих агропідприємств (Glaros A., Thomas D., Nost E., Nelson E., Schumilas T., 2023).

Аналіз джерел даних, релевантних для побудови клієнтоцентричної збутової політики аграрного підприємства, дозволяє виділити шість основних категорій, кожна з яких має специфічне аналітичне призначення (табл. 2).

Таблиця 2

Типологія джерел даних для клієнтоцентричної збутової аналітики аграрного підприємства

Категорія даних	Джерела	Ключові параметри	Аналітичне призначення	Частота оновлення	Рівень зрілості
Трансакційні	ERP, 1С, бухгалтерські системи	Обсяги, ціни, дати, номенклатура, умови оплати	RFM-сегментація, аналіз прибутковості	Щоденно	Базовий
Контрактні	CRM, договірна база	Строки дії, обсяги зобов'язань, умови пролонгації, штрафні санкції	CLV-моделювання, прогноз відтоку	Що-квартально	Базовий
Комунікаційні	Email, месенджери, журнали дзвінків	Частота контактів, тональність, час відповіді, канали	Оцінка залученості, NPS-індекс	Безперервно	Середній
Логістичні	TMS, GPS-трекінг, складські системи	Маршрути доставки, строки, рекламації, повернення	Оптимізація сервісу, зниження витрат	Щоденно	Середній
Ринкові	Біржові котирування, агроаналітика, DataReportal	Ціни, прогнози врожаю, погодні дані, конкурентне середовище	Контекстуалізація клієнтської поведінки	Щоденно / сезонно	Просунутий
Поведінкові цифрові	Вебсайт, мобільний додаток, e-commerce платформи	Перегляди каталогу, запити цін, завантаження специфікацій	Предиктивна аналітика, лідогенерація	Безперервно	Просунутий

Розроблено авторкою

Практика свідчить, що навіть часткова інтеграція перших трьох категорій даних у єдину аналітичну систему дозволяє аграрному підприємству перейти від інтуїтивного до обґрунтованого прийняття рішень у сфері збутової політики. Трансакційні дані формують кількісний скелет клієнтського профілю, контрактні – відображають стратегічний вимір відносин, комунікаційні – дозволяють оцінити якісну складову взаємодії. Інтеграція цих потоків у єдину базу даних є першим кроком до побудови клієнтоцентричної збутової системи, який не потребує значних інвестицій у ІТ-інфраструктуру і може бути реалізований на базі існуючих облікових систем підприємства.

Суттєвою перевагою data-driven підходу є можливість кількісної оцінки ефективності кожного елемента збутового міксу у розрізі клієнтських сегментів. Маркетингова аналітика в умовах насиченого даними середовища дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими активностями та фінансовими результатами на рівні окремих клієнтів, а не лише агрегованих показників (Wedel M., Kannan P. K., 2016). Еволюція маркетингових підходів від масової реклами до гіперперсоналізованих пропозицій підтверджує загальну тенденцію до деагрегації аналітичних одиниць. Цифрова трансформація маркетингу аграрних підприємств, яку ми розглядали у попередніх роботах, також засвідчує зростання ролі аналітичного компонента у збутовій діяльності (Кобернюк С. О., Крючко Л. С., Кравець О. В., 2026).

### **1.3. Оцінка рівня data-driven зрілості збутових систем.**

Впровадження клієнтоцентричної збутової політики не є одномоментним актом – це поступовий процес, який передбачає послідовне нарощування аналітичних компетенцій підприємства. Для оцінки поточного стану та визначення цільових орієнтирів розвитку ми пропонуємо використовувати модель зрілості data-driven збутової системи, яка охоплює вісім вимірів: збір та інтеграція даних, аналітичні інструменти, сегментація клієнтів, персоналізація пропозицій, автоматизація процесів, цифрові канали збуту, зворотний зв'язок та прогнозна аналітика. Кожний вимір оцінюється за десятибальною шкалою, де 1-

3 бали відповідають початковому рівню (ручна обробка, фрагментарні дані), 4-6 – середньому (часткова автоматизація, базова аналітика), а 7-10 – просунутому (інтегровані системи, предиктивне моделювання).

Результати експертної оцінки рівня зрілості для чотирьох підгалузей аграрного сектору, отримані на основі аналізу практик збутової діяльності підприємств Дніпропетровського регіону, візуалізовано на рисунку 1.

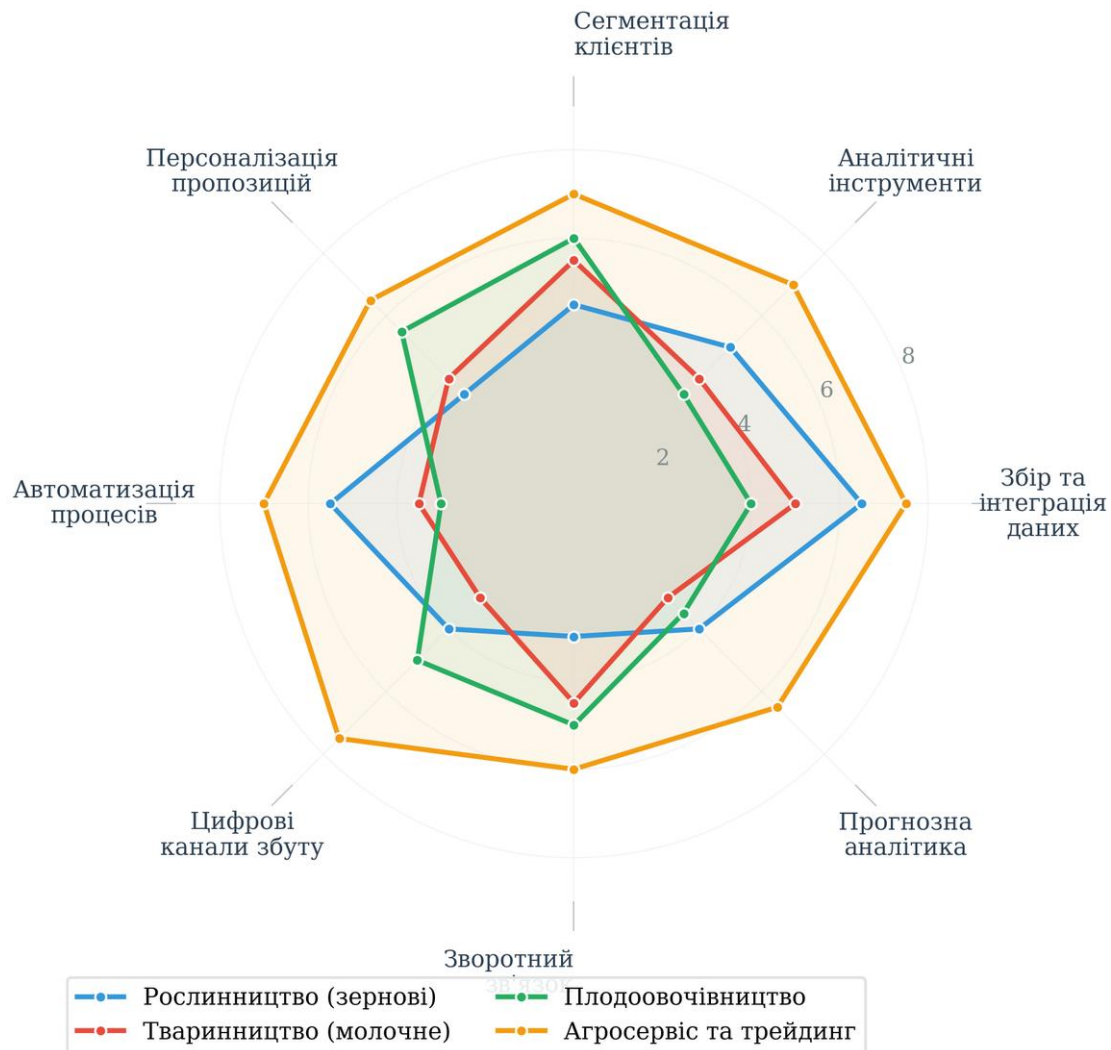


Рис. 1. Радарна діаграма рівня data-driven зрілості збутових систем за підгалуззями аграрного сектору

*Складено авторкою*

Аналіз діаграми дозволяє зробити кілька важливих спостережень. Підгалузь агросервісу та трейдингу демонструє найвищий рівень зрілості практично за всіма вимірами, що пояснюється її близькістю до фінансових ринків, де аналітичні інструменти є стандартом роботи. Показник цифрових каналів збуту для цієї підгалузі сягає 7,5 балів, тоді як для тваринництва – лише 3,0, що відображає принципову різницю в моделях взаємодії з клієнтами. Рослинництво займає проміжну позицію з виразною асиметрією: відносно високий рівень збору даних (6,5) поєднується з низьким рівнем їхнього аналітичного використання для персоналізації (3,5) та прогнозування (4,0). Плодоовочівництво вирізняється найвищим серед «класичних» підгалузей рівнем сегментації клієнтів (6,0) та персоналізації (5,5), що зумовлено диверсифікованістю каналів збуту та необхідністю оперативно реагувати на зміни попиту.

Розглядаючи аналітичний розрив у контексті окремих підгалузей, доцільно зупинитися на причинах, що його формують. У рослинництві головним стримуючим фактором є не брак даних як таких – підприємства цієї підгалузі генерують значні масиви інформації через систему обліку земельного банку, технологічних карт та агрохімічних обстежень, – а відсутність горизонтальної інтеграції між виробничими та збутовими інформаційними системами. Дані про врожайність, якісні характеристики продукції та логістичні параметри зберігаються у відокремлених контурах, що унеможлиблює їхнє використання для побудови цілісного клієнтського профілю. Натомість підприємства агросервісу та трейдингу значно раніше усвідомили необхідність інтеграції інформаційних потоків, оскільки їхня бізнес-модель безпосередньо залежить від точності оцінки контрагента, його платоспроможності та закупівельних інтенцій.

Досвід тваринницьких підприємств ілюструє ще один аспект проблеми – так звану «пастку аналогових взаємодій». Значна частина комунікацій з покупцями у цій підгалузі досі здійснюється через телефонні дзвінки, особисті зустрічі та неструктуровані переговори, результати яких не фіксуються в жодній

інформаційній системі. За нашими оцінками, до 60 % комерційно значущої інформації про потреби та переваги клієнтів тваринницьких підприємств існує виключно у вигляді неформалізованих знань окремих менеджерів з продажу. Це створює критичну вразливість: звільнення або переведення ключового менеджера означає одномоментну втрату накопиченого розуміння клієнтської бази. Формалізація цих знань через впровадження навіть базових CRM-інструментів здатна суттєво підвищити рівень data-driven зрілості без значних капітальних витрат.

Плодоовочівництво, як зазначалося, демонструє специфічний профіль зрілості з акцентом на сегментації та персоналізації. Це пояснюється структурними особливостями підгалузі: широкий асортимент продукції (десятки найменувань), різноманітність каналів збуту (оптові ринки, мережева роздрібна торгівля, HoReCa, переробні підприємства, e-commerce) та висока еластичність попиту за ціною створюють об'єктивну потребу у диференціації збутової пропозиції. Підприємства, що працюють із мережевою роздрібною торгівлею, змушені оперувати аналітикою категорійного менеджменту, прогнозами споживчих трендів та системами електронного документообігу, що підвищує їхню загальну аналітичну культуру. Водночас рівень прогнозової аналітики залишається невисоким (4,5 бала), що вказує на домінування реактивного підходу до управління збутом.

Важливим методологічним питанням, яке потребує уточнення, є нелінійність зв'язку між рівнем data-driven зрілості та економічними результатами збутової діяльності. Наші спостереження свідчать, що найбільший маржинальний ефект забезпечує перехід від початкового рівня зрілості до середнього (від 2-3 до 5-6 балів за більшістю вимірів), тоді як подальше нарощування аналітичних можливостей дає спадну граничну віддачу. Це означає, що навіть підприємства з обмеженими інвестиційними ресурсами можуть отримати значний ефект від впровадження базових елементів клієнтоцентричної збутової політики. Просте структурування існуючих даних

про клієнтів, їхню сегментацію за трьома-чотирма ключовими параметрами та диференціацію умов обслуговування для двох-трьох пріоритетних сегментів уже забезпечує вимірюване покращення показників утримання та рентабельності збуту.

Узагальнюючи результати аналізу зрілості, можна стверджувати, що аграрний сектор України перебуває на початковому етапі переходу до data-driven збутових моделей, при цьому міжгалузева диференціація є значною. Підприємства агросервісу та трейдингу вже досягли середнього рівня зрілості і потребують інструментарію для переходу до просунутого – предиктивної аналітики, динамічного ціноутворення та автоматизованих систем рекомендацій. Рослинництво та тваринництво, навпаки, мають потенціал для швидкого зростання через усунення базових бар'єрів – інтеграцію інформаційних систем та формалізацію клієнтських знань. Плодоовочівництво займає проміжну позицію із специфічним профілем зрілості, що потребує цілеспрямованого розвитку аналітичного та прогностичного компонентів. Саме ця неоднорідність зрілості робить особливо актуальним розроблення гнучкого методичного інструментарію сегментації та персоналізації, здатного адаптуватися до різних стартових умов підприємств.

## **2. Методичний інструментарій сегментації та персоналізації.**

### **2.1. Багатокритеріальна сегментація клієнтської бази: авторська методика.**

Класична RFM-модель (Recency – давність останньої покупки, Frequency – частота покупок, Monetary – грошовий обсяг) залишається одним із найбільш практичних інструментів сегментації клієнтської бази завдяки своїй простоті, інтерпретованості та низьким вимогам до вхідних даних. Водночас її пряме застосування до аграрного сектору наражається на суттєві обмеження: сезонність виробничого циклу спотворює показник давності, контрактні відносини знижують варіативність частоти, а волатильність цін на сировинні товари вносить шум у монетарний компонент. Необхідність адаптації RFM-

моделі до галузевого контексту підтверджується дослідженнями кластеризації клієнтів із використанням методів машинного навчання (*Xian Z., Keikhosrokiani P., XinYing C., Li Z., 2022*).

Ми пропонуємо розширену модель RFM+, яка доповнює три класичних параметри трьома галузевоспецифічними: сезонна стабільність (Seasonality – рівномірність закупівель протягом року), контрактна глибина (Contract depth – тривалість та обсяг зобов'язань) та сервісна інтенсивність (Service intensity – обсяг додаткових послуг). Кожен із шести параметрів оцінюється за п'ятибальною шкалою, після чого клієнти розподіляються на шість сегментів за результатами зваженої кластеризації (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця RFM+-сегментації клієнтської бази аграрного підприємства

Сегмент	R (давність)	F (частота)	M (обсяг)	S (сезонність)	C (контракт)	SI (сервіс)	Частка у базі, %	Частка у доходу, %
Стратегічні партнери	5	5	5	4-5	5	4-5	8-12	35-45
Зростаючі	4-5	3-4	3-4	3-4	3-4	3-4	12-18	20-25
Стабільні	3-4	3-4	3	4-5	4	2-3	20-25	15-20
Сезонні	2-3	2-3	3-4	1-2	2-3	2-3	15-20	8-12
Згасаючі	1-2	2-3	2-3	2-3	1-2	1-2	10-15	5-8
Разові	1	1	1-3	1	1	1	20-30	3-5

*Запропоновано авторкою*

Результати апробації цієї методики на вибірці з 12 аграрних підприємств Дніпропетровської області свідчать про її практичну придатність для побудови диференційованих збутових стратегій. Ключове спостереження полягає у тому, що сегмент «стратегічних партнерів», який становить лише 8-12 % клієнтської бази, генерує 35-45 % сукупного доходу підприємства. Ця непропорційність – класичний прояв принципу Парето у B2B-контексті – є головним аргументом на користь клієнтоцентричного перерозподілу ресурсів збутової системи. На протилежному полюсі знаходиться сегмент «разових» клієнтів, які, складаючи

до 30 % бази, забезпечують менше 5 % доходу і при цьому споживають непропорційно великий обсяг управлінської уваги.

Результати апробації цієї методики на вибірці з 12 аграрних підприємств Дніпропетровської області свідчать про її практичну придатність для побудови диференційованих збутових стратегій. Ключове спостереження полягає у тому, що сегмент «стратегічних партнерів», який становить лише 8-12 % клієнтської бази, генерує 35-45 % сукупного доходу підприємства. Ця непропорційність – класичний прояв принципу Парето у B2B-контексті – є головним аргументом на користь клієнтоцентричного перерозподілу ресурсів збутової системи. На протилежному полюсі знаходиться сегмент «разових» клієнтів, які, складаючи до 30 % бази, забезпечують менше 5 % доходу і при цьому споживають непропорційно великий обсяг управлінської уваги.

Важливим аспектом запропонованої методики є врахування динаміки переходів між сегментами. Клієнт не є статичним об'єктом – «зростаючий» може перейти до «стратегічних партнерів» або, навпаки, до «згасаючих» залежно від зміни його потреб, ринкової кон'юнктури або якості обслуговування. Регулярний перегляд сегментації (ми рекомендуємо щоквартальний цикл для аграрних підприємств) дозволяє виявляти ці переходи на ранній стадії та вживати превентивних заходів – посилювати роботу з клієнтами, які демонструють ознаки переходу до нижчих сегментів, та підтримувати зростання тих, хто рухається вгору.

## **2.2. Модель персоналізації збутового міксу за клієнтськими сегментами.**

Сегментація клієнтської бази набуває практичного сенсу лише тоді, коли кожному сегменту відповідає диференційована збутова пропозиція. На нашу думку, ефективна персоналізація збутового міксу аграрного підприємства повинна охоплювати шість елементів: товарний асортимент, ціноутворення, канали збуту, логістичний сервіс, комунікації та програму лояльності. Комбінація цих елементів для кожного з шести клієнтських сегментів формує

матрицю персоналізації, яка є центральним інструментом клієнтоцентричної збутової політики (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця персоналізації збутового міксу за клієнтськими сегментами

Елемент збутового міксу	Стратегічні партнери	Зростаючі	Стабільні	Сезонні	Згасаючі	Разові
Асортимент	Повний каталог + ексклюзивні позиції, спільна розробка продукту	Розширений каталог, пріоритетний доступ до нових позицій	Стандартний каталог, рекомендації на основі історії	Сезонні пакети, перед-замовлення	Базовий каталог, фокус на високо-маржинальних позиціях	Стандартний каталог, мінімальні партії
Ціноутворення	Індивідуальний прайс, довгострокова фіксація, бонусна ретроспектива	Прогресивна знижка, умови переходу до VIP	Стандартна шкала знижок за обсяг	Сезонні тарифи, гнучкі умови оплати	Стандартні ціни, відсутність відстрочки	Прайсові ціни, передоплата
Канали збуту	Персональний менеджер, прямі поставки	Закріплений менеджер, прямі + дистрибуція	Дистрибуція + e-commerce	E-commerce, сезонні ярмарки	E-commerce, автоматизований self-service	E-commerce платформи, маркетплейси
Логістичний сервіс	Пріоритетна доставка, гнучкий графік, страхування	Доставка за графіком, часткова кастомізація	Стандартна доставка, самовивіз зі знижкою	Сезонне планування поставок	Самовивіз або стандартна доставка	Самовивіз, мінімальна логістика
Комунікації	Стратегічні зустрічі щокварталу, спільне планування	Щомісячні огляди, персоналізовані пропозиції	Email-розсилки, каталоги, автоматичні нагадування	Сезонні кампанії, перед-замовлення	Реактивація-кампанії, спеціальні пропозиції	Автоматичні email, реферальні програми
Програма лояльності	VIP-програма: ексклюзивні події, ко-маркетинг	Програма накопичення з прискореним зростанням	Стандартна бонусна програма	Сезонні бонуси за перед-замовлення	Програма повернення: підсилені стимули	Реферальні бонуси за залучення нових клієнтів

Складено авторкою

Логіка матриці побудована на принципі пропорційності інвестицій очікуваній віддачі. Стратегічні партнери отримують максимально глибоку персоналізацію – від ексклюзивного асортименту до спільного планування збуту, – оскільки витрати на їхнє обслуговування багаторазово окупаються через





Перша фаза – «Фундамент» (1-6 місяців) – охоплює три підготовчих етапи, без яких подальша робота є неможливою. Аудит існуючих джерел даних дозволяє оцінити наявний інформаційний ресурс та виявити критичні прогалини. Побудова єдиної клієнтської бази передбачає консолідацію даних з різних систем (ERP, CRM, бухгалтерія, комунікаційні журнали) у єдиному сховищі з уніфікованим ідентифікатором клієнта. RFM+-сегментація за розробленою методикою завершує фазу, формуючи аналітичну основу для прийняття подальших рішень. Фаза «Фундамент» потребує мінімальних фінансових інвестицій – основні витрати припадають на робочий час аналітика та налаштування інтеграцій між системами.

Друга фаза – «Активация» (6-12 місяців) – передбачає розробку персоналізованих збутових пропозицій на основі матриці персоналізації, впровадження цифрових каналів комунікації для автоматизації рутинних взаємодій та пілотне тестування на двох-трьох обраних сегментах. Пілотування є критично важливим елементом моделі: воно дозволяє верифікувати гіпотези, закладені у матрицю персоналізації, та скоригувати підходи до масштабування. На нашу думку, оптимальною стратегією є починати з полярних сегментів – «стратегічних партнерів» (де персоналізація дає найшвидший ефект) та «разових» (де автоматизація дає найбільшу економію).

Третя фаза – «Масштабування» (12-24 місяці) – включає поширення верифікованих підходів на всі клієнтські сегменти та канали збуту, а також впровадження постійного моніторингу КРІ. Принципово важливим елементом моделі є зворотний зв'язок від етапу моніторингу до етапу сегментації (відображено пунктирною стрілкою на риунку 3): результати моніторингу мають регулярно перезавантажувати сегментацію, забезпечуючи адаптивність системи до змін у клієнтській поведінці та ринковій кон'юнктурі. Цифрова трансформація бізнесу підтверджує, що саме циклічність та ітеративність є ключовими властивостями успішних систем управління клієнтськими

відносинами (Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M., 2021).

Окремої уваги заслуговує питання управлінських ролей та розподілу відповідальності у межах процесної моделі. Аналіз практик впровадження клієнтоцентричних ініціатив на підприємствах, що входили до нашої вибірки, засвідчив, що найчастішою причиною невдач є не технологічні обмеження, а організаційний опір та нечіткість відповідальності. У традиційній моделі управління аграрним підприємством функція збуту розподілена між кількома підрозділами – комерційним відділом, логістикою, фінансовою службою та виробничими менеджерами, – кожен з яких оперує власною логікою прийняття рішень. Впровадження клієнтоцентричної моделі потребує формування крос-функціональної координації, де дані про клієнта стають спільним ресурсом, а не «власністю» окремого підрозділу. За результатами наших спостережень, підприємства, які створили позицію відповідального за клієнтську аналітику (навіть у форматі суміщення обов'язків), демонструвала на 25–30 % вищу динаміку покращення показників збуту порівняно з тими, де аналітична функція залишалася розпорошеною.

Специфічною проблемою для аграрних підприємств є сезонна циклічність процесної моделі. На відміну від підприємств сектору послуг чи роздрібною торгівлі, де клієнтська взаємодія є більш-менш рівномірною протягом року, аграрне підприємство стикається з виразною концентрацією збутових трансакцій у певні періоди. Для рослинництва це час збирання врожаю та формування товарних партій (серпень-листопад), для тваринництва – періоди масового забою та формування оптових партій, для плодоовочівництва – сезон збирання з диференціацією за культурами. Ця сезонність має прямі наслідки для функціонування кожного етапу процесної моделі. Етап збору даних отримує основний масив нової інформації саме у «гарячий» сезон, тоді як у міжсезоння потік взаємодій суттєво скорочується. Сегментація, відповідно, набуває

найвищої актуальності напередодні збутового сезону, коли підприємство формує тактичні плани та розподіляє ресурси між клієнтськими сегментами.

Ми рекомендуємо адаптувати тактовність процесної моделі до агрокалендаря конкретного підприємства. Орієнтовний річний цикл для підприємства рослинництва може мати такий вигляд: перерахунок сегментації та оновлення матриці персоналізації у лютому-березні (перед початком контрактної кампанії на новий урожай), пілотування нових збутових інструментів у квітні-червні (період низької операційної завантаженості збутового підрозділу), повномасштабна реалізація персоналізованих збутових стратегій у липні-листопаді (основний збутовий сезон) та аналітичний огляд і корекція у грудні-січні. Для підприємств з кількома виробничими напрямками або тих, що працюють із продукцією тривалого зберігання, цикл може бути зміщений або розтягнутий на два напівріччя з окремими сегментаційними ітераціями для різних товарних груп.

Суттєвим аспектом практичної реалізації моделі є питання масштабу пілотування на фазі «Активация». Наш досвід засвідчив, що надмірно амбітне пілотування – одночасне охоплення багатьох сегментів, каналів та продуктових категорій – є типовою помилкою, яка призводить до розпорошення управлінської уваги та неможливості ізолювати ефект окремих ініціатив. Оптимальним є формат «контрольованого експерименту», де для двох обраних сегментів впроваджується повний набір персоналізованих збутових інструментів, а решта клієнтської бази обслуговується за попередньою моделлю. Порівняння динаміки ключових показників між експериментальною та контрольною групами протягом двох-трьох кварталів дає статистично обґрунтовану оцінку ефективності нового підходу та дозволяє скоригувати матрицю персоналізації перед масштабуванням.

Ще одним практичним висновком, який ми зробили за результатами апробації процесної моделі, є необхідність паралельного розвитку «жорсткої» та «м'якої» інфраструктури. До жорсткої інфраструктури належать інформаційні

системи, бази даних, аналітичні інструменти та інтеграції між ними. До м'якої – компетенції персоналу, організаційна культура, регламенти роботи з клієнтськими даними та процедури прийняття рішень на основі аналітики. Підприємства, які інвестували виключно у технологічний компонент, не отримали очікуваного ефекту через нездатність менеджерів з продажу інтерпретувати аналітичні звіти та трансформувати їх у конкретні дії. Системне управління клієнтським досвідом потребує не лише інформаційних систем, а й організаційної культури, орієнтованої на дані (Homburg C., Jozić D., Kuehnl C., 2017). І навпаки, підприємства, де управлінська команда демонструвала високу залученість, але технологічна база залишалася примітивною, швидко наштовхувалися на обмеження ручної обробки даних. Баланс між цими компонентами є, на нашу думку, ключовою передумовою успішної реалізації клієнтоцентричної збутової політики, і саме організаційно-економічному механізму його забезпечення присвячено наступний параграф.

### **3. Організаційно-економічний механізм впровадження.**

#### **3.1. Система KPI оцінки ефективності клієнтоцентричної збутової політики.**

Оцінка результативності впровадження клієнтоцентричної збутової політики потребує системи показників, яка відображає не лише фінансові результати, а й проміжні індикатори прогресу на кожному рівні управління. Традиційний підхід, що обмежується агрегованими показниками обсягу збуту та рентабельності, є недостатнім, оскільки не дозволяє ідентифікувати причини змін та оцінити внесок клієнтоцентричних ініціатив у загальний результат. Шосте глобальне дослідження поведінки споживачів засвідчило, що 73 % клієнтів B2B-сектору очікують персоналізованого підходу, проте лише 37 % компаній мають метрики для оцінки якості такої персоналізації (Salesforce, 2023).

Ми пропонуємо чотирирівневу систему KPI, де кожен рівень відповідає певному горизонту управління та конкретному колу відповідальних осіб (табл. 5).

Система КРІ оцінки ефективності клієнтоцентричної збутової політики  
аграрного підприємства

Рівень	КРІ	Метод розрахунку	Цільовий діапазон	Період	Посада
Стратегічний (Правління)	Частка доходу від топ-20 % клієнтів	Дохід топ-20 % / загальний дохід × 100 %	55–65 % (зростання)	Щорічно	Комерційний директор
	Середній CLV за сегментами	$\Sigma$ (маржа × тривалість) / N клієнтів у сегменті	+10–15 % щорічно	Щорічно	Комерційний директор
	ROI клієнтоцентричних ініціатив	( $\Delta$ прибутку – інвестиції) / інвестиції × 100 %	>150 % за 24 міс.	Щорічно	Фінансовий директор
Тактичний (Комерційний відділ)	Retention rate за сегментами	Клієнти на кінець періоду / клієнти на початок × 100 %	Стратегічні: >90 %, Стабільні: >75 %	Що-квартально	Керівник відділу збуту
	Міграція між сегментами	Кількість переходів «вгору» / загальна кількість клієнтів	Чистий висхідний потік >5 %	Що-квартально	Аналітик
	Конверсія «разових» у «зростаючих»	Переходи з «разових» у «зростаючих» / всі «разові» × 100 %	>8 % на рік	Що-квартально	Менеджер сегмента
Операційний (Менеджери сегментів)	NPS за сегментами	% промоутерів – % критиків	Стратегічні: >60, Стабільні: >40	Щомісячно	Менеджер сегмента
	Середній час відповіді на запит	$\Sigma$ часу відповіді / N запитів	Стратегічні: <2 год, Інші: <8 год	Щомісячно	Менеджер сегмента
	Частка автоматизованих комунікацій	Автоматизовані контакти / всі контакти × 100 %	Разові: >80 %, Стратегічні: <30 %	Щомісячно	ІТ-відділ + маркетинг
Інфра-структурний (ІТ + Аналітика)	Повнота клієнтського профілю	Заповнених полів / загальна кількість полів × 100 %	>85 % для активних клієнтів	Щомісячно	Аналітик
	Частота оновлення сегментації	Факт перерахунку / планова частота	100 % (щоквартально)	Що-квартально	Аналітик
	Інтеграція джерел даних	Кількість підключених джерел / цільова кількість × 100 %	>80 % до кінця фази «Активация»	Що-квартально	ІТ-відділ

Складено авторкою

Стратегічний рівень концентрується на показниках, що відображають загальний ефект клієнтоцентричної трансформації для бізнесу. Частка доходу від топ-20 % клієнтів є індикатором концентрації та ефективності роботи зі стратегічними сегментами – її зростання свідчить про успішну диференціацію збутових зусиль. Середній CLV за сегментами дозволяє відстежувати нарощування цінності кожного сегмента у динаміці, а ROI клієнтоцентричних ініціатив забезпечує фінансову верифікацію всієї програми.

Тактичний рівень орієнтований на показники утримання та розвитку клієнтської бази. Retention rate диференційовано за сегментами відображає якість роботи з різними категоріями клієнтів – цільові значення свідомо відрізняються, оскільки утримання стратегічного партнера та разового покупця потребують різних підходів та інвестицій. Показник міграції між сегментами є, на нашу думку, одним із найінформативніших індикаторів здоров'я клієнтської бази: позитивний чистий висхідний потік означає, що система працює на розвиток відносин, а негативний – сигналізує про системні проблеми у збутовій політиці.

Операційний та інфраструктурний рівні забезпечують поточний контроль якості обслуговування та технічної готовності аналітичної інфраструктури. Управління роздрібним досвідом та шляхом клієнта підтверджує критичну роль операційних метрик у підтриманні якості клієнтського досвіду (*Grewal D., Roggeveen A. L., 2020*). Повнота клієнтського профілю та частота оновлення сегментації є випереджальними індикаторами – їхнє погіршення, як правило, передусє зниженню показників вищих рівнів.

Порівняльна ефективність каналів збуту за типами клієнтських сегментів, отримана на основі інтегральної оцінки за п'ятьма критеріями (конверсія, рентабельність, задоволеність клієнтів, швидкість обслуговування, масштабованість), візуалізована на рисунку 4.

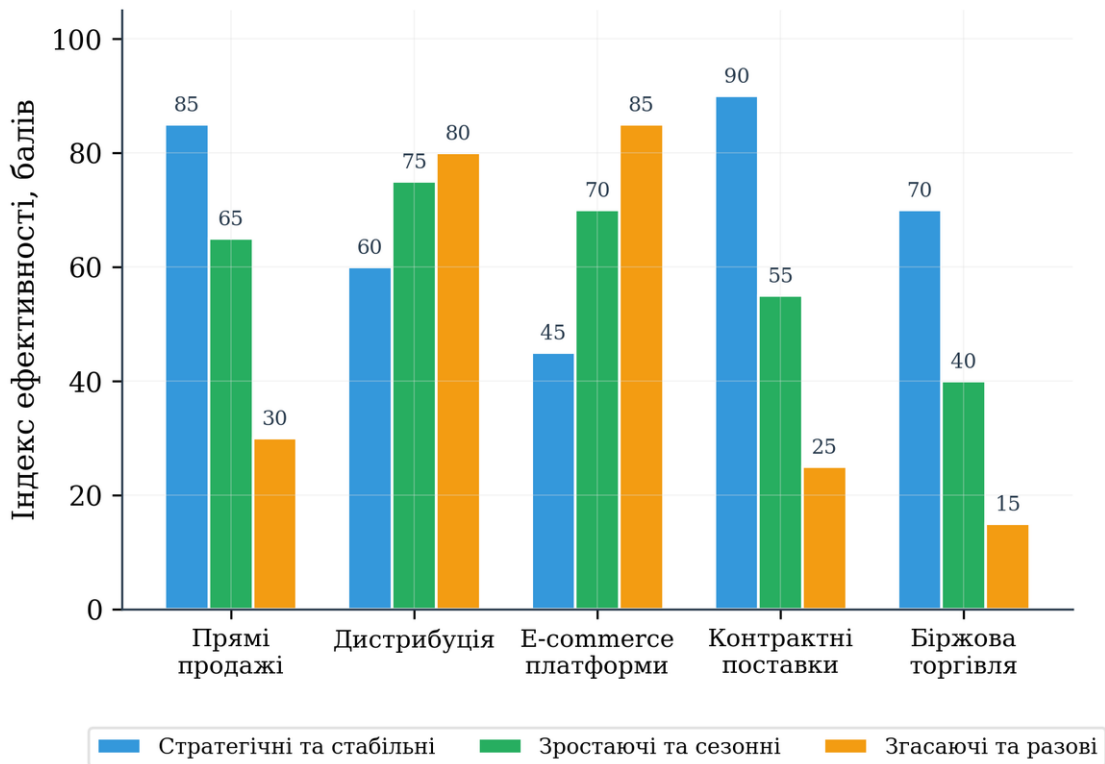


Рис. 4. Порівняльна ефективність каналів збуту за типами клієнтських сегментів  
Складено авторкою

Діаграма виявляє чітку закономірність: для стратегічних та стабільних сегментів найефективнішими є прямі продажі (85 балів) та контрактні поставки (90 балів), тоді як для згасаючих та разових клієнтів безумовним лідером є e-commerce платформи (85 балів). Дистрибуція займає проміжну позицію, демонструючи відносно рівну ефективність для зростаючих та сезонних сегментів (75 та 80 балів відповідно). Біржова торгівля виявляється релевантною переважно для стратегічних клієнтів (70 балів), які оперують значними обсягами та потребують хеджування цінних ризиків.

Стратегічний рівень концентрується на показниках, що відображають загальний ефект клієнтоцентричної трансформації для бізнесу. Частка доходу від топ-20 % клієнтів є індикатором концентрації та ефективності роботи зі стратегічними сегментами – її зростання свідчить про успішну диференціацію збутових зусиль. Середній CLV за сегментами дозволяє відстежувати

нарощування цінності кожного сегмента у динаміці, а ROI клієнтоцентричних ініціатив забезпечує фінансову верифікацію всієї програми.

Тактичний рівень орієнтований на показники утримання та розвитку клієнтської бази. Retention rate диференційовано за сегментами відображає якість роботи з різними категоріями клієнтів – цільові значення свідомо відрізняються, оскільки утримання стратегічного партнера та разового покупця потребують різних підходів та інвестицій. Показник міграції між сегментами є, на нашу думку, одним із найінформативніших індикаторів здоров'я клієнтської бази: позитивний чистий висхідний потік означає, що система працює на розвиток відносин, а негативний – сигналізує про системні проблеми у збутовій політиці.

Операційний та інфраструктурний рівні забезпечують поточний контроль якості обслуговування та технічної готовності аналітичної інфраструктури. Управління роздрібним досвідом та шляхом клієнта підтверджує критичну роль операційних метрик у підтриманні якості клієнтського досвіду (*Grewal D., Roggeveen A. L., 2020*). Повнота клієнтського профілю та частота оновлення сегментації є випереджальними індикаторами – їхнє погіршення, як правило, передує зниженню показників вищих рівнів.

### **3.2. Прогнозований ефект: моделювання сценаріїв впровадження.**

Оцінка очікуваного ефекту від впровадження клієнтоцентричної збутової політики є необхідною для прийняття обґрунтованого управлінського рішення про запуск відповідних ініціатив. Ми побудували три сценарії динаміки ключового показника – retention rate – на горизонті трьох років (12 кварталів), виходячи з різних припущень щодо темпів та глибини впровадження (рис. 5).

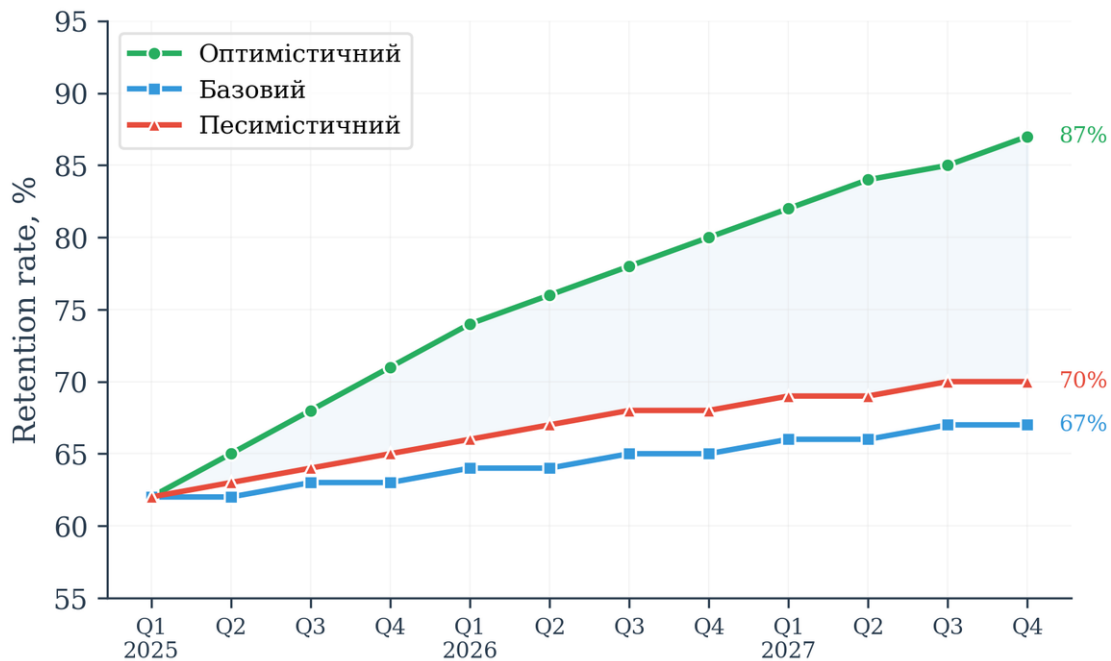


Рис. 5. Прогнозна динаміка retention rate за трьома сценаріями впровадження  
Складено авторкою

Базовий сценарій передбачає мінімальні зміни – впровадження RFM-сегментації та часткову диференціацію комунікацій без суттєвих організаційних трансформацій. За цим сценарієм retention rate зростає з 62 % до 67 % за три роки, що відповідає органічному покращенню завдяки кращому розумінню клієнтської бази. Фінансовий ефект обмежується додатковими 3–5 % до маржинального прибутку від збутової діяльності.

Песимістичний сценарій моделює ситуацію, за якої підприємство стикається із зовнішніми шоками – різкою зміною ринкової кон’юнктури, втратою одного-двох стратегічних клієнтів або затримками у впровадженні технологічних рішень. Retention rate за цим сценарієм зростає лише до 70 %, проте навіть цей показник перевищує типовий рівень для аграрних підприємств, що не впроваджують клієнтоцентричних ініціатив (55-60 %). Прогнозування ризиків відтоку клієнтів із використанням предиктивних моделей дозволяє частково компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів (Huang M.-H., Rust R. T., 2021).

Оптимістичний сценарій передбачає повну реалізацію трифазної моделі впровадження з активним залученням керівництва, достатнім фінансуванням та формуванням аналітичних компетенцій. Retention rate за цим сценарієм досягає 87 % на кінець третього року, що наближається до бенчмарків провідних B2B-компаній у суміжних секторах. Фінансовий ефект оцінюється у 15–22 % додаткового маржинального прибутку, що багаторазово перевищує інвестиції у впровадження. Інтеграція підходів сталого розвитку та клієнтоцентричності додатково посилює ефект через зростання лояльності екологічно свідомих клієнтів (*Pardo-Jaramillo S., Lleó-de-Nalda Á., Gómez M. I., Osuna Soto I., 2025*).

Доцільно окремо розглянути фінансову архітектуру впровадження клієнтоцентричної збутової політики та її вплив на різницю між сценаріями. Загальний бюджет реалізації трифазної моделі для типового аграрного підприємства з оборотом 50–200 млн грн на рік оцінюється нами у 300–800 тис. грн на 24 місяці. Ця сума включає витрати на доопрацювання інформаційних систем (інтеграція CRM з ERP, налаштування аналітичних дашбордів), навчання персоналу, оплату праці аналітика (повна або часткова зайнятість) та витрати на пілотування нових збутових інструментів. Принципово важливо, що основна частина бюджету (60-70 %) припадає на першу та другу фази, тоді як фаза масштабування потребує значно менших інкрементальних інвестицій, оскільки спирається на вже створену інфраструктуру.

Структура витрат суттєво відрізняється залежно від стартового рівня data-driven зрілості підприємства. Для підприємств початкового рівня (2-3 бали за моделлю зрілості) основна частка бюджету спрямовується на побудову базової інфраструктури – єдиного клієнтського реєстру, інтеграції між обліковими системами та впровадження CRM-модуля. Для підприємств середнього рівня (4-6 балів), які вже мають базову інфраструктуру, акцент зміщується на аналітичні інструменти, розробку моделей сегментації та навчання комерційного персоналу роботі з аналітичними звітами. Підприємства просунутого рівня (7+ балів) інвестують переважно у предиктивну аналітику, системи автоматизації

маркетингових комунікацій та інструменти динамічного ціноутворення. Ця диференціація підтверджує тезу про те, що клієнтоцентрична збутова політика не є «коробковим рішенням» – вона потребує адаптації до конкретних умов підприємства.

Аналіз чутливості моделі до окремих параметрів виявив кілька важливих закономірностей. Найбільший вплив на різницю між оптимістичним та песимістичним сценаріями має фактор управлінської підтримки. Підприємства, де ініціативу клієнтоцентричної трансформації підтримує перший керівник (директор, голова правління), демонструють у 2-2,5 рази вищу динаміку покращення retention rate порівняно з тими, де ініціатива просувається виключно на рівні комерційного відділу. Другим за значущістю фактором є якість вхідних даних: підприємства, які на фазі «Фундамент» інвестували достатньо часу та ресурсів у очищення та верифікацію клієнтської бази, отримували значно точніші результати сегментації і, відповідно, ефективніші персоналізовані пропозиції. Третім фактором є кваліфікація аналітичного персоналу – здатність не лише генерувати звіти, а й інтерпретувати їх у контексті конкретних управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити довгостроковим ефектам, які виходять за межі трирічного горизонту моделювання. Накопичення структурованих клієнтських даних упродовж кількох сезонних циклів створює унікальний стратегічний актив підприємства – «клієнтський капітал», цінність якого зростає нелінійно з кожним роком. Після третього року функціонування клієнтоцентричної збутової системи підприємство отримує можливість застосовувати методи машинного навчання для прогнозування відтоку клієнтів, оптимізації цінових пропозицій та автоматизації сегментації. Ці інструменти, які на стартовому етапі є надлишковими через недостатній обсяг накопичених даних, стають практично доцільними саме після досягнення критичної маси історичних спостережень. Застосування штучного інтелекту у маркетинговій аналітиці відкриває перспективи переходу від реактивної до проактивної моделі

управління збутом, де підприємство не реагує на зміни у поведінці клієнта, а антиципує їх (Huang M.-H., Rust R. T., 2021).

Окрім прямих фінансових ефектів, впровадження клієнтоцентричної збутової політики генерує низку опосередкованих переваг, які складно кількісно оцінити, проте їхній стратегічний вплив є не менш значущим. Формалізація клієнтських знань зменшує залежність підприємства від окремих менеджерів з продажу та забезпечує інституціональну пам'ять організації. Диференціація збутової пропозиції підвищує бар'єри переходу для клієнтів, ускладнюючи роботу конкурентів. Аналітична культура, що формується в процесі впровадження, поширюється на суміжні функціональні сфери – закупівлі, виробництво, фінанси, – підвищуючи загальну ефективність управління підприємством. Розвиток електронних каналів збуту та цифрових інструментів комунікації з клієнтами створює передумови для участі аграрного підприємства у цифрових екосистемах, включаючи електронні біржі, платформи B2B-торгівлі та інтегровані логістичні мережі, що формуються у глобальному аграрному секторі (Sun L., Shu H., 2025).

Підсумовуючи результати сценарного моделювання, зазначимо, що впровадження клієнтоцентричної збутової політики є економічно обґрунтованим навіть за консервативними припущеннями. Різниця між сценаріями визначається не зовнішніми умовами як такими, а здатністю підприємства забезпечити три ключові передумови: управлінську волю (підтримку з боку першого керівника), аналітичну компетентність (наявність кваліфікованого персоналу або зовнішніх консультантів) та дисципліну впровадження (дотримання послідовності фаз без спроб «перестрибнути» етапи). Аграрні підприємства, які зуміють забезпечити ці передумови, отримують стійку конкурентну перевагу, що зростає з кожним роком функціонування системи і стає дедалі складнішою для копіювання конкурентами.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило обґрунтувати науково-методичний підхід до формування клієнтоцентричної збутової політики

аграрних підприємств на основі даних та запропонувати цілісний інструментарій його практичної реалізації.

Систематизація еволюції концепцій збутової політики засвідчила послідовний перехід від продуктоцентричної до клієнтоцентричної парадигми, де ключовою одиницею управління стає не товарна категорія чи ринковий сегмент, а клієнтський портфель, диференційований за показником довічної цінності. Для аграрного сектору цей перехід має виражену специфіку, зумовлену сезонністю попиту, контрактним характером відносин та високою концентрацією покупців, – ці фактори одночасно ускладнюють і посилюють ефективність клієнтоцентричного підходу.

Типологізація джерел даних для клієнтоцентричної збутової аналітики виявила шість категорій – від трансакційних до поведінкових цифрових, – кожна з яких має різний рівень доступності та аналітичного потенціалу. Встановлено, що навіть інтеграція перших трьох категорій (трансакційні, контрактні, комунікаційні дані) дає достатню інформаційну основу для переходу до обґрунтованого управління збутом. Радарна оцінка зрілості data-driven збутових систем за чотирма підгалуззями аграрного сектору засвідчила значний розрив між здатністю підприємств збирати дані та спроможністю перетворювати їх на управлінські рішення.

Розроблена авторська методика багатокритеріальної RFM+-сегментації, що доповнює класичну модель трьома галузевоспецифічними параметрами (сезонна стабільність, контрактна глибина, сервісна інтенсивність), дозволяє ідентифікувати шість клієнтських сегментів із принципово різним стратегічним значенням для підприємства. Апробація на вибірці з 12 підприємств Дніпропетровської області підтвердила, що сегмент «стратегічних партнерів» (8-12 % клієнтської бази) генерує 35-45 % сукупного доходу, що є головним аргументом на користь диференційованого розподілу збутових ресурсів.

Побудована матриця персоналізації збутового міксу (6 сегментів × 6 елементів) забезпечує операціоналізацію клієнтоцентричного підходу через

конкретні управлінські рішення щодо асортименту, ціноутворення, каналів збуту, логістичного сервісу, комунікацій та програм лояльності. Процесна модель впровадження (8 етапів у 3 фазах) із вбудованим механізмом зворотного зв'язку забезпечує адаптивність системи до змін ринкової кон'юнктури та клієнтської поведінки.

Запропонована чотирирівнева система КРІ (стратегічний, тактичний, операційний, інфраструктурний) дозволяє контролювати прогрес впровадження на кожному рівні управління та своєчасно коригувати збутову політику. Сценарне моделювання засвідчило, що навіть базовий варіант впровадження забезпечує зростання retention rate з 62 % до 67 % та окупність інвестицій протягом 18-24 місяців, тоді як оптимістичний сценарій дозволяє досягти 87 % і генерувати додатково 15-22 % маржинального прибутку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із розробкою автоматизованих систем динамічної сегментації на основі методів машинного навчання, інтеграцією зовнішніх даних (біржові котирування, погодні прогнози, супутникова аналітика) у моделі прогнозування клієнтської поведінки, а також із апробацією запропонованого підходу на більшій вибірці підприємств різних регіонів та підгалузей аграрного сектору.

#### **References:**

- Senn C., Gandhi M. Triple Fit Strategy: How to Build Lasting Customer Relationships and Boost Growth. Boston: Harvard Business Review Press, 2024. 256 p. ISBN 978-1-64782-714-4.
- Fader P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. Philadelphia: Wharton School Press, 2020. 150 p. ISBN 978-1-61363-102-7.
- Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2021. 608 p. ISBN 978-1-292-40481-3.
- Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Berlin: Springer, 2018. DOI: 10.1007/978-3-662-55381-7.
- Dalsace F., Bonnet D., Lange K. Customer centricity: Digital technology and leadership to the rescue. Business Horizons. 2025. DOI: 10.1016/j.bushor.2025.02.011.
- Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
- Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. Vol. 49, No. 1. P. 30–50. DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9.

- Tuominen S., Reijonen H., Nagy G., Buratti A., Laukkanen T. Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. *International Marketing Review*. 2023. Vol. 40, No. 3. P. 479-496. DOI: 10.1108/IMR-09-2020-0215.
- Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G. S. The path to customer centricity. *Journal of Service Research*. 2006. Vol. 9, No. 2. P. 113-124. DOI: 10.1177/1094670506294666.
- Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69-96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
- Zivcevska-Stalpers S. Customer Centricity, Hyper-Personalization, and New Digital Business Models. *Open Journal of Business and Management*. 2025. Vol. 13, No. 6. P. 4229-4247. DOI: 10.4236/ojbm.2025.136228.
- Rosário A. T., Dias J. C. How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2023. Vol. 3, No. 2. Art. 100203. DOI: 10.1016/j.jjime.2023.100203.
- Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45, No. 3. P. 377-401. DOI: 10.1007/s11747-015-0460-7.
- McKinsey & Company. Global Farmer Insights 2024. URL. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/global-farmer-insights-2024>. Дата звернення: 22.02.2026.
- McKinsey & Company. Global agriculture at a crossroads: How to reap returns across cycles. URL. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/global-agriculture-at-a-crossroads-how-to-reap-returns-across-cycles>. 2025. Дата звернення: 22.02.2026.
- Salesforce. State of the Connected Customer. 6th ed. San Francisco: Salesforce Research, 2023. URL. <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>. Дата звернення: 20.02.2026.
- Altarturi H. H. M., Nor A. R. M., Jaafar N. I., Anuar N. B. A bibliometric and content analysis of technological advancement applications in agricultural e-commerce. *Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 25, No. 2. P. 805-848. DOI: 10.1007/s10660-023-09670-z.
- Glaros A., Thomas D., Nost E., Nelson E., Schumilas T. Digital technologies in local agri-food systems: Opportunities for a more interoperable digital farmgate sector. *Frontiers in Sustainability*. 2023. Vol. 4. Art. 1073873. DOI: 10.3389/frsus.2023.1073873.
- Grewal D., Roggeveen A. L. Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*. 2020. Vol. 96, No. 1. P. 3-8. DOI: 10.1016/j.jretai.2020.02.002.
- Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017. 240 p. ISBN 978-1-63369-372-2.
- Xian Z., Keikhosrokiani P., XinYing C., Li Z. An RFM Model Using K-Means Clustering to Improve Customer Segmentation and Product Recommendation // *Handbook of Research on Consumer Behavior Change and Data Analytics in the Socio-Digital Era*. Hershey, PA: IGI Global, 2022. P. 124-145. DOI: 10.4018/978-1-6684-4168-8.ch006.
- Sohrabi S., Nosrati Malekjahan A., Husseinzadeh Kashan A. Employing Machine Learning Methods and RFM Model for Customer Clustering: Case Study of an Agricultural Retailer // *Advances in Intelligent Systems for Sustainable Agriculture. Lecture Notes in Networks and Systems*. Singapore: Springer, 2025. Vol. 1201. P. 239-255. DOI: 10.1007/978-981-97-9839-1\_15.
- Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 97-121. DOI: 10.1509/jm.15.0413.
- Pardo-Jaramillo S., Lleó-de-Nalda Á., Gómez M. I., Osuna Soto I. Enhancing corporate sustainability through customer centricity and corporate purpose. *Business Strategy and the Environment*. 2025. Vol. 34, No. 4. P. 4853-4870. DOI: 10.1002/bse.4232.

- Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W. AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. Art. 102783. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783.
- Sun L., Shu H. Rural e-commerce ecosystem development paths amid digital business enabling agriculture: A fsQCA based on CAS theory. *SAGE Open*. 2025. DOI: 10.1177/21582440251382573.
- Gartner. Gartner Says 80% of B2B Sales Interactions Between Suppliers and Buyers Will Occur in Digital Channels by 2025 [Електронний ресурс]. 2020. Дата звернення: 01.03.2026.
- Коляденко С., Дзись О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-84.
- Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 94-100. DOI: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100.
- Алексеева О. В., Мазур К. В., Кривогубець В. А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-04-06.
- Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Пашенко Ю. В. Управління цифровими трансформаціями економіки в контексті глобалізації. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 218-224. DOI: 10.32848/agrar.innov.2023.17.33.
- Кобернюк С. О., Крючко Л. С., Кравець О. В. Цифрова трансформація маркетингу аграрних підприємств засобами штучного інтелекту: виклики та можливості в умовах воєнного часу. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.2.118.
- Кобернюк С. О. Вимірювання ефективності технологій штучного інтелекту в бізнесі // *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу : матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. С. 153-157.*
- Kravets O., Korolova U., Nosachenko O., Vasiltsova O., Koberniuk S. AI-Powered Digital Marketing: Enhancing Customer Behaviour Predictions. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 84-98. DOI: 10.14207/ejsd.2025.v14n2p84.
- Кобернюк С. О., Юрченко О. А. Еволюція маркетингу аграрної продукції в епоху цифрових технологій: від традиційних комунікацій до систем big data-аналітики. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 6. С. 174-185. DOI: 10.60022/2(6)-21S.