

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Флеминг, Д. Управление качеством услуг / Д. Флеминг. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 224 с.
2. Бережливое производство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>. Дата доступа: 30.01.2022.
3. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г Нив. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.
4. Флеминг, Д., Асплунд, Д. Управление качеством услуг. Метод Human Sigma – М.: Альпина Бизнес букс, 2020. – 324 с.
5. Уилер, Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. / Д. Уилер, Д. Чамберс. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 410 с.
6. Курочкина, А.Ю. Управление качеством услуг. Учебник. / А.Ю. Курочкина. – М.: Юрайт, 2016.
7. Масааки, Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / Имаи Масааки. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 414 с.
8. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности / М.Ротер, Д.Шук. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.
9. Штайн, Э. Философия Lean. Бережливое производство на работе и дома. – 50 с. [Электронный ресурс] код доступа: https://www.litres.ru/endru-shtayn/filosofiya-lean-berezhlivoe-proizvodstvo-na-rabote-i-doma-12081137/?show_discount_popup=1. Дата выхода на ЛитРес: 28 октября 2016
10. Барина, Н. А. Проблемы переподготовки руководящих кадров белорусских предприятий в области логистики / Н. А. Барина, В. К. Пустовалов // Наука – образованию, производству, экономике : материалы 13-й Международной научно-технической конференции. – Минск : БНТУ, 2015. – Т. 4. – С. 249.
11. Метановская, Н. Н. Взаимосвязь логистики и маркетинга в целях повышения эффективности работы предприятия / Н. Н. Метановская, Н. М. Хохлова // Наука – образованию, производству, экономике : материалы 15-й Международной научно-технической конференции. – Минск : БНТУ, 2017. – Т. 4. – С. 467-468.

УДК 339.138:658.81

ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ СОВМЕСТНЫХ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ НА ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКАХ

канд. техн. наук, доцент С. В. Глубокий; аспиранты Цй Пэйюй, Суй Сонг, ФММП БНТУ, г. Минск

Резюме – процессы выбора адекватной стратегии позиционирования на отраслевых рынках нуждаются во все большей формализации. В работе предлагается использовать экспертную оценку с простановкой баллов по характеристикам предприятия, продукции, потребителей и конкурентов и последующим ранжированием стратегий. Практическое применение методики показало актуальность стратегий «снятия никовисящего фрукта» для совместных бизнес-проектов на рынках ЕАЭС и опровергло гипотетические предположения в отношении других стратегий.

Ключевые слова: стратегия позиционирования, сегмент рынка, инновационный продукт.

Введение. Стратегии позиционирования бизнес-проектов на отраслевых рынках принято выбирать на основе неформализованных методов с доминированием интуитивных и опытно-статистических подходов [4-6]. Однако указанные методы и подходы, применяемые топ-менеджерами совместных предприятий, нередко приводят к ошибочным результатам [1, 3]. Повысить коммуникационную и экономическую эффективность белорусско-китайских бизнес-проектов на рынках ЕАЭС можно за счет большей формализации процесса выбора адекватной стратегии их позиционирования [2, 7].

Основная часть. Предлагается формализация процесса выбора стратегии позиционирования на отраслевых рынках в виде экспертного метода с простановкой баллов по характеристикам предприятия, продукции, потребителей и конкурентов и последующим ранжированием стратегий, как это представлено в таблице 1.

Графа «Комментарий» предусмотрена для текстового обоснования сделанных экспертом оценок. Формулировки характеристик могут меняться в соответствии со спецификой бизнес-проекта. Например: характеристика 1.1 в дальнейшем может быть переформулирована как «1.1 Относительная неограниченность финансовых ресурсов»; характеристика 1.2 – как «1.2 Узкий ассортимент»; характеристика 1.3 – как «1.3 Максимальная потребность в контроле» и т.д.

Таблица 1 – Выбор стратегии позиционирования на отраслевых рынках ЕАЭС (начало)

Учитываемые характеристики	Вид канала						Комментарий
	«снятие сливок»	«снятие низовисшего фрукта»	«фронтал. атака»	«фланг. атака»	«обход с флангов»	«защита укреп. холма»	
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Характеристики экспортера (импортера)							
1.1 Ограниченность финансовых ресурсов	1	5	1	3	2	4	Компания не может позволить себе реализацию стратегий с крупными суммами рекламных бюджетов.
1.2 Ширина ассортимента	3	5	4	5	2	1	В широком ассортиментном наборе легко отыскиваются товары и (или) услуги для реализации креативных стратегий
1.3 Отсутствие потребности в контроле	1	4	2	5	3	1	На данном этапе топ-менеджмент не ставит себе задачи по жесткому контролю за реализацией стратегии
1.4 Слабая известность торговой марки	1	5	1	4	4	5	Работа с отраслевыми сегментами делает марку более известной и увеличивает стоимость нематериальных активов, в т.ч. бренда
1.5 Небольшие размеры предприятия	1	4	2	3	5	3	Предприятие может позволить себе обновление внеоборотных активов
1.6 Неширокий охват рынка	2	5	1	4	4	3	На данном этапе менеджмент ставит задачу работу в узких целевых нишах
<i>Промежуточный итог</i>	9	28	11	24	20	17	
2 Характеристики экспортируемого (импортируемого) продукта							
2.1 Выпуск инноваций	5	4	3	1	1	2	Бизнес-проект предлагает инновации как премиум-класса, так и для сегментов рынка ЕАЭС с низкой платежеспособностью
2.2 Нестандартность разработки	5	1	1	1	2	3	Нестандартные товары и услуги лучше воспринимаются в сегментах рынка ЕАЭС выше среднего уровня платежеспособности
2.3 Необходимость инструктажа	5	1	2	3	3	4	Необходимость инструктажа потребителя затрудняет работу в отраслевых сегментах ЕАЭС
2.4 Наличие комплементов	3	5	4	5	2	1	Наличие комплементов в ассортиментном наборе позволяет реализовать креативных стратегий
2.5 Высокая ценность	5	1	5	2	3	4	Высокая ценность продукта в глазах потребителей позволяет относить его к премиум-классу
2.6 Сезонность спроса	4	2	1	3	5	1	Слабовыраженная сезонность спроса делает возможной реализацию длительных стратегий
2.7 Высокие сроки хранения	1	1	2	3	4	5	Продукты с высокими сроками хранения хорошо воспринимаются товаропроводящими сетями
<i>Промежуточный итог</i>	28	15	18	18	20	20	

Таблица 1 – Выбор стратегии позиционирования на отраслевых рынках ЕАЭС (окончание)

1	2	3	4	5	6	7	8
3 Характеристики покупателей в регионе							
3.1 Многочисленность	1	5	4	3	3	1	Предприятие предполагает работу с отраслевыми центральными и периферийными сегментами ЕАЭС
3.2 Высокая концентрация	4	5	3	2	2	5	Потребители сконцентрированы в крупных населенных пунктах стран ЕАЭС
3.3 Крупные покупки	1	3	4	2	4	5	Мелкооптовые и оптовые покупки снижают эксклюзивность продукта
3.4 Адаптивность покупки в ущерб оперативности	5	5	1	3	2	1	Отраслевой потребитель готов ждать поставки товара, максимально адаптированного под его заказ
3.5 Регулярность покупки	4	2	1	3	5	1	Регулярность покупок делает возможной реализацию длительных стратегий
<i>Промежуточный итог</i>	<i>15</i>	<i>20</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>16</i>	<i>13</i>	
4 Характеристики конкурентов в регионе							
4.1 Многочисленность	5	5	1	3	3	4	Наступательные стратегии слишком затратны при большом числе конкурентов на рынках ЕАЭС
4.2 Высокая концентрация	4	5	4	2	1	5	Против концентрированных конкурентов выгоднее всего работать точно и креативно
4.3 Агрессивность сбытовых стратегий	4	5	5	3	2	1	Оборонительные стратегии проигрышны при агрессивном поведении конкурентов
<i>Промежуточный итог</i>	<i>13</i>	<i>15</i>	<i>10</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>10</i>	
Итого	65	78	52	63	62	60	
Ранжирование стратегий	II	I	V	III	III	IV	

Источник: собственная разработка авторов.

В качестве базовых стратегий позиционирования выбраны такие альтернативные стратегии как:

- стратегия «снятия сливок», когда бизнес-проект заключается в выводе инновационного продукта премиум-класса с высокими барьерами входа в сегмент для потенциальных конкурентов (белорусско-китайские проекты имеют для этого достаточный объем конструкторско-технологических ноу-хау);

- стратегия «снятия низковисящего фрукта», когда бизнес-проект заключается в выводе продукта для отраслевых сегментов, характеризующихся низкой платежеспособностью (при этом чаще всего важно владеть не столько технологическими, сколько маркетинговыми ноу-хау, т.е. информацией о специфических нуждах и потребностях указанных сегментов);

- стратегия «фронтальной атаки», когда бизнес-проект заключается в выводе продукта для центральных сегментов отраслевых рынков (рекламное бюджетирование при этом требует как минимум трехкратного превышения инвестиционных показателей приоритетного конкурента, что может быть достигнуто именно при объединении финансовых ресурсов);

- стратегии «фланговой атаки» или «постепенного обхода с флангов», когда бизнес-проект заключается в выводе продукта для периферийных сегментов отраслевых рынков (соответственно если это удастся осуществить оперативно или постепенно – в связи с необходимостью технического перевооружения и модернизации оборудования);

- стратегия «защиты укрепленного холма», когда бизнес-проект заключается в отстаивании своих позиций на отраслевых рынках (предполагается актуально для большинства промышленных предприятий Республики Беларусь).

Строка «Промежуточный итог» предусмотрена для уточнения хода формализации бизнес-аналитиком или маркетологом. Строки «Итого» и «Ранжирование стратегий» показывают общий итог формализованной оценки. Так, в приведенном в таблице 1 примере наибольшую сумму баллов и наилучший ранг получила стратегия «снятия низковисящего фрукта» как наиболее актуальная в настоящее время для большинства белорусско-китайских бизнес-проектов на отраслевых рынках. Как ни странно, II ранг получила стратегия «снятия сливок», что можно объяснить наличием в ЕАЭС сегментов 4N's и премиум-сегментов (IT-сфера, банковский бизнес,

энергетика, оборонное машиностроение и т.п.). III ранг практически разделили (расхождение не более 1 балла) стратегии «фланговой атаки» или «постепенного обхода с флангов». Вопреки первоначальной гипотезе стратегии «защиты укрепленного холма» и «фронтальной атаки» оказались самыми неактуальными при заданном сочетании характеристик предприятия, продукции, потребителей и конкурентов – IV и V ранги соответственно.

Заключение. Результативность совместных бизнес-проектов можно повысить за счет большей формализации процесса выбора адекватной стратегии их позиционирования на соответствующих отраслевых рынках. Формализованный подход к выбору стратегии позиционирования может осуществляться путем применения экспертного метода с простановкой баллов по характеристикам предприятия, продукции, потребителей и конкурентов и последующим ранжированием стратегий. В ходе исследования было опровергнуто предположение об актуальности применения на отраслевых рынках ЕАЭС для большинства белорусско-китайских предприятий стратегии «защиты укрепленного холма», которая заключается лишь в отстаивании своих достижений прошлых лет на отраслевых рынках без перспективных инновационных решений. Проведенная оценка по предложенной методике показала, что наиболее актуальными в настоящее время для большинства белорусско-китайских проектов являются такие две альтернативные стратегии – «снятия низковисящего фрукта» и «снятия сливок», которые заключаются в интегрированной работе как с малоплатежеспособными отраслевыми сегментами, так и с премиум-секторами и сегментами 4Н's.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Внешняя торговля Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/vneshnyaya-torgovlya/operativnye-dannye_5/eksport-import-s-otdelnymi-stranami/ – Дата доступа: 15.10.2020.
2. Глубокий, С.В. Оценка стратегий позиционирования на рынке по характеристикам предприятия, продукции, потребителей и конкурентов / С.В.Глубокий // Маркетинг: идеи и технологии. – 2021. – №3 (133). – С.59-64.
3. Данилюк, Е. С. Основные направления сотрудничества Республики Беларусь с Китайской Народной Республикой / Е. С. Данилюк, С. Г. Заливако // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – 2018. – № 5. – С. 9-17.
4. Промышленный маркетинг: учеб. пособие / К.В.Якушенко, Б.А.Железко, Е.А.Готовцева [и др.]; под ред. К.В.Якушенко. – Минск: Бестпринт, 2021. – 254 с.
5. Международная конкурентоспособность экспортного потенциала белорусской промышленности / А.Е.Дайнеко [и др.]; под науч. ред. А.Е.Дайнеко. – Минск: Право и экономика, 2020. – 286 с.
6. Слонимская, М.А. Доступный маркетинг: рынок услуг / М.А.Слонимская, Г.А.Яшева, Ю.Г.Вайлунова. – Минск: Выш. школа, 2021. – 224 с.
7. Цифровые маркетинговые коммуникации / Под ред. Г.Л.Азоева. – СПб.: Питер, 2021. – 336 с.

УДК 339.138:658.81

КОНЦЕПЦИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ 4Н'S В МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ НА РЫНКАХ ЕАЭС

канд. техн. наук, доцент С. В. Глубокий, аспиранты Цй Пэйюй, Суй Сонг, ФММП БНТУ, г. Минск

Резюме – приобретающее все большую актуальность в условиях пандемии международное молодежное движение 4Н's требует новых подходов к позиционированию продукции предприятий-экспортеров на рынках ЕАЭС. Развитие маркетинговых коммуникаций для соответствующих производственно-коммерческих процессов ставит ряд серьезных бизнес-задач, которые могут быть решены благодаря интеграции ассортиментных и коммуникационных решений.

Ключевые слова: стратегия позиционирования, маркетинговая коммуникация, ассортиментное решение.

Введение. Позиционирование на современных рынках как маркетинговый бизнес-процесс означает выбор и реализацию той или иной стратегии конкурентной борьбы [7]. Кроме учета действий конкурентов, действующих на тех же региональных рынках (в т.ч. суммы выделяемых рекламных бюджетов), маркетологу необходимо отслеживать локальные тренды и изменения во вкусах и стремлениях потребителей [2, 3, 7]. Несмотря на усиливающиеся тенденции к региональной интеграции в рамках ЕАЭС, глобальные тренды в условиях пандемии также требуют принимать их во внимание. Один из таких трендов – молодежное движение 4Н's, которое обуславливает изменения концепции позиционирования в маркетинговых коммуникациях на рынках многих стран, включая страны ЕАЭС, и переход от социально-ориентированного к персоно-ориентированному маркетингу [1, 4-6].

Основная часть. При трансформации концепции 4Н's (Head – Heart – Hand – Health, или «Голова» – «Сердце» – «Рука» – «Здоровье») к рынкам ЕАЭС предлагается аббревиатура РАЗУМ как концепция рационального, активного, здорового, удобного и мобильного образа жизни. На рынках ЕАЭС цифровые и мобильные технологии стали шагом к новым возможностям, помогая пользователям менять жизненный уклад, предоставляя доступ к финансовым системам, бизнес-инструментам, туристическим достопримечательностям, эксклюзивным произведениям ремесленничества, лучшей заботе о здоровье, экологии и экономии, образовательным,