

**И. В. Бабына**

*babyna@gsu.by*

**К. О. Астапенко**

*kseniaastapenko88@gmail.com*

*ГГУ имени Ф. Скорины, Республика Беларусь*

**К ВОПРОСУ ПРИМЕНЕНИЯ ЭВРИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ  
БИЗНЕС-АНАЛИЗА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ  
МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ СП ОАО «СПАРТАК»)**

В статье рассматривается потенциал применения эвристических методов бизнес-анализа при разработке и корректировке стратегии маркетинга промышленного предприятия. На примере СП ОАО «Спартак» определена целесообразность применения данных методов в рамках совершенствования маркетинговой деятельности организации.

Ключевые слова: эвристические методы, бизнес-анализ, маркетинговая стратегия, принятие решений, неопределенность, экспертные оценки.

На сегодняшний день ввиду высокой степени рыночной неопределенности, жесткой конкуренции и изменяющихся потребительских предпочтений необходимость повышения гибкости и адаптивности маркетингового управления предприятием является стратегически важной задачей для сохранения рыночных позиций. В данных условиях привычные методы анализа часто оказываются недостаточными для принятия эффективных управленческих решений ввиду дефицита достоверной количественной информации. Следовательно, на первый план выходят эвристические методы бизнес-анализа. Данные подходы позволяют находить нестандартные решения и строить обоснованные прогнозы там, где формализованные модели неприменимы или требуют значительных временных и финансовых ресурсов.

Эвристические методы представляют собой креативные приемы сбора и обработки информации, основанные на суждениях высококвалифицированных экспертов. Их использование становится необходимым в ситуациях, которые характеризуются качественным характером информации, высокой неопределенностью, отсутствием возможностей для строгой формализации и ограниченностью ресурсов [1]. Все эти условия в полной мере присутствуют в процессе формирования маркетинговой стратегии, в особенности в части прогнозирования трендов, оценки восприятия бренда и генерации инновационных идей.

Для целей маркетингового анализа наиболее применимыми являются следующие группы методов:

– методы генерации идей: «Мозговой штурм», «Метод 6 шляп мышления» Эдварда де Боно, «Метод коллективного блокнота». Применяются для поиска новых продуктовых идей, разработки креативных рекламных концепций, нестандартных ходов при проведении PR-кампаний;

– методы экспертного прогнозирования: «Метод Дельфи», «Метод сценариев». Применимы для долгосрочного прогнозирования рыночной конъюнктуры, оценки рисков, разработки альтернативных сценариев развития маркетинговой среды;

– методы системного анализа и принятия решений: «Метод контрольных вопросов», «Функционально-стоимостной анализ (ФСА)», «Метод «паутина». Используются для структурирования проблемы, оценки эффективности маркетинговых затрат и визуализации комплексных показателей.

Рассмотрим возможности применения данных методов в рамках стратегического управления маркетингом СП ОАО «Спартак». Это крупнейшее предприятие кондитерской отрасли Республики Беларусь с богатой историей и широким ассортиментом продукции [2]. Несмотря на устойчивые рыночные позиции и узнаваемость бренда, предприятие сталкивается с рядом вызовов, требующих гибкого подхода к маркетинг-менеджменту. К ним относятся: давление со стороны международных брендов, необходимость смещения фокуса с производственной ориентации на маркетинговую, удержание внимания молодежной аудитории и оптимизация широкого ассортимента.

Маркетинговая деятельность на предприятии уже включает элементы, близкие к эвристическим подходам, к примеру, проект “Level UP by Spartak”, направленный на исследование потребительских предпочтений. Однако на данный момент подобного рода проекты имеют лишь разовый, а не систематический характер, что не позволяет интегрировать примененные методы в стратегию развития маркетинга предприятия. Этот процесс может быть систематизирован и усилен за счет целенаправленного применения следующих методов.

Метод Дельфи является эффективным методом формирования консенсуального видения ввиду возможности выхода на новые экспортные рынки и необходимости адаптации ассортимента под глобальные тренды (такие как здоровый образ жизни, развитие цифровизации). Одной из целей применения данного метода является получение прогноза развития ключевых рынков сбыта и определение приоритетных направлений для инвестиций в разработку новых ассортиментных позиций.

Процедура проведения бизнес-анализа с применением метода Дельфи подразумевает формирование группы из 8–12 экспертов, в число которых целесообразно включить маркетологов и технологов предприятия, внешних консультантов по международным рынкам, представителей концерна «Белгоспищепром». В ходе нескольких анонимных туров опроса эксперты оценивали бы вероятность и возможную степень влияния таких событий, например, как «рост доли онлайн-продаж в общем объеме до 15 %», «ужесточение экологических требований к упаковке в определенных регионах», «снижение потребления сахара среди целевой аудитории» и др. Далее путем ознакомления экспертов с усредненным значением экспертной оценки достигается снижение разброса в мнениях и формирование единого видения. Согласованный перечень стратегических целей и рисков может стать основой обновленной маркетинговой стратегии, минимизируя влияние группового мышления и авторитетов.

Ввиду необходимости усиления эмоциональной связи с потребителем, в особенности с молодежью, предприятию целесообразно проводить креативные и в некоторой степени провокационные маркетинговые кампании. В данном случае «метод 6 шляп мышления» может стать инструментом для креативного продвижения бренда. Одной из целей применения данного метода может быть разработка концепции новой рекламной кампании для продвижения молодежной линейки нового шоколада «Импрессо» (далее «Импрессо»). Процедура применения включает сессию с участием сотрудников отдела рекламы и маркетинга, SMM-менеджеров. Каждый из участников получает роль, которая обозначается определенным цветом шляпы.

Итак, участник в белой шляпе направляет команду на информацию и факты и формирует ответы на следующие вопросы: «Каковы текущие продажи и доля рынка «Импрессо»?»; «Каков «портрет» текущего потребителя «Импрессо»?»; «Какие каналы коммуникации мы используем для него сейчас?»; «Какие данные у нас есть от отдела продаж и из соцсетей? Какие отзывы?»; «Каковы ключевые характеристики продукта: дизайн упаковки, состав, вкусы, цена?»; «Каковы результаты последних маркетинговых исследований по данному сегменту?». Результатом работы участника в белой шляпе для «Импрессо» может быть формирование своего рода базы знаний. К примеру, «Импрессо» позиционируется как премиальный шоколад, однако его основными покупателями являются люди в возрасте 35 лет и старше, в то время как молодежь 20–30 лет ассоциирует премиум с зарубежными брендами. Упаковка является классической, но не достаточно привлекательной.

Участник в красной шляпе формирует и высказывает интуитивные ощущения и эмоции, которые должен вызывать бренд. Он ищет ответы на следующие вопросы: «Какие эмоции должен вызывать бренд «Импрессо» (Изысканность? Удовольствие? Чувство стиля?)?»; «Что мы интуитивно чувствуем по поводу текущей упаковки?»; «Какие опасения вызывает у нас идея сделать рекламную кампанию более смелой и провокационной?»; «Какие ассоциации и чувства у нас лично вызывает название «Импрессо»?»; «Какое настроение должна создавать рекламная кампания?». Выводы участника в красной шляпе могут быть следующими: бренду не хватает современной «дерзости». Есть опасения, что традиционная аудитория не поймет резких изменений, однако молодежь должна оценить смелость. Название «Импрессо» ассоциируется с энергией, искусством, итальянским стилем.

Участник в черной шляпе критически подходит к предложенным идеям и отвечает на следующие вопросы: «Что, если провокационная рекламная кампания вызовет негатив среди консервативных потребителей?»; «Как отреагируют конкуренты? Могут ли они легко скопировать нашу идею?»; «Соответствует ли новый креатив ценностям основного бренда «Спартак»? Не навредит ли он ему?»; «Каковы финансовые риски? Не будет ли бюджет рекламной кампании неоправданно высоким?»; «Какие могут быть подводные камни в выбранных каналах продвижения?». В результате участником в черной шляпе формируется перечень «узких» мест: риск оттока лояльной аудитории, негативных комментариев в соцсетях; возможное несоответствие громкой рекламной кампании и самого продукта, если не модернизировать упаковку.

Участник в желтой шляпе находится в поиске преимуществ данной рекламной кампании для предприятия и формирует ответы на следующие вопросы: «Какие выгоды мы получим от привлечения молодежной аудитории?»; «Как креативная рекламная кампания может усилить узнаваемость всего бренда «Спартак»?»; «Какие новые каналы продаж могут открыться (к примеру, премиальные кофейни)?»; «Как это повысит ценность бренда в долгосрочной перспективе?». Участником в желтой шляпе формируются следующие выводы: появляется возможность занять незанятую нишу «смелого белорусского премиум-бренда»; это обеспечит приток новой аудитории и увеличение общих продаж.

Участник в зеленой шляпе отвечает за генерацию идей и ищет ответы на следующие вопросы: «Как обыграть название «Импрессо» (к примеру, рекламная кампания «Момент Импрессо» о моментах вдохновения в жизни современного горожанина)?»; «Как сделать упаковку более интерактивной, креативной (например, QR-коды с историями)?»; «Какие нестандартные коллаборации возможны (с локальными кофейнями premium-класса, музыкальными группами, молодыми дизайнерами)?»; «Какой креативный контент создать для соцсетей (например, короткие видео-зарисовки, челленджи)?»; «Как использовать провокацию корректно (преподнести это как творческий вызов общепринятому)?». Выводы участника в зеленой шляпе могут быть следующими: разработка идеи арт-проекта «Импрессо Вдохновляет» с серией ограниченных коллекций упаковок; коллаборации с популярным кофейным блогером для создания рецептов на основе шоколада.

Участник в синей шляпе является своего рода координатором: подводит итоги обсуждения по каждой шляпе, структурирует все идеи, риски и возможности [3]. Конечным результатом будет являться утвержденная креативная стратегия и план действий по продвижению шоколада «Импрессо», которая является не просто креативной, но и взвешенной, обоснованной и направленной на достижение конкретных бизнес-целей.

В условиях волатильности цен на сырье (в частности, на какао-бобы), изменения потребительских предпочтений и геополитической ситуации применим метод сценариев для планирования деятельности предприятия в условиях неопределенности [1]. Применение данного метода позволит разработать гибкий план маркетинговых мероприятий и соответствующий бюджет на основе альтернативности развития событий. Исходной точкой являются PEST- и SWOT-анализ, на базе которых формируются 3-4 сценария: «Оптимистичный» (включающий рост экономики, успешную экспансию рынка), «Пессимистичный» (означающий падение спроса), «Инновационный» (осуществление рывка

за счет технологий) и «Стагнационный». Таким образом, для каждого сценария разрабатывается пакет маркетинговых ответных мер. Это позволяет предприятию не быть застигнутым врасплох и оперативно перераспределять ресурсы.

Еще один метод, применимый для СП ОАО «Спартак» – метод контрольных вопросов [1]. Широкий ассортимент является силой, но также и слабостью, затрудняя четкое позиционирование и увеличивая логистические издержки. Таким образом, данный метод позволит проводить регулярный аудит ассортиментного портфеля для принятия решений о выводе, модификации или ребрендинге товарных позиций. Процедура проведения включает разработку специализированного вопросника для планово-экономического отдела и отдела рекламы и маркетинга. Примеры вопросов: «Соответствует ли продукт современным трендам здорового питания?», «Какова рентабельность продукта и его вклад в общую выручку?», «Есть ли у продукта устойчивая группа лояльных потребителей?», «Насколько уникален продукт на фоне конкурентов?». В результате происходит формирование структурированного процесса принятия решений по ассортименту, снижающего влияние субъективных факторов.

Проведенный анализ демонстрирует, что эвристические методы бизнес-анализа не являются сугубо теоретическим инструментом. Они обладают значительным практическим потенциалом для повышения эффективности маркетингового управления на таком традиционном, но динамично развивающемся предприятии, как СП ОАО «Спартак».

Внедрение методологии Дельфи позволит перейти от реактивного к проактивному стратегическому планированию. Использование метода 6 шляп мышления способно оживить креативную составляющую и усилить вовлеченность молодой аудитории. Метод сценариев подготовит предприятие к колебаниям внешней среды, а метод контрольных вопросов поможет оптимизировать ключевой актив – товарный ассортимент.

Таким образом, системное и комбинированное применение эвристических методов может стать мощным конкурентным преимуществом для СП ОАО «Спартак», способствуя преодолению стратегического разрыва между текущей производственно-ориентированной и желаемой рыночно-ориентированной моделью развития. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку конкретных регламентов и внедрение пилотных проектов с использованием данных методов в структурных подразделениях предприятия.

## Литература

1. Теория экономического анализа : учебное пособие / [сост. Е. В. Трофименкова, Г. В. Чулкова]. – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2022. – 128 с.
2. Кондитерская фабрика «Спартак» - официальный сайт [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://spartak.by/> – Дата доступа: 08.10.2025.
3. Боно, Э. Шесть шляп мышления / Пер. с англ. – Мн.: Поппури, 2006. – 53 с.