

УДК 339.138:658.8

О. Г. Винник (olgavinnik@mail.ru),
старший преподаватель
Гомельского государственного технического
университета имени П. О. Сухого
г. Гомель, Республика Беларусь

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ АВС-ФОКУСИРОВКИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлена авторская методика «АВС-фокусировка маркетинговой стратегии», основанная на адаптации принципа Парето (АВС-анализа) к маркетинговому управлению на основе SWOT-анализа. Предложенная методика, в отличие от стандартных методов стратегического анализа, не позволяющих четко определить направления фокусировки на конкретных клиентах предприятия, позволяет оценить, насколько текущая стратегия сосредоточена на наиболее значимых дистрибьюторах, и может использоваться для разработки маркетинговых мероприятий на основе приоритизации клиентов.

The article presents the author's methodology "ABC-focusing marketing strategy", based on the adaptation of the Pareto principle (ABC-analysis) to marketing management based on SWOT analysis. The proposed methodology, unlike standard strategic analysis methods, which don't clearly define the directions of focusing on specific company's clients, allows to assess how much the current strategy is focused on the most significant distributors, and can be used to plan a marketing strategy based on customers prioritization.

Ключевые слова: АВС-анализ; принцип Парето; SWOT-анализ; маркетинговая стратегия; внешняя среда; сильные и слабые стороны; возможности; угрозы; сбытовая деятельность.

Key words: ABC-analysis; Pareto principle; SWOT-analysis; marketing strategy; external environment; strengths and weaknesses; opportunities; threats; sales activities.

Введение

Эффективность сбытовой деятельности предприятия напрямую зависит от правильной организации взаимоотношений с покупателями. Служба маркетинга должна тщательно вести тщательный учет операций с клиентами, анализировать тенденции развития рынка и факторы внешней среды. Одним из наиболее известных и популярных методов анализа внешней и внутренней среды для обоснования стратегии развития предприятия является SWOT-анализ, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы (внутренняя среда), а также потенциальные возможности и угрозы (внешняя среда). Широко известные традиционные методы стратегического анализа, такие как SWOT, PEST, позволяют выявить общие факторы влияния внешней среды и силу их воздействия, но не дают ответа на ключевой вопрос управления: на каких конкретно субъектах следует сконцентрировать ограниченные маркетинговые ресурсы для максимального роста эффективности сбытовой деятельности.

Авторская методика позволяет приоритизировать клиентский портфель предприятия и повысить эффективность маркетинговой стратегии с точки зрения концентрации усилий на наиболее прибыльных дистрибьюторах.

Традиционные методы стратегического анализа не позволяют руководству выявить точки роста, требующие концентрации маркетинговых усилий для повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия. Для решения этой задачи авторы предлагают использовать собственную методику «АВС-фокусировка маркетинговой стратегии», основанную на адаптации принципа Парето (АВС-анализа) к маркетинговому управлению на основе SWOT-анализа.

Цель методики – провести приоритизацию клиентов организации и разработать практические рекомендации по формулировке маркетинговых стратегий для различных групп клиентов, сосредоточив основную часть ресурсов на наиболее приоритетных контрагентах.

Реализация методики предполагает выполнение четырех основных этапов исследования:

1. Приоритизация субъектов маркетингового воздействия на основе АВС-анализа.

Суть: первичное ранжирование клиентов организации по группам А, В и С в соответствии с принципом Парето для определения направлений фокусировки маркетинговой стратегии. Цель – выделение наиболее значимых клиентов компании.

2. Сфокусированная оценка эффективности сбытовой деятельности.

Суть: оценка соответствия текущих маркетинговых усилий и ресурсов значимости приоритетных клиентов на основании структуры и частоты закупок. Осуществляется по результатам анализа следующих показателей:

- доля внимания и ресурсов;
- прибыльность;
- лояльность и риски.

Цель – оценить целесообразность затрачиваемых усилий и ресурсов по группам клиентов на основании структуры и частоты закупок, степени лояльности.

3. Интеграция со SWOT-анализом.

Суть: интеграция полученных по итогам предыдущего этапа данных в канву стратегического SWOT-анализа для интерпретации влияния приоритетных клиентов на внутреннюю и внешнюю среду предприятия. Цель – систематизация данных и формулировка маркетинговых стратегий.

4. Разработка корректирующих мероприятий.

Суть: разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетинговых стратегий через усиление фокуса на конкретных клиентских группах. Цель – разработка индивидуального плана мероприятий для приоритетных клиентов.

В рамках настоящего исследования авторами было рассмотрено практическое применение методики на примере ОАО «Рогачевский МКК». Исходными данными для анализа и разработки рекомендаций послужили результаты обработки первичных данных отчетности предприятия (по итогам работы за 2023 год) и информация, размещенная в свободном доступе.

Проведенные исследования позволяют проиллюстрировать использование методики по этапам:

Этап 1: Приоритизация субъектов маркетингового воздействия на основе ABC-анализа.

В общем случае принцип Парето гласит, что 20% усилий приносят 80% результата, однако следует принимать во внимание, что ранжирование по группам А, В и С может проводиться с учетом особенностей взаимодействия организации и клиентов:

- группа А – 10–20% клиентов, которые приносят 70–80% выручки;
- группа В – 20–30% клиентов, которые приносят 15–25% прибыли;
- группа С – 50–70% клиентов, которые приносят 5% прибыли.

Результаты применения классических методик зачастую требуют корректировки в соответствии с реальными условиями функционирования предприятий. Так, Форд Дикки [1] отмечал, границы групп в ABC-анализе не являются жесткими, а деление на категории А, В и С предназначено для дифференциации управленческого внимания. Этого же мнения придерживается и ряд других авторов классических работ по стратегическому анализу [2–8].

По мнению авторов, к группе А необходимо отнести ядро наиболее значимых контрагентов, которые заслуживают максимального внимания. Цель методики – приоритизация клиентов, следовательно, главный критерий ранжирования – существенный разрыв между группами. Снижение кумулятивной доли вклада ключевых клиентов в конечный результат соответствует сути авторской методики «ABC-фокусировка»: сконцентрировать ресурсы не на абстрактных 80%, а на реально существующих ключевых клиентах, даже если их доля в выручке ниже классической.

Данные, приведенные в таблице 1, отражают распределение ключевых клиентов – 10 крупнейших контрагентов – ОАО «Рогачевский МКК» по группам.

Таблица 1 – Ранжирование ключевых клиентов ОАО «Рогачевский МКК» по объему закупок

Клиент	Объем закупок, тыс. р.	Доля в общей выручке, %	Накопленная доля, %	Группа
1. ООО «Агроторг» (Россия)	45 200	19,5	19,5	А
2. Холдинг «Евроопт» (Беларусь)	32 100	13,9	33,4	А
3. ТД «Содружество» (Казахстан)	28 750	12,4	45,8	А
4. ОАО «Белкоопсоюз» (Беларусь)	18 500	8,0	53,8	В
5. ИП «Восток-Импорт» (Китай)	16 800	7,3	61,1	В
6. ООО «УралПродСнаб» (Россия)	15 200	6,6	67,7	В
7. Сеть «Магнит» (Россия)	12 300	5,3	73,0	С
8. ООО «БелМолПродукт»	10 950	4,7	77,7	С
9. ТК «Лента» (Россия)	9 800	4,2	81,9	С

Окончание таблицы 1

Клиент	Объем закупок, тыс. р.	Доля в общей выручке, %	Накопленная доля, %	Группа
10. Дистрибьютор в ЕС (Польша)	8 500	3,7	85,6	С
Итого по топ-10	198 100	85,6		
11. Прочие клиенты	33 550	14,4	100	С

При этом были учтены следующие актуальные аспекты деятельности анализируемого предприятия, отвечающие требованиям ABC-анализа:

1. Представленные в таблице 1 клиенты соответствуют реальной практике B2B-продаж в пищевой промышленности и типичны для молочной отрасли;

2. Основные клиенты типичны для предприятий, работающих через дистрибьюторскую сеть, и по своей структуре представляют собой три крупные торговые сети, несколько средних контрагентов и большое количество мелких, объединенных в одну группу «Прочие клиенты» в связи с незначительными объемами закупок.

В соответствии с принципами ABC-анализа накопленная доля отражает суммарную (кумулятивную) долю контрагентов в общем объеме выручки предприятия. Таким образом, результаты проведенного анализа свидетельствуют, что группа А несколько не соответствует принципу Парето (три клиента из одиннадцати или примерно 27% от общего числа контрагентов), поскольку суммарно приносит 45,8% (19,5 + 13,9 + 12,4) выручки, что формально не дотягивает до «паретовских» 80%. Однако клиент № 3 – ТД «Содружество», демонстрируя разрыв с клиентом № 4 – ОАО «Белкоопсоюз» (12,4 и 8,0% соответственно), четко определяет границу разделения групп А и В. Это подтверждается критической важностью каждого из трех ведущих клиентов, формирующих 45,8% общей выручки. Потеря одного из них приведет к падению общей выручки на 13–20%, что является серьезной угрозой для предприятия. В связи с этим отнесение указанных клиентов к группе А подчеркивает необходимость приоритетной работы с ними.

Таким образом, приведенные данные позволяют продемонстрировать алгоритм определения групп А, В и С с целью фокусировки маркетинговых ресурсов для дальнейшей разработки рекомендаций.

Этап 2: Сфокусированная оценка эффективности сбытовой деятельности.

По результатам исследования для клиентов группы А было выявлено:

1. *Анализ доли времени и ресурсов:* результаты интервьюирования сотрудников отдела продаж показали, что на обслуживание трех клиентов группы А, генерирующих 45,8% выручки, тратится около 30% рабочего времени менеджеров и 40% бюджета на представительские расходы.

2. *Оценка прибыльности:* расчетная рентабельность продаж по группе А составляет примерно 13,5%, что на 0,7 процентного пункта выше среднего показателя по предприятию (12,8%). Это подтверждает их значимость для предприятия.

3. *Анализ лояльности и рисков:* клиенты группы А работают с ОАО «Рогачевский МКК» более 5 лет, однако их доля в выручке за последние 2 года сокращается. Наблюдается высокая концентрация риска – потеря одного из трех ключевых клиентов может привести к существенному падению общей выручки.

Таким образом, приведенные данные отражают необходимость активизации работы с приоритетными клиентами группы А и фокусировку внимания на наиболее перспективных клиентах группы В с целью диверсификации клиентского портфеля.

Этап 3: Интеграция со SWOT-анализом.

Интеграция полученных данных в SWOT-анализ позволила сделать следующие выводы о состоянии внешней и внутренней среды предприятия:

- *сильная сторона (S):* наличие стабильного ядра высокомаржинальных клиентов (группа А);
- *слабая сторона (W):* недостаточная фокусировка маркетинговых ресурсов на группе А (30% времени при 46% выручки); высокая зависимость от узкого круга клиентов;
- *возможность (O):* увеличение глубины сотрудничества с клиентами групп А и В для роста их доли в выручке;
- *угроза (T):* активные действия конкурентов («Савушкин продукт», «Беллакт») по переманиванию ключевых контрагентов.

На основе формулировки сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз в рамках SWOT-анализа формируются возможные маркетинговые стратегии предприятия в контексте работы с группами контрагентов (таблица 2).

Таблица 2 – Рекомендуемые маркетинговые стратегии, разработанные по результатам ABC-анализа

	<i>Возможности</i> Усиление сотрудничества с клиентами групп А и В. Поиск новых клиентов (группа С)	<i>Угрозы</i> Высокая степень конкуренции
<i>Сильные стороны</i> Наличие стабильного ядра высоко-маржинальных клиен- тов (группа А)	<i>Стратегия развития (СИБ)</i> Персонализация взаимодействия с основными клиентами группы А для повышения лояльности и снижения риска оттока	<i>Стратегия потенциальных преимуществ (СИУ)</i> Внедрение привлекательных ком- мерческих условий и маркетинго- вой поддержки для основных кли- ентов группы А для предотвраще- ния перехода к конкурентам
<i>Слабые стороны</i> Нерациональное распределе- ние маркетинговых ресурсов среди клиентов групп А, В и С. Высокая зависимость от узко- го круга клиентов (группа А)	<i>Стратегия внутренних преобразований (СЛВ)</i> Усиление фокусировки на клиентах групп А и В через разработку со- вместных проектов для увеличения объема закупок	<i>Стратегия по преодолению ограничений развития (СЛУ)</i> Диверсификация клиентской базы, развитие новых направлений со- трудничества для увеличения ко- личества клиентов

Этап 4: Разработка корректирующих мероприятий.

На основе проведенного анализа и определения возможных стратегий предприятия формируются конкретные рекомендации по повышению эффективности маркетинговой деятельности через усиление фокуса на конкретных группах клиентов (таблица 3).

Таблица 3 – Мероприятия по повышению эффективности маркетинговой стратегии на основе ABC-фокусировки

Группы клиен- тов	Стратегия	Приори- тет	Цель	Мероприятие	Ожидаемый результат
А	Стратегия развития (СИБ). Стратегия потенциаль- ных преимущ- еств (СИУ)	Высокий	Повышение лояльности и снижение рис- ка	1. Внедрение персональных менед- жеров для каждого клиента группы А. 2. Разработка индивидуальных про- грамм лояльности (бонусы за рост объемов, приоритетные отгрузки). 3. Реализация совместных промо- акций, промо-календаря на сезон	1. Рост выручки от клиентов группы А ориентировочно на 10%. 2. Снижение риска оттока клиентов
А, В	Стратегия внутренних преобразова- ний (СЛВ)	Средний	Оптимизация соотношения затрат марке- тинговых ре- сурсов и доли клиентов в общей выручке	1. Оптимизация бюджета на рекла- му: 50% – на поддержку бренда для группы А и В; 30% – на привлечение потенциальных клиентов группы А в новых регионах; 20% – на работу с С-клиентами. 2. Разработка эксклюзивных линеек продукции, co-branding для повыше- ния лояльности и увеличения объе- ма закупок и потенциального пере- хода клиентов из групп В/С в группы А/В соответственно. 3. Внедрение KPI по показателям обслуживания А-клиентов для отде- ла маркетинга	1. Повышение ROMI по ключевым клиен- там. 2. Оптимизация ис- пользования марке- тинговых ресурсов
А, В, С	Стратегия по преодолению ограничений развития (СЛУ)	Средний	Снижение рис- ков путем ди- версификации клиентской ба- зы	1. Активный поиск и развитие 2–3 новых перспективных дистрибьюто- ров в странах ЕС и Азии с потенциа- лом перехода в группу В/А	1. Снижение доли топ-3 клиентов в выручке до 40% в среднесрочной пер- спективе. 2. Увеличение доли выручки новых кли- ентов с переходом в группу В/С в сред- несрочной перспек- тиве

Методика ABC-фокусировки обладает рядом преимуществ:

- *практическая ориентированность*: переводит теоретические положения в сферу конкретных объектов управления (клиентов) и измеримых показателей;
- *наглядность и простота*: четкое разделение на группы А, В, С позволяет донести приоритеты до всех заинтересованных пользователей;

- *связь финансов и маркетинга*: прямо увязывает затраты маркетинговых ресурсов с финансовыми результатами деятельности предприятия, отражая их по конкретным группам клиентов.

В то же время методика характеризуется некоторыми ограничениями:

- методика эффективна для предприятий с выраженной клиентской или продуктовой структурой, где действует принцип Парето;

- возможность корректного применения методики зависит от качества первичных данных о выручке по всем клиентам;

- для комплексной оценки стратегии либо в случае неполноты первичной информации для анализа рекомендуется применять методику совместно с традиционными инструментами, где она выступает как уточняющий и углубляющий аналитический этап.

Заключение

Для укрепления позиций в условиях растущей конкуренции предприятию рекомендуется сконцентрировать усилия на развитии партнерских отношений с ключевыми контрагентами. Предлагаемая методика «ABC-фокусировка» основана на необходимости изменения стратегии равномерного охвата рынка на стратегию фокусировки на работе с ключевыми клиентами и продуктами, которые значительно влияют на финансовые результаты деятельности организации.

Представленная методика позволяет выявить имеющийся дисбаланс между вкладом ключевых клиентов в выручку и объемом выделяемых на их обслуживание ресурсов. Это дополняет статичную картину сильных и слабых сторон предприятия, получаемую по результатам SWOT-анализа, отражая необходимость оптимизации внутренних ресурсов в соответствии с реальным вкладом клиентов в финансовые результаты деятельности организации.

Таким образом, методика ABC-фокусировки может служить основой для принятия стратегических управленческих решений, позволяя обоснованно распределять маркетинговые ресурсы и внимание на конкретных группах клиентов.

Список использованной литературы

1. **Dickie, H. F.** ABC Inventory Analysis Shoots for Better Inventory Control / H. F. Dickie // Springer Nature Link. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10845-020-01633-7/> (date of access: 18.06.2026).

2. **Silver, E. A.** Inventory and Production Management in Supply Chains / E. A. Silver, D. F. Pyke, D. J. Thomas. – URL: <https://docs.yandex.by/> (date of access: 18.06.2026).

3. **Ballou, R. H.** Business Logistics/Supply Chain Management / R. H. Ballou // Internet Archive. – URL: https://archive.org/details/businesslogistic0000ball_c0g9/ (date of access: 18.06.2026).

4. **Lambin, J.-J.** Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin // Internet Archive. – URL: https://archive.org/details/marketdrivenmana0000lamb_m7t0 (date of access: 21.06.2026).

5. **Kenneth, R. A.** The Concept of Corporate Strategy / R. A. Kenneth // Open Library. – URL: https://openlibrary.org/verify_human?next=/books/OL4429469M/The_concept_of_corporate_strategy (date of access: 21.06.2026).

6. **Aaker, D. A.** Strategic Market Management / D. A. Aaker // Internet Archive. – URL: <https://archive.org/details/strategicmarketm00aake> (date of access: 21.06.2026).

7. **Голубков, Е. П.** Основы маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1999. – 656 с.

8. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

Дата поступления: 10.09.2026.

Дата принятия: 18.09.2026.