

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



**И. Н. СЕРГИЕНКО**

---

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПРОДУКТА В МОДЕЛЯХ ПОВЕДЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПОКУПАТЕЛЯ

---

---

В статье рассматриваются 10 существующих моделей поведения промышленного клиента. На основании полученных результатов можно понимать, какое место занимает продукт и как он оценивается в существующих моделях потребителей. Итоги могут быть использованы в развитии модели промышленного продукта [1].

**Ключевые слова:** промышленный маркетинг; модель поведения индустриального клиента; закупочный центр; промышленный рынок; B2B.

UDC 339.138(476)

---

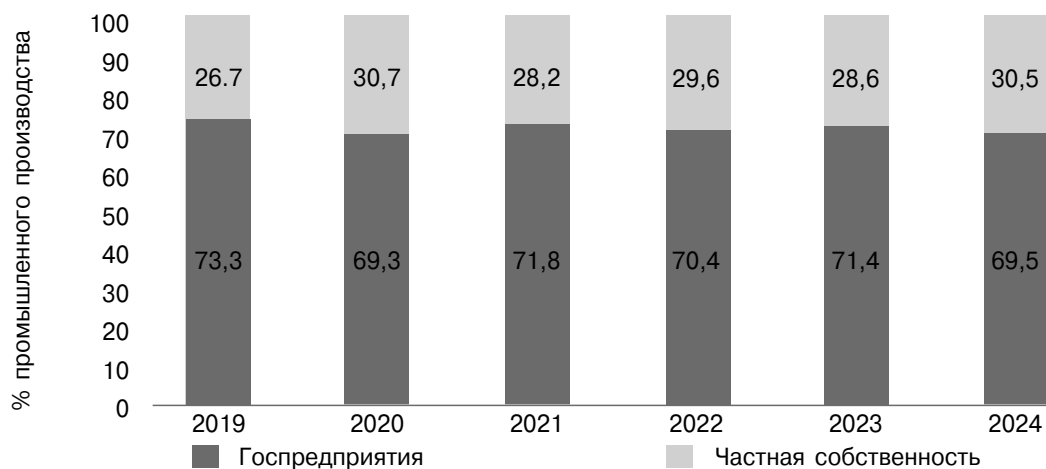
**Введение.** Механизм внутренней координации деятельности фирмы во многом определяет ее организационные формы, а следовательно, и процессы закупочной деятельности также будут от них зависеть. В современной экономике существует множество организационных форм бизнеса. Наиболее распространена классификация по форме собственности. В зависимости от формы собственности следует выделять государственные и частные организации.

В Республике Беларусь частная форма бизнеса составляет около 30,5 % (по данным на 2024 г.) числа действующих предприятий в промышленном секторе. Наряду с частной собственностью существует и государственная форма собственности, которая определяется в форме республиканской и коммунальной собственности и составляет по результатам 2024 г. 69,5 % (см. рисунок) [2]. В странах с переходной экономикой она занимает преобладающие позиции в экономической системе.

Государственные предприятия руководствуются политикой закупок, которая регламентирована на государственном уровне и является своего рода основой, регулирующей поведение такого типа промышленных клиентов.

---

*Игорь Николаевич СЕРГИЕНКО (ig-serg@yandex.ru), соискатель кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*



Структура промышленного производства Республики Беларусь по типу собственности

*Примечание:* составлено нами на основе <https://www.belstat.gov.by/>.

Для компаний с частной формой собственности в статье рассмотрены существующие модели поведения промышленного потребителя, созданные для рыночных взаимоотношений, когда хозяйствующий субъект принимает решение в соответствии с бизнес-целями организации.

**Основная часть.** Государственные компании в РБ при осуществлении закупок руководствуются действующим законом № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. [3].

Данный Закон определяет поведение промышленного покупателя в случае, когда приобретение товаров (работ, услуг) происходит полностью или частично за счет бюджетных средств и (или) средств государственных внебюджетных фондов получателями таких средств, а также отношения, связанные с исполнением договора государственной закупки.

С точки зрения маркетинга это означает, что продвижение продукта к госзакупкам должно быть выстроено так, чтобы соответствовать процедуре, а именно формулируемым в документации требованиям, формату доказательств ценности продукта и критериям оценки его эффективности.

Во-первых, Закон предписывает ряд требований к участнику закупки (ст. 16 закона № 419-З), которые не относятся к продукту, а имеют отношение к непосредственно юридическому лицу поставщика (например, не должны быть включены в реестр организаций с повышенным риском совершения правонарушений в экономической сфере, отсутствие задолженности по уплате налогов, делопроизводства о банкротстве и другие требования). Данные требования можно отнести к такому критерию, как добросовестность поставщика. Ключевая цель таких требований – это оценка законопослушности в частности подача документов, отсутствие дисквалификаций и санкций, готовность к аудиту и надзорным требованиям.

Во-вторых, в рамках обеспечения выносимой на тендер поставки предъявляются требования, обеспечивающие благонадежность этой поставки – способность поставщика надежно выполнять контракт и поддерживать устойчивые операционные процессы на протяжении всего срока сотрудничества. Например, ст. 26 закона № 419-З «Обеспечение исполнения обязательств по договору» вменяет поставщику конкурсное обеспечение, коим могут быть банковская гарантия и (или) перечисление оператору электронной торговой площадки денежных средств, предоставляемых участником в качестве обеспечения исполнения обязательств.

В-третьих, анализ данного закона отразил возможность наличия таких требований, как опыт работы и (или) опыт исполнения договоров, заключаемых в соответствующей области деятельности.

В-четвертых, требования, относящиеся непосредственно к самому продукту, в соответствии с данным Законом должны быть изложены в техническом задании. Тем не менее в Законе явно прописана возможность установления требований к гарантийному сроку товаров и (или) объему предоставления гарантий их качества, гарантийному обслуживанию товаров, расходам на обслуживание и (или) эксплуатацию товаров. Иными словами, могут быть прописаны требования к оценке затрат на владение продуктом в течение его жизненного цикла.

Отмечено, что ключевым фактором являются механизмы оценки и сравнения полученных предложений. Однако закон не описывает, каким образом происходят данные процессы, в ст. 36 «Оценка и сравнение предложений» закона № 419-З лишь указано, что оценка и сравнение предложений происходят «с использованием критериев, способа оценки и сравнения предложений, содержащихся в конкурсных документах».

Вышеуказанные требования в рамках закона № 419-З можно сгруппировать в следующие уровни рассмотрения коммерческого предложения:

- 1) уровень репутации компании (включает в том числе и добросовестность поставщика);
- 2) уровень сделки (включает в том числе и благонадежность поставщика, опыт выполнения аналогичных работ);
- 3) уровень продукта (требования к характеристикам, гарантии, затратам на жизненном цикле).

Отметим два важных момента в контексте рассмотрения закона № 419-З: во-первых, любой закон по своей природе носит временный характер, поскольку представляет собой реакцию государства на актуальные вызовы и потребности общества в конкретный исторический период; во-вторых, эффективность управления государственными активами будет в первую очередь обусловлена соблюдением социально-экономических интересов общества и государства в отличие от частной собственности, которая ориентирована на получение прибыли и удовлетворение личных или корпоративных интересов собственника. Ключевая цель управления частными активами — это максимизация прибыли.

В данной статье рассмотрено более 10 существующих моделей поведения промышленного клиента, исходя из предположения, что они ориентированы на управление частной собственностью и действуют из интересов, указанных выше, в статье также выявлено, каким образом в них описана продуктовая компонента (см. таблицу).

В рамках данной публикации будем использовать следующую группировку моделей с учетом статьи О. И. Вапнярской [4]. В таблице сведены результаты обзора моделей с указанием их особенностей.

### Обзор моделей поведения промышленного покупателя

Модель	Концепция	Особенности
1	2	3
1. «buy-grid»[5]	на базе «закупочного центра»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• представлена в виде матрицы с выделением 12 этапов закупки;</li> <li>• основана на наблюдении за тем, как меняются ожидания и поведение покупателей в зависимости от того, является ли покупка новой, модифицированной или повторной</li> </ul>

## Продолжение таблицы

1	2	3
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поведение промышленных покупателей в большей степени зависит от ситуации, в которой совершается покупка, чем от типа продукта;</li> <li>• упоминание о характеристиках продукта приведено на стадии формирования спецификации продукта. Критерии оценки предложений, а также подходы к их формированию и выбору поставщиков в модели не указаны</li> </ul>	
2. Модель Ричарда Н. Кардозо [4]	на базе «закупочного центра»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основана на изучении послепокупочных оценок. Проводит различие между двумя линиями в политике закупок через единовременную и повторяющуюся оценку</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продукт выбирается с учетом допустимых условий риска и предлагаемой поставщиком цены за него. Подробные критерии оценки в модели не описаны</li> </ul>	
3. Модель Шетта [6]	на базе «закупочного центра» с учетом психологической направленности его участников и акцентом на принятие совместных решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модель имеет психологическую направленность;</li> <li>• различие в ожиданиях участников закупочного центра вызваны их индивидуальным опытом, информационными источниками, активным поиском, перцептивным искажением и удовлетворенностью прежними закупками;</li> <li>• принятие совместных решений в модели возможно в двух видах рационального разрешения конфликтов: решение проблемы и убеждение (поиск компромисса путем влияния на других участников)</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<p>В модели выделены факторы, относящиеся к продукту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дефицит времени;</li> <li>• воспринимаемый риск (два типа риска: риск, связанный с продуктом и психо-социологический риск, относящийся к реакции на решение других людей, а также к ощущениям самого покупателя после покупки). Чем больше неуверенность и чем более значимы последствия, тем выше степень воспринимаемого риска;</li> <li>• тип закупки;</li> <li>• отмечена пользовательская «многомерность» заказчика: с учетом роли и индивидуального опыта участников закупки критерии оценки продукта будут различаться</li> </ul>	
4. Модель Уэбстера и Уинда [7]	на базе «закупочного центра» с уточнением ролей с учетом индивидуального опыта каждого участника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выделены четыре группы переменных детерминант: <ul style="list-style-type: none"> <li>• относящиеся к внешней среде;</li> <li>• организационные;</li> <li>• межличностные;</li> <li>• индивидуальные.</li> </ul> </li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• в конечном счете по утверждению авторов модели покупательское поведение организаций оказывается индивидуальным;</li> <li>• индивидуальное принятие решения происходит во взаимодействии с другими участниками закупочного центра и с учетом ожиданий вознаграждения за приложенные усилия</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<p>В модели в прямом виде не описаны критерии выбора продукта, однако, отмечено, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требования к продукту, в том числе будут определяться организационными детерминантами (цели и задачи организации, уровень технологий);</li> <li>• выбор продукта в конечном счете будет обусловлен с учетом индивидуальных особенностей каждого из участников закупочного центра и зависеть от системы оценок и вознаграждения членов организации</li> </ul>	
5. Модель вознаграждения / оценки Андерсон и Чемберс [6]	на базе «закупочного центра» с учетом мотивации членов закупочного центра и их вовлечения в процесс принятия решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выделены две мотивационные компоненты:</li> <li>• внутреннее вознаграждение;</li> <li>• система вознаграждения, предусмотренная организацией</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выбор продукта обусловлен функционированием системы оценок деятельности и вознаграждения, а также восприятием этой системы отдельными участниками процесса закупки;</li> <li>• использование на практике данной модели затруднено ввиду конфиденциальности той информации, на которую ссылаются авторы модели</li> </ul>	
6. Модель Шоффра и Лильена [8]	на базе «закупочного центра» с фокусом на процесс принятия решения о закупке новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предложены четыре модели принятия решений несколькими лицами от имени организации;</li> <li>• работоспособность модели зависит от полноты сборы информации о предпочтениях участников закупочного центра, оценка значимости каждой роли оценивается субъективно</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выбор продукта ограничен факторами внешней среды и внутренними факторами организации, личные предпочтения актуальны с учетом вышеуказанных ограничений;</li> <li>• результат личных предпочтений продукта</li> <li>• появляется в процессе переговоров и выдается от лица организации</li> </ul>	
7. Модель Крапфеля	на базе концепции межорганизационного взаимодействия продавца и покупателя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• решение о выборе поставщика во многом формируется не только характеристиками продукта и ценой, но и уровнем «адвокации» продающей организации внутри закупочного центра покупателя;</li> <li>• фокус на качество «адвокации» и доказательную базу</li> </ul>

Окончание таблицы

1	2	3
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• для поддержания и развития «адвокации» внутри закупочного центра необходимы доказательства ценности предложения. В качестве примеров таких доказательств предлагается в том числе использовать показатели экономической эффективности продукта: ROI, TCO (Total Cost of Ownership);</li> <li>• аргументы, относящиеся к продукту, должны снижать восприятие продуктового риска</li> </ul>	
8. Модель Уэбстера [9]	с учетом роли торгового представителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• торговый представитель главный участник трех каналов коммуникации: в рамках продающей фирмы, в рамках покупающей организации и между ними</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• презентация продукта зависит от уровня компетентности торгового представителя, таким образом, успех продукта обусловлен личной продажей</li> </ul>	
9. Модель закупок IMP [10]	на базе маркетинга взаимоотношений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• покупки не являются изолированным однородным процессом внутри одной организации, а возникают и развиваются в межорганизационных сетях, где множество факторов и организаций взаимодействуют друг с другом</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• требования к продукту описываются не как фиксированный набор спецификаций внутри одной организации, а как к решению, полученному в результате межорганизационного взаимодействия в деловой сети. Требования формируются совместно покупателями, поставщиками и пользователями через обмен знаниями, опытом эксплуатации и интеграции в технологии;</li> <li>• подчеркивается важность доказательств ценности (ROI, TCO, экономия времени и снижение рисков);</li> <li>• принцип «value in use»: фокусирует на том, какую ценность решение приносит в реальном использовании, а не только на характеристиках продукта</li> </ul>	
10. Интерактивные модели (межперсональные и межорганизационные)	интерактивные модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• межперсональные модели отражают особенности взаимодействия между представителями сторон;</li> <li>• межорганизационные подразумевают, что сторонами выступают компании в лице коллектива, принимающего решения о покупке, причем этот коллектив представляет своего рода расширенный закупочный центр</li> </ul>
Роль продуктовой компоненты в модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в модели отсутствует информация о выборе продукта, критериях его оценки</li> </ul>	

На основании таблицы сделаны следующие выводы:

- с развитием моделей поведения промышленных покупателей возникает и возрастает роль индивидуальных предпочтений представителей покупающей организации;
- в некоторых моделях предприняты попытки учесть влияние продающей организации (в том числе торгового представителя, например, модель Уэбстера);

- восприятие характеристик продукта и их оценка происходит с учетом индивидуального опыта участников закупающего центра, особенностей их перцептивного искажения, занимаемой роли в компании, а также мотивационных компонент, обусловленных системой вознаграждений;

- возникают модели, построенные на парадигме маркетинга взаимоотношений (модель закупок IMP, интерактивные модели, модель Крапфеля), где решение о выборе продукта формируются совместно с покупателями, поставщиками и пользователями через обмен опытом эксплуатации;

- в некоторых моделях (модель закупок IMP, модель Крапфеля) отмечается важность доказательств ценности продукта (ROI, TCO, снижение рисков при использовании продуктов), модель Уэбстера и Уинда, например, утверждает, что выбор продукта будет определяться уровнем технологий компании.

**Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий.** Как было отмечено, главная отличительная черта промышленного маркетинга — это более тесная связь с общей корпоративной стратегией промышленного клиента и более высокая степень функциональной взаимозависимости в процессе удовлетворения потребностей. Анализ рассмотренных в статье моделей поведения промышленных клиентов (в том числе и компаний с государственным участием) позволяет сделать следующие выводы:

- в рамках моделей, учитывающих концепцию маркетинга взаимоотношений, закупки являются частью деловой сети. Они возникают и разворачиваются в межорганизационных сетях, где ключ к принятию решений о закупке лежит в обмене ресурсами (информация, знания, технологии, оборудование) и в координации действий между участниками сети (поставщики, клиенты, пользователи, сервисные организации). Принятие решений о закупке в таких моделях формируется через эпизоды взаимодействия: совместные проекты, пилоты, обмен данными, демонстрации полезности, а не только через формальные требования и ценовые торги. Таким образом, строго детерминированный подход в ранних моделях утрачивает свою актуальность, роли и связи в закупочном центре есть, но их влияние и решения разворачиваются в контексте связей между фирмами, а не только внутри одной компании;

- взаимная адаптация и создание совместной ценности продукта: компании совместно разрабатывают решения, адаптируют продукты и процессы под нужды друг друга, что часто ведет к более устойчивым долгосрочным отношениям и инновациям;

- доказательства ценности продукта смещаются в область реальных случаев эксплуатации valueinuse (истории заказчиков, пилотные проекты и т.д.), а не только на характеристики продукта. В процессе презентации продукта внутри покупающей организации необходимо учитывать «многомерность» пользователей продукта и вовлекать широкую сеть стейкхолдеров: инженеров, операционных людей, финансовых и юридических представителей, а также ключевых лиц со стороны поставщика [11];

- действующий закон № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. описывает выбор продукта в контексте трех измерений:

- репутация компании;

- благонадежность сделки/поставки (в контексте проверки факторов, уменьшающих вероятность ее осуществления);

- характеристики продукта и их соответствие заявленным требованиям со стороны покупающей организации;

- закон № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. отражает актуальные задачи государства в области закупок. При сопоставлении его с моделями поведения компаний с частным капиталом можно отметить существенные отличия:

- 1) удельный вес каждого критерия (цена, технические характеристики, опыт поставщика и т. д.) при выборе поставщика будет определяться покупателем ситуативно по каждой закупке;
- 2) закон сфокусирован больше на благонадежности и репутации потенциального поставщика, чем продукте. В этой связи могут возникать такие обязательства перед потенциальным поставщиком, как конкурсное обеспечение (например, банковская гарантия);
- 3) формат проведения тендерных процедур не подразумевает плотного общения потенциальных поставщика с представителями закупающей организации вопреки моделям поведения промышленных компаний с частным капиталом, где в основу взаимодействия положена концепция маркетинга взаимоотношений;

- обозначенные противоречия между законом № 419-З «О государственных закупках товаров (работ, услуг)» от 13 июля 2012 г. и концепцией маркетинга взаимоотношений являются объективным следствием различий между правовой и рыночной логикой взаимодействия. Законодательство о тендерных процедурах в Республике Беларусь ориентировано прежде всего на прозрачность, формализацию и минимизацию рисков злоупотреблений полномочиями. В этой логике избыточная коммуникация между заказчиком и подрядчиком воспринимается как потенциальный источник конфликта интересов. В то же время промышленный маркетинг исходит из необходимости глубокого понимания потребностей заказчика и совместного формирования решения. Без регулярного плотного диалога бывают ситуации, когда невозможно корректно сформулировать требования к сложным промышленным продуктам. В результате формальные тендерные процедуры часто фиксируют лишь поверхностные или неполные ожидания заказчика. Это повышает риск получения формально корректного, но экономически или технологически неоптимального результата. С точки зрения маркетинга подобная ситуация снижает ценность инноваций и кастомизированных решений. Вместе с тем полностью отказаться от формализации в государственных закупках на текущий момент невозможно. Следовательно, главная задача заключается в поиске и развитии институциональных механизмов, позволяющих сочетать требования законодательства с элементами профессионального взаимодействия сторон.

Полученные результаты дают понимание, какое место занимает и как оценивается продукт в существующих моделях поведения промышленных потребителей с частным капиталом, а также в рамках закона № 419-З для компаний с государственным участием. Выводы данной статьи будут использованы в развитии модели промышленного продукта, а именно ее адаптации к особенностям поведения индустриального покупателя [11].

### Литература и электронные публикации

1. *Corey, E. R.* Industrial Marketing: Cases and Concepts / E. R. Corey. — 3rd ed. — Englewood Cliffs — N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1983.
2. BEROC. 2025. Частный и государственный сектора экономики Беларуси: куда качнулся маятник после 2019 года? BEROC Policy Paper Series. PPno.124.
3. О государственных закупках товаров (работ, услуг): Закон №419-З от 13 июля 2012 г. — URL: [https://minfin.gov.by/upload/gosznak/acts/zakon\\_13072012\\_419z.pdf](https://minfin.gov.by/upload/gosznak/acts/zakon_13072012_419z.pdf) (дата обращения: 25.01.2026).
4. *Вапнярская, О. И.* Современные модели отношений поставщиков и потребителей услуг в секторе B2B / О. И. Вапнярская, Е. В. Поворина // Сервис plus. — 2010. — № 4. — С. 129-134.
- Vapnyarskaya, O. I.* Sovremennyye modeli otnoshenij postavshikov i potrebitel'nykh uslug v sektore B2B [Modern models of relations between suppliers and consumers of services in the B2B sector] / O. I. Vapnyarskaya, E. V. Povorina // Servis plus. — 2010. — N 4. — P. 129-134.

5. *Robinson. P. J.* Industrial procurement / P. J. Robinson, Ch. W. Faris, Y. Wind. – Allyn & Bacon, 1967. – 288 p.

6. *Фредерик, Уэбстер-младший.* Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер-младший. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

*Frederik, Uebster-mladshij.* Osnovy promyshlennogo marketinga [Fundamentals of industrial marketing] / F. Uebster-mladshij. – M. : Izd. Dom Grebennikova, 2005. – 416 p.

7. *Webster, F. E.* Organizational Buying Behavior. Englewood Cliffs / F. E. Webster, Jr., and Y. Wind. – N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1972.

8. Jean-Marie Choffray and Gary L. Lilien, «Assessing Response to Industrial Marketing Strategy», Journal of Marketing, 42, 2 April, 1978.

9. *Webster, F. E.* Sales Management / F. E. Webster. – New York : John Wiley & Sons, Inc., 1983. – P. 230.

10. International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach, IMP Project Group (ed.), Hakansson Hakan-John Wiley, 1982, No. of pages: 406

11. *Сергиенко, И. Н.* Сравнительный анализ и практическая применимость моделей продукта на рынках B2B / И. Н. Сергиенко, В. Ю. Шутилин // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2024. – № 5. – С. 24–40.

*Sergienko, I. N.* Sravnitelnyj analiz i prakticheskaya primenimost modelej produkta na rynkah B2B [Comparative analysis and practical applicability of product models in B2B markets] / I. N. Sergienko, V. Yu. Shutilin // Vestnik Belorusskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2024. – N 5. – P. 24–40.

**IGOR SERGIENKO**

## **APPROACHES TO PRODUCT EVALUATION IN MODELS OF INDUSTRIAL BUYER BEHAVIOR**

**Author affiliation.** Igor SERGIENKO (ig-serg@yandex.ru), Candidate of the Department of Industrial Marketing and Communications of Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** Consumer behavior modeling makes it possible to predict and describe the actions not only of an individual consumer, but also of entire groups of people who share more or less similar behavioral patterns. The more accurate the behavioral model, the more precisely one can forecast how consumers will act in different product purchase situations which necessitates close attention to engineering and production considerations. In industrial markets, products are rarely standardized and often need to be effectively “designed” or tailored for specific applications. E. Raymond Corey, addressing the issue of product variability, emphasized that within industrial marketing strategy, products must always be treated as a variable rather than as a fixed element [1].

In this article, the manner in which product complexity is incorporated into existing models of industrial buyer behavior is examined, as well as the way product value perception is described in these models, taking into account the involvement of multiple participants in the purchasing process.

**Keywords:** industrial marketing; model of industrial customer behavior; shopping center; industrial market; b2b.

UDC 339.138(476)

*Статья поступила  
в редакцию 27.02.2026 г.*