

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

На правах рукописи

Белянкин Глеб Александрович

Развитие системы маркетинга инноваций в молочной индустрии

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, доцент
Сидорчук Роман Роальдович

Москва – 2022

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретико-методологические вопросы маркетинга и инноваций в развитии молочной индустрии	8
1.1 Маркетинг и инновации: основные понятия и определения	8
1.2 Анализ применения маркетинга инноваций в молочной индустрии	19
1.3 Принципы, задачи и инструменты реализации маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии	42
Глава 2 Стратегии и инструменты маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии	57
2.1 Особенности маркетинга инноваций в молочной индустрии и перспективы применения в России	57
2.2 Стратегии маркетинга инноваций и оценка конкурентных позиций на рынке молочных продуктов	66
2.3 Исследование применения маркетинга инноваций в молочной индустрии	75
Глава 3 Реализация системы маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии	88
3.1 Совершенствование системы маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии	88
3.2 Методические вопросы реализации маркетинга инноваций молочными компаниями.....	98
3.3 Практика внедрения маркетинга инноваций в молочных компаниях	109
Заключение	135
Список литературы	139
Приложение А (рекомендуемое). Особенности внутреннего маркетинга при реализации схемы маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии	157
Приложение Б (рекомендуемое). Инструментарий реализации методики отбора инноваций на предприятиях молочной индустрии	159
Приложение В (рекомендуемое). Опрос потребителей молочной продукции	170
Приложение Г (рекомендуемое). Анкета для оценки качества инновационных продуктов (кефир, обогащенный лактулозой/инулином).....	174
Приложение Д (справочное). Бизнес-план реализации инвестиционного проекта ООО «Путогино».....	176
Приложение Е (рекомендуемое). Результаты исследования потребителей молочной продукции.....	198

Введение

Актуальность темы исследования. Потребление молочной продукции в составе продовольственной корзины является одним из важнейших индикаторов уровня жизни населения во всем мире. По данным Федеральной службы государственной статистики [172] и аналитических агентств [107], средний уровень потребления молока и молочной продукции в России с начала 1990-х годов снизился с 387 кг до 266 кг в год на человека при рекомендуемой норме 325 кг в год [107]. Среди факторов – снижение в 1990-х годах поголовья крупного рогатого скота, падение объемов производства и снижение платежеспособного спроса [11]. Увеличение продуктивности молочной индустрии и реальных располагаемых доходов населения в 2000-х годах способствовало положительной динамике потребления молочной продукции, однако это происходило на фоне снижения поголовья и увеличения импортных поставок молочного сырья. Вступление России в ВТО не способствовало росту внутреннего производства молока и снижению импорта. Введение продовольственного эмбарго в 2014 году привело к снижению импорта, однако молочная индустрия остается одним из самых импортозависимых секторов экономики.

На фоне происходящих в настоящее время изменений на внешнем и внутреннем рынках возрастает социально-экономическая роль методов и технологий управления, позволяющих реализовывать сценарии интенсивного развития молочной индустрии [11]. Из всех видов маркетинга (производственный, торговый и др.) задачам ориентации на инновационную деятельность в наибольшей степени соответствует маркетинг инноваций, основанный, как и другие виды маркетинга, на тех же принципах, но обладающий четко выраженной целевой ориентацией на инновационную деятельность. Он в то же время имеет свои прежде всего методические особенности. Мировой опыт показывает, что реализация инновационного потенциала хозяйствующих субъектов молочной индустрии производителей молока, перерабатывающих производств, торговых компаний [11] способствует как выводу на рынок новых продуктов, так и использованию на основе внутреннего маркетинга производственно-технологических новаций.

Это предопределяет актуальность тематики диссертационного исследования.

Состояние изученности проблемы. Маркетинг как направление управленческой экономики, заложенное в трудах М. Альберта, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Мескона, М. Портера, Ф. Хедоури, получают развитие в трудах Г. А. Васильева, Л. А. Данченко, Т. П. Данько, Е. П. Голубкова, А. А. Мешкова, Ж. Б. Мусатовой, С. В. Мхитаряна,

В. В. Никишкина, М. Э. Сейфуллаевой, Р. Р. Сидорчука, И. И. Скоробогатых, О. А. Третьяк и др. Вопросы инноваций и инновационного пути развития затрагивались в трудах Н. Д. Кондратьева, С. Кузнецова, П. Сорокина, А. Тойнби, Й. Шумпетера, а в настоящее время рассматриваются в исследованиях А. А. Алексеева, Т. С. Булышевой, Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецова, В. И. Кузнецова, Б. Н. Кузыка, Б. З. Мильнера, Т. М. Орловой, И. И. Смотрицкой, Ю. В. Яковца и др.

Направление маркетинга инноваций не получило широкого научного развития, особенно маркетинга инноваций по отдельным секторам экономики, поскольку сочетает в себе вопросы маркетинга и инноваций со спецификой развития отрасли. Так, в работах ряда ученых (В. П. Баранчеева, А. Г. Будрина, А. Бураса, М. Р. Буруби, А. В. Гончарова, Г. И. Курчеева, К. В. Лихонина, И. В. Роздольской) изложен общий подход к маркетингу инноваций; в работах других ученых (Я. Г. Авдоляна, Л. Н. Буценко, Т. И. Михалевой, А. А. Павлова, Т. Л. Шкляр, В. И. Шляхтунова и др.) исследованы проблемы и перспективы развития молочной индустрии. Ряд работ относится непосредственно к экономике или маркетингу АПК (И. И. Дегтяревич, С. Малахов, О. Н. Фетюхина, Ю. В. Шуматбаева, А. Н. Магомедов, И. Ушачев, С. Валиахметов, М. А. Дубинина, О. Ф. Кадыкова, Е. Н. Курочкина, Ю. А. Мартынов, А. С. Михайлов, А. П. Пантелеев, Т. И. Покровская, В. С. Румянцева, В. С. Колосков, Ю. А. Мартынов, М. А. Нам).

Решение проблем маркетинга инноваций на теоретическом, методическом и практическом уровнях предполагает формирование системы маркетинга инноваций в условиях динамично изменяющихся технологий и условий внешней среды с учетом отраслевой специфики различных отраслей народного хозяйства.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является совершенствование системы маркетинга инноваций для компаний молочной индустрии за счет систематизации и развития теоретических принципов и разработки соответствующего практического инструментария маркетинга инноваций на этапах производственно-сбытовой деятельности [18].

Поставленная в работе цель обусловила необходимость решения следующих задач:

1. Конкретизировать теоретические положения маркетинга инноваций (роль, задачи, этапы) применительно к компаниям молочной индустрии, выделить основные факторы, влияющие на развитие маркетинга инноваций.

2. Проанализировать структуру рынка молочной продукции, выделить особенности создания и продвижения инновационной продукции в молочной индустрии.

3. С учетом отечественного и зарубежного опыта обосновать возможности использования в компаниях молочной индустрии различных инструментов маркетинга инноваций и маркетинговых стратегий.

4. Выявить особенности применения маркетинга инноваций в молочной отрасли и уровень реализации отдельных составляющих системы маркетинга инноваций для молочных компаний различного типа.

5. Предложить структуру и содержание системы маркетинга инноваций в компаниях молочной индустрии. Осуществить апробацию разработанных методических положений в практике производственно-сбытовой деятельности молочных компаний различного типа.

Объектом исследования являются компании молочной индустрии.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе разработки и реализации стратегии маркетинга инноваций в компаниях молочной индустрии.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды российских и зарубежных ученых в области маркетинга и инноваций, а также теоретические и прикладные исследования по проблемам формирования маркетинга инноваций в различных секторах экономики. В процессе исследования применялись методы сравнительного и классического анализа, маркетинговых исследований, моделирования, графические и табличные методы.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативные акты Российской Федерации, публикации в общеэкономических и специализированных журналах, интернет-ресурсы, внутренняя отчетность компаний, экспертные оценки, результаты авторских исследований и разработок.

Область исследования соответствует паспорту научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (маркетинг).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по развитию системы маркетинга инноваций в компаниях молочной индустрии различного типа на ключевых этапах товародвижения в условиях развивающейся экономики инноваций.

Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну и полученные лично автором:

1. Дополнены и развиты теоретические положения маркетинга инноваций в части конкретизации определений, обоснования маркетинговых принципов и инструментов внедрения и реализации прорывных и поддерживающих инноваций на стадиях создания и

выведения на рынок продуктов компаний молочной индустрии, выявлены особенности маркетинга инноваций применительно к компаниям молочной индустрии.

2. Формализована структура рынка молочной продукции, представлены особенности создания и продвижения инновационной продукции.

3. Определены стратегии инновационного маркетинга для компаний молочной индустрии и проведено комплексное исследование внедрения инноваций на рынке молочной продукции и восприятия их потребителями, что позволило конкретизировать функции маркетинга инноваций на различных этапах товародвижения.

4. Разработана схема поэтапной реализации маркетинга инноваций в компаниях молочной индустрии, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы разработки, внедрения и реализации инноваций.

5. Предложены направления совершенствования системы маркетинга инноваций для компаний разного типа молочной индустрии. Разработанные методические положения апробированы в производственно-сбытовой деятельности молочных компаний различного типа.

Теоретическое значение работы. Представленные в диссертации теоретические положения направлены на развитие теории маркетинга инноваций в части обоснования и использования маркетинговых принципов и инструментов для внедрения и реализации инноваций всех типов и на всех стадиях создания и продвижения продукта компании молочной индустрии.

Практическая значимость результатов работы заключается в разработке рекомендаций по формированию и развитию системы маркетинга инноваций для практического использования в молочных компаниях различного типа. Полученные результаты могут быть использованы в качестве методической базы отраслевыми профессиональными ассоциациями и фондами для содействия инновационному развитию отечественного рынка молочной продукции. Положения исследования могут быть использованы в учебном процессе для подготовки бакалавров и магистров в области управления маркетингом, маркетинга инноваций.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования. Материалы исследования докладывались и получили положительную оценку на международных и российских научно-практических конференциях: «Advances in Science and Technology» (Москва, 2017, 2018), «Образование и наука в современных условиях» (Чебоксары, 2015), Eurasiascience (2020), IX Национальная научно-практическая конференция «Плехановский форум преподавателей вузов» (2020) и др. Практическое использование результатов исследования подтверждается справками о внедрении компаний молочной индустрии.

Публикации. По теме исследования опубликовано 19 научных работ, в число которых входят 11 статей в рецензируемых изданиях и в специализированном профильном издании Маркетинг МВА (2020). Общий объем научных работ составляет 11,56 печ. л. (10,79 авт. печ. л.), из них научные статьи в рецензируемых изданиях – 8,65 печ. л. (8,08 авт печ. л.).

Структура и содержание работы были определены в соответствии с необходимостью решения поставленных научных задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, включающего 239 источников, из которых 35 источников на иностранных языках, содержит 20 таблиц, 18 рисунков и 6 приложений.

Глава 1 Теоретико-методологические вопросы маркетинга и инноваций в развитии молочной индустрии

1.1 Маркетинг и инновации: основные понятия и определения

Под воздействием объективных факторов научно-технического прогресса происходят качественные изменения маркетинга предприятий. Конкуренция и изменения предпочтений покупателей требуют внедрения инноваций, которые становятся инструментом достижения конкурентоспособности. Высокий уровень конкуренции и насыщения рынка требует развития бизнеса посредством содержательного роста и фокусировки на высокотехнологичном и функциональном производстве [55].

В этой связи необходимо рассмотреть важнейшие понятия маркетинга в инновационной деятельности, которые будут использованы в последующих разделах диссертации при рассмотрении инновационного маркетинга.

Двумя взаимосвязанными комплексными понятиями, которым во многом посвящена данная диссертационная работа, являются понятия «маркетинг инноваций» и «инновационный маркетинг». В их основе лежат такие исходные понятия, как новация и инновация. Безусловно, маркетинг инноваций должен также использовать инновационные маркетинговые средства и методы, ориентированные на инновационные продукты.

Что касается первых двух комплексных понятий, следует отметить, что они включают понятия маркетинга и инноваций. Эффективно работающие службы маркетинга занимаются поиском и применением как традиционных, так и инновационных средств и методов маркетинга, применяемых к инновациям. Эти службы могут также, изучая потребителей, рынки и конкурентов, содействовать поиску инновационных решений развития. Однако главное поле деятельности по поиску новаций и их разработке принадлежит научным, конструкторским, технологическим и информационным службам организации.

К основной сфере деятельности специалистов, занимающихся маркетингом и инновациями, относится поиск, разработка и применение инновационных маркетинговых решений применительно как к инновационным, так и традиционным продуктам.

В этой связи вначале определим понятие инновационной деятельности. В литературе – это «включающая весь вышеназванный технологический цикл, а также деятельность по созданию условий для инноваций, по управлению процессами создания инноваций, а при

необходимости и по созданию ее организационной и материально-технической инфраструктуры» [19; 144].

Обычно в научной литературе инновационную деятельность связывают с понятиями «новации» и «инновации».

Дадим определение этим важнейшим исходным понятиям инновационной деятельности, исходя из анализа и дополнений следующих работ [30; 33; 65; 94].

Под новацией, новшеством понимается новая идея, новое знание, новый обычай, новый метод, изобретение. Новые идеи и знания могут иметь форму открытий, патентов, рационализаторских предложений, понятий, методик, инструкций и т. д. Являются результатом законченных научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, иных научных достижений [179]. В такой трактовке и в различных формулировках новация стала практически общепризнанным понятием.

В свою очередь, австрийский экономист Й. Шумпетер [177], ввел понятие «инновации», которое он определил очень емко и куда, помимо технических инноваций, включил все виды нововведений (организационные, управленческие, рыночные и др.).

В этом ключе можно считать, что после принятия новации к исполнению, ее практической реализации и вывода на рынок она приобретает новое качество и становится инновацией.

В соответствии с международными стандартами инновация (нововведение) определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам [166].

В Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998–2000 годы, одобренной постановлением Правительства Российской Федерации от 24 июля 1998 г. № 832, дается следующее определение: «Инновация (нововведение) – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности».

Таким образом, результат внедрения новации, ее реализации может касаться не только новых, но и усовершенствованных продуктов, реализуемых на рынке. Это подтверждается на рисунке 1.1, на котором представлены характеристика новизны продукта.

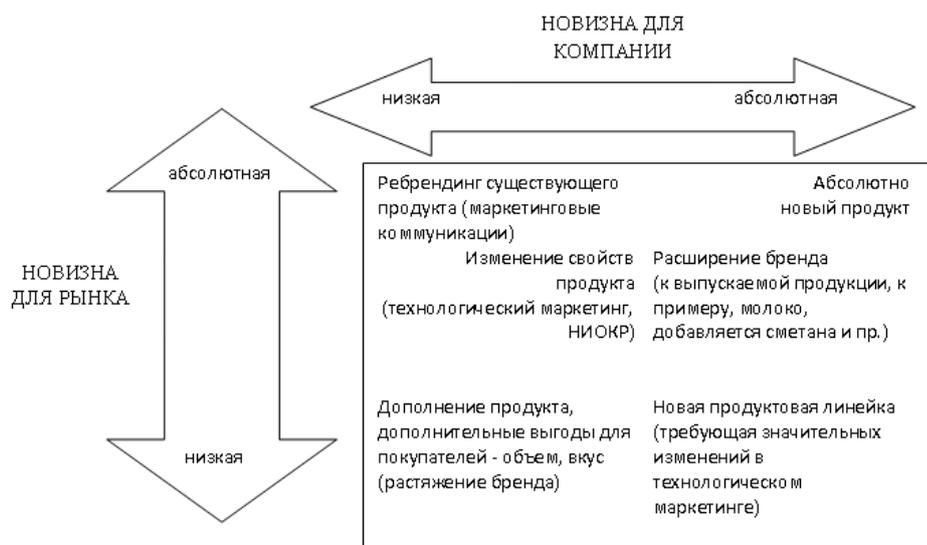


Рисунок 1.1 – Характеристики новизны продукции

Источник: составлено автором.

С этих позиций мы рассмотрим переплетение маркетинговой и инновационной деятельности, которое привело к неразличению в некоторых публикациях понятий «инновационный маркетинг» и «маркетинг инноваций». Безусловно, это разные понятия. Анализ научной литературы показал наличие двух основных направлений, связывающих понятия маркетинга и инноваций – «маркетинг инноваций» и «инновационный маркетинг». В таблице 1.1 представлены существующие определения данных понятий [17].

Таблица 1.1 – Подходы современных исследований к трактовке понятий «маркетинг инноваций» и «инновационный маркетинг»

Автор	Маркетинг инноваций	Инновационный маркетинг
В. П. Баранчев [8]	Совокупность методик и инструментов продвижения инновационных продуктов	Инновации в области инструментов маркетинга, способов продвижения
А. В. Гончарова, Г. И. Курчеева [45]	Управленческая концепция, ориентированная на повышение эффективности использования инновационного маркетингового инструментария, потенциальных возможностей и ресурсов предприятий для удовлетворения запросов потребителей и получения прибыли путем разработки и внедрения инноваций	Подразумевает наиболее полное удовлетворение запросов покупателей, достижение эффективности и прибыльности предприятия на существующих и новых рынках, реализуемых посредством неординарных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих укрепление целевых позиций компании в интересах роста объемов сбыта продукции и увеличения доли рынка

Автор	Маркетинг инноваций	Инновационный маркетинг
А. Г. Будрин, М. Р. Буруби, М. Р., А. Бурас [24]	Системная интеграция полного инновационного цикла: от изучения конъюнктуры рынка инновационных товаров, их бизнес-планирования, реализации, продвижения инновационной продукции на рынок, диффузии инноваций и получение дохода	
И. В. Роздольская К. В. Лихонин [135]	Маркетинг инноваций находится не на завершающем этапе, а параллельно с системой инновационных процессов организации, непрерывно коммуницируя на каждом ее этапе посредством создания механизма обратной связи с потребителями и рынком, а также контроллинга адекватности и своевременности инновационно-экономического развития	
Ж. А. Ермакова, Н. В. Белоцерковская, О. П. Иванченко [62]		Маркетинговые инновации – это: – следствие (параллельный процесс) внедрения других видов инноваций; – отдельный продукт, предлагаемый рынку; – технологии (методы) инновационного маркетинга
Р. Р. Сидорчук [145]	Маркетинг инноваций в сфере сельского хозяйства – это деятельность на рынке нововведений в сфере товаров и услуг сельскохозяйственного назначения, направленная на формирование или выявление спроса с целью максимального удовлетворения существующих и латентных ценностей и потребностей	

Источник: составлено автором.

Вначале рассмотрим подробнее понятие «маркетинг инноваций», под которым, как правило, понимается маркетинговая деятельность по определению и продвижению товаров и/или технологий, которые обладают существенно новыми свойствами (устойчивыми конкурентными преимуществами) [113]. Следует добавить, что продвижение инновационных

продуктов осуществляется с использованием полного набора инструментов маркетинга и что маркетинг инноваций связан не только с продвижением на рынок готовых инноваций, но и с управлением процессом их создания с учетом требований рынка. В работе [24] отмечается, что данное понятие включает разработку стратегии и тактики проведения инновационных процессов с использованием комплекса маркетинг-микса. Следует отметить, что «комплекс маркетинг-микса» – некорректное словосочетание из-за его тавтологического характера. Существует «комплекс маркетинга» как аналог «маркетинг-микса», совместно использовать эти два понятия нельзя.

Нам представляется, что маркетинг инноваций основан не только на использовании комплекса маркетинга, но также на применении других направлений маркетинговой деятельности (маркетинговых исследований, сегментирования, позиционирования и др.). Отсюда вытекает, что маркетинг инноваций – это маркетинговая деятельность по выбору наиболее перспективных с позиций потребителей продуктовых новаций и выводу на рынок продуктов, которые обладают существенно новыми, инновационными свойствами, обеспечивающими конкурентные преимущества.

Маркетинг инноваций, как и маркетинг других направлений применения, включает использование конкретных методов (инструментов), которые применяются при реализации следующих важнейших направлений маркетинговой деятельности:

1. Маркетинговые исследования потребителей, рынков, конкурентов.
2. Отдельные составляющие комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта).

В маркетинге инноваций при выборе инструментов комплекса маркетинга целесообразно выделять поддерживающие и прорывные нововведения применительно к задачам управления нововведениями, как это предложено в работе американского академика К. Кристенсена [187], обосновавшего теорию прорывных инноваций.

Поддерживающие нововведения направлены на производство и продажу молочной компанией более совершенных продуктов своим традиционным покупателям. Компании, которые используют данную инновационную стратегию, не всегда являются первыми на рынке, но почти всегда примыкают к рыночным лидерам. В основе реализации – продукт (product), при этом используется ограниченный набор инструментов маркетинга. Прорывные нововведения основаны на создании нового рынка, использовании всех инструментов комплекса маркетинга.

Прорывные нововведения используют две стратегии. Первая стратегия предполагает создание нового рынка, служащего основой для подрыва позиции конкурентов. Вторая – направлена на разрушение превалирующего вида бизнеса созданием растущего бизнеса на

существующем рынке. Указанные стратегии вписываются в известную матрицу «продукты – рынки».

Компании, которые намерены использовать первую стратегию, должны искать варианты перевода потенциальных потребителей своих продуктов в реальные.

Прорывные стратегии, основанные на создании нового рынка для новых потребителей, обязаны пройти три теста:

Первый тест позволяет определить, по какой причине потенциальный потребитель не покупал данный продукт – отсутствие денег или навыков его использования? Если нововведение позволяет обеспечить привлечение существенного количества покупателей, то оно должно быть подвергнуто второму тестированию – направлен ли новый продукт на потребителей, которые оценят его простоту. Третий тест направлен на выяснение – поможет ли нововведение делать легче и эффективнее ту работу, которую они пытались делать.

Стратегия, направленная на разрушение превалирующего вида бизнеса должна пройти следующие два теста:

Первый тест направлен на определение, обладает ли новый продукт достоинствами, даже если он не является вполне совершенным.

Второй тест позволит определить, сможет ли компания создать другую модель бизнеса. Эта модель бизнеса предполагает оптимизацию издержек и операционных процессов, совершенствование системы распределения для видов деятельности, где прибыль является незначительной, но есть возможность повысить оборачиваемость вложенных средств [84]. Например, снижение розничных цен за счет уменьшения уровня сервиса, где он в существенной мере не требуется (при продаже молока и молочных продуктов).

Заслуживает внимания новый подход к привлечению потребителей к инновационной деятельности. Он основан на использовании опыта потребителей. Большинство неудач, связанных с выводением новаций на рынок, обусловлен тем, что они возникли только на базе новых знаний, полученных на основе исследований и разработок, а не на основе потребностей, появившихся у потребителя из его опыта использования продукта с учетом полученной от этого выгоды. Ведь потребителю, скорее, нужен не новый продукт, а новые выгоды [187].

Следует учитывать, что опыт возможно рассматривать отдельно для разных компаний (B2B и B2C), особенно в части роли технологий. Подчеркнем, компании, делящиеся опытом, где информация открыта для контрагентов, достигают лучших результатов.

Поставщикам, ретейлерам, производителям оборудования рекомендуется сотрудничать с контрагентами, которые разделяют общее видение и следуют параллельным целям, основанным на взаимном опыте, касающемся взаимозависимости партнерства и принципов сотрудничества. Усилия должны быть сосредоточены на обеспечении максимальной ценности для конечного

потребителя, приобретении им положительного опыта, независимо от того, где в цепочке товародвижения или создания ценности находится компетенция данной компании. Данное сотрудничество является ключом к разработке эффективных структур цепочки товародвижения, которые объединяют функциональные операции нескольких компаний в единую систему.

Выбор и обоснование инновационных стратегий осуществляется на основе анализа внешней среды предпринимательской деятельности и возможностей самого предприятия. Выбрать инновационные стратегии можно используя двумерные матрицы, попарно связывающие внешние и внутренние показатели уровня инновационной деятельности и возможности ее совершенствования (таблица 1.2) [179].

Таблица 1.2 – Выбор инновационных стратегий

Конкурентная позиция	Технологическая позиция		
	сильная	благоприятная	слабая
сильная	лидерство, широкий диапазон выбора инновационных стратегий	следование за лидером	аутсорсинг
благоприятная	поиск выгодных сфер применения технологий	избирательность; существует несколько вариантов стратегий	выбор поддерживающих стратегий
слабая	кооперация с другими организациями	выбор поддерживающих стратегий	отказ от инновации, переключение на другой бизнес

Источник: [39; 179].

Возрастание важности внимания при выборе инструментов маркетинга инноваций к разработке инновационных продуктов обусловлено в большой мере сокращением жизненного цикла продуктов (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Средняя продолжительность жизненного цикла продуктов

Период	Продолжительность жизненного цикла
до 1940 г.	десятилетия
1940 г. – настоящее время	годы
настоящее время – будущее	месяцы

Источник: [65].

Исследователи динамики продуктовых и процессных (освоение новых или значительно усовершенствованных методов производства) инноваций применяют две модели (таблица 1.4):

- модель лага – продуктовые и процессные инновации рассматриваются как циклически сменяющие друг друга (осуществление одного типа инноваций приводит через определенный промежуток времени к реализации инноваций другого типа);
- синхронная модель – одновременное осуществление продуктовых и процессных инноваций [224].

Таблица 1.4 – Модель продуктового цикла

Фаза развития класса продуктов	Характер инноваций
Подвижная	Радикальные продуктовые
Промежуточная	Радикальные процессные
Определенная	Приростные продуктовые и процессные

Источник: [65; 224].

Выделяются три фазы развития продуктового класса. На первой фазе – темп продуктовых инноваций выше темпа процессных инноваций. Появление нового класса продуктов сопровождается появлением на рынке множества разновидностей продуктов этого класса. Продуктовые инновации в данном случае заканчиваются появлением доминирующего дизайна [29]. Понятие дизайна объединяет три вида характеристик:

- технологический дизайн – включает спецификацию компонентов (вкус, витамины и пр.);
- технический дизайн – включает характеристики продукта, позволяющие конечному потребителю взаимодействовать с продуктом (к примеру, вязкость йогурта, удобство открытия упаковки и пр.);
- эстетический дизайн – внешняя привлекательность, цвет, материал, форма продукта, в наибольшей степени относится к привлекательности упаковки и продукта.

Итак, на первой фазе развития продуктов нового класса происходит поиск продукта из этого класса, который бы удовлетворял потребности конечного потребителя наилучшим образом.

На второй фазе развития продуктового класса темп развития инноваций продуктового класса замедляется, а процессных инноваций – становится выше продуктовых. На этой фазе уменьшается разнообразие продуктов в результате появления доминирующего дизайна, а инновационная деятельность направлена на повышение эффективности производства стандартного продукта [29].

На третьей фазе развития темпы инноваций (и продуктовых, и процессных) уменьшаются, и их динамика имеет сбалансированный характер [29].

Согласно модели продуктового цикла, первые две фазы развития класса продуктов – периоды радикальных изменений. На первой стадии вводятся базисные продуктовые, на второй – базисные процессные инновации. Эти фазы сменяются периодом приростных изменений, когда менее значительные продуктовые и процессные инновации вводятся более умеренными темпами [224].

Опыт практического использования модели продуктового цикла показал ее применимость к производству инновационных продуктов, в частности, в отраслях продуктов питания [217; 224].

Из вышеизложенного следует, что инструменты маркетинга инноваций надо выбирать с учетом типа инновационных продуктов и особенностей их вывода на определенные рынки. Так, при выборе методов комплекса маркетинга большое значение имеет степень радикальности, новизны выводимого на рынок инновационного продукта. В частности, их реклама, применение других методов коммуникаций должны быть начаты до появления собственно инновационного продукта на рынке. Потребитель заранее должен быть информирован и подготовлен к появлению на рынке инновационного продукта. Особенно это касается достаточно сложных инновационных продуктов. Изучение уровня знакомства потенциальных потребителей с выводимым на рынок инновационным продуктом дает возможность спрогнозировать спрос на данный продукт [104]. Обратные связи с потенциальными потребителями на основе современных онлайн-технологий дадут производителю информацию о возможном улучшении характеристик готовящего к производству инновационного продукта.

Очень важным является уже на стадии разработки инновационного продукта, помимо главного применения инновационного продукта, попытаться определить другие возможные сферы его использования. Например, нейлон помимо применения при производстве одежды используется в многочисленных других областях деятельности. В то же время следует отметить, что программы лояльности для покупателей можно разработать только после начала продаж инновационного продукта.

Вторым понятием, связывающим маркетинг и инновации, является понятие инновационного маркетинга.

Инновационный маркетинг – это комплекс маркетинговых технологий, направленный на создание, расширение и удержание рынков новых товаров или услуг [175]. Особенность технологий инновационного маркетинга заключается в том, что они работают не с физически существующим продуктом, а с его разрабатываемой концепцией [140; 212]. Нам

представляется, что объектом инновационного маркетинга являются и физически существующие продукты.

В другом определении инновационного маркетинга [63] отмечается, что инновационный маркетинг представляет собой концепцию маркетинга, основанную на желании предприятия непрерывно осуществлять качественное улучшение товаров, услуг и методов привлечения клиентов. Это определение отличается своей неконкретностью и пересечением с другими направлениями совершенствования деятельности предприятий.

С учетом этого мы развиваем и дополняем данное определение следующим образом. Инновационный маркетинг представляет собой направление инновационной деятельности, ориентированное на адаптацию существующих и выбор новых методов (инструментов) осуществления маркетинговой деятельности вне зависимости от степени новизны продукта, который может быть как представленным на рынке, так и его появление на рынке только планируется и он носит инновационный характер. Подчеркиваем, что инновационный маркетинг используется также для поддержания спроса на продукты, уже продаваемые на рынке. Когда традиционные инструменты маркетинга, которые применяет большинство конкурентов, становятся менее эффективными, маркетологи начинают искать новые технологии и инструменты реализации маркетинга, т. е. используют инновационный маркетинг.

Инновационный маркетинг направлен не только на изменение продуктов, но и на методы привлечения к ним целевой аудитории. Он формирует спрос, выбирает методы его удовлетворения. Главная его задача заключается в удовлетворении потребностей настоящих и будущих потребителей. Такой маркетинг основывается также на инновационных технологиях и методах, используемых в других сферах деятельности [34].

Таким образом, мы констатируем, что под инновационным маркетингом понимаются новые методы и технологии маркетинга, применяемые при формировании продуктовой политики и выводе на рынок продуктов любого типа. Маркетинг же инноваций – это маркетинговая деятельность по выбору наиболее перспективных с позиций потребителей продуктовых новаций и выводу на рынок продуктов, которые обладают существенно новыми, инновационными свойствами.

Одним из главных направлений деятельности предприятий молочной отрасли является успешный вывод на рынок товаров и услуг, обладающих новизной, при производстве которых используются передовые технологии. Такой инновационный подход в существенной мере обеспечивает достижение конкурентных позиций молочных продуктов. Этому способствует эффективное применение маркетинга [7]. Таким образом, в рамках данной работы будет рассмотрен маркетинг инноваций. Безусловно, при его применении должны использоваться передовые маркетинговые технологии, т. е. инновационный маркетинг.

Реализация маркетинга инноваций осуществляется главным образом маркетологами, которые могут входить в службу маркетинга предприятия. Кроме того, определенные функции маркетинга выполняются также в других подразделениях предприятия. Имеются в виду прежде всего подразделения НИОКР, производственные и технологические подразделения, экономические и информационные службы. Таким образом, создается необходимость обеспечения целенаправленной, согласованной работы всех участников, вовлеченных в процесс реализации маркетинга инноваций. Речь идет о создании в ходе выполнения подобных работ системы маркетинга инноваций.

Поскольку использование маркетинга инноваций должно осуществляться во взаимодействующих звеньях организационных структур предприятий молочной отрасли, то содержательное и прежде всего практическое рассмотрение вопросов применения маркетинга инноваций целесообразно осуществлять с позиций системного подхода, в основе которого лежит понятие системы.

Понятие системы широко используется в жизни общества. Есть общие определения, касающиеся конкретных сфер деятельности, в частности, маркетинга [146]. Анализ различных определений понятия системы не является задачей данного исследования.

Система маркетинга инноваций, рассмотренная далее, основана на общих системных подходах к любым объектам исследования [65]. В диссертации использован процессный подход к определению понятия «система», зародившийся в кибернетике, системном анализе, и применяемый во многих прикладных направлениях исследований, включая менеджмент и маркетинг. В такой трактовке данного понятия используются внешние и внутренние потоки всего, над чем осуществляется процесс, операции, приводящие к получению конечного продукта. Данный продуктивный подход позволяет конкретно оценивать все необходимое для осуществления операций и получения требуемого результата на выходе.

Конкретизируем некоторые понятия. У любой системы есть вход, процесс или операции, выход и обратная связь. Первый элемент входа тот, над которым осуществляется процесс или операция. Для системы маркетинга инноваций – это информация о новшествах, новых продуктах, новых технологиях, новых методах ценообразования, новых методах сбыта продукции, новых методах продвижения продуктов [18]. Этот элемент входа, над которым осуществляется некоторая операция, является нагрузкой системы.

Вторым элементом входа системы является внешняя среда. Неконтролируемые факторы внешней среды в данном случае можно разбить на две категории: к первой относятся факторы новизны (новые научные открытия, новые информационные технологии, появление новых конкурентов, изменение запросов потребителей и др.). Ко второй категории относятся факторы, определяющие возможности и ограничения ведения маркетинга инноваций (например,

нормативно-правовые документы, касающиеся новых продуктов, новых технологий, новые документы о выводе продуктов на рынок, изменения в контрактах при выходе на внешний рынок и др.).

Третий элемент входа обеспечивает функционирование компонентов системы: должностные инструкции, положение о службе маркетинга, распоряжение о проведении маркетинговых исследований, документы, определяющие порядок взаимодействия подразделений компании при осуществлении инновационной деятельности.

Элементы входа используются для осуществления операций, процессов. В случае маркетинга инноваций – процессов анализа информации входа и подготовки решений о внедрении производственно-технологических новаций и вывода новых продуктов на рынок, т. е. для достижения целей маркетинга инноваций. Выход – результат деятельности системы маркетинга инноваций. Это реализованные маркетинговые решения в области использования в компании производственно-технологических новаций, а также создания и выведения на рынок новых продуктов. Обратная связь соединяет выход системы с ее входом (обычно через руководство службы маркетинга и компании в целом).

Конкретизируя понятие «система» для инновационной деятельности, предлагается следующее авторское определение: система маркетинга инноваций представляет совокупность взаимосвязанных видов деятельности, обеспечивающих выработку и осуществление маркетинговых решений по использованию в компании производственно-технологических новаций и выведению инновационных продуктов на рынок.

1.2 Анализ применения маркетинга инноваций в молочной индустрии

Глобальный рынок молочных продуктов имеет структуру нечеткой олигополии. Оценки Euromonitor показывают, что десять ключевых мировых игроков занимают почти четверть мирового рынка. Им все чаще бросают вызов собственные бренды ретейлеров и совокупное множество разрозненных компаний (крупные национальные компании, домашние хозяйства, рынки выходного дня и пр.), которые разделяют остальную часть рынка и постепенно выходят на мировой рынок [9; 189].

Анализ некоторых источников зарубежной литературы, касающихся применения маркетинга инноваций в молочной индустрии [191; 198; 203; 205], показал, что требуется дополнительный анализ применения маркетинга инноваций в молочной индустрии, опираясь на эмпирические данные.

В странах Европы, Центральной и Северной Америки развитие молочной индустрии осуществляется преимущественно по интенсивному пути, при котором рост производительности обеспечивается за счет внедрения эффективных производственных средств, инновационных технологий, инновационного маркетинга.

Задачи маркетинга на государственном уровне в этих странах главным образом направлены на формирование маркетинговой среды для развития бизнеса [96]. Так, например, в США существует система маркетингового регулирования FMMO (Федеральные маркетинговые заказы на молоко), которая устанавливает минимальную цену, по которой молоко необходимо покупать в конкретном регионе. На практике цена производителя молока редко намного выше этой минимальной цены (хотя некоторые крупные кооперативы имеют рыночные полномочия договариваться о ценах сверхзаказа). С самого начала маркетинговые заказы были основаны на классифицированных ценах и объединении в масштабе всего рынка. Классифицированные цены подразумевают, что молоко оценивается по-разному в зависимости от его конечного использования [138]. Задача маркетинга требует, чтобы всем производителям платили одинаковую взвешенную цену независимо от конечного использования их конкретного молока [9; 190].

Минимальный уровень цен определяется путем первоначального формирования цены на компоненты (жир, белок и другие твердые вещества). Цены на компоненты устанавливаются на основе рыночной цены одного или двух произведенных молочных продуктов. Цены класса III и IV (соответственно на сыр и твердые молочные продукты) определяются путем объединения цен на эти компоненты, тогда как цены класса I и II (на жидкое молоко и мягкие молочные продукты) основаны на ценах классов III и IV плюс дифференциал. Полные формулы для классов молока должны разрабатываться специалистами в области маркетинга, экономики и сельского хозяйства [9].

Одной из наиболее важных частей является класс I (премия, выплачиваемая за жидкое молоко), который различается как между заказами, так и внутри заказов. Как правило, разница увеличивается с расстоянием от регионов, где наблюдается избыток или недостаток производства молока. Еще одним эффективным средством могут быть субсидии на недополученную прибыль в зависимости от колебания средневзвешенной цены за предыдущие периоды. К примеру, если закупочная цена на молоко снизилась ниже средневзвешенной за предыдущие периоды, производители могут рассчитывать на компенсацию 45 % разницы. Подобная программа MILC существовала в США [9; 138].

Подчеркнем важность квотирования импортной молочной продукции. Так, к примеру, в некоторых зарубежных странах показатель составляет не более 5 % от внутреннего потребления [204; 214; 215]. Другая составляющая – квоты на производство. Так, опыт

г. Онтарио (Канада) показывает, что цены на молоко колебались не более чем на 1 % за период 2019–2020 годов. Квоты торгуются как финансовые инструменты и позволяют регулировать цены в соответствии со спросом путем увеличения или уменьшения производимого продукта [158]. Так, для содержания 70 коров на ферме необходимо приобрести квот на 2 млн долларов, при этом высокие импортные пошлины не позволяют зарубежной молочной продукции проникнуть на канадский рынок [9; 162].

В индустриально развитых странах повышение эффективности развития молочной индустрии во многом достигается благодаря интенсификации инновационной деятельности [173]. Таким образом, инновации должны стать ориентиром для производителей на пути повышения конкурентоспособности [9; 117]. В иностранных компаниях наблюдается маркетинговая ориентированность, учитывающая наработки отделов НИОКР, что приводит к инновациям в области технологий и появлению новых продуктов, которые удовлетворяют скрытые или существующие потребности клиентов. Если потребители принимают новые продукты, то показатели бизнес-эффективности (к примеру, NPV, CF) возрастают на десятки процентов [173]. Компании, которые уделяют должное внимание маркетингу и НИОКР, характеризуются наивысшими бизнес-результатами [9].

Американская компания «ДюПонт» использовала упреждающий маркетинг и вместо производства молочных продуктов для b2c рынка разработала добавки для b2b рынка, которые избавляют производителей молочных продуктов от необходимости содержать отдел НИОКР, производителям остается только разработать верную маркетинговую стратегию для инновационных продуктов (таблица 1.5) [9].

Таблица 1.5 – Добавки для b2b рынка, внедряемые компанией «ДюПонт»

Название технологического решения	Диапазон применения
Nurica™	Уменьшение общего объема сахара более чем на 35 %. Источник пребиотического волокна. Подходит для диет без лактозы. Привлекательный вкус и текстура. Поддерживает усвоение минералов. Здоровье пищеварения и контроль веса
Bonlacta™	Подходит для диет без лактозы. Чистый вкус. Сбалансированная сладость. Длительная стабильность при хранении
GODO-YNL2 Lactase	Эффективное уменьшение или устранение лактозы. Полезные молочные минералы, белки и витамины сохраняются. Простота использования

Источник: Компания Dupont : офиц. сайт. – URL: <https://www.dupontnutritionandbiosciences.com/products/lactase.html> (дата обращения: 30.07.2020); [9].

Значительно важный сегмент молочной индустрии – детские молочные продукты. Так, компания Danone North America сосредоточила маркетинговые и усилия отдела НИОКР на разработку инновационного продукта, предназначенного для детей в возрасте от одного до пяти лет. В результате продукт Horizon Organic Growing Years, разработанный совместно с педиатрами, содержит ДНА Омега-3, холин, пробиотики, витамин D и кальций [9; 122].

Молочные продукты по всему миру успешно переживают волну многочисленных изменений потребительских тенденций. В целом производители молочных продуктов опережают растущий спрос потребителей на более здоровые и «прозрачные» продукты, извлекают выгоду из присущего здоровым продуктам «ореола», делают маркетинговый упор на здоровье костей и пищеварения, удовлетворяют потребности покупателей в содержании большого количества белка и наличии продуктов с «чистой этикеткой», благодаря инновациям это становится возможным [9].

Указанные факторы, безусловно, являются движущей силой инноваций и использования маркетинга инноваций в молочной промышленности [9].

Освоению европейскими молочными компаниями высокотехнологичных систем способствует активная поддержка государства, привлечение инвестиций и создание научно-технических и учебных центров. Часть этих центров функционирует в направлении маркетинга и НИОКР [9].

Таковыми центрами являются: Sino-Dutch Dairy Development Center [51], Innovation Centre Wageningen [165], Arla Innovation center [49], Fonterra Research and Development Centre [50] и др. Некоторые центры НИОКР создаются на базе университетов при поддержке компаний производителей молочной продукции, цель – улучшить свойства продукта. Дальнейшая задача продвижения на рынок нового продукта ложится на маркетинговые отделы компаний или привлеченные маркетинговые агентства. Если маркетинговые исследования требуют значительных объемов первичной информации, экономически эффективнее привлечь маркетинговое агентство или университет [9].

Согласно исследованиям компании McKinsey, 82% потребителей молочной продукции хотели бы узнать больше о составе потребляемой молочной продукции и каким образом она была произведена. Непосредственно производители молочной продукции выделяют эффективность производства и продуктовые инновации как важнейшие составляющие конкурентных преимуществ [52]. Таким образом, сделаем вывод, что производство, инновационные продукты и маркетинг неразрывно связаны, и корректно рассматривать данные составляющие в единой системе. Более того, специалисты компании McKinsey отмечают, что процесс производства и состав молочной продукции недооценены с точки зрения маркетинга [9].

Маркетологи европейских компаний при продвижении молочных продуктов на рынок тщательно прорабатывают вопросы использования в деятельности компаний маркетинга инноваций. В части продукта выделяют: эксклюзивность (в большей степени относится к дизайну), прогрессивность, удобство использования, чувство уверенности в качестве продукта, отношение друзей к данному продукту, статус и престиж. Все это наделяет продукт определенными свойствами, придает ему новизну и большую востребованность у потребителей [9].

На иностранных рынках наиболее развита концепция упреждающего маркетинга, когда компании предвидят потребности потенциальных клиентов [9].

Производителям необходимо снижать издержки и производить конкурентоспособную молочную продукцию, подразумевающую выпуск новых продуктов [190]. Однако, как отмечает Буз, Аллен и Хэмилтон, только четыре из семи идей о создании нового продукта разрабатываются, одна-две реализуются на рынке и только одна становится успешной [186]. Следовательно, помимо развития маркетинга инноваций, необходимо развивать и другие направления деятельности [9].

Продукты, произведенные по европейским стандартам в России, могут позиционироваться как инновационные. Таким примером являются молочные продукты семейного предприятия «Братья Чебурашкины». Основатели данной компании позиционируют выпускаемые продукты как уникальные. Необходимо подчеркнуть в данном примере, что основное отличие от продуктов конкурентов – соблюдение всех технологий и САНПИНов на всех стадиях производства и правильное маркетинговое позиционирование, включающее структурированные маркетинговые коммуникации [141]. Поэтому необходимо отметить роль цифровизации маркетинга в процессе продвижения (рисунок 1.2).



Смена ролей традиционного и цифрового маркетинга

Рисунок 1.2 – Интеграция традиционного и цифрового маркетинга

Источник: [80].

Подчеркнем, что рекламные расходы по-прежнему продолжают расти, о чем свидетельствуют данные на рисунке 1.3. Однако ужесточение санитарно-эпидемиологических норм, удаленная работа смещают фокус внимания маркетинговых коммуникаций в большей степени в сторону диджитал-рекламы. Так, реклама йогурта «Фрутис» [220] набрала 11 млн просмотров за первый квартал 2021 года. То есть усиливается роль цифрового маркетинга, пример рекламы «Фрутис» в YouTube ярко характеризует данное явление. Медиaplощадка YouTube позволяет произвести общественную активацию, коммерциализацию и работать активно с клиентами. Кабинет AdWords, в котором настраиваются маркетинговые компании YouTube, фактически является CRM-системой, доступной как для молочных гигантов, так и для мелких компаний. Эффективность такого средства маркетинговых коммуникаций существенно выше, чем у ТВ-рекламы.

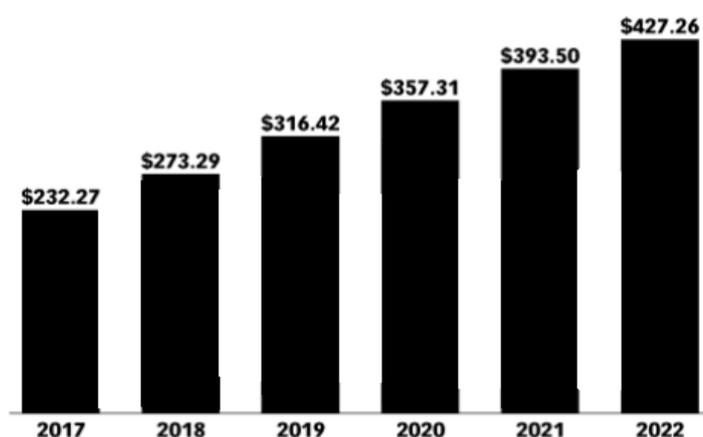


Рисунок 1.3 – Прогнозируемые совокупные расходы на диджитал-рекламу в мире, млрд долларов

Источник: Emarketer. Independent marketing analysis: сайт. – Нью-Йорк. – . – URL: <https://www.emarketer.com/content/emarketer-total-media-ad-spending-worldwide-will-rise-7-4-in-2018> (дата обращения: 20.12.2021). – Текст: электронный.

Важность цифровизации маркетинга обусловлена необходимостью донести до потребителей информацию о новых выгодах продукта, который разработан в соответствии с опытом потребителей. Так, X5 Retail Group и «Несвижский завод детского питания» НЗДП вывели на рынок принципиально новые продукты – йогурты с уникальными вкусами «апельсин – морковь – белый лен», «малина – жимолость», «манго – облепиха», также новшество йогуртов – в пробиотических бактериях HOWARU® Dophilus. Для продвижения используется SMM-маркетинг с привлечением лидеров мнений – фигуристки А. Трусовой в роликах YouTube

с сегментацией на юных потребителей, которых компания расценивает, как суперноваторов. В данном случае суперноваторам необходимы продукты со свежими вкусами и полезные.

Рассмотрим более детально особенности маркетинга инноваций в молочной отрасли Голландии и Великобритании, где его организация и проведение сопровождаются государственным регулированием деятельности производителей и дистрибьютеров в целях стимулирования и удовлетворения спроса на молочную продукцию. Подобный опыт представляет существенный интерес при применении маркетинга инноваций в России [73].

Голландия

Несмотря на свои небольшие размеры, Нидерланды являются третьим по величине экспортером продуктов питания в мире [195]. Другие ведущие страны-экспортеры: США, Бразилия, Германия и Франция.

Голландские молочные продукты – высокопродуктивный сектор, вносящий основной вклад в экономику Нидерландов. В секторе занято 60 000 человек [188]. Маркетинговая ориентация молочной индустрии – экспорт. После США Нидерланды являются крупнейшим экспортером сельскохозяйственной продукции в мире. В 2015 году экспорт молока и молочных продуктов составил 7,2 млрд евро, что составляет почти 10 % от общего объема экспорта сельскохозяйственной продукции [126].

Перечислим основные экспортные рынки: 45 % голландских молочных продуктов идет в страны ЕС, где основными покупателями являются Германия, Франция и Бельгия, а 20 % экспортируется за пределы ЕС ключевым потребителям, таким как Китай, Саудовская Аравия и США, 35 % голландских молочных продуктов потребляется внутри страны [106].

В Голландии постоянно совершенствуют молочную индустрию. В 2002 году компания CONO стала первым переработчиком молока в Нидерландах, который ввел ценовую надбавку в размере 0,50 евро за 100 кг молока, чтобы стимулировать своих фермеров (поставщиков молока) к тому, чтобы коровы могли пастись как можно больше. Это решение обусловлено стремлением поддержать высокое качества молока и, следовательно, производимого сыра. В то время на веб-сайте продвигался маркетинговый посыл «Коровы в полевым выпасе – более здоровый сыр». Таким образом, цепочка создания ценности для потребителя начиналась еще с момента засева пастбищ. А компания CONO применила маркетинговый подход для стимулирования контрагентов и для донесения ценности продукта до конечного потребителя. CONO мотивировала свое решение выплачивать премию за выпас как стратегию, помогающую создать здоровый сыр. Стратегические маркетинговые цели увеличения доли рынка и продаж были достигнуты [78].

Естественный выпас отмечен организациями, защищающими права животных, возрастает спрос предпочтений потребителей на молоко, произведенное с применением

естественного выпаса, и общество все больше внимания уделяет программам защиты животных. Таким образом, маркетинг учитывает возрастающий спрос на экологически чистые продукты, общественное мнение по защите животных.

При квотировании производства молока и либеральном участии государства, поддержке экспорта, регулировании минимальных закупочных цен и ограничении импорта участники молочной индустрии на всей цепочке создания ценности могут строить долгосрочные маркетинговые планы.

В настоящее время CONO насчитывает 460 фермеров. Совет директоров, состоящий из девяти фермеров, определяет политику компании и формирует стратегические маркетинговые планы. Два управляющих директора курируют операционную деятельность, включая операционный маркетинг.

Частью практического осуществления инновационной маркетинговой деятельности явилось использование ориентированной на ценности стратегии выбора поставщиков ингредиентов и материалов, используемых в производстве. К примеру, контейнеры для мороженого из небеленой бумаги (менее вредная в производстве и требующая меньше природных ресурсов), ингредиенты, не содержащие ГМО и переход (между 2010 и 2014 годами) на сертифицированные ингредиенты Fairtrade (система сертификации США) для всех видов продукции [76; 216].

После запуска производства Ben & Jerry в Нидерландах в 2003 году возникла необходимость задействовать социальную маркетинговую миссию бренда в Европе, особенно для самого важного ингредиента – молочных продуктов. Для этого был разработан специальный логотип (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Логотип Ben & Jerry, представляющий основные маркетинговые ценности

Источник: Программа «Caring Dairy» // Компания Beemster Cheese Australia. – URL: <http://beemstercheese.com.au/caring-dairy/> (дата обращения: 01.11.2021).

Логотип подчеркивает сосредоточенность маркетинговых усилий не только на конечном потребителе и поддержании высоких стандартов качества при выпуске конечного продукта (упаковка, вкус и пр.), но и на взаимоотношениях с контрагентами, а также обеспечение высоких стандартов качества на всех этапах создания стоимости. Такой инновационный маркетинговый подход возможен при профессиональном применении внутреннего маркетинга и маркетинга взаимоотношений (умение поддерживать лояльность клиентов, заботясь о здоровье животных и благополучии планеты).

Таким образом, маркетинг инноваций на голландском рынке молочных продуктов является драйвером для введения новых технологий, появления качественных продуктов, удовлетворения запросов потребителей. Если производитель доносит ценность продукта до потребителя с помощью продуманных маркетинговых действий, то у всех участников цепочки создания ценности, в первую очередь фермеров, отсутствуют проблемы со сбытом или нужда участия в ценовых войнах [14; 54].

Из опыта Голландии очевидно, что продукт будущего – микс инноваций, качества, неочевидных, косвенных потребностей покупателей, необходимость применения маркетинга начинается на начальном этапе цепочки создания ценности (кормление животных). Роль маркетинговых усилий компании производителя и бренд-обладателя – сформировать правильные операционные и стратегические планы. Таким образом, все участники цепочки достигнут положительного экономического эффекта [228].

Великобритания

Большая часть молочных продуктов в Великобритании потребляется внутри страны, а половина всего произведенного молока – в виде свежего жидкого молока [125]. Фактически, несмотря на тенденцию к снижению в последние десятилетия, потребление молока на душу населения в Великобритании по-прежнему является одним из самых высоких в Европе.

Отличительной маркетинговой инновационной особенностью в Великобритании является канал дистрибуции «Доставка к дверям». Такой канал оставался наиболее используемым методом розничной торговли молоком до начала 1980-х годов, в последующее время продажи в данном сегменте сбыта сокращались. В 1995 году 45 % покупок молока приходились на данный канал. Однако в 2015 году этот показатель снизился до 3 % [20; 98].

Маркетинговая особенность британской молочной индустрии заключается в том, что качество почти всей производимой продукции контролируется. Для этого разработана программа «Red Tractor Assurance».

Ведущая схема обеспечения безопасности продовольствия в Великобритании – Red Tractor Assurance – имеет широкий охват практически всех секторов сельского хозяйства. Существуют стандарты на говядину, баранину, молочные продукты, свиней, птицу и

сельскохозяйственные культуры, а также стандарты цепочки поставок (для транспортировки, обработки, хранения и т. д.). Члены союза Dairy Red Tractor представляют 95 % производителей молока в Великобритании [4].

Кроме того, в соответствии с положением Закона о безопасности пищевых продуктов 1990 года розничные торговцы и другие участники пищевой цепи должны были обеспечивать безопасность продуктов, которые продавали, причем защита потребителей являлась их основной целью. Необходимость соблюдения нормативных требований и защиты доверия потребителей стимулировала разработку схем сертификации качества и безопасности пищевых продуктов в Великобритании. В 1990-х годах были разработаны различные схемы контроля качества продукции, в основном они были нацелены на фермы и переработчиков. Традиционное внимание уделялось безопасности пищевых продуктов и здоровью населения, дополнительные аспекты связаны с благосостоянием животных и воздействием на окружающую среду, которые были включены позднее в нормативные акты.

Ретейлеры также разработали свои собственные схемы контроля качества как возможность получения дифференцированного маркетингового преимущества перед конкурентами. Таким образом, их собственные независимо проверенные новаторские схемы контроля качества выходят за рамки минимальных нормативных требований [131; 208].

В 2000 году несколько схем контроля качества, в том числе схема молочной промышленности, сошлись в рамках Британского сельскохозяйственного стандарта (British Farm Standard). Стандарт был брендирован и разработан логотип – красный трактор (Red tractor). Это стало разговорным названием, а позже – официальным.

По сути, бренд Red Tractor (рисунок 1.5) явился маркетинговым инструментом, выгодно отличающим местную продукцию от импортной.



Рисунок 1.5 – Логотип Red tractor

Производители применили инновационный маркетинговый инструмент – нейромаркетинг. Задействовали эмоциональные и поведенческие реакции потребителя. Видя национальный флаг, трактор, галочку «ок» и надпись «сертифицирована», у покупателя возникает ассоциативная цепочка – проверено государством, натурально и полезно. Подчеркнем, что 90 % информации современным человеком воспринимается через зрение [149].

В 2005 году произошел ребрендинг логотипа Red Tractor с включением национального флага и использованием маркетингового слогана «Британское лучшее». Это нововведение было направлено на протекционизм британских производителей, предлагая покупателям двойную уверенность: сертифицированное обеспечение качества в сочетании, что британские продукты лучшие. Из процедуры контроля качества создали маркетинговый бренд, учтя интересы потребителей (потребность в качестве, социальные потребности – забота о животных, окружающей среде).

Фермеры платят ежегодные взносы за получение оценки и сертификацию, выдаваемую одним из органов по сертификации, которые контролируют схему Red Tractor и проводят соответствующие оценки. В случае несоответствия фермерам необходимо продемонстрировать, что их деятельность соответствует стандартам, чтобы продавать свою продукцию под брендом Red Tractor Assured.

Необходимо подчеркнуть, что для повышения эффективности своей деятельности ряд британских молочных компаний сосредотачивается на инновационных действиях. Так, Saputo Dairy UK расширила линейку сыров, не содержащих лактозу, новый продукт – Cathedral City Lactose Free Nibbles, который не содержит искусственных красителей, консервантов и ароматизаторов. Другой продукт – Mild Lighter, с содержанием жира, сокращенным на 30 % по сравнению с Чеддером [122]. Еще один продукт – Vitalite dairy free – безмолочный сыр [118].

В общем, зарубежный опыт показывает, что для развития молочной индустрии в целом, в том числе семейных ферм, необходимо придерживаться инновационного интенсивного пути развития. К сожалению, большинство российских компаний следуют экстенсивным путем и используют агрессивные методы маркетинговых коммуникаций. То есть пытаются стимулировать продажи устаревшего продукта, разными способами маркетинговых коммуникаций, в основном покупкой дополнительного рекламного времени на ТВ и радио. Показательным примером, как трансформировать высокотехнологичное производство и качественный продукт в маркетинговую стратегию, является молочная компания «Братья Чебурашкины», рассмотренная выше. Основываясь на данном примере и исследованиях McKinsey предположим: прежде чем продвигать на рынок новый продукт, необходимо

модернизировать производство под европейские стандарты, не пытаясь продавать «дешевый» (низкокачественный, устаревший) продукт в больших количествах.

В настоящий момент на мировом молочном рынке доминируют 10 ТНК, среди которых ведется сильная конкурентная борьба. Российские компании в топ не вошли. Наблюдается падение доли рынка крупнейших молочных компаний, что связано со стратегией каждой из них.

В то время как компании Danone и Royal Friesland Campina поддерживают стабильные доли рынка, остальные компании топ-10 отмечают спад за исключением двух компаний. Это французская компания Lactalis, которая выделяется использованием агрессивной международной маркетинговой стратегии роста, представленной серией впечатляющих приобретений в Европе (поглощение испанской компании Ebro Puleva, румынская Dorna Groupe, хорватская компания Lura dd и итальянский гигант Parmalat) и китайская Mengniu Dairy, представленная в Китае и в Гонконге [66].

После либерализации экономики в начале 1990-х годов доля импорта на внутреннем рынке не превышала 10 %. Однако темпы внешней торговли увеличивались и достигли 30 % в начале 2000-х годов для сыра и более 24 % – для сливочного масла. В конце 2000-х годов почти половина сыров и более трети сливочного масла, продаваемого в стране, были импортными, несмотря на мировой финансовый кризис и рост цен на продукты питания. Введенное эмбарго изменило ситуацию в лучшую сторону для отечественных производителей.

Долгосрочные маркетинговые перспективы индустрии остаются позитивными. Рост населения и изменение рациона увеличивают спрос на молочные продукты. Страны становятся все более урбанизированными, потребители, как правило, получают больше калорий из белков (включая молочные) в отличие от основных углеводов (зерновых). Ожидается, что мировой спрос на молочные продукты будет увеличиваться на 2,5 % ежегодно, в основном благодаря урбанизации и росту доходов на развивающихся рынках.

Развивающиеся потребительские тенденции, такие как спрос на здоровые и «чистые этикетки», рост спроса на «функциональные продукты» и рост потребления белка стимулируют инновации в молочной индустрии. Использование технологических новаций не является ключом к развитию молочной индустрии. Способность выявлять и использовать информацию о потребителях на локальных рынках также имеет жизненно важное значение для повышения ценности продукта в глазах потребителей, а для этого необходимо использовать маркетинговые подходы.

Компаниям необходимо принять меры для обеспечения максимальной надежности цепочек поставок (опыт Великобритании), для сохранения доверия своих клиентов. Так, к примеру «Азбука вкуса» и «ВкусВилл» контролируют цепочки поставок от производителя до магазинной полки, чем заслужили лояльность потребителей [66; 121; 132; 143].

Новые технологии и системы сертификации, к примеру «Меркурий», потенциально могут быть использованы для отслеживания того, что входит в продукт, и кто с ним работает [46]. Система предназначена для электронной сертификации и обеспечения прослеживаемости поднадзорных государственному ветеринарному надзору грузов при их производстве, обороте и перемещении по территории Российской Федерации в целях повышения пищевой и биологической безопасности. Технологии системы «Меркурий» могут стать аналогом британского Red Tractor при правильном маркетинговом позиционировании и брендировании, и восприниматься позитивно сообществом [61].

Рост культуры «здорового перекуса», увеличение потребления продуктов питания вне дома, также рост онлайн- и мобильных покупок меняют способы доставки и потребления продуктов питания. Молочные продукты находятся в авангарде инновационных маркетинговых тенденций как удобный и относительно дешевый источник белка. Розничным ретейлерам необходимо адаптироваться к инновационным тенденциям, лучше использовать технологии и базы данных, чтобы развивать клиентоориентированность, проводить специальные стимулирующие маркетинговые мероприятия и гарантировать доступность продукции и качество, соответствующее спросу даже в небольших магазинах и при онлайн-продажах, благодаря лучшему управлению товарными запасами.

Среднестатистический российский потребитель молочной продукции чувствителен к колебаниям цен и финансовым кризисам, которые потрясли экономику в 2008 и 2020 годах, включая кризис, обусловленный пандемией COVID-19. Это, по-видимому, препятствует увеличению потребления или диверсификации видов потребляемых продуктов (тренд темпа роста ряда товарных категорий практически горизонтальный). Потребители, принадлежащие к хорошо образованным средним и высшим классам, ищут новые вкусовые ощущения и повышают спрос на импортные или инновационные российские продукты питания (пример «Балтийского молока») [209]. Потребность в большем рационе «вкусняшек» требует новых «экзотических» продуктов и проведения маркетинговых акций – дегустаций и раздачи промо-продуктов для привлечения и удержания новых потребителей.

Для того чтобы цены на российское молоко не падали, необходим двухфакторный подход. Первый фактор – экономическое регулирование, ограничение импорта молочных продуктов из западных стран и Беларуси, борьба с контрафактной молочной продукцией и регулирование оборота суррогата (пальмового масла). Второй фактор – маркетинг и маркетинговое стимулирование, включающее государственную поддержку компаний в сегменте b2b (производители оборудования, информационные центры, логистические пулы и пр.). Компаниям необходимо начать производство современных функциональных продуктов, которые переведут молочные продукты, такие как йогурт, сыр и прочее в разряд продуктов первой

необходимости. Однако выпуск функциональных продуктов будет экономически неэффективен без четкого стратегического и тактического маркетингового планирования.

Параллельно со стандартизированными продуктами, такими как йогурты, промышленные десерты на основе молока, сыры типа чеддера, типичные (аутентичные) местные продукты продолжают существовать или даже растут в результате недавних изменений в потребительских предпочтениях, привычках и образе жизни. Подчеркнем, что иностранные компании иногда позиционируют свою продукцию как «местную с давними традициями», пытаясь охватить новые сегменты потребителей.

Приведем пример использования маркетинга инноваций на примере компании «Вимм-Билль-Данн». Так, существующий традиционный и домашний продукт «Домик в деревне» стали продавать совместно с аналогичным под брендом «Чудо».

«Балтийское молоко», дочернее предприятие «Вимм-Билль-Данн», введено в эксплуатацию в июле 1993 года. Завод оснастили новейшим оборудованием из Дании, Швеции, Франции, Германии и Югославии. Филиал «Балтийское молоко» является одним из наиболее динамично развивающихся дочерних предприятий компании «Вимм-Билль-Данн», работающих в северо-западном регионе России.

«Балтийское молоко» – является лидером рынка с долей рынка почти 28 %. Самый сильный конкурент компании «Вимм-Билль-Данн» – Unimilk, которая объединяет такие заводы, как Petmol, North Milk, Lakto и Milko [193].

Лидерство на рынке способствует заключению контрактов с крупными поставщиками и розничными сетями. Наличие коммерческих площадей в крупных городах северо-западного региона позволяет предприятию контролировать значительную долю рынка.

Высокий уровень финансовых ресурсов, полученных от «Вимм-Билль-Данн», способствует быстрому достижению соглашений с розничными сетями. Сокращение издержек за счет модернизации производства и экономии на масштабах позволяет проводить выгодную ценовую политику.

Сложность сбыта в регионах, удаленных от производственных мощностей, сочетается с возможностями открываемых рынков в других удаленных регионах с целью интенсификации сбыта. Сложность задачи решается совместным сотрудничеством с дистрибьюторскими компаниями.

Сегментация целевого рынка «Балтийского молока» производится по трем показателям:

- географическому;
- типу продукта;
- доходам потребителя.

Маркетинговая стратегия «Балтийского молока» – это дифференциация, фрагментация товаров и услуг, их позиционирование на конкретных рынках и группах потребителей. Экономическая выгода дифференциации заключается в стабилизации объема продаж на высококонкурентном молочном рынке [88].

При формировании стратегии продвижения маркетологи «Балтийского молока» сосредоточили усилия на поддержке продукта в точках продаж, что явилось новым для данной компании. Поскольку продукт является региональным, а бренд «Чудо» имеет высокий уровень приверженности потребителей, маркетинговые коммуникации в виде телевизионной рекламы применялись только на региональных ТВ-каналах. В скором времени бренд «Чудо» ввиду популярности появился на федеральном рынке (в мегаполисах), для продвижения опять использовалась ТВ-реклама уже на федеральном уровне.

Продукты распространялись по тем же каналам сбыта, что и другие корпоративные продукты. Однако продукт относится к премиум-классу и основное внимание сосредоточено на распространении продукта через крупные розничные сети [120]. С данной целью разработали эффективную систему скидок для сетей.

Основное преимущество использованного маркетингового подхода данной компанией заключается в том, что схожий по множеству параметров продукт представлен под маркой «Домик в деревне», и характеризовался эффективными продажами [137].

Отметим, что супермаркеты и гипермаркеты образуют существенный канал дистрибуции с охватом наибольшего числа потребителей. Однако существуют некоторые каналы, которые подойдут для молочных специализированных продуктов, стремящихся создать образ, альтернативный большинству производителей, к примеру, маркетинговый образ «продукта из деревни», экологичного, аутентичного местным традициям. Такими примерами являются «Азбука вкуса», «ВкусВилл», продукты «Братьев Чебурашкиных» и другие наименее известные производители и ретейлеры.

Вслед за изменениями в ожиданиях и предпочтениях потребителей крупные международные компании продвигают специализированные молочные и сырные продукты с ориентацией на локальные рынки. Следовательно, российским компаниям необходимо ориентироваться на внутренний рынок. В силу более подвижной структуры, налаженных связей на всех цепочках товародвижения и прочих факторов российские компании обладают конкурентным преимуществом по отношению к западным. Высокая мобильность, диверсификация продукции и сегментация потребителей представлена на примере компании «Балтийское молоко».

Следует отметить, что мелкие молочные фермы оказываются в привлекательном положении. Если крупным компаниям приходится вести достаточно жесткую конкурентную

борьбу, то небольшие компании могут сосредоточить маркетинговые усилия в одном конкретном регионе, сегментировав потенциальных потребителей и диверсифицировав производство, оставив запасной план – сбыт продукции более крупным предприятиям и молокоперерабатывающим заводам.

Мелким компаниям проще удовлетворить региональный спрос, использовать невыгодные для крупных компаний каналы сбыта: магазины шаговой доступности, специализированные магазины, рынки.

В отрасли существует ряд маркетинговых барьеров. Если тактические маркетинговые планы выполняются, то у большинства компаний возникают сложности с выполнением стратегических маркетинговых планов, так как долгосрочные маркетинговые инвестиции зачастую не одобряются руководством компаний.

Следующий барьер – недостаточная интеграция коммуникаций с клиентами, подразумевающая CRM-систему.

Вместе с тем в сфере маркетинговых коммуникаций постоянно возрастает конкуренция, однако в отличие от зарубежного подхода к продвижению нового продукта российские молочные компании чаще всего применяют более агрессивную рекламную политику по сравнению с конкурентами и эти «агрессивные» компании с каждым днем набирают обороты. В лучшем случае компании выпускают относительно новую продукцию, т. е. незначительно меняют дизайн упаковки или производят растяжение бренда (brand extension) – добавляют выгоду для потребителя, например изменяя объем упаковки.

Подчеркнем, что в молочной индустрии государственные нормы санитарно-эпидемиологического контроля достаточно строги, поэтому помимо маркетинговых барьеров могут возникнуть административные и технологические барьеры при выходе компании на рынок. Как правило, для того чтобы производимое молоко попало на отечественный, а тем более на зарубежный рынок, оно должно полностью соответствовать установленным требованиям. Все поступающее на завод молоко проходит тщательную пастеризацию, после чего уже расфасовывается по тетра-пакам и транспортируется по дистрибьюторским каналам непосредственным потребителям. Для мелких компаний строгие проверки являются предпосылкой и стимулом к модернизации, так как ручное доение часто не может соответствовать государственным стандартам качества.

Существует сильная зависимость ценообразования в данной отрасли от экономических факторов энергоносителей – цена на электричество, воду и тепло сильно сказывается на конечной стоимости продукции. А поскольку энергоносители с каждым годом объективно становятся все дороже, то рентабельность производства может сохраняться на прежнем уровне только лишь при постоянном повышении цены на молоко [53]. Либо возможно повышение

рентабельности путем модернизации молочной индустрии, выпуска новых продуктов. Помимо этого, корма также не дешевеют, что особенно заметно по засушливым годам, которые приводят к недостатку заготовки для животных кормов – сена, соломы, клевера и т. д. В период отела коровы также не доятся, что приводит к простоям и увеличению общих затрат на производство [114].

Получить информацию об инновационных разработках производители могут через специально созданную базу данных «Технологические инновации», которая представляет собой постоянно обновляющийся фонд научно-технических решений и проектов, выполненных научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими, промышленными и учебными организациями и предприятиями Российской Федерации. В этой базе данных можно найти все интересующие инновационные технологические решения и разработки [82]. Одно из важных направлений совершенствования маркетинга инноваций – создание всевозможных баз данных и информационных центров, способствующих модернизации индустрии, а соответственно выпуску новых продуктов. Такие базы существуют в научно-образовательном центре «Инновационные технологии», образованном на базе ВНИИ молочной промышленности [171].

Выбор молочными компаниями инновационных решений модернизации производства и сбыта молочной продукции зависит от способности оборудования соответствовать условиям федеральных программ поддержки. Согласно Государственной программе развития сельского хозяйства на 2013–2020 годы [110], показателем, определяющим размер субсидии на литр молока, является качество конечного продукта. Инвестиции в новое оборудование и технологии необходимо просчитывать, чтобы полученный результат соответствовал целевым показателям, указанным в Программе.

Эффективность внедрения инновационных технологий в производственный процесс можно продемонстрировать на примере ООО «Русская молочная компания» (или «Русмолко») [101]. Компания входит в число лидеров молочной индустрии по всей России и является крупнейшим производителем молока в Пензенской области. Инновационный подход к молочному животноводству, внедрение генетических программ (биоменеджмент) позволяют получать высококачественный продукт при низком уровне производственных затрат. Такие программы максимально проявляют наследственные признаки роста и развития животных [101]. Таким образом, компания применила процессные инновации, следующий этап – применение продуктовых и маркетинговых инноваций.

В тройку крупнейших производителей молока в России входит холдинг «ЭкоНива-АПК». Если в европейских странах государственные органы берут на себя ответственность по маркетинговому стимулированию, созданию учебных центров, способствующему внедрению инноваций и последующему выпуску новых продуктов, то в России зачастую инициатива

исходит от самих компаний. Так, «ЭкоНива-АПК» открыла «Академию молочных наук», где представлена технологическая цепочка производства молочной продукции [48].

Опыт компании демонстрирует, что новый продукт для компании, но не для рынка, может быть востребован. Так, творог, сметана и цельное молоко, производимое компанией «ЭкоНива-АПК» под торговой маркой «Академия молочных наук», удостоены награды на международном профессиональном дегустационном конкурсе продуктов питания и напитков [48]. Инновационные технологии, применяемые в производстве, способствовали получению награды.

Подчеркнем, что выбор потребителей продукции «ЭкоНива-АПК» основывается на факторах «продукт плюс», таких как конкретные ингредиенты, способ и место производства продукта, корпоративные ценности производителя и ретейлера среди прочих общепринятых потребительских ценностей.

Компания уделяет пристальное внимание всем аспектам производства молочных продуктов «от фермы до прилавка». Здоровье и благополучие (социальные потребности), безусловно, являются ключевыми факторами для инноваций и разработки новых продуктов, «ЭкоНива-АПК» заботится не только об отдельных атрибутах продукта, но и о таких факторах, как способ его производства, характер цепочки поставок и пр.

Рассматривая отдельные аспекты маркетинга инноваций, становится ясно, что изменение структуры потребительского спроса влияет на производство и потребление продуктов питания на всех этапах цепочки создания ценности. Традиционные факторы цены, вкуса и удобства использования были дополнены развивающимися факторами здоровья и благополучия, безопасности, социального воздействия и опыта. В целом развивающиеся факторы – это стимул для инноваций, стремление к прозрачности со стороны молочных компаний. В рамках исследования опрошены потребители, примерно половина из которых сказала, что решения о покупке значительно зависят от этих факторов. Более того, данные факторы влияют на выбор в различной половозрастной выборке. Так, ряд российских компаний – «ЭкоНива-АПК», «Русмолко» – воспользовались зарубежным опытом и не дожидаясь запроса от потребителей внедряют и продвигают инновации во всех сферах хозяйственной деятельности [48; 101].

Отметим, что часть российских производителей акцентирует внимание на традиционных продуктах. «Промышленные» и молочные продукты, навязанные посредством маркетинговых коммуникаций, несомненно, преобладали над традиционными, так называемыми местными продуктами. Как упоминалось, бренд «Домик в деревне» позиционируется как местный продукт. Процесс навязывания иностранных молочных продуктов более заметен в странах с развивающейся экономикой, где наблюдается тенденция к копированию западного образа жизни и привлекательности западных продуктов. Вместе с тем часть потребителей стремится

употреблять «подлинные, оригинальные, местные, натуральные» продукты (согласно опросам потребителей) [107]. При условии, что производитель гарантирует безопасность пищевых продуктов и цепочки поставки, начиная с момента производства, также наблюдается потребительский спрос на «чистые» ингредиенты и «прозрачные» этикетки. Такую открытость возможно использовать как отличный маркетинговый инструмент, однако большинство переработчиков молочной продукции не стремится открывать производственные секреты. «Возвращение к корням» при правильной маркетинговой политике выражается существенным увеличением продаж, таким примером служит продукция компании «Братья Чебурашкины».

Спрос потребителей и убеждения, что местный продукт может быть здоровым и натуральным по сравнению с промышленными иностранными продуктами, которые часто рассматриваются как «дезинфицированные» и искусственные (красители, связующие вещества и пр.), часто недооценен, особенно в плане вывода нового продукта на рынок.

Недавние глобальные события пандемии COVID-19 породили истерию и подозрительное отношение к продуктам питания вообще и молочным продуктам в частности (ГМО в кормах для животных, бактериальные риски, такие как сальмонелла и пр.). В то же время эти события продемонстрировали, насколько потенциальные потребители заботятся о своем здоровье и открыли новые маркетинговые возможности.

Крупные национальные компании и ТНК используют многомиллионные рекламные кампании и могут донести до потребителей идею о том, что их продукт является традиционным или даже более аутентичным, чем молочная продукция, произведенная на местном фермерском хозяйстве рядом с домом. Таким образом, подчеркнем необходимость местным производителям правильно расставлять маркетинговые приоритеты и планировать рекламные кампании, которые обойдутся существенно дешевле, чем для ТНК. Пример компаний «Братья Чебурашкины» и «Русмолко» показывает, как производители, сегментировав рынок по географическому признаку и проведя точечные рекламные кампании и промоакции, завоевали доверие потребителей. Так, ферма «Братья Чебурашкины» начала выпуск новой продукции под брендом «Семейное дело», которая дешевле схожей молочной продукции бренда «Братья Чебурашкины», однако рассчитана на более широкий сегмент, но все же отличается от масс-маркета натуральностью [27].

Множество иностранных продуктов на российском рынке является благом для супермаркетов, которые занимают от 55 % до 80 % доли рынка с точки зрения продаж продукции. Супермаркеты изменили статус с розничных продавцов на статус арендодателей, сдающих в аренду площадь под продукцию, более того, производители должны обеспечить минимальные предполагаемые обороты и все магазины сети (непосильная задача для местных

небольших производителей). Добавим высокие «входные» затраты в сети некоторых ретейлеров и путь к огромному сегменту рынка закрыт.

Существует несколько путей решения данной проблемы:

- открытие собственных точек продаж (пример фермы «Братья Чебурашкины»);
- поддержка российских производителей, создание сильного бренда, рекламирующего национальный продукт (пример Великобритании);
- создание кооперативов и объединений.

Возможно создать местный (районный, областной) и национальный бренд, который объединит фермеров, переработчиков и послужит синонимом качества и подлинности, создаст привлекательный маркетинговый образ для местных продуктов, сделает их более заметными, заслуживающими доверия. Более того, головная организация может содействовать в сбыте сертифицированных продуктов. Такой бренд удовлетворит спрос потребителей на традиции и безопасность, и создаст спрос со стороны супермаркетов. По сути, это будет своеобразный зонтичный бренд по ряду преимуществ, так как главным преимуществом использования данного бренда является низкая цена старта раскрутки нового товара, второе преимущество – упрощение дистрибуции.

Этот региональный и национальный зонтичный бренд поможет небольшим переработчикам и фермам занять уникальную позицию по отношению к ТНК. Примером применения знака качества является «Красный трактор» в Великобритании, а ферма «Братья Чебурашкины» уже ассоциируется с домашним качеством.

Подчеркнем, что маркетинговая стратегия дифференциации товара (например географические указания места производства) может демонстрировать увеличение продаж, так как ТНК по определению не имеют привязки к месту (часто не имеют собственных производственных мощностей на конкретных региональных рынках). ТНК создают продукты в лабораториях, без излишней аутентичности (для возможности сбыта на международный рынок). Аутентичность продуктов обеспечивается в основном путем «сценарной» рекламы на ТВ и возможно уникального дизайна упаковки для локальных рынков. Такой подход удобен и для национальных российских молочных компаний, которые представлены во всех регионах России.

Подчеркнем, что наиболее значимых успехов добились компании, уделяющие внимание как традиционным, так и развивающимся факторам (потребностям покупателей). Спрос современного общества потребует от производителей, переработчиков и розничных продавцов предоставлять потребителям питательные, безопасные, удобные, прозрачные и выгодные молочные продукты.

Развитие бизнес-процессов компании молочной индустрии является необходимым

условием для построения системы маркетинга инноваций. В то же время анализ отечественных рыночных факторов в сравнении с аналогичными факторами европейского рынка молочной продукции позволяет сделать вывод о наличии существенных внешних проблем на пути развития маркетинга инноваций отраслевых компаний (таблица 1.6) [18].

Таблица 1.6 – Основные факторы, сдерживающие развитие инноваций в молочной индустрии Российской Федерации (в сравнении с европейским рынком)

Факторы	Российская Федерация	Европа
Рентабельность бизнеса в молочной индустрии	6 % в год (инвестиционно непривлекательная сфера, в других отраслях 9 %–25 % в год)	7 % в год (6 % в среднем в других сферах)
Наличие механизма стимулирования к инновационной деятельности в молочной индустрии	Отсутствие результативного механизма финансирования и инфраструктуры	Высокая активность инновационных фондов, объявляющих конкурсы студенческих проектов, гранты для производителей оборудования, механизм реализации самокупаемости проектов
Спрос населения на молоко	Низкий (71,7 % от нормы потребления), низкая покупательная способность	Умеренный (множество семейных ферм, низкая степень урбанизации). В регионах, где преобладают семейные фермы спрос чуть ниже
Потенциал рынка молока для появления новых компаний	Значительный потенциал для экстенсивного развития по причине неудовлетворенного спроса	Производство молока удовлетворяет 100 % его потребности. Только интенсивный (инновационный) путь развития
Потенциал появления новых потребителей	Ограничивается производственными мощностями и покупательной способностью	Ограничен количеством населения (в течение 30 лет в Европе существовали квоты на ограничение производства молока)
Приоритеты при выборе молочных продуктов	Удешевление стоимости (молоко из сухого порошка, молочные продукты с применением пальмового масла) сдерживает вложения в дорогостоящие инновации	Здоровый образ жизни, готовность платить за инновации и полезность продукта

Источник: составлено автором на основе материалов открытых источников: URL: <https://www.gazeta.ru>; <https://www.forbes.com>; <https://rg.ru>, <http://www.agriland.ie> (дата обращения: 20.12.2021) [18].

Рентабельность бизнеса в молочной индустрии по сравнению с другими сферами экономики России находится на достаточно низком уровне – около 6 %, таким образом, коммерческие банки не заинтересованы кредитовать молочную индустрию, особенно экстенсивные компании, которые только производят сырое молоко. Если компания производит новый продукт, к примеру сыр, то у инвесторов появляется потенциальный интерес, так как возрастает рентабельность. В европейских странах кредиты выдаются под несколько процентов, поэтому рентабельность даже в 6 % привлекательна для европейских коммерческих банков.

Низкий спрос населения на молочные продукты, кроме ценовых факторов, связан с отсутствием функциональных продуктов, ясных и структурированных стратегических маркетинговых планов, подразумевающих «точечные» маркетинговые коммуникации, формирующие образ продуктов первой необходимости, к примеру, в сыре конкретного производителя.

Стоит подчеркнуть, что потенциал появления новых потребителей и приоритетов при выборе молочных продуктов в Российской Федерации практически ничем не ограничен. Так, молочная индустрия в России с точки зрения эффективного применения маркетингового механизма, главными элементами которого является продукт и производитель, продвигающий продукт с помощью маркетинговых инструментов, только формируется. Поскольку часть компаний в Российской Федерации ведут хозяйственную деятельность по принципу «как все» – унифицированный под производственные возможности продукт, стандартные маркетинговые действия, скопированные у конкурентов или отсутствие действий как таковых.

Перечислим основные направления повышения эффективности деятельности предприятий в молочной индустрии, необходимые для реализации маркетинга инноваций:

- сокращение затрат в фонде оплаты труда (связано с автоматизацией технологических процессов), однако ФОТ маркетингового отдела остается на прежнем уровне или увеличивается;
- повышение эффективности производства;
- увеличение срока годности продукции;
- стандартизация продукции в соответствии с государственными стандартами качества;
- повышение узнаваемости бренда, сокращение логистических затрат;
- возможность выйти на зарубежные рынки или организовать процесс экспорта после получения международных сертификатов.

Придерживаясь концепции маркетинга инноваций, возможно добиться наиболее высоких результатов. В ряде зарубежных стран путь развития молочной отрасли характеризуется как интенсивный. То есть компании фокусируют маркетинговые усилия на скрытых потребностях клиентов. В России в настоящее время преобладает экстенсивный путь развития, этому способствует и эмбарго 2014 года, и неудовлетворенность спроса качественной молочной продукцией. Вместе с тем в силу открытости информации и возможности свободно путешествовать потенциальные клиенты осведомлены о существовании инновационных молочных продуктов и готовы пробовать новые товары, например: сырные йогурты Yooli, шоколадное масло Lewis Road Creamery, смесь йогурта и заварного крема The Collective Dairy, сырные палочки со вкусом овощей Burnett Dairy Cooperative [102; 201; 213; 219].

Таким образом, компаниям необходимо перестраивать маркетинговую ориентацию с реагирующей (реакционной) на упреждающую.

В случае с реагирующей рыночной ориентацией необходимо проводить изучение и удовлетворять выраженные потребности потенциальных клиентов. Критика реагирующей ориентации заключается в утверждении, что данная ориентация направлена на удовлетворение инноваций низкого уровня. Инновации высокого уровня достигаются при концентрации компании на скрытых потребностях покупателей, такой подход называется упреждающей маркетинговой ориентацией [207]. В настоящее время в российской молочной индустрии практикуется метод зондирования, т. е. удовлетворение существующих потребностей, латентные потребности остаются без должного внимания. Однако максимального успеха возможно достичь только при одновременном применении реагирующего и упреждающего маркетинга инноваций. Маркетинг инноваций компаний в молочной индустрии подразумевает, что компании должны ориентироваться не только на то, что хотят покупатели, но и на будущие желания и потребности покупателей. Проведя экспертный опрос, полагаем, что в настоящее время на рынке наблюдается нехватка молочных продуктов с разнообразными вкусами, которые будут удовлетворять всем экологическим стандартам и не содержать химических добавок.

Выводя на рынок молочной продукции товар с различными вкусами, возможно удовлетворить скрытые потребности уже существующих клиентов и привлечь новых. Маркетинг инноваций для увеличения числа клиентов позволяет управлять тремя основными параметрами, оказывающими влияние на потребителей:

- качеством товара;
- ценой;
- отличительными свойствами товара.

Однако в современных условиях на рынке молочных продуктов подразумевается, что товар уже качественный. Опрос потребителей молочной продукции в Москве позволил выяснить, что качество молока и творога торговой марки «Домик в деревне» (производитель «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания») не вызывает сомнения и потребителя устраивает цена. Однако потребители слабо осведомлены о наличии товаров других категорий данной торговой марки и не могут выделить других отличительных свойств, кроме цены и качества [92].

Для построения успешных бизнес-процессов необходимо добиться симбиоза маркетинга инноваций, менеджмента и других функций. Молочная индустрия в мире очень перспективна. Во-первых, в свете недавних геополитических событий в мире и наложенных санкций на продукты питания в России и последовавших за этим решений необходимо развивать отечественное молочное скотоводство. Во-вторых, с учетом грамотно построенной маркетинговой логистики молочная ферма будет иметь возможность бесперебойного сбыта

произведенной продукции по средневзвешенной цене [89; 90]. В России увеличили финансовые расходы на создание логистических центров. При этом ускоряется процесс поставки от ферм на молокоперерабатывающие заводы, а молочные заводы – дистрибьюторам, даже при снятии эмбарго с зарубежных молочных продуктов.

Выявленные и систематизированные проблемы и условия внедрения маркетинга инноваций в молочной индустрии позволяют утверждать, что основной задачей в данной области является разработка комплекса мер, стимулирующих реализацию инноваций на всех этапах производства и товародвижения молока и молочной продукции. Комплекс таких мер, включающий маркетинг инноваций, способствует созданию и удовлетворению спроса на инновационные продукты, повышению конкурентоспособности компаний молочной индустрии [18; 169].

1.3 Принципы, задачи и инструменты реализации маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии

Маркетинг инноваций основан на масштабных аналитических исследованиях, предметом которых является поведение компании на рынке в аспекте взаимосвязей с участниками рыночной деятельности и прежде всего с партнерами, потребителями и органами власти. Изучение факторов рыночной среды, влияющих на итоги деятельности предприятия, имеет первоочередное значение для разработки маркетинговой стратегии.

Поэтому первоочередной задачей в инновационной деятельности является определение основных участников и структуры рынка молочной продукции. Это необходимо для определения такого набора инструментов маркетинга, который позволил бы предприятиям молочной индустрии подобрать и реализовать инновации, направленные на формирование и повышение конкурентных преимуществ.

Молочная индустрия включает: предприятия – производителей сырого молока (животноводческие фермы), предприятия переработки сырого молока в молочную продукцию, различные типы торговых оптовых и розничных компаний, потребителей конечной продукции. Порядок взаимодействия экономических субъектов молочной индустрии, определенный в ходе авторского исследования (рисунок 1.6), оказывает прямое влияние на формирование и задачи маркетинга инноваций.

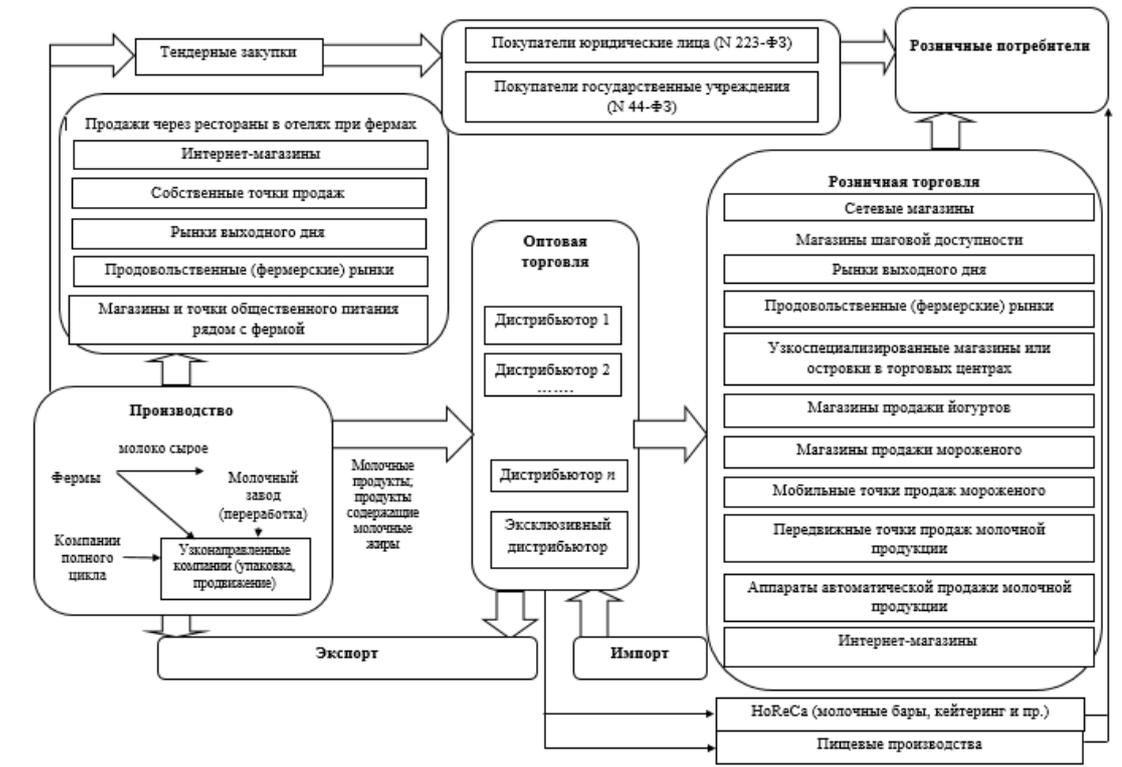


Рисунок 1.6 – Взаимодействие экономических субъектов молочной индустрии

Источник: составлено автором.

Инновационная деятельность предприятий – производителей сырого молока (молочные фермы) формирует стартовый этап маркетинга инноваций. Инновации не дадут эффекта на последующих этапах, если на входе системы маркетинга инноваций будет продукт несбалансированного качества или недостаточная интенсивность производственных процессов.

Основной специфической чертой молочных ферм является работа с живыми организмами, биологические особенности которых (рождение, лактация и др.) оказывают существенное влияние на получение продукта. Возникает объективная необходимость учета в маркетинге инноваций принципов биоменеджмента: получение продукта животноводства на основе научных исследований жизнедеятельности животных; реализация стратегических и оперативных планов развития компаний-производителей с учетом современных животноводческих технологий; гуманизация процессов получения конечного продукта; эффективное сочетание и использование всех видов ресурсов (включая природные, биологические и др.) для достижения целей развития.

Ключевым фактором, влияющим на маркетинг инноваций на молочных фермах, является размер предприятия. На молочных фермах основой развития являются технологические инновации, продуктовые инновации практически отсутствуют.

Для предприятий-производителей молочной продукции построение системы маркетинга инноваций связано в первую очередь с реализацией продуктовых инноваций. Именно на этом этапе формируются изменения в составе молочных продуктов, весовых и объемных товарных характеристик, дизайна, акцентов в позиционировании и, конечно, создаются принципиально новые продукты [43; 147]. Поэтому среди основных задач маркетинга инноваций для предприятий – производителей молочной продукции – инновационное развитие существующих продуктов, отбор продуктовых инноваций, выбор стратегии внедрения и выхода на рынок. На данном этапе существенную роль играют маркетинговые исследования, в рамках которых определяются запросы и предпочтения потребителей, готовность их к восприятию новых продуктов или свойств [210; 211].

Подчеркнем, что производители рассматриваются в том числе в разрезе процесса переработки молока. Автором проведено качественное исследование, целью которого явилось выявление взаимодействия экономических субъектов молочной индустрии. Основные задачи исследования: выявление основных субъектов на рынке молочной индустрии, схем их взаимодействия и влияния на других участников, выявление формальных и неформальных норм взаимодействия. Целевой аудиторией проведения интервью явились руководители и топ-менеджмент молочных компаний, государственных органов, маркетинговых компаний, специализированных информационных изданий, ретейл-сетей: X5 Retail Group, «Несвижский завод детского питания», «ЭкоНива-АПК», Mildberg, администрация Калуги, администрация Мосальского района Калужской области, АПК «Братя Чебурашкины», Dairy News и др. Метод глубинного интервью выбран в связи с конфиденциальностью, затрагивающей коммерческую тайну, необходимостью глубокого понимания сложного взаимодействия субъектов, в том числе под воздействием неформальных норм.

Автором в процессе глубинных интервью выявлено, что перерабатывающие компании, поставляющие продукцию для крупных брендов, выпускают молочную продукцию под собственной торговой маркой в подавляющем большинстве случаев. Выявить такие вертикальные маркетинговые связи не представляется возможным, поскольку основной аргумент в пользу конфиденциальности таких связей при разглашении – ослабление бренда заказчика и усиление торговой марки компании производителя, так как молочная продукция заказчика (обычно иностранная компания) стоит существенно дороже при идентичном качестве.

Компании в молочной индустрии двигаются снизу вверх – от производства молока до молочных продуктов. Или сверху вниз – от производства готовых продуктов к производству молока. Примеры обеих стратегий отмечает начальник Центра отраслевой экспертизы департамента стратегического развития Россельхозбанка А. Дальнов. Поэтому очень многое зависит от того, в какой степени участники молочного рынка готовы к вертикальной

интеграции. Также Центр отраслевой экспертизы видит четыре стратегии развития индустрии: продуктовую диверсификацию, наращивание производства в собственном сегменте, вертикальную интеграцию, диверсификацию каналов сбыта (в частности, экспорт и HoReCa). Все четыре стратегии подразумевают применение маркетинга инноваций.

За вертикальную интеграцию высказался основатель АПК «Эконива» Ш. Дюрр и АПК «Дороници» К. Гозман.

Отметим, что для восприятия потребителя приоритетны инновации производителя, которые подробнее будут рассмотрены в параграфе 3.3. Так как перерабатывающая компания строго следует техническому заданию, являющемуся неотъемлемой частью договора, в том числе насыщает продукт полезными веществами, добавками и пр.

Предприятиям, перерабатывающим молоко, необходимо чутко реагировать на изменение маркетингового спроса в сегменте B2B и колебание цен на сырую и готовую продукцию, чтобы соблюдать паритет спроса и предложения между молочными фермами и заказчиками – крупными брендами (например как Danone). В свою очередь, вице-президент по корпоративным отношениям АО «Данон Россия» М. Балабанова указала, что Danone не планирует создавать собственную сырьевую базу, имея только одно хозяйство в Липецкой области, использующееся как наглядный пример европейских инноваций.

Для предприятий оптовой и розничной торговли построение маркетинга инноваций в первую очередь связано с реализацией соответствующих инструментов комплекса маркетинга, направленных на продвижение инновационного продукта конечному потребителю.

В целом для всех предприятий молочной индустрии основные этапы формирования системы маркетинга инноваций будут следующие: поиск инновационных идей для создания нового продукта внутри компании или во внешней среде, определение возможностей компании для создания инновационного продукта, разработка схожих альтернативных продуктов, определение цены, каналов сбыта, подразделений, отвечающих за выпуск, методов маркетинговых коммуникаций, брендинг, выпуск пробной серии, а затем рыночной серии, усовершенствование или приобретение оборудования, необходимого для ведения инновационной деятельности.

Инновационная деятельность на молочной ферме – это внедрение комплекса маркетинга инноваций, способного обеспечить расширение ассортимента, качественный рост производимой продукции и повышение эффективности процессов с учетом требований рынка. Инновации в молочной компании способствуют решению ряда задач и в то же время формируют конкурентные преимущества в условиях обострения конкурентной борьбы в молочной отрасли.

Ситуация на молочном рынке России, характеризующая конкурентную борьбу на нем, представлена на рисунках 1.7, 1.8 и в таблице 1.7 [60].

Наибольший ассортимент молочных продуктов представлен компанией «Вимм-Биль-Дан», однако по причине низкой экономической привлекательности компания отказалась от производства сгущенного и сухого молока, а также сливок [130].

Российский рынок молочной продукции подвержен постоянной диверсификации: на нем появляются новые виды молочной продукции и расширяется ассортимент, в продуктовом ретейле ежемесячно появляются инновационные продукты с повышенным содержанием протеина, биопродукты с бифидобактериями, безлактозные продукты и прочие [130].

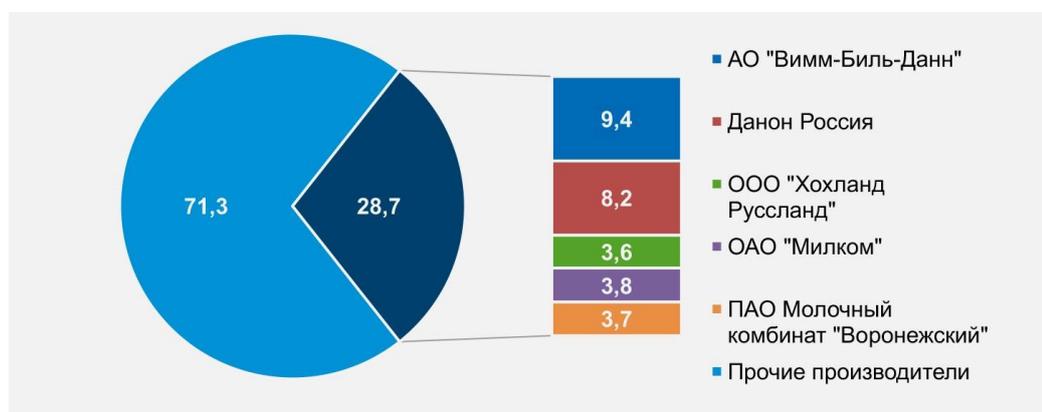


Рисунок 1.7 – Доли ключевых производителей на рынке производства молочной продукции в России в 2020 году

Источник: на основе материалов [130].

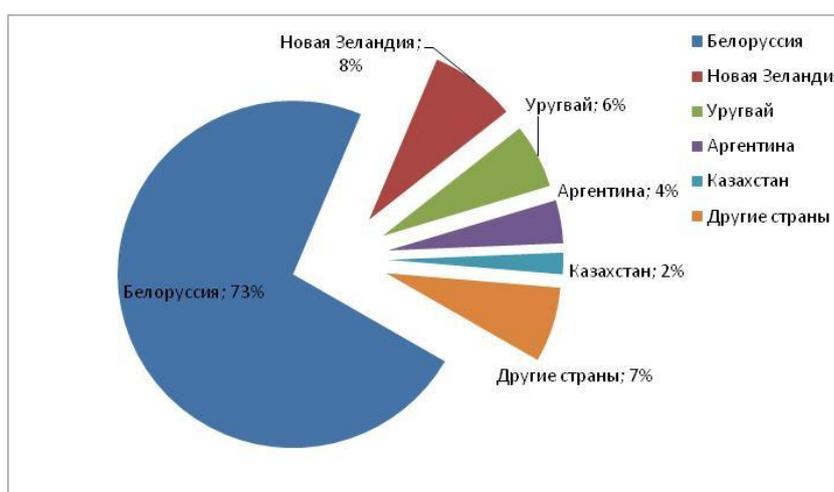


Рисунок 1.8 – Страны – крупнейшие поставщики молочной продукции в Россию в 2019 году

Источник: составлено автором на основе данных ФТС.

Таблица 1.7 – Сравнительная характеристика товарного ассортимента основных производителей молочной продукции в России в 2019 году

Наименование	Питьевое молоко и сливки	Молоко и сливки сгущенные	Молоко сухое	Йогурт, кефир	Молочная сыворотка	Сметана	Сливочное масло	Сыры и творог	Прочая продукция
Вимм-Билль-Данн	+	-	-	+	-	+	+	+	+
Данон Россия	+	-	-	+	-	+	+	+	+
Милком	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Молочный комбинат «Воронежский»	+	-	-	+	-	+	+	+	+
Хохланд Руссланд	-	-	-	-	-	-	-	+	-
КМКК	+	+	-	-	+	+	+	+	+
Эрманн	-	-	-	+	+	+	-	+	+
Русское молоко	+	-	-	+	-	+	+	+	+
Кампина	+	-	-	+	-	-	-	-	-
РостАгроКомплекс (РостАгроЭкспорт)	+	-	-	+	-	+	+	+	+
Примечание – обозначение «-» отсутствие в ассортименте, обозначение «+» присутствие в ассортименте									

Источник: на основе материалов [130].

Из приведенных иллюстраций и материалов о состоянии рынка молочных продуктов и политики импортозамещения, представленных выше в главе 1, вытекает, что ведущие производители молочной продукции занимают 28,7 % рынка производства молочной продукции в России. Остальные 71,2 % приходятся на зарубежные поставки и российские предприятия малого и среднего бизнеса, включая фермерские хозяйства. Имея в виду, что сетевые магазины покупают молочную продукцию в основном у крупных производителей, то для предприятий-производителей среднего и малого размеров для поставок их продукции остаются, как правило, предприятия розничной торговли локального значения. Однако эти торговые предприятия покупают молочную продукцию также у крупных производителей. В таких условиях

предприятиям, выпускающим молочную продукцию в ограниченном объеме по сравнению с ведущими производителями, трудно выдержать ценовую конкуренцию. Чтобы добиться успеха в бизнесе, необходимо активно заниматься инновационной деятельностью, включая использование таких наиболее доступных по цене методов, как вторичные маркетинговые исследования, создание собственного сайта, а также применение некоторых цифровых маркетинговых технологий.

При анализе маркетинга инноваций компаниями молочной индустрии необходимо освоить для многих из них новую технологию бенчмаркинга, позволяющую выявить свои по сравнению с конкурентами сильные и слабые стороны [201; 213].

За образец изучения в нашем случае принимают лучшую продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и компаниями, работающими в других подобных областях, для выявления компанией возможных способов совершенствования ее собственных продуктов и методов работы на основе инновационного подхода.

При создании предприятий в молочной индустрии с иностранными партнерами процессы производственно-хозяйственной деятельности могут отслеживаться иностранными партнерами с целью выявления наиболее уязвимых мест с точки зрения эффективности. Такой подход находит применение при создании молочных компаний, идентичных зарубежным аналогам и находящихся на обслуживании иностранных партнеров. Обычно в роли партнеров выступают поставщики высокотехнологичного оборудования, которые в режиме онлайн отслеживают весь процесс управления животными, т. е. весь процесс биоменеджмента, рассмотренный ниже. Возникающие трудности в нормальном функционировании компании решаются посредством корректировки программы управления стадом [168].

Когда компания включает в свой состав несколько однородных предприятий, то возможно собирать, анализировать и сравнивать информацию об эффективности проведения однородных производственных операций в одном информационном центре.

В таблице 1.8 раскрыто содержание маркетинговой деятельности в области инноваций.

Дифференцированный подход к определению направлений маркетинговой деятельности с учетом основных видов инноваций позволит выявить инструменты маркетинга инноваций, необходимые для решения конкретных инновационных задач.

Рассмотрим более подробно направления инновационной деятельности, в наибольшей степени характерные для молочной индустрии.

Таблица 1.8 – Направления маркетинговой деятельности по областям инноваций

Область инноваций	Направления маркетинговой деятельности
Новые технологии производства	Поиск новых технологий, включая проведение маркетинговых исследований технологических инноваций
Новые продукты	Анализ патентов и изобретений, а также маркетинговые исследования оценок потенциальных потребителей и продуктов конкурентов, состояния рынка в данной продуктовой области. Управление продуктовой линейкой, разработка новых продуктов
Новые технологии сбыта	Выбор направлений создания новых каналов сбыта, включая интернет-каналы. Управление логистикой, построение эффективной цепочки товародвижения
Новые услуги потребителям и партнерам	Исследование направлений создания новых услуг, включая интернет-услуги
Новые технологии управления персоналом	Использование возможностей внутреннего маркетинга
Новые информационные технологии	Исследования в компьютерной и информационной областях деятельности опыта использования этих технологий другими организациями (исследования разработок ИТ для применения внутри компании – CRM, управление стадом и пр.)
Новые инструменты маркетинговых коммуникаций	Исследования онлайн- и офлайн-инструментов, рассмотренных в параграфе 1.1

Источник: составлено автором.

Технологические инновации преимущественно связаны с производственными процессами. К примеру, необходимо наладить бутилирование (розлив в бутылки) молока, для этого необходимо внедрить на производстве линию бутилирования.

Важным условием развития молочного хозяйства и повышения объемов производства является сохранение здоровья коров [60; 59]. Оказание должного ухода коровам необходимо сочетать с тщательно продуманным рационом питания. Инновационные технологии с применением систем автоматизированного управления рациона способствуют сохранению здоровья коров и повышению их воспроизводительных функций [41; 77]. Специальные компьютерные системы помогают составить правильный рацион путем анализа сбалансированности кормов и их пищевой ценности. Такая система позволяет скорректировать количество и состав различных компонентов в кормах, повысить лактацию и лучшее усвоение кормов. Приготовление и раздача корма осуществляется самоходными смесителями-раздатчиками. Электронные системы управления стадом загружают информацию о рационе в бортовой компьютер раздатчика. После осуществления всех операций данные поступают в центральный компьютер, и задача кормления отмечается как выполненная.

Важным направлением использования инноваций является биоменеджмент. Под биоменеджментом в общем виде понимается управление процессами на животноводческих комплексах с целью максимизации прибыли, путем сокращения расходов на строительство, эксплуатацию, кормовую базу. Основатель всемирного экономического форума М. Шваб

утверждает, что четвертая промышленная революция будет характеризоваться слиянием компьютерных программ, биологических процессов, роботизацией производств [174].

Особенностями биоменеджмента является необходимость исследований жизнедеятельности животных, современных животноводческих технологий, а также гуманное использование животных в процессе получения конечного продукта.

Решение комплекса этих задач позволяет реализовать цель биоменеджмента – эффективное обращение с животными для максимизации прибыли молочной компании путем сокращения объема человеческого труда. Применение биоменеджмента способствует росту инновационного потенциала и качественного развития компании – производителя молока и молочной продукции, формирует новую корпоративную культуру, что, в свою очередь, способствует созданию благоприятных условий для реализации маркетинга инноваций и удовлетворения потребностей клиентов.

Одним из средств биоменеджмента, позволяющим сократить использование человеческих ресурсов, является программное обеспечение (ПО), без которого эффективность биоменеджмента существенно снижается.

Специализированное программное обеспечение, используемое в биоменеджменте, ежегодно становится более востребовано в молочной индустрии. По сравнению с зарубежными разработчиками российские разработчики ПО значительно отстают, хотя в последнее время в этом секторе наблюдается некоторое оживление и тенденция к последующему росту. Решения, принимаемые сотрудниками об увеличении объема выдаваемых кормов с целью повышения производительности надоев, не могут быть переложены на компьютерные программы.

Все мероприятия, направленные на расширение использования биоменеджмента, должны основываться на маркетинговых исследованиях о новых разработках в данной области и методах их внедрения на передовых зарубежных и отечественных предприятиях.

Особое внимание необходимо уделить кадровому направлению инноваций, так как руководству компании приходится учитывать социально-психологические факторы, а также условия, в которых трудятся сотрудники. Среди таких факторов следует выделить прежде всего модернизацию производства и постоянное усложнение технологических процессов (технологический маркетинг). В свою очередь, эти факторы повышают роль сотрудников и требуют принимать во внимание социальные ценности. На решение многих проблем эффективного управления коллективом направлен внутренний маркетинг.

Л. Берри и А. Парасураман (представители североамериканской школы маркетинга услуг) говорят о том, что «внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности [цит. по 155].

Английские ученые М. Рафик и Л. К. Ахмед говорят о том, что «внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий» [206]. Эти определения раскрывают важные аспекты эффективного управления персоналом, которые должны применяться на предприятиях молочной индустрии.

Одним из направлений маркетинговой деятельности в области инноваций является использование маркетинговых коммуникаций. К их помощи прибегают для информирования всех субъектов рыночной деятельности о продукции, включая конечных потребителей, убеждая в преимуществах продукции и побуждении приобрести продукцию. Здесь также решаются вопросы создания лояльного потребителя и поддержания его лояльности.

Рассмотрим направления применения важнейших методов маркетинговых коммуникаций предприятиями молочной индустрии.

Наиболее широко используется реклама. Маркетологами молочной индустрии, как правило, используется традиционная офлайн-реклама (газеты, радио, телевидение). Новые возможности в области маркетинговых коммуникаций предоставляют Интернет и цифровые технологии. Здесь прежде всего создается сайт компании.

При использовании цифровых медиа посетитель сайта может активно участвовать в обсуждении рекламной информации, его отклик можно получить в режиме реального времени, что способствует принятию оперативных маркетинговых решений. Вдобавок можно определить, какие каналы и маркетинговые решения будут наиболее эффективны с точки зрения создания спроса на молочные продукты у потенциальных потребителей [85]. При этом посетителям сайта необходимо показывать рекламу именно тех товаров или услуг, которыми они интересовались ранее на этом сайте. С помощью информации о портрете целевой аудитории, полученной в результате сегментирования, возможно создать для нее персонализированное рекламное сообщение [32].

Маркетологи также могут привести в рекламе дополнительные детали о продукте, пригласить потребителей принять участие в последующих коммуникациях, предложить цифровой купон или другие средства продвижения для стимулирования их активного участия, предлагаемого цифровым маркетингом [32].

Особое внимание следует обратить на мобильную рекламу, рост которой существенно опережает развитие интернет-рекламы на стационарных носителях. В основу рекламной кампании «Валио», разработанной агентством SPN Ogilvy PR, под слоганом «Полет кулинарной фантазии» положена идея продвижения линейки молочных продуктов «Валио» (творог, сметана, сливки) как очень удобных для приготовления вкусных и полезных блюд [32].

Кампания была направлена на информирование потребителей о линии молочных продуктов «Валио», произведенных в Финляндии. Уделено большое внимание

позиционированию этих продуктов в рамках концепции «продукты для приготовления» и укреплению образа товаров «Валио» как высококачественных, обладающих превосходным вкусом и удобных в потреблении. В качестве средств размещения были задействованы телевидение, метрополитен и наружная реклама (щиты 3х6 м). Агентством также проведены промоакции по стимулированию продаж молочной продукции «Валио». В качестве приза покупатели получали DVD с кулинарным мастер-классом от шеф-повара ресторана Mama Roma Сергея Онищенко [32; 109].

Большую роль в онлайн-продвижении играет использование мнений лидеров, аккаунты которых имеют обширную аудиторию подписчиков. Прежде всего, подразумеваются блогеры. Необходимо стремиться мотивировать лидеров мнений для продвижения продуктов компании. Блогеры могут продемонстрировать определенный продукт в своем аккаунте для многочисленной аудитории, что поможет существенно увеличить продажи товара или услуг, а реклама приобретет вирусный характер. Привлечение блогеров к продвижению продуктов – достаточно затратное маркетинговое мероприятие. Однако инновационный продукт подразумевает наличие вкусовых, качественных и прочих характеристик, которые быстрее всего принимаются суперноваторами, ориентирующимися на блогеров, лидеров мнений. Суперноваторов, которые легко воспринимают нативный SMM. Поэтому инновационный продукт наиболее привлекательно продвигать в цифровой среде [32].

Традиционно компании формировали доверие к своим брендам во многом с помощью агентов влияния – известных людей, привлечь которых – сложная задача. К тому же сегодня потребители уже не с такой готовностью следуют за подобного рода агентами влияния. Они слушают, что о бренде говорят такие же обычные потребители, как и они. Существенно возросла важность умелого использования цифровых инструментов мониторинга, включая сервисы, которые указывают на эпицентры цифрового влияния [32].

Стимулирование сбыта (продаж) на предприятиях молочной индустрии, помимо стимулирования деятельности своих сотрудников, может быть направлено на торговые организации (посреднические и конечные, включая интернет-торговлю) и на потребителей [32].

Основными методами стимулирования в онлайн-каналах являются торговые скидки, пакетные продажи, премии, конкурсы лотереи, игры. Эти методы традиционно применяются также в офлайн-каналах. Для реализации этих методов производители, как правило, используют свои сайты и акции по месту продаж. В последние годы все шире используются социальные сети. Например, посетителей российских магазинов в ряде городов (Воронеж, Орел, Брянск, Курск, Железногорск, Белгород, Старый Оскол, Липецк, Грязи, Тамбов, Калуга) привлекали промоутеры в яркой промоформе, выдавая им в подарок некоторые молочные продукты. Акция ТМ «Вкуснотеево» «Подарок за покупку» была направлена на стимулирование продаж по заказу ЗАО «Молвест». Первоочередной задачей было увеличение продаж и усиление лояльности

потребителей к ТМ «Вкуснотеево». В ходе акции, проходившей в крупнейших торговых точках (всего 59 магазинов), при покупке любой продукции ТМ «Вкуснотеево» покупатель получал в подарок сметану или творожок этой же марки, таким образом, стимулировалась продажа молочных продуктов [28; 32].

Связи с общественностью (PR-деятельность) широко осуществляются в традиционных коммуникационных каналах. Использование онлайн-каналов, не изменяя основного содержания этой деятельности, открывает определенные новые возможности ее осуществления. Отметим прежде всего использование компаниями молочной индустрии своего сайта, социальных сетей, разнообразных возможностей цифровых технологий для размещения информации о спонсорских и благотворительных мероприятиях, проведения презентаций новых продуктов, размещения благоприятных новостей, например, осуществляя подборку положительных отзывов о своих продуктах [32].

Важное значение для компаний молочной индустрии имеет лоббистская деятельность в законодательных и управленческих органах с целью принятия или отмены определенных решений. Прежде всего, компании стремятся добиться своего участия в государственных программах по развитию сельского хозяйства, получения льготного кредитования, обеспечения поддержки на местном уровне управления.

Комплексными методами маркетинговых коммуникаций являются выставки и ярмарки, при проведении которых совместно используются различные методы и средства развития своего бизнеса (реклама, стимулирование продаж, дегустация, поиск партнеров по бизнесу, получение информации о деятельности конкурентов, проведение опросов среди участников и посетителей, заключение деловых сделок). Так, при проведении в декабре 2019 года VI Международного агропромышленного молочного форума в Красногорске, крупнейшей отраслевой выставке молочной продукции, свою продукцию представили свыше 20 экспонентов. На выставке можно было попробовать сыры, йогурты, творог, молоко и другие продукты. Работала зона умной дегустации, в рамках которой искусственный интеллект определял эмоции дегустаторов, а также стеллажи, на которых можно было увидеть полки супермаркетов с молочной продукцией такими, какими они были 5, 10 или 15 лет тому назад [160].

Одно из направлений использования возможностей маркетинговых коммуникаций – привлечение иностранных туристов-покупателей в Россию, чтобы показать им качество российских продуктов и процесс их производства [67]. Развитие внутреннего экотуризма, экотуры на фермы. В то же время отмечают определенные проблемы при проведении ярмарок, в частности, при реализации продукции на ярмарках. Посетители, пришедшие на фермерскую ярмарку, ожидают увидеть натуральную продукцию, но фактически сталкиваются с товаром,

произведенным где-нибудь в Подмоскowie в непонятных цехах с низким и сомнительным качеством [57].

Современный маркетинговый подход основан на приоритете интересов покупателя. Он перспективнее, чем ориентация на сбыт, так как удержание покупателя более приоритетно. Однако приоритетный подход, учитывающий интересы покупателя, нуждается в анализе покупательских запросов и поиске способов их удовлетворения. К сожалению, приходится сталкиваться с низким уровнем профессионализма исполнителей, которые, как правило, не используют в своей хозяйственной деятельности маркетинг инноваций, не заинтересованы в достижении долгосрочных стратегических маркетинговых целей. В частности, маркетинг инноваций предполагает, что в интересах покупателя должны использоваться только экологически чистые корма, добавки, сертифицированные медикаменты для животных и т. д. Таким образом, добросовестность исполнителей (компании в целом и каждого сотрудника в частности) становится одним из определяющих условий успеха компании и формирования надежного бренда (имиджа) в молочной индустрии. Кроме того, применение ориентированных на покупателя методов маркетинговых коммуникаций предполагает наличие у компаний понимания необходимости использования маркетинга, выделения необходимых денежных средств и наличия специалистов-маркетологов. Такими возможностями обладают только достаточно крупные предприятия. Фермеры, торговые посредники, несетевые магазины такими возможностями не обладают. Однако если у руководства таких предприятий есть понимание важности использования маркетинга, то они могут применять некоторые достаточно незатратные инструменты онлайн-маркетинга.

Одним из главных направлений деятельности предприятий молочной отрасли является успешный вывод на рынок товаров и услуг, обладающих новизной, при производстве которых используются передовые технологии. Такой инновационный подход в существенной мере обеспечивает достижение конкурентных позиций молочных продуктов. Этому способствует эффективное применение маркетинга. Таким образом, в рамках данной работы будет рассмотрен маркетинг инноваций. Безусловно, при его применении должны использоваться передовые маркетинговые технологии, т. е. инновационный маркетинг.

Выводы по главе 1

1. Проанализировано понятие «маркетинг инноваций». Показано, что данное понятие связано не только с продвижением на рынок готовых инноваций, но и с управлением процессом их создания с учетом требований рынка.

2. Представляется, что маркетинг инноваций основан не только на использовании инструментов комплекса маркетинга, но и на применении других направлений маркетинговой

деятельности (маркетинговых исследований, сегментирования, позиционирования и др.). Отметим, что некорректно использовать словосочетание «комплекс маркетинг-микса». Существует «комплекс маркетинга», как аналог «маркетинг-микса», и не следует совместно использовать эти два понятия.

3. В маркетинге инноваций применительно к молочной продукции при выборе инструментов комплекса маркетинга продуктивно выделять поддерживающие и прорывные нововведения, как это делается при рассмотрении общих задач управления нововведениями.

4. Заслуживает внимания инновационный для молочной отрасли подход к привлечению потребителей к инновационной деятельности. Он основан на использовании опыта потребителей. Большинство неудач, связанных с выводением инноваций на рынок, обусловлены тем, что они возникают на базе новых знаний, а не потребностей, в то время как потребителю нужен не новый продукт, а новые выгоды [72; 115].

5. Показано, что возрастание важности внимания при выборе инструментов маркетинга инноваций к разработке инновационных продуктов обусловлено в большой мере сокращением жизненного цикла продуктов.

6. При выборе методов комплекса маркетинга применительно к молочным продуктам большое значение имеет степень новизны выводимого на рынок инновационного продукта. В частности, их реклама, применение других методов коммуникаций должны быть начаты до появления собственно инновационного продукта на рынке.

7. Обосновано различие понятий «инновационный маркетинг» и «маркетинг инноваций». Под инновационным маркетингом понимаются новые методы и технологии маркетинга [18], применяемые при формировании продуктовой политики и выводе на рынок продуктов любого типа. Маркетинг же инноваций – это маркетинговая деятельность по выбору наиболее перспективных с позиций потребителей продуктовых новаций и выводу на рынок продуктов, которые обладают существенно новыми инновационными свойствами.

8. Анализ отечественных рыночных факторов в сравнении с аналогичными факторами европейского рынка молочной продукции позволяет сделать вывод о наличии существенных внешних проблем на пути развития маркетинга инноваций отраслевых компаний. Эти проблемы были рассмотрены в данной главе.

9. Перечислены основные направления повышения эффективности деятельности предприятий в молочной индустрии, необходимые для выбора инструментов маркетинга инноваций.

10. Показано, что особое внимание необходимо уделить кадровому направлению инноваций, так как руководству компании приходится учитывать социально-психологические

факторы, а также условия, в которых трудятся сотрудники. На решение многих подобных проблем эффективного управления коллективом направлен внутренний маркетинг.

11. Выявленные и систематизированные проблемы и условия внедрения маркетинга инноваций в молочной индустрии позволяют утверждать, что основной задачей в данной области является разработка комплекса мер, включающего маркетинг инноваций, стимулирующего реализацию инноваций на всех этапах производства и товародвижения молока и молочной продукции [18].

12. Одним из главных направлений деятельности предприятий молочной отрасли является успешный вывод на рынок товаров и услуг, обладающих новизной, при производстве которых используются передовые технологии. Такой инновационный подход в существенной мере обеспечивает достижение конкурентных позиций молочных продуктов. Этому способствует эффективное применение маркетинга инноваций.

Глава 2 Стратегии и инструменты маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии

2.1 Особенности маркетинга инноваций в молочной индустрии и перспективы применения в России

Проблема обеспеченности населения молочными продуктами относится к числу наиболее важных задач обеспечения продовольственной безопасности [82].

По оценке экспертов, мировая потребность в молоке к 2050 году увеличится на 68 % и составит 1 077 млн т при текущем спросе в 740 млн т [105]. При этом Российская Федерация не входит в первые 10 стран по объему потребления молочных продуктов в целом и молока в частности. Так, среди европейских стран лидером по потреблению молока является Финляндия – 384 кг молока на человека в год. В Швеции этот показатель составляет 332 кг, в Италии – 253 кг, в Дании – 251 кг, в Германии – 248 кг, во Франции – 243 кг. Если в 1990 году в 31 регионе Российской Федерации душевое потребление молока превышало 390 кг в год, в 23 регионах – 400 кг в год [97], то в настоящее время среднедушевое потребление молока более чем на 30 % меньше рациональной нормы потребления и уровня 1990 года [82] и составляет 169 кг [124].

Молочная отрасль одна из самых важных и перспективных отраслей животноводства, при этом молочное скотоводство занимает одну из лидирующих позиций во всей животноводческой отрасли. Отметим, что понятие «молочная отрасль» представляется в более широком смысле, чем молочная индустрия и включает в себя область науки и производства. Из Федерального закона от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» смежной отрасли следует, что понятие отрасли включает в себя комплекс экономических отношений, возникающих в процессе производства сбыта и потребления продукции с использованием производственных и иных имущественных объектов. Молочная индустрия относится к промышленности и производственному процессу [161].

Большую часть молока – неотъемлемого продукта питания населения – дает именно крупный рогатый скот, численность которого в мировом хозяйстве составляет около 1,3 млрд голов [138]. В 2014 году в России был проведен первый международный агропромышленный молочный форум, в рамках которого подписан ряд соглашений в сфере молочного животноводства, часть соглашений относилась к внедрению инновационных технологий на предприятиях. И это не случайно, так как степень самообеспеченности молоком в Российской

Федерации была одной из самых низких (в 2013 году) по сравнению с другими категориями сельскохозяйственной продукции и составляла 77 % против 90 %, определенных в Доктрине продовольственной безопасности [113].

Проблема обеспеченности населения молочными продуктами обостряется в связи с тем, что в настоящий момент в мире и в частности в России, существует дефицит молока-сырья, усиливающийся ежегодно [82; 185]. Это связано как с проблемами в отрасли в целом, так и с недостаточным вниманием к инновационной деятельности.

На основе данных Федеральной службы государственной статистики и Министерства сельского хозяйства (таблица 2.1) [95; 172] автором был выполнен анализ основных показателей развития молочной индустрии.

Таблица 2.1 – Состояние молочной индустрии в России

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Поголовье крупного рогатого скота, млн. голов [148]	8,43	8,26	8,12	7,97	7,95	8,01	7,98	7,89	–
Производство молока, млн. т. [149]	30,50	30,8	30,80	29,70	30,10	30,6	31,30	32,20	32,30
Надой молока на 1 корову, кг	4519	4841	5140	5 370	5660	5945	6335	7351	7646
Экспорт молочной продукции, тыс. т.	639	720	672	743	686	690	611	707	-
Цена молока сырого, р/т	15875	19614	20648	23900	25000	24400	24300	25199	26610
Импорт молочной продукции, тыс. т	9445	9155	7917	7544	7129	5689	6727	7044	–
Производство доильных установок, тыс. штук	5,40	4,60	10,80	10,00	3,90	3,20	–	–	–

Источник: составлено автором на основе материалов открытых источников.

Агрегированная структура изменения производства обосновывает необходимость применения маркетинга инноваций, который позволит увеличить цену конечного продукта и привлечь дополнительные инвестиции в отрасль [56].

На фоне сокращения поголовья крупного рогатого скота наблюдается тенденция увеличения надоев и незначительный прирост производства и реализации молока. При рассмотрении статистики в разрезе отдельных категорий хозяйств наблюдается динамика либо положительная, либо нейтральная, к примеру, в сельскохозяйственных организациях и фермерских хозяйствах – производство молока увеличилось на 0,1 % и 5,7 % соответственно. В хозяйствах населения показатель снизился на 4,2 % [172].

Эти тенденции приводят к тому, что при квотировании молоко стоит дороже, ценовые издержки ложатся на потребителей, но они осознают пользу молочных продуктов и спрос по этим причинам не уменьшается. Данную ситуацию необходимо учитывать в маркетинговой деятельности при выборе ценовой политики и продвижении молочной продукции исходя из запросов потребителей.

Что касается регионального среза, то увеличилось производство молока в Удмуртской республике, Свердловской и Воронежской областях, Алтайском крае и Белгородской области (в среднем на 3,3–8 тыс. т). Прирост производства обусловлен ростом производительности труда в сельскохозяйственных организациях. Вместе с тем многие регионы показали снижение объемов производства молока на 5–34 тыс. т. Среди них Смоленская и Московская области – за счет сельскохозяйственных организаций; Пензенская и Саратовская области, Республики Мордовия и Татарстан – за счет хозяйств населения; в Амурской области хозяйства населения и сельскохозяйственные организации повлияли на снижение объемов производства молока в равных долях.

Среди факторов, оказавших отрицательное влияние на состояние показателей развития молочной индустрии, можно выделить следующие:

1. Слабая поддержка государства сельскохозяйственного сектора. Государственная поддержка молочного производства является недостаточно эффективной, так как сельскохозяйственные предприятия получают ее не в полном объеме. На практике можно видеть следующую ситуацию: сельскохозяйственные предприятия [10] обременены долговыми обязательствами, федеральный бюджет не стремится выплачивать компенсации по субсидиям.

2. Предъявление высоких требований к претендентам на получение государственных субсидий. Министерство сельского хозяйства снизило условия предоставления субсидий, однако большая часть производителей (около 60 %) до сих пор им не соответствует. Рассчитывать на поддержку государства за реализованный продукт (около 9 р. за 1 литр молока) могут компании, получившие не менее 72 телят с каждых 100 дойных коров в год. Однако принятые нормативы диктуют более жесткие условия: в 2014 году – 76 телят, в 2015 году – 78, а в 2016–2020 годах – по 80. Представители Национального союза производителей молока считают, что показатель воспроизводства телят необходимо исключить из условий предоставления субсидии. Тормозящим фактором является и то, что в молочном скотоводстве наблюдается отставание развития транспортной, социальной и инженерной инфраструктур сельской местности от городской; представляется, что решением для снижения требований являются горизонтальные и вертикальные маркетинговые интеграции, объединения в союзы и последующее применение GR маркетинга, а именно лоббирование. Отметим, что возможность

лоббирования и использования нерыночных методов у малого и среднего бизнеса не существенна [3].

3. Усложненная система кредитования отрасли. По-прежнему серьезной проблемой остается длительный срок окупаемости животноводческих проектов. Многие молочные предприятия находятся в предбанкротном состоянии, некоторым из них не позволяют обанкротиться банки-кредиторы. Однако финансовое положение таких производителей остается крайне шатким. Многие кредитные организации до настоящего времени относятся сдержанно к предоставлению заемных средств на развитие проектов в молочной индустрии. Тем не менее во многих областях (к примеру, в Тамбовской области, где инвестиции в 2014 году составляли более 1,2 млрд р.) финансирование осуществлялось за счет местного бюджета. Однако зарубежная практика показывает, что наиболее эффективно осуществлять кредитование за счет коммерческих организаций, а государственная функция – квотировать, субсидировать и развивать науку.

4. Отсутствие современных механизмов управления и бизнес-технологий, включая инструменты современного маркетинга и маркетинга инноваций. В России около 12 тыс. молочных ферм (с поголовьем от 300 коров и выше), из которых многие нуждаются в пересмотре внутренней политики и применении маркетинга инноваций [172].

5. Использование устаревшего оборудования и несоответствие их современным мировым стандартам. Развитие отрасли сельского хозяйства в России до сих пор имеет консервативный характер, в то время как зарубежные производители активно повышают уровень инновационной активности в данном секторе, вкладывая денежные средства в основные фонды [105]. По уровню внедрения инновационных разработок в отрасль молочного скотоводства Россия существенно отстает от крупнейших европейских стран, Англии и Голландии. Выпуск современного молочного продукта, удовлетворяющего потребности покупателя возможен только с применением технологических инноваций, т. е. на современном оборудовании.

6. Ввоз дешевого пальмового масла (применяют при производстве дешевых кисломолочных продуктов). По мере формирования маркетингового спроса населения на здоровые молочные продукты ввоз дешевого пальмового масла станет менее актуален.

7. Освоение внутреннего рынка более сильными конкурентами. Конкуренция носит жесткий характер и ведет к деградации слабейших участников [58]. Правильное маркетинговое позиционирование продукта и географическое сегментирование рынка поможет избежать проблемы деградации.

Стимулирующей силой для притока инвестиций в российский агропромышленный комплекс является российское продовольственное эмбарго. Однако это возможно в случае, если

инвесторы будут уверены в повышении рентабельности сельскохозяйственной отрасли в результате наложения запрета на ввоз продовольственных товаров. Проблема заключается в том, что российские инвесторы вряд ли смогут ожидать долгосрочного положительного эффекта от эмбарго. В период действия запрета велика вероятность применения административных рычагов регулирования цен на продовольственные товары. Однако предприятия могут рассчитывать на получение дополнительной прибыли только в связи с ростом цен, с проведением модернизации действующих производственных мощностей, с решением проблем по долгам, с аккумулярованием свободных средств, с привлечением квалифицированного персонала и т. д., но так и не выйти на расширение инвестиционных проектов.

Частичное освобождение рынка молочной продукции от импортных товаров может привести к увеличению производства и продажи качественных отечественных продуктов. В качестве примера можно привести ситуацию с сырами: практически половина всех сыров импортировалась из Германии, Голландии, Польши, Финляндии и других стран. Естественно, это не способствовало появлению на рынке высококачественных российских сыров. Эмбарго касается 20 % сырья в молочной отрасли (сухое молоко, импортируемое из ЕС, молочная сыворотка, а также продукты, используемые для производства йогуртов, кефира и т. д.) и 10 % конечного продукта. В России есть производители сыров с высоким уровнем складских запасов. Таким хозяйствующим субъектам сложившаяся ситуация пойдет на пользу.

8. Коррупционная составляющая. Молочный рынок неоднороден, и производство продукции сопряжено с рядом коррупционных рисков [7]. Это касается не только чиновников и контролирующих органов, но и внутрикорпоративных отношений – топ-менеджеров, агрономов и т. д. Так, многие представители компаний по реализации оборудования сталкиваются с «откатами» при продаже оборудования молочным компаниям. Коррупция приводит к повышению стоимости оборудования и общему увеличению издержек, в том числе производственных.

Кроме вышеуказанных факторов, оказавших отрицательное влияние на состояние показателей развития молочной индустрии, необходимо отметить существенные недостатки ряда российских компаний, касающихся инновационной деятельности и использования инструментов маркетинга, среди них:

- низкий уровень инновационной деятельности;
- отсутствие должного внимания маркетингу инноваций;
- отсутствие четкой маркетинговой стратегии компаний на рынке;
- отсутствие отделов маркетинга и НИОКР;
- слабая корпоративная культура, порождающая неблагоприятный климат в компаниях.

Уровень инновационной деятельности может быть повышен за счет проведения маркетинговых исследований потребителей, состояния рынка, деятельности конкурентов, а также патентной информации.

Необходимо в рамках совершенствования маркетинга уделить внимание выработке маркетинговых стратегий, учитывающих специфику молочных продуктов и особенности рынков сбыта. Необходимо оказывать влияние на рынок и потребителей, формировать образ товара первой необходимости.

Достаточно крупным молочным компаниям необходимо предусмотреть образование отделов маркетинга и НИОКР, если они отсутствуют. Если они имеются, то усилить их деятельность на использование современных инструментов, основанных на цифровых технологиях.

Необходимо уделять внимание внутреннему маркетингу и современным методам управления персоналом. Так, в компаниях с высокой корпоративной культурой сотрудники предлагают идеи о создании инновационных продуктов, далее идея попадает в отдел НИОКР и уже затем в маркетинговый отдел, однако во множестве российских компаний данные отделы отсутствуют как структурные единицы, в лучшем случае отделы совмещены, если же отделы маркетинга и НИОКР существуют, то велика вероятность, что из-за неблагоприятного климата в компании, к примеру, низкой заработной платы, даже ответственные за проект сотрудники не будут заинтересованы в продвижении нового продукта или возложат ответственность за проект на другой отдел – это может быть связано и с отсутствием четкой структуры компании.

Более двадцати лет молочная отрасль России находится в стадии стагнации. Вместе с тем правительство активно использует такие значимые инструменты преодоления кризисных явлений в молочной отрасли, как:

1. Выделение значительных средств на развитие сельского хозяйства, в том числе молочного животноводства. Так, объем бюджетных ассигнований в рамках реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы составляет 1550687290,5 тыс. р. (в том числе на 2017 год – 215852280,4 тыс. р.; на 2018 год – 197957808,9 тыс. р.; на 2019 год – 194055876,4 тыс. р.; на 2020 год – 194060300 тыс. р.) [110].

2. Повышение закупочных цен. Закупочные цены на молочную продукцию в Российской Федерации несколько превышают цены в Польше, Беларуси и Прибалтике.

3. Таможенные ограничения. Государство отменило квоты на импорт недорогого белорусского молока и вместе с тем потребовало от экспортеров добровольных ограничений в виде так называемых торговых балансов. Такая государственная политика приводит к тому, что

молочная продукция в России обходится дороже потребителю, чем во многих европейских странах.

4. Политика импортозамещения. Президент России 6 августа 2014 года подписал указ о применении отдельных экономических мер в целях обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации [1]. Данный указ ограничивал на срок до 12 месяцев поставку продовольственных товаров из стран, которые ввели экономические санкции в отношении некоторых российских компаний и граждан в 2014 году. Под запрет попали отдельные виды сельскохозяйственной продукции, включая молочную. По оценкам экспертов, общегодовой объем импорта, попавшего под санкции, составляет около 9 млрд долларов [1]. Под действие контрсанкций попали США, Австралия, Канада, Норвегия и страны Евросоюза. Главным определяющим фактором для формирования перечня товаров стало наличие ресурсов для импортозамещения. Наиболее значимым актом по содействию импортозамещению в сельском хозяйстве явилось распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 октября 2014 года № 1948-р «Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по содействию импортозамещению в сельском хозяйстве на 2014–2015 годы», принятое в рамках программы сельхозразвития на 2013–2020 годы [95; 127]. С помощью этой программы планировалось достичь к 2020 году роста объемов производства сельскохозяйственной продукции и минимизировать зависимость национального продуктового рынка от ввоза молока и молочной продукции с 23,6 % до 16,6 %.

В перспективе потребление молока и молочной продукции по-прежнему будет опережать рост производства молока цельного [153]. Предполагается, что Россия весь прирост объемов производства молока в ближайшей перспективе будет использовать лишь для внутреннего потребления, а дефицит по-прежнему будет компенсироваться за счет поставок сухого молока и растительных жиров, т. е. недостаток сырого молока у российских переработчиков покрывается импортом [5; 82].

5. Дифференцированная политика импорта со стороны Россельхознадзора. На начало осени 2014 года было подписано 89 разрешений на ввоз продукции (преимущественно для стран-экспортеров из Азии и Южной Америки) по сравнению с 53 разрешениями за тот же период 2013 года. Несмотря на ряд мер по снижению уровня стагнации сельскохозяйственного производства российский сельскохозяйственный комплекс по-прежнему неспособен заполнить весь внутренний рынок молочной продукции.

Если не предпринимать никаких активных действий, то, по мнению многих экспертов, объем производства молока будет ежегодно снижаться на 4 % и согласно пессимистическому сценарию к 2030 году объем снизится до 18,9 млн т [108] по сравнению с 32,2 млн т в 2020 году [172]. Российская Федерация вполне могла бы стать не импортером молочной продукции, а

экспортером в европейские страны. Национальный союз производителей молока «Союзмолоко» предложил программу, согласно которой объемы субсидий постепенно дойдут до 50 млрд р. При таких дотациях можно рассчитывать на выход молочной отрасли на нормальный режим – по предварительным подсчетам к 2030 году возможно полное импортозамещение.

Проблемы развития предпринимательства в молочной индустрии России необходимо рассматривать в тесной увязке с агропромышленным комплексом (АПК), который представляет собой сложную многоструктурную систему. В нем тесно переплетаются промышленное и сельскохозяйственное производство.

Основным инструментом стимулирования российских сельхозпроизводителей явилось внесение корректировок в государственную программу развития АПК. Правительство занимается подготовкой комплекса мероприятий, нацеленных на увеличение объемов производства продовольственных товаров, в частности молока и молочной продукции, попавших в связи с санкциями под запрет. Для решения задач форсированного импортозамещения крайне важно выделить государственные приоритеты, в частности развитие молочного скотоводства.

Отметим, что удачное географическое положение России, и обширные сельскохозяйственные угодья способствовали тому, чтобы активно развивалось молочное животноводство. Советские зоотехники оценили все преимущества, поэтому вплоть до развала СССР в 1991 году ежегодно производство молока повышалось и достигло в итоге рекордного уровня в 1990 году, когда стране было сдано 55,7 млн т молочной продукции [47]. Последующий период становления уже Российского государства, т. е. 90-е годы прошлого столетия характеризовался резким снижением темпов производства молочной продукции, закрытием многих ферм и производственных комплексов. Лишь только с 2000 года и по сегодняшний день наблюдается постепенный подъем данной отрасли.

По всей стране планируется создание крупных оптово-логистических центров для транспортировки и хранения сельскохозяйственной продукции, ее последующей переработки и реализации. Это необходимо учитывать при расширении возможностей применения маркетинга инноваций.

Текущее положение российского АПК заслуживает довольно низкой экономической оценки, отрасль по сравнению с конкурентами из других стран объективно проигрывает. Неконкурентоспособность сельскохозяйственного сектора ставит под угрозу продовольственную, а следовательно, и экономическую безопасность страны. Именно поэтому комплекс государственных мер по поддержке и развитию АПК должен выйти на первый план.

Для полноценного и стабильного развития агропромышленного комплекса в условиях введенных запретов на импорт предприятиям молочной отрасли необходима стабильная

финансовая поддержка из всех уровней бюджета в сочетании с внедрением инновационных технологий.

Вместе с тем агропромышленный комплекс в целом и молочная индустрия в том числе должны развиваться вне зависимости от того, наложен запрет на ввоз сельхозпродукции или нет. Однако применение контрсанкций все же дает определенные преимущества, а именно – дополнительную возможность для развития сельского хозяйства и внедрения российских производителей в крупные торговые сети.

Текущее снижение поставок молочной продукции эквивалентно тем объемам, на которые российские сельхозпроизводители урезали свое производство за последние два года в связи с вхождением России в ВТО и резким скачком импорта на территории страны. В настоящий момент производители молока имеют возможность доказать, что они в состоянии заменить выбывшие объемы собственным производством, обеспечить большее количество рабочих мест и направить дополнительные финансовые потоки в экономику при соблюдении баланса между ценой и качеством. В течение ближайших нескольких лет, при условии эффективной поддержки со стороны государства, российские предприятия смогут снабдить рынок молоком и молочной продукцией в полном объеме.

Однако для достижения высоких производственных показателей в компаниях молочной индустрии требуется перераспределение доходов с целью закупок нового высокотехнологичного оборудования и инвестирования в маркетинговые коммуникации и брендинг. Инновационные технологии способствуют достижению высоких показателей и минимизируют влияние человеческого фактора на производственный процесс.

На сегодняшний день Россия успешно продает молоко в страны ближнего и дальнего зарубежья, из которых необходимо выделить Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Монголию и ряд других государств. Высокие требования в плане экологической безопасности и полного сертификационного соответствия установленным нормам открывают для российских производителей новые возможности дистрибуции, поскольку требования российских государственных стандартов качества соответствуют нормам качества ближнего зарубежья. Однако ряд компаний в молочной индустрии не могут получить международные сертификаты по причине устаревшего оборудования и соответственно низкого качества. Помимо обычного молока многие фермы производят также кефир, ряженку, йогурты, творог, сыр, сметану, сыворотку и прочие продукты. В этом отношении большая роль принадлежит инновациям, которые постепенно внедряются в производственный процесс и усовершенствуют его качественным образом, а также расширяют продуктовый ассортимент.

Учитывая сложность молочной отрасли, когда молодые фермы могут столкнуться с экономическими, бюрократическими, социальными и санитарными проблемами для

объективной оценки целесообразности строительства молочной фермы, требуется комплексный подход и настоящий профессионализм. В ходе глубинных интервью с фермерами выяснено, что при выходе на рынок с нуля, главное – это поработать первый год, после чего становится уже намного легче, приходит понимание, как сэкономить на маркетинговой логистике, куда сдавать молочную продукцию и как построить каналы сбыта. Конечно, все бизнес-процессы должны просчитываться еще на стадии создания бизнес-плана, однако в условиях российской действительности даже подписание договора о намерениях с молочным заводом не гарантирует фермеру сотрудничество, так как всегда можно найти причину для отказа, к примеру: содержание количества белка в молоке превысило норму. Поэтому важно создать компании хорошую деловую репутацию и найти надежных контрагентов. Немаловажный фактор по завоеванию рыночной позиции – построение узнаваемого бренда среди контрагентов и потребителей. Активная бренд-политика поможет завоевать новых клиентов из числа крупных пищевых супермаркетов [15].

Высокая значимость молочной продукции в питании современного человека общеизвестна, поэтому у компаний молочной индустрии есть хорошие возможности сбыта своего продукта. Помимо розничной реализации, молочная продукция также реализуется через b2b (бизнес для бизнеса) каналы непосредственно на молокозаводы, где осуществляется дальнейшая переработка молочной продукции [15]. Однако, чтобы продукцию приняли на молокозавод, необходимо высокое качество товара, достижение которого невозможно без инновационных технологий.

2.2 Стратегии маркетинга инноваций и оценка конкурентных позиций на рынке молочных продуктов

Выбор стратегии маркетинга инноваций в существенной мере зависит от степени новизны продукта и рыночной ситуации. Начальным этапом такого выбора может явиться использование матричных методов, дающих общие ориентиры по выбору базовых портфельных стратегий рыночной деятельности, на основе которых конкретизируются направления применения маркетинга инноваций.

Исходя из модели И. Ансоффа, с позиций отношений «товар – рынок», наиболее важных с позиций маркетинга, существуют четыре обобщенные стратегии, при правильном использовании которых компания займет определенное место на рынке молочных продуктов:

- расширение проникновения на рынок;
- развитие рынка;
- развитие товара;
- диверсификация [6; 16].

Стратегия расширения проникновения на рынок предполагает, что уже существует рынок и товар, а задача компании – увеличить продажи путем использования в первую очередь инструментов маркетинга. Необходимо улучшить качество товара, эффективность бизнес-процессов, рекламу, разработать программы лояльности. Другой вариант, когда рынок в том или ином регионе не полностью насыщен продукцией молочных компаний образуется хороший момент для входа на рынок. В частности, можно вытеснить некоторых конкурентов, которые занимают наиболее слабые позиции, применив агрессивную политику [16].

Стратегия развития рынка подразумевает выход существующего товара на новые рынки. Если определенный рыночный сегмент развивается быстрыми темпами, то открываются пути к новым рынкам с более дешевыми и надежными каналами сбыта, появляются ресурсы и дополнительные возможности расширения коммерческих операций [16].

Область применения маркетинга инноваций относится к двум оставшимся квадрантам матрицы И. Ансоффа. Стратегия развития товара предполагает разработку новации и их выведение на рынок. Имеются в виду новации радикальные, усовершенствующие и псевдоновации, например внешнее изменение продукта. Применительно к предприятиям молочной индустрии можно привести различные примеры стратегии развития товара:

- компания продает обычное молоко со средним сроком хранения, однако если сделать молоко ультрапастеризованным и увеличить срок хранения товара, то можно существенно увеличить продажи товара;
- существует питьевой йогурт, однако за счет того, что товар не имеет узнаваемого бренда и имеет плохо запоминающуюся упаковку основные покупатели данного товара – пенсионеры, так как их он привлекает низкой ценой [16].

В данном случае рекомендуется проведение маркетингового опроса потребителей, фокус-групп с целью выявления, какими свойствами должна обладать упаковка. На основании полученных данных изменяется дизайн упаковки питьевого йогурта, который способствует увеличению объемов продаж группам потребителей с различной возрастной структурой. Так, в маркетинговой компании Mckinsey разработан дизайн-индекс, позволяющий отследить корреляцию прибыльности и успешности дизайна [197]. Для принятия решения о покупке необходимо 6–8 с., в которых ключевую роль играет упаковка и ее дизайн [192]. Также специалисты компании Mckinsey отмечают необходимость учитывать постковидные факторы – гигиена и удобство онлайн-продаж [197].

Стратегия диверсификации наиболее рискованная, так как предполагает вывод нового продукта на новый рынок, и соответственно затраты будут самые высокие среди всех стратегий. Эта стратегия объединяет в себе инструменты стратегии развития рынка и стратегии развития товара. Согласно стратегии диверсификации, компания занимается развитием новых продуктов, внедрением их на рынок, а также поиском новых рынков сбыта (b2b; b2c). Диверсификация, в свою очередь, делится на несколько разновидностей: горизонтальную (расширение линейки продукции) [178], концентрическую (пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары) и собирательную (добавление новых продуктов в новые сегменты, которые имеют лишь косвенное отношение к имеющимся в настоящее время у компании технологиям, продуктам или рынкам [44]). Положительные стороны использования этой стратегии заключаются в том, что весь коммерческий риск распределяется по разным видам деятельности и отраслям, помогает компании быть более независимой от разных факторов [16]. Стратегия диверсификации – самая сложная область для применения маркетинга инноваций в молочной индустрии.

Приведем описание некоторых направлений производственной деятельности молочной отрасли. Привлекательность производства сыра продолжает расти, это связано с продовольственным эмбарго, введенным в России в 2014 году, а также развитием HoReCa.

Некоторые производители сталкиваются с трудностями, поставляя продукцию оптовым компаниям, а именно: с логистической задержкой, дополнительными расходами и пр. Особенно выражены данные трудности в цепочке «производитель – дистрибьютор – HoReCa» (кафе, рестораны и т. д.), когда важна скорость и минимальная стоимость продукции. Так, некоторые производители создали торговые марки, направленные на HoReCa, это также обусловлено особенностями фасовки и назначения использования продукта. К примеру, группа компаний «Доминант» производит продукцию под торговой маркой ProfiCheese предназначенную для приготовления ролов, чизкейков, салатов, рулетов – блюд, которые в основном готовятся в кафе и ресторанах. Отличительные особенности: профессиональная фасовка, термоустойчивость при запекании, универсальность, сохранение формы [112]. Другой производитель – «Пречистенский сыродельный завод» – в стратегическом маркетинговом планировании учел интересы пиццерий [128].

Таким образом, после введения санкций общая емкость молочного рынка увеличилась для отечественных производителей. В скором времени все чаще будут обсуждаться вопросы экологической безопасности продуктов, соответственно экопродукты в настоящее время являются высокопривлекательными с низким показателем интенсивности конкуренции. Тенденции на веганство и спрос на напитки на молочной основе неуклонно растут, однако

продуктовая линейка по-прежнему в основном представлена иностранными производителями. Относительно новыми являются продукты «управления весом», когда молочный продукт содержит определенное количество калорий и питательных веществ, необходимых для снижения или поддержания веса.

Из стратегий, указанных для отдельных квадратов матрицы, предприятиями молочной индустрии могут быть выбраны следующие стратегии маркетинга инноваций.

Инвестирование и рост

1. Сохранить и упрочить позицию на рынке путем [37]:

- концентрации усилий на поддержание сильных сторон бизнеса;
- инвестирования с целью обеспечения роста максимальными темпами.

2. Масштабное инвестирование в рыночные сегменты с наибольшей привлекательностью; обеспечение увеличения прибыльности за счет повышения производительности; поддержание способности противодействовать конкурентам.

3. Инвестирование в борьбу за лидерство; усиление деятельности с наиболее уязвимых сторон; частичное инвестирование только в сильнейшие стороны деятельности.

Избирательность

Обеспечить выборочный рост путем:

- специализации и концентрирования на основе сильнейших сторон деятельности;
- ухода с рынка, если отсутствует информация о приемлемом росте объема продаж;
- поиска возможностей преодоления слабых сторон деятельности [41];
- защиты существующих программ рыночной деятельности;
- концентрации инвестиций в сегменты, где относительно низкий риск и высокая прибыльность [2].

В таблице 2.2 представлено соотношение основных видов новаций и предлагаемых к реализации направлений маркетинговой деятельности. Скоординированное рассмотрение типа новаций и маркетинга инноваций является залогом успеха в рыночной деятельности предприятий молочной отрасли.

Использование современных методов и технологий при реализации инструментов комплекса маркетинга были рассмотрены в главе 1. Здесь же охарактеризуем такой инструмент маркетинговых коммуникаций, как брендинг. В маркетинговых коммуникациях при продвижении молочной продукции брендинг находит ограниченное применение и в основном используется в крупных компаниях.

Таблица 2.2 – Реализация инструментов комплекса маркетинга в зависимости от типа новаций

Тип новаций	Изменения инструментов комплекса маркетинга				Цель маркетинга инноваций
	Продукт	Сбыт	Цена	Продвижение	
Поддерживающие	Обновление продукта, создание новых свойств продукта. Новое представление существующих продуктов	Использовать оправдавшие себя каналы поставок с возможным изменением логистики (упаковка, условия транспортировки и др.) новых продуктов. Освоить продажи без участия людей	Учесть в ценообразовании изменение оценок потребителей и уровня конкурентной борьбы	При продвижении акцент сделать на применение методов продвижения, основанных на современных интернет-технологиях. Ориентировать эти методы прежде всего на потребителей-новаторов	Путем описания достоинств нового продукта удержание существующих потребителей и привлечение новых
Прорывные	Создание принципиально новых продуктов	Учесть в существующих каналах сбыта появление сегмента новых потребителей	Определить минимально низкие цены для привлечения потребителей	Ориентироваться прежде всего на применение методов продвижения в соцсетях, где присутствуют лидеры, мнение которых ценят суперноваторы и новаторы	Удовлетворение новой потребности существующего и вновь возникшего сегмента потребителей

Источник: составлено автором.

Особенность российской молочной индустрии при применении брендинга заключается в том, что крупные компании, понимая и оценивая суть брендинга, выводят на рынок новые продукты, используя расширение и растяжение бренда.

Отметим, что расширение бренда – это выпуск продуктов смежной товарной категории, при этом бренд не меняется. К примеру, компания выпускала цельное молоко под определенным брендом, и после расширения бренда наладила выпуск йогуртов с таким же брендом.

Растяжение же бренда – это выпуск новой продукции в одной товарной категории под

тем же брендом при изменении спроса потребителей, к примеру, выпуск йогурта с новым вкусом в дополнение к пяти существующим вкусам.

В классической теории брендинга основным недостатком расширения и растяжения бренда является размытие бренда в глазах потребителей. В российском ритейл-сегменте, особенно в Москве и Московской области, производители заполняют полки магазинов различными товарами, имеющими одинаковый бренд одной компании, создавая эффект изобилия. По сути, потребитель выбирает товары (цена, вкусовые характеристики и т. д.), представленные под одной торговой маркой, но имеющие различные названия [11]. Создавая такое торговое изобилие, российские молочные компании косвенно сокращают долю конкурентов.

Сильный бренд характеризуется доверием и лояльностью потребителей, позволяет экономить бюджет компании посредством использования общих каналов дистрибуции и маркетинговых коммуникаций. Новые товары под известным брендом будут восприниматься с «кредитом» доверия. Вывод нового товара на рынок под существующей маркой возможен существенно быстрее, чем под новой маркой. Так, крупная компания молочной индустрии ОАО «Вимм-Билль-Данн» вывела на рынок торговые марки: «Веселый молочник»; «Домик в деревне»; «Фругурт»; «Имунеле»; «Мажитэль»; «Агуша»; Bio Max; Quaker; «Чудо». А холдинг «Молвест» создал торговые марки: «Вкуснотеево»; «Фруате»; «Кубанский хуторок»; «Волжские просторы»; «Сан Круи» и др. Практически во всех торговых марках холдинг «Молвест» применил как расширение бренда, так и растяжение [11].

У каждой торговой марки есть свой потребитель. Так, основные потребители торговой марки «СанКруи» – женщины в возрасте от 20 до 40 лет, ведущие активный образ жизни. Торговая марка «Нежный возраст» представлена в основном продукцией для детей, соответственно ее целевая аудитория – молодые мамы в возрасте от 23 до 35 лет, что подтверждается многочисленными рекламными плакатами. Остальные торговые марки холдинга позиционируются как семейные, ориентированные на различные регионы России, к примеру, на рынке Москвы и Московской области представлен практически весь ассортимент торговой марки «Вкуснотеево».

Выбор конкретных стратегий маркетинга инноваций зависит от индивидуальных условий, в которых находится компания (логистика, конкуренты, дистрибьюторы и т. д.) и от ее возможностей использовать современные технологии маркетинга. К данным стратегиям относят: ожидание подходящего момента для выхода на рынок молочных продуктов; развитие молочного рынка в целом; качественное развитие непосредственно самого продукта; стратегию так называемого отрицательного роста; стратегию диверсификации. На каждую компанию воздействует ее окружение, многочисленные рыночные факторы, требующие тщательного

изучения и анализа [175; 181]. Изучение конкурентоспособности и ее повышение предполагает наличие технологий, маркетинговых, стратегических, организационно-управленческих, инвестиционных и других аспектов [34; 146].

На инновационных молочных комплексах применяют различные схемы повышения конкурентоспособности, однако ни одна схема практически не функционирует без участия топ-менеджеров.

Результаты исследования конкурентоспособности используются при выборе стратегий конкурентной борьбы. Существует множество таких стратегий, начиная с общих и заканчивая формулированием стратегий для отдельных функциональных направлений повышения конкурентоспособности. Конкретные стратегии, выбираемые различными компаниями, вследствие специфики рынка, внутренних возможностей, а также характера конкурентной борьбы, целей повышения конкурентоспособности, различных взглядов руководства на пути развития компании и др. причин, могут существенно отличаться. Однако можно утверждать, что все эти стратегии формируются вокруг выбора предпочтительных направлений дифференциации и/или снижения издержек (цены). Изложенное находит отражение в известной матрице завоевания преимуществ в конкурентной борьбе М. Портера [36; 123].

Как следует из данной матрицы, существуют два основных направления обеспечения конкурентного преимущества: снижение издержек и дифференциация [36]. Рассмотрим более детально эти направления для обеспечения конкурентного преимущества для предприятий молочной отрасли [36].

Дифференциация может проводиться для трех объектов оценки конкурентоспособности: продукта (уровень сервиса, качество, определенный имидж, создание дополнительных выгод для потребителя и др.); маркетинга (ценовые скидки, форма оплаты покупки, продажи в определенных типах магазинов, специфика методов продвижения и др.); предприятия в целом (устойчивость финансового положения, самая современная технология, социальная ориентация, имидж предприятия, профессионализм персонала и др.) [36]. Сфокусированная дифференциация означает концентрацию усилий по обеспечению конкурентных преимуществ на ограниченном числе рыночных сегментов, например фермерским хозяйствам. Этого добиться проще, чем в случае ведения продаж на большом числе рынков, на которых присутствует большое число конкурентов, что по силам прежде всего крупным предприятиям молочной индустрии.

Дифференциация может принимать разнообразные формы: образ торговой марки; внешний вид товара; технологическое совершенство. При этом действия отделов НИОКР, маркетинга и производства четко скоординированы. На российском рынке молочной продукции чаще всего встречается дифференциация образа торговой марки и внешнего вида

товара. Так, компания «Вимм-Билль-Данн» выпускает молочное детское питание под торговой маркой «Агуша», за счет активной маркетинговой кампании в воображении потребителей возникает образ уникального продукта, таким образом компания стремится создать рыночную ситуацию, в которой будет обладать значительной рыночной силой.

Снижение издержек осуществляется прежде всего за счет повышения производительности труда и снижения затрат ресурсов, связанных как с материально-техническим снабжением, производством, сбытом и маркетингом конкретного продукта, так и со снижением управленческих затрат для предприятия в целом. Проще выбрать данную стратегию молочным компаниям, выпускающим большие объемы продукции за счет использования масштабного фактора [83], и фактора повышения производительности за счет быстрого обучения навыкам ведения эффективного производства. Фокусировка в данном случае означает концентрацию усилий по снижению издержек на ограниченном числе рынков. Примером могут служить эффективные фермерские хозяйства, сбывающие продукцию на местном рынке.

Из матрицы Портера вытекает, что снижение издержек и дифференциация – это альтернативные стратегии и одновременно реализованы быть не могут. Это обусловлено тем, что возрастание степени адаптации характеристик продукта к достаточно индивидуализированным запросам потребителей приводит к росту издержек, следовательно, цены на конкретный продукт и наоборот. Поэтому при позиционировании продуктов по данным критериям выбирали стратегии или ориентации на индивидуальные запросы потребителей, или выпуск однотипных продуктов, но продаваемых по низким ценам. Однако маркетинговая практика последних десятилетий показала, что успеха в современных условиях скорее добивается компания, реализующая продукты, обладающие одновременно высокими значениями одного или нескольких атрибутов, признанным имиджем, имеющие приемлемые цены и достаточно высокий уровень сервиса [83]. Такими компаниями в молочной отрасли являются, например: «Вимм-Билль-Данн» с торговыми марками «Агуша», «Мажитэль», «Фругурт», BioMax, «Домик в деревне»; Danone с торговыми марками Actimel, «Активиа», «Даниссимо».

Выбор мер по повышению конкурентоспособности тесно связан с принятием решений о повышении сбалансированности продуктового портфеля компании [36]. В зависимости от того, какое место в продуктовом портфеле занимает анализируемый продукт, относительно него могут быть приняты разные меры.

С позиций конкурентоспособности и длительности жизни на рынке наиболее широкий диапазон выбора стратегий имеют «молодые продукты» [37], основанные на новациях, которые на основе эффективного использования инновационного маркетинга заняли доминирующие

позиции на рынке. Так, йогуртные коктейли SHAKE and GO от компании «Даниссимо» вошли в тройку победителей в номинации продуктовые инновации России по версии результатов исследования Nielsen [190; 83].

«Старые», неконкурентоспособные продукты, расположенные в правом нижнем углу матрицы, требуют наиболее радикальных решений, связанных с резким сокращением или ликвидацией данного бизнеса. Осторожное, селективное развитие означает избирательный подход к удержанию или улучшению своей позиции на основе избирательного увеличения доли рынка, поиска рыночной ниши [37]. Выбор возможных стратегий для позиций на рисунке 2.1, выделенные цветом, не относятся к категориям, требующим инновационных решений.

Конкурентоспособность	Стадии жизненного цикла			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование				
Сильная позиция				
Благоприятная позиция				
Прочная позиция				
Слабая позиция				
Нежизнеспособная позиция				

Примечание:

- широкий диапазон выбора стратегий, в том числе инновационного маркетинга.
- осторожное селективное развитие.
- опасность, уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса.

Рисунок 2.1 – Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла»

Источник: составлено автором.

Матрицу на рисунке 2.1 можно также использовать не только для отдельных продуктов, но и на уровне организации в целом, и при определении перспектив развития целых отраслей. Как организации, так и отрасли находятся на разных стадиях своих жизненных циклов, так и обладают различным уровнем конкурентоспособности [37], требующим применения маркетинговых решений, адаптированных под конкретные условия их применения.

2.3 Исследование применения маркетинга инноваций в молочной индустрии

В настоящее время отмечается общемировая тенденция сокращения продажи традиционного молока и молочных продуктов. В этих условиях существенную роль в обеспечении интенсивного развития играет инновационное расширение ассортимента производителями молочной продукции, в частности, производство функциональных молочных продуктов¹. Так, в соответствии с Основами государственной политики в области здорового питания населения Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденными Правительством Российской Федерации (распоряжение от 25 октября 2010 года № 1873-р), ожидается увеличение доли производства здоровых продуктов, обогащенных витаминами и минеральными веществами, включая молочные продукты, до 40 %–50 %, а также увеличение доли производства молочных продуктов со сниженным содержанием жира до 20 %–30 % от общего объема производства.

Ввиду высокой важности молочных продуктов для рациона человека, целесообразно проведение комплексного исследования особенностей внедрения новаций со стороны производителей, а также восприятия и готовности потребителей воспринимать инновационные молочные продукты.

Из всего спектра исследовательских вопросов маркетинга инноваций, охарактеризованных в предшествующих главах данной диссертации, приведем результаты следующих исследований:

1. Исследование производителей с целью выявления направлений внедрения новаций в молочной индустрии. Применялись методы глубинного интервью с экспертами молочной индустрии [69]. Далее, выявлялись направления внедрения новаций в молочной индустрии. В качестве метода выступал опрос руководителей компаний молочной индустрии.

2. Исследование потребительских предпочтений и факторов, оказывающих влияние на потребителей инновационной молочной продукции. С помощью кабинетных исследований был проведен анализ статистических данных и отчетов исследовательских агентств с целью выявления новинок на рынке молочных продуктов. Исследованы также факторы спроса и особенности поведения потребителей на рынке инновационной молочной продукции методом интернет-опроса потенциальных потребителей.

¹ Функциональный пищевой продукт – специальный пищевой продукт, предназначенный для систематического употребления в составе пищевых рационов всеми возрастными группами здорового населения, обладающий научно обоснованными и подтвержденными свойствами, снижающий риск развития заболеваний, связанных с питанием, предотвращающий дефицит или восполняющий имеющийся в организме человека дефицит питательных веществ, сохраняющий и улучшающий здоровье за счет наличия в его составе физиологически функциональных пищевых ингредиентов [ГОСТ Р 52349-2005 Продукты пищевые. Продукты пищевые функциональные. Термины и определения (с изменением № 1)].

Для реализации возможности построения эффективной системы маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии в 2020 году было проведено исследование, направленное на выявление особенностей реализации инноваций и соответствующего комплекса маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии. Объектами исследования выступали молочные фермы, молокоперерабатывающие заводы, компании полного цикла и сбытовые компании. Исследование включало в себя глубинное интервью с экспертами, опрос руководителей предприятий молочной индустрии, а также изучение статистических данных. Анкета представлена в приложении Б.

Глубинное интервью с экспертами

Цель глубинного интервью – выяснить, какие в настоящий момент существуют виды инновационных технологий, применяемые в молочной отрасли (их преимущества и недостатки), а также мнение экспертов по поводу развития этих технологий в будущем; узнать, как происходит сбыт продукции в молочной отрасли, и какую роль при этом играет маркетинг инноваций.

Задачи глубинного интервью:

- получить информацию об инновационных технологиях в молочной отрасли и их основных характеристиках;
- выяснить значимые для производителей характеристики при выборе технологий, определить искомые выгоды от использования этих технологий;
- определить основные пути сбыта продукции молочной отрасли;
- узнать, какие методы маркетинга инноваций используют предприятия молочной отрасли.

Задачи глубинного интервьюирования конкретизировались в следующие вопросы: какие инновационные технологии в молочной отрасли требуют совершенствования или замены на новые? какие производственные, сбытовые и маркетинговые технологии (функции) необходимо совершенствовать? за счет чего эти технологии обеспечат успешное развитие предприятий молочной отрасли?

Эксперт на вопросы отвечает в произвольной форме.

При отборе экспертов для глубинного интервью использовались следующие критерии:

- общий стаж работы не менее 10–15 лет;
- опыт работы в молочной отрасли не менее 10 лет;
- знакомство с вопросами производства и сбыта молочной продукции;
- знакомство с методами маркетинга, применяемыми в молочной отрасли.

Этим критериям из известных автору специалистов отвечало 7 человек. Изъявили желание принять участие в исследовании в качестве эксперта три человека, хорошо знакомые с молочной отраслью: исполнительный директор Национального союза производителей молока, ведущий аналитик Центра изучения молочного рынка (ИА The DairyNews) и специалист в области фермерского хозяйства.

В зависимости от уровня знакомства экспертов с обсуждаемыми проблемами вопросы в дальнейшем конкретизировались в производственном, сбытовом и маркетинговом направлениях. Причем разным экспертам в зависимости от степени знакомства с конкретной проблемой задавались различные вопросы, потребность в которых возникала в данном конкретном опросе.

Так, при обсуждении инновационных технологий последовательно в зависимости от ответов задавались следующие вопросы. Например, при ответе на вопрос, какие технологии в молочной отрасли требуют совершенствования или замены на новые, следовали последующие вопросы: обоснуйте вашу точку зрения, почему данная технология до настоящего времени не использовалась, что этому препятствовало, каким путем можно обеспечить внедрение данной инновационной технологии?

Для последующего анализа интервьюирование записывалось.

Глубинное интервью с экспертами молочной отрасли позволило получить следующие результаты:

1. Новые технологии

Выбор данного направления исследований определялся следующим: важными задачами маркетинга инноваций является облегчение поиска новых технологий, содействие их внедрению, производство на их основе новых продуктов. Кроме того, полученная информация будет использована в ценообразовании и продвижении на рынок новых продуктов. Таким образом, получение информации о новых технологиях является для маркетологов существенной необходимостью.

В области изучения технологий, используемых в молочной отрасли, были получены следующие результаты:

– на стадиях производства сырья, обработки молочной продукции и производства молока и сыра используются разные технологии в основном зарубежных производителей (таких фирм, как AlfaLaval, DeLaval, GEA и т. д.);

– основными инновациями, по мнению экспертов, на данный момент являются: внедрение автоматизированных систем, в первую очередь автоматизированной системы доения, которой можно управлять дистанционно; более глубокая обработка продуктов (например,

производство белковых концентратов для производства других молочных продуктов); использование сывороток для различных целей.

Причина выбора именно этих технологий обусловлена тем, что это последнее слово техники, которое помогает существенно увеличить результаты производства, сократить расходы и время. Тем не менее в настоящее время на семейных фермах в России до сих пор не применяются новейшие технологии. «Данные технологии не применялись и на крупных молочных хозяйствах Советского Союза, но производство молока все равно было значительным, однако человеческого труда затрачивалось невероятное количество», – проводит параллель один из опрошенных экспертов.

Эксперты отметили, что главным недостатком являются высокие первоначальные затраты на внедрение, поэтому маленьким фермам затруднительно внедрять эти технологии.

2. Сбыт на предприятиях молочной индустрии

В настоящее время существуют проблемы на молочном рынке, связанные со сбытом: в первую очередь наличие крупных сетевых игроков, которые почти полностью контролируют сбыт товаров и взимают с производителей огромные проценты за возможность реализации товаров в их сети, а также низкая цена на продукцию молокоперерабатывающих заводов.

Как правило, сбытовые компании сотрудничают либо напрямую с молочными фермами и заводами, либо с кооперативами, которые создаются с целью уменьшения затрат для начинающих производителей, либо с сетями или с фермерскими рынками.

Для фермеров сбыт осуществляется на молокоперерабатывающий завод и в собственные точки продаж.

3. Использование маркетинговых коммуникаций на предприятиях молочной индустрии

Про другие инструменты маркетинга вопросы респондентам не задавались. Интервью касалось достаточно общих вопросов маркетинга в молочной отрасли. Детальные вопросы маркетинга инноваций могут исследоваться только на конкретных предприятиях, что будет сделано ниже.

При продвижении продуктов молочной отрасли производители делают упор на то, что этот товар массовый, и, следовательно, охват аудитории большой, поэтому необходимо использовать такие каналы, как телевидение, радио и дорожные вывески. Особенно это актуально для федеральных брендов. Для региональных производителей актуально использование маркетинга «из уст в уста» и активный пиар в регионах – так считает один из экспертов. По словам другого эксперта, ATL-маркетинг (прямая реклама, в том числе печатные СМИ, телевидение, радио, реклама в кинотеатрах, наружная реклама) в основном используют крупные бренды. Для мелких компаний характерен BTL-маркетинг – раздача листовок, промоакции.

4. Особенность продвижения в молочной индустрии России

Рассуждая на данную тему, один из экспертов отметил, что существует огромное различие между российским и зарубежным рынками:

– на российском рынке используются традиционные ассоциации – естественный выпас и ручное доение, которые у потребителей вызывают мысль о деревенском молоке. Соответственно, чтобы продаваться на российском рынке, нужно выглядеть как отечественный производитель, поэтому иностранным производителям необходимо адаптироваться, если они заинтересованы выйти на российский рынок;

– если говорить о Европе, то там более абстрактные решения в рекламе, т. е. нет такого четкого традиционного акцента. Безусловно, остается акцент на семью, здоровье, здоровый образ жизни и деревенский уклад жизни, который активно используется, но применяется оригинальный подход (компания Got Milk, например, использует ироничные рекламные плакаты).

5. Тенденция развития инноваций:

– по мнению экспертов, развитие инноваций в молочной отрасли очень перспективно, поскольку там много сфер их применения;

– повсеместное внедрение инновационных технологий в молочной индустрии, начиная с введения инноваций на уровне производства, на уровне сбыта и маркетинга, очень важно, потому что увеличивается количество населения земли и растет потребление, а увеличения являются хорошими показателями для молочных производителей, так как все надеются на большой спрос в будущем.

По мнению экспертов, из-за увеличения конкуренции на рынке выиграют именно те, кто будет внедрять новые технологии. В области маркетинга – это использование социальных сетей, в том числе мобильных телефонов.

Глубинное интервью позволило получить информацию о важных направлениях инновационной деятельности в молочной отрасли в целом, включая маркетинг. Для получения более детальной информации для предприятий молочной отрасли конкретного типа был проведен опрос ряда руководителей предприятий данной отрасли. При этом была получена важная информация относительно каналов сбыта, ценообразования и продвижения инновационных продуктов.

Анкетирование руководителей предприятий молочной индустрии

Цель: получение более детальной информации о состоянии маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии различного типа (молочные фермы, молочные заводы, сбытовые компании и предприятия полного цикла).

Задачи:

- выявление направлений внедрения новаций на предприятиях молочной индустрии различного типа;
- выявление каналов и методов сбыта, используемых молочными предприятиями различного типа;
- определение, какие методы продвижения ими используются [17].

Для опроса руководителей предприятий молочной индустрии на основе выборки, в которую входили представители предприятий молочной отрасли различного типа, было проведено анкетирование посредством онлайн-опроса и телефонного опроса. Количество анкет и процент отклика является следующим: 40 анкет и 5 % отклика при онлайн-опросе и 40 анкет и 95 % отклика при опросе по телефону. На рисунке 2.2 представлены состав и структура респондентов.



Рисунок 2.2 – Состав и структура респондентов

Источник: составлено автором.

В результате опроса руководителей предприятий был выявлен ряд направлений внедрения новаций. Ведущее место заняли производственно-технологические новации.

Руководители предприятий молочной индустрии признают, что наибольшую эффективность представляет внедрение технологий управления стадом, охлаждения и хранения молока, ухода за животными, обработки молока – 100 % респондентов оценили их на 5 баллов по пятибалльной шкале. Следующие по эффективности – технологии поддержания чистоты в коровниках («4» – 42,9 % опрошиваемых, «5» – 71,4 %). Менее эффективные – технологии доения («3» – 14,3 %; «4» – 14,3 %; «5» – 71,4 % респондентов).

Технологии и инструменты маркетинга инноваций не вошли в число приоритетных направлений инновационной деятельности.

Что касается методов сбыта, то компании полного цикла, согласно результатам опроса, доводят свою продукцию до конечного потребителя через собственные сбытовые точки. Фермы и заводы сбывают продукцию через розничные сети.

Среди методов продвижения, согласно результатам опроса, приоритетом пользуется реклама. Данное средство продвижения было выделено потому, что опрошенные предприятия для продвижения своей продукции в основном используют рекламу. В то же время молочные фермы практически не занимаются рекламной деятельностью, за исключением редкой рекламы в прессе. Молокоперерабатывающие заводы занимаются рекламной деятельностью, однако спектр различных методов очень мал и включает в основном лишь рекламу в сети Интернет и рекламу в прессе. Компании полного цикла и сбытовые компании активно рекламируют свою продукцию различными способами, из которых чаще всего используются: реклама в прессе, печатная реклама, реклама в сети Интернет, наружная реклама и ТВ-реклама (таблица 2.3) [17].

Таблица 2.3 – Использование компаниями молочной индустрии маркетинговых коммуникаций различного типа

Тип маркетинговых коммуникаций		Процент использования экономическими субъектами молочной индустрии различного типа, %	
ATL маркетинг	реклама в интернете	80	
	реклама в прессе	80	
	печатная реклама	70	
	транспортная реклама	50	
	наружная реклама	50	
	ТВ-реклама	40	
	радиореклама	20	
BTL маркетинг	нетрадиционная реклама	10	
	сувенирная реклама	10	
	прямой маркетинг	личные продажи	10
		директ- мейл	5
	PR	10	
	спонсорство	10	
	POS, промо	10	
	реклама по мобильной связи	0	
	кинореклама	0	

Источник: составлено автором.

Экономическая эффективность маркетинговых коммуникаций оценивается с помощью показателя ROI (Return of Investments). Эффективность, выраженная через коэффициент ROI – EROI, выглядит следующим образом: $EROI = (P1 - P0)/I$, где P1 и P0 – прибыль на конец и начало анализируемого периода; I – расходы на маркетинговые коммуникации. Для интернет рекламы данный показатель больше 1. Однако интернет реклама показывает низкую вовлеченность потребителей. Основываясь только на экономических показателях, компании не уделяют внимание промо-акциям, которые позволяют вовлечь потребителя в выбор инновационных продуктов.

Данное исследование позволило сделать следующие выводы:

- наиболее эффективными являются инновационные технологии управления стадом, охлаждения и хранения молока, ухода за животными, обработки молока – 100 % респондентов оценили их на «5» по пятибалльной шкале;
- следующие по эффективности – инновационные технологии поддержания чистоты в коровниках («4» – 42,9 % опрошиваемых, «5» – 71,4 %);
- менее эффективные – технологии доения («3» – 14,3 %; «4» – 14,3 %; «5» – 71,4 % респондентов).

Тем не менее в совокупности по всем типам инновационных технологий средняя оценка составляет 5 баллов по пятибалльной шкале, т. е. наибольшее количество опрошенных полностью согласно с эффективностью используемых технологий.

Проведенные выше маркетинговые исследования выявили состояние маркетинга инноваций в молочной отрасли в целом, а также позволили оценить отношение к данному направлению совершенствования деятельности предприятий со стороны руководителей молочных предприятий различного типа.

Для получения общей картины в области маркетинга инноваций были проведены маркетинговые исследования, позволившие уточнить факторы, влияющие на рыночный спрос на молочную продукцию и отношение к ней потребителей.

Исследование факторов спроса и особенностей поведения потребителей на рынке молочной продукции

Цель: на основе данных маркетинговых исследований потребителей сформулировать предложения по развитию маркетинга инноваций [11].

Задачи исследования:

- оценка потребителями ассортимента молочных продуктов;
- определение потребительских предпочтений при выборе молочных продуктов;
- выявление отношений потребителей к новым молочным продуктам;

– определение источников получения информации о новинках на рынке молочной продукции.

Выявление и анализ потребительских предпочтений на рынке молочных продуктов проведено в два этапа. Иллюстративные результаты исследования приводятся в приложениях В, Е.

Исследование ассортимента молочных продуктов

В целях анализа потребительских предпочтений на рынке функциональных продуктов проведен мониторинг присутствия функциональных молочных продуктов по товарным группам в ряде FMCG-ритейлеров (fast moving consumer goods) Москвы: X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»), «Дикси», «Магнит» по средствам случайной выборки. Отметим, что функциональные продукты имеют дополнительные свойства, помимо традиционной пищевой ценности, в связи с добавлением (обогащением) дополнительных ингредиентов, новых или уже существующих [170].

По результатам исследования установлено, что рынок продуктов функционального питания далек от насыщения. Так, из обследованной товарной группы молочной продукции только 12,4 % ассортимента относятся к функциональным продуктам. При этом наибольшая доля функциональных продуктов представлена в товарной категории «молочные коктейли» – 42 % и «кисломолочные продукты» – 28 % (рисунок 2.4). Большинство потребителей хорошо осведомлены о функциональных молочных продуктах, при этом регулярными потребителями являются 15 %, 75 % покупают периодически и менее 10 % мало знакомы с такого рода продукцией. Наименьшее количество функциональных продуктов представлено в категории «сыры», так как продукт традиционно ничем не обогащается.

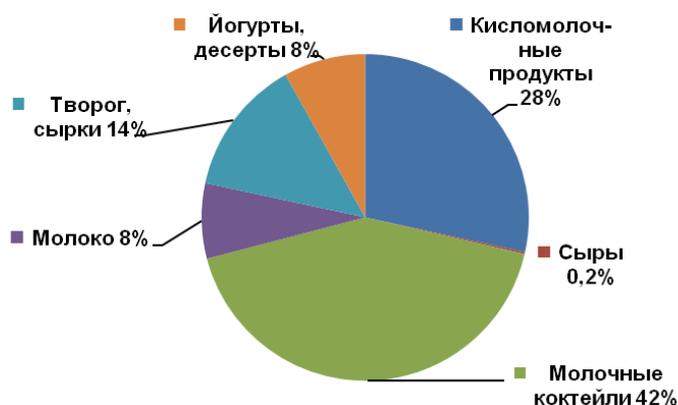


Рисунок 2.4 – Структура функциональных продуктов по ассортиментным группам категории «молоко, сыр» в супермаркетах Москвы

Источник: составлено автором на основе исследованной товарной группы молочной продукции, 200 складских учетных единиц (SKU).

В соответствии с Основами государственной политики в области здорового питания населения Российской Федерации на период до 2020 года, доля функциональных продуктов должна составлять 40 %–50 %, т. е. имеется 30 %–40 %-ный потенциал, что согласуется с результатами прогноза.

Исследование потребительских предпочтений

На основе маркетинговых исследований потребительских предпочтений методом интернет-опроса (в опросе приняли участие 800 человек, опрос проводился на условиях анонимности с преимущественным использованием социальных сетей VKontakte, Facebook) было выявлено отношение потребителей к молочным продуктам [93]. Метод опроса и цель повлияли на структуру выборки, которая осуществлялась по гендерной принадлежности. Автором разработана анкета, последовательность вопросов которой позволяет решить задачи выявления потребительских предпочтений на рынке молочных продуктов (приложение Е). Первая часть анкеты позволяет выявить отношение к обновлению ассортимента молочной продукции, вторая – отношение к инновациям – функциональным молочным продуктам.

Факторами выбора молочных продуктов являются натуральность (23 %), вкус (20 %), свежесть и срок хранения (18 %), цена (16 %) (приложение Е).

Большинство потребителей хорошо осведомлены о функциональных молочных продуктах, при этом регулярными потребителями являются 15 %, 75 % покупают периодически, покупают натуральные продукты независимо от новизны 8 % потребителей и 2 % не покупают новинки. Женская аудитория более склонна к приобретению новинок (таблица Е.2).

Потребление функциональных молочных продуктов обусловлено стремлением вести здоровый образ жизни (66,7 %), причем от гендерных факторов это не зависит (таблица Е.3).

Большинство потребителей (53,3 % женщин и 45% мужчин) вдумчиво выбирают и ищут подходящий в данный момент продукт (таблица Е.4).

Следует отметить, что 18,5 % потребителей (16,4 % женщин и 25 % мужчин) достаточно быстро принимают решение о покупке новых продуктов ввиду высокой осведомленности.

Источниками информации о новинках в подавляющем большинстве являются точки продажи – 73 % потребителей (76,3 % женщин и 64,4 % мужчин) принимают решение о покупке новинки, увидев новый продукт на прилавке. Традиционная реклама по ТВ и радио формирует потребность у 13,5 % потребителей, Интернет является источником информации у 6,1 % потребителей (8,9 % мужчин и 5,1 % женщин), реклама в точках продажи привлекает внимание 11,1 % мужчин и 3,4 % женщин. Печатная реклама и баннеры оказывают влияние только на 1,8 % потребителей молочной продукции (таблица Е.5).

Наиболее важным фактором при выборе функциональных молочных продуктов

являются их полезные свойства и отсутствие искусственных добавок – 43,2 % (23,9 % и 19,3 % соответственно) (таблица Е.6). Желание попробовать новый продукт и вкусовые ощущения после дегустации на третьем и четвертом месте по важности (15,9 % и 13,6 %). Следует отметить, что в большей степени мужчин, чем женщин интересуют полезность и отсутствие искусственных добавок, а вкусовые характеристики чаще интересуют женщин.

В качестве факторов, определяющих поведение потребителей на рынке функционального питания, можно выделить: стремление приобретать натуральные продукты без искусственных добавок, консервантов и ароматизаторов, склонность к потреблению продуктов, обогащенных питательными элементами – витаминами, минералами и т. п.

Таким образом, глубинное интервью ряда ведущих специалистов молочной отрасли подчеркнуло в целом для отрасли, что молочные продукты – товар массовый, и, следовательно, охват аудитории большой, поэтому необходимо использовать такие каналы, как телевидение, радио и наружная реклама. Особенно это актуально для федеральных брендов. Для региональных производителей актуально использование маркетинга «из уст в уста» и активный пиар в регионах. Для мелких компаний характерны раздача листовок и промоакции. Из этого следует, что необходимо расширить применение в инновационной деятельности предприятий молочной отрасли современных инструментов маркетинга, в том числе основанных на цифровых технологиях.

Анкетирование руководителей предприятий молочной индустрии выявило, что компании полного цикла доводят свою продукцию до конечного потребителя через собственные сбытовые точки. Фермы и заводы сбывают продукцию через розничные сети.

Среди методов продвижения приоритетом, как показало глубинное интервью, пользуется реклама. Это касается прежде всего [17] компаний полного цикла и сбытовых компаний. В то же время молочные фермы практически не занимаются рекламной деятельностью, за исключением редкой рекламы в прессе. Молокоперерабатывающие заводы занимаются рекламной деятельностью, однако спектр различных методов очень мал и включает в основном лишь рекламу в сети Интернет и рекламу в прессе.

Исследование факторов спроса и особенностей поведения потребителей на рынке молочной продукции показало, что большинство потребителей хорошо осведомлены о функциональных молочных продуктах. Источниками информации о новинках в подавляющем большинстве являются точки продажи, что подчеркивает важность мерчандайзинга. Традиционная реклама по ТВ, радио и Интернету влияет на выбор потребителей существенно меньше.

Полученные данные о поведении потребителей молочной продукции следует учитывать предприятиям молочной отрасли при выборе своей производственной и сбытовой политики.

Выводы по главе 2

1. Проведенный анализ развития молочной отрасли в России показал, что за 5 лет по 2019 год включительно на фоне сокращения поголовья крупного рогатого скота наблюдается тенденция увеличения надоев, и незначительный прирост производства и реализации молока. Так, к примеру, в сельскохозяйственных организациях и фермерских хозяйствах производство молока увеличилось на 0,1 % и 5,7 % соответственно. В хозяйствах населения показатель снизился на 4,2 %. Спрос на молочные продукты не уменьшился. Данную ситуацию необходимо учитывать в маркетинговой деятельности при выборе ценовой политики и продвижении молочной продукции исходя из запросов потребителей.

2. Проблема обеспеченности населения молочными продуктами обостряется в связи с тем, что в настоящий момент в мире и в частности в России, существует дефицит молока-сырья, усиливающийся ежегодно [82]. Это связано как с проблемами в отрасли в целом, так и с недостаточным уделением внимания инновационной деятельности.

3. Отмечены следующие недостатки ряда российских молочных компаний, касающихся инновационной деятельности и использования инструментов маркетинга: низкий уровень инновационной деятельности; отсутствие четкой маркетинговой стратегии компаний на рынке и должного внимания маркетингу инноваций; отсутствие подразделений маркетинга и НИОКР; слабая корпоративная культура, порождающая неблагоприятный климат в компаниях.

4. Показано, что с позиций маркетинга инноваций для предприятий молочной отрасли, исходя из матрицы И. Ансоффа, целесообразно использовать маркетинговую стратегию развития товара, предполагающую разработку новаций и их выведение на рынок, а также стратегию диверсификации, объединяющую инструменты стратегии развития рынка и стратегии развития товара.

5. На основе авторской схемы повышения конкурентоспособности молочных компаний и матрицы конкурентоспособности М. Портера для предприятий молочной отрасли были конкретизированы два базовых направления обеспечения конкурентного преимущества: дифференциация и снижение издержек [83].

6. С позиций конкурентоспособности и длительности жизни на рынке наиболее широкий диапазон выбора стратегий имеют «молодые молочные продукты», основанные на новациях. На примерах конкретных инновационных молочных продуктов показано, что на основе эффективного использования маркетинга инноваций они заняли доминирующие позиции на рынке.

7. Проведены маркетинговые исследования, включающие изучение мнений экспертов и руководителей предприятий молочной отрасли, а также потребителей молочной продукции. Целью первых исследований было выявление направлений внедрения новаций в молочной

промышленности. Применялись методы глубинного интервью с экспертами данной отрасли и опрос руководителей компаний молочной отрасли.

8. Исследование потребительских предпочтений и факторов, оказывающих влияние на потребителей инновационной молочной продукции, проводилось с помощью кабинетных исследований статистических данных и отчетов исследовательских компаний. Исследованы также факторы спроса и особенности поведения потребителей на рынке инновационной молочной продукции методом интернет-опроса потенциальных потребителей.

9. Таким образом, глубинное интервью ряда ведущих специалистов молочной отрасли подчеркнуло в целом для отрасли, что молочные продукты – товар массовый, и, следовательно, охват аудитории большой, поэтому необходимо использовать такие каналы продвижения, как телевидение, радио и наружная реклама. Особенно это актуально для федеральных брендов. Для региональных производителей актуально использование маркетинга «из уст в уста» и активный пиар в регионах. Для мелких компаний характерны раздача листовок и промоакции.

10. Анкетирование руководителей предприятий молочной отрасли выявило, что компании полного цикла доводят свою продукцию до конечного потребителя через собственные сбытовые точки. Фермы и заводы сбывают продукцию через розничные сети.

Среди методов продвижения приоритетом, как также показало глубинное интервью, пользуется реклама. Это касается прежде всего компаний полного производственно-сбытового цикла и сбытовых компаний [17]. В то же время молочные фермы практически не занимаются рекламной деятельностью, за исключением редкой рекламы в прессе. Молокоперерабатывающие заводы занимаются рекламной деятельностью, однако спектр различных методов очень мал и включает в основном лишь рекламу в сети Интернет и рекламу в прессе.

11. Исследование факторов спроса и особенностей поведения потребителей на рынке молочной продукции показало, что большинство потребителей хорошо осведомлены о молочных продуктах. Источниками информации о новинках в подавляющем большинстве являются точки продажи, что подчеркивает важность мерчандайзинга. Традиционная реклама по ТВ, радио и Интернету влияет на выбор потребителей существенно меньше.

Глава 3 Реализация системы маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии

3.1 Совершенствование системы маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии

Как уже рассматривалось в главе 1, у любой системы есть вход, процесс или операции, выход и обратная связь. Однако конкретное наполнение задачами отдельных составляющих любой системы и возможности реализации этих задач определяется типом системы, целями, на достижение которых направлено функционирование системы, и ресурсами, которыми располагает система. Это касается также системы маркетинга инноваций предприятий молочной отрасли. На одном полюсе таких предприятий находятся молочные компании полного цикла деятельности, начинающегося с содержания стада и заканчивающегося сбытом молочной продукции, как правило, АПК. На другом полюсе – компании с ограниченными направлениями производственно-хозяйственной деятельности и ресурсными возможностями, например, сбытовые посреднические компании и фермерские хозяйства, занимающиеся выращиванием скота и производством молока.

Рассмотрим состояние маркетинговой деятельности на предприятиях молочной отрасли различного типа на момент проведения исследований в ООО «Путогино» в 2017–2020 годах.

Перед рассмотрением особенностей применения маркетинга и маркетинга инноваций в частности, отметим, что агромаркетинг отличается от промышленного, коммерческого, банковского и других видов маркетинга. Это определяется особенностями сельского хозяйства: его зависимостью от природных условий, особенностью производства, хранения и продаж произведенных продуктов, несовпадением рабочего периода и периода производства, сезонностью производства и получения продуктов [42], обусловленного циклическим характером процесса естественного роста и развития растений и животных. Это определило сезонность сельскохозяйственного труда, особенность организационных форм хозяйствования. Далее, следует отметить, что производственный процесс переплетается с естественным процессом роста и развития живых организмов, развивающихся на основе биологических законов [91]. Подчеркнем, что природные и экономические процессы в агробизнесе интегрируются и образуют особые условия для производства и организации маркетинга [42].

Агропромышленные предприятия России практически не применяют систему маркетинга в целом, используя отдельные функции маркетинговой деятельности, которые не

дают должного эффекта. Такая же ситуация сложилась в молочной отрасли соседней Республики Беларусь. Там менее гибкими с изучаемой точки зрения в условиях развития рыночных отношений оказались колхозы и совхозы. Более 70 % хозяйств этой группы использовали отдельные функции маркетинга, около 30 % осуществляли маркетинговую деятельность, направленную на реализацию товарной и сбытовой стратегий, всю систему маркетинга не применяло ни одно сельскохозяйственное предприятие [40]. Большинство предприятий применяют лишь функции маркетинга.

Как и любая система, система маркетинга инноваций может включать следующие три подсистемы: производственную, организационную и информационную. Производственная подсистема не является объектом настоящего исследования. Организационная подсистема, определяющая место вопросов организации маркетинга инноваций и его взаимодействие с другими подразделениями в общей организационной структуре молочных компаний, присуща только большим компаниям, имеющим достаточно развитую организационную структуру управления. Информационная подсистема маркетинга инноваций присуща любым компаниям, поскольку сбор информации, ее анализ и использование при принятии решений имеет место в компаниях разного типа и размеров. Так как в диссертации исследовались средние и малые предприятия молочной индустрии, ниже приведена схема только информационной подсистемы, которая для простоты названа информационной системой маркетинга инноваций (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Структура информационной системы маркетинга инноваций

Источник: разработано автором.

Прокомментируем отдельные элементы рисунка 3.1.

Вход в информационную систему маркетинга инноваций компаний молочной отрасли включает информацию о состоянии инноваций и инновационном потенциале (об опыте конкурентов в инновационной деятельности, инновационном потенциале молочной индустрии, внешней и внутренней среды), а также институциональную и маркетинговую информацию (об общем спросе на инновационную продукцию, информацию об инструментах комплекса маркетинга в области ценообразования, сбыта продукции, маркетинговых коммуникаций).

Процесс в рамках информационной системы подразумевает маркетинговый анализ первичной и вторичной информации, формирование проекта для имплементации решений, реализуемых на выходе из системы. На выходе также присутствует информация о результатах продаж, удовлетворенности потребителей, эффективности внедрения инноваций. При выводе на рынок новых продуктов используются все элементы комплекса маркетинга для удовлетворения спроса на инновационную продукцию.

Информация, необходимая для принятия маркетинговых решений, получается главным образом в результате сбора и анализа вторичных данных. Здесь прежде всего имеются ввиду научно-технические публикации, патентная информация, информация о достижениях конкурентов в рассматриваемой области. В целом такую информацию в компании собирают и анализируют по профилю своей работы отдельные службы (НИОКР, производственные, информационные, маркетинговые). Последние могут также проводить первичные маркетинговые исследования, помогающие компании выявить инновационные возможности. Маркетинговые службы играют главенствующую роль по интеграции всей собранной информации для подготовки маркетинговых решений. Большую роль при этом может играть маркетинговая информационная система.

Маркетинговая информация помогает сделать вывод, в каком типе инноваций нуждается потребитель и компания, как эффективнее удовлетворить эти потребности.

Отметим, что несвоевременная и недостоверная информация может самым негативным образом сказаться на всех бизнес-процессах [103].

Подчеркнем важность информации о новациях и инновационном потенциале из внешней среды и информации об общем спросе на инновационную продукцию. Также следует учитывать информацию о документах, определяющих возможности и ограничения. Сюда относятся нормативно-правовые и методические документы, касающиеся отдельных аспектов маркетинговой и инновационной деятельности, экологических аспектов ведения бизнеса в молочной отрасли, контроля качества, должностных инструкций, положений о службе маркетинга, распоряжений о проведении маркетинговых исследований, документов,

определяющих порядок взаимодействия подразделений компании при осуществлении инновационной деятельности.

Элементы входа используются для осуществления операций, процессов. В случае информационной системы маркетинга инноваций – процессы сбора маркетинговой информации для подготовки решений, направленных на достижение целей маркетинговой инновационной деятельности.

Выход – результат деятельности информационной системы маркетинга инноваций. Это принятые решения в области создания и выведения на рынок новых продуктов и использования новаций внутри компании. Утверждение этих решений осуществляет руководство компании, а их реализацию – соответствующие службы компании.

Обратная связь соединяет выход системы маркетинга инноваций с ее входом. Она связывает сотрудников и руководителей, готовящих и принимающих решения, с сотрудниками, осуществлявшими сбор и анализ информации входа. Целью обратной связи является уточнение собранной информации, получение недостающей информации, внесение корректив в методы сбора и получения информации.

Использование процессного подхода в информационной системе маркетинге инноваций позволяет по пунктам определить состав необходимой информации, данных, поступающих из внешней среды, содержание процессов переработки всех собранных данных и принимаемых решений. Кроме того, определяются используемые методы обработки и анализа собранных данных, необходимые для этого программные и технические средства, исполнители и сроки, требуемые затраты. Все это позволяет подойти к составлению плана информационного обеспечения маркетинга инноваций.

Компании, получившие одну и ту же информацию об инновациях, будут использовать инновационные возможности по-разному в зависимости от своих знаний, опыта и ресурсов. Так, часто процессные инновации на российских фермах не показывают достаточную эффективность в связи с отсутствием нужных специалистов, кадров с высшим образованием, знающим иностранный язык и умеющим уверенно пользоваться ПК.

Подчеркнем, что для производителей молочной продукции процесс распознавания инновационных возможностей связан с тем, что значима не только предпринимательская и маркетинговая ориентация, но также осведомленность, кооперации, обучение и НИОКР, которые способствуют выявлению и развитию деловых возможностей (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Маркетинговые функции, выполняемые участниками инновационной деятельности

Среда маркетинга и выполняемые в ней функции	Тип участников	Роль
Участники	Фермеры, кооперативы, личные подсобные хозяйства, ретейлеры, оптовые компании, переработчики молока, исследовательские организации (государственные и частные), государственные учреждения	Осуществление и поддержка инновационной деятельности (создание, развитие, распространение и использование информации)
Маркетинговая среда	Маркетинговая логистика, НИОКР, финансовая система (кредитование, средние показатели ROI), инновационная политика, развитие институциональных институтов	Маркетинговая инфраструктура, помогающая субъектам функционировать и влияющая на действия и взаимодействия. Маркетинговая институциональная обстановка, влияющая на выбор потребителя
Взаимодействие	Формальное (кооперативы, горизонтальные и вертикальные маркетинговые связи) и неформальное (объединение, коммуникации)	Облегчает распространение и приобретение информации; обучение. Товародвижение инновационного продукта
Регулирование	Жесткое (правила, законы, постановления и подзаконные акты). Внутри кооперативов (вертикальные маркетинговые связи) – постановления. Мягкое (обычай, нормы, привычки) чаще применимо к ЛПХ	Влияние на поведение и взаимодействие участников

Источник: разработано автором.

Для сбора необходимой информации используются все возможные источники ее получения, включая институциональные организации. В молочной отрасли к этому относится использование преимуществ от кооперации, которая возникает по-разному. Наиболее распространенным является вступление в ассоциации, которые сертифицируют продукцию, животных. В свою очередь ассоциации предоставляют актуальную маркетинговую информацию: ценовую, производственную и пр. Ассоциация проводит встречи, служащие хорошей возможностью для молочных компаний пообщаться и поучиться друг у друга, также наладить неформальные маркетинговые связи.

Другой вариант для установления маркетинговых связей – специализированные выставки, молочные форумы. Они позволяют устанавливать контакты и обмениваться инновационными идеями. Таким образом, на вход системы маркетинга инноваций может поступать актуальная маркетинговая информация, влияющая на молочную отрасль, например:

- о государственной политике в области инноваций;
- о ценах на корма;
- относительно процессных инноваций (такая информация наиболее открытая, так как продающие «инновации» компании заинтересованы в наибольшем количестве потребителей);
- о продуктовых инновациях, предназначенных для представителей ритейл-сетей;
- о новых методах маркетинга инноваций и др.

С организационной точки зрения анализом и использованием информации входа в целях маркетинга инноваций в той или иной степени в тесной своей взаимосвязи занимаются следующие организационные звенья: НИОКР, производства, маркетинга, сбыта, финансово-экономические, кадровые и информационные. С позиций маркетинга инноваций в успешно функционирующих организациях осуществляет сбор и обработку внешней и внутренней маркетинговой информации, необходимой для принятия решений по всему циклу создания и вывода на рынок инновационного продукта, маркетинговая информационная система (МИС).

МИС – это совокупность (единый комплекс) процедур и методов, персонала, оборудования, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений [38; 180].

МИС трансформирует данные, полученные из внешних и внутренних источников, в информацию, необходимую для руководителей и специалистов маркетинговых служб. МИС распределяет информацию среди руководителей и специалистов маркетинговых служб, принимающих соответствующие решения. Кроме того, МИС, взаимодействуя с другими автоматизированными системами предприятия, поставляет нужную информацию руководителям других служб предприятия (производственных, НИОКР и др.). Внутренняя информация содержит данные об объемах продаж, заказах на продукцию, отгрузке продукции, уровне запасов, об оплате отгруженной продукции и др. Данные из внешних источников (вход системы) были рассмотрены выше [180].

Взаимодействие между организационными звеньями внутри системы маркетинга инноваций облегчает распространение и получение информации, выработку эффективных маркетинговых решений, способствует обучению персонала, вовлеченного в маркетинг инноваций. Большая роль при этом принадлежит отделу кадров.

Отдел кадров (управления персоналом) проводит повышение квалификации сотрудников в области их основной деятельности, их маркетинговой грамотности, а также использование инновационного подхода в их деятельности.

В качестве примера рассмотрим организационную систему маркетинга АПК полного цикла ЗАО «Колак-М» (Москва) [72; 91]. Продукция предприятия – модульные цеха и комплексы для переработки молока, мяса и дикоросов (орехов, ягод, грибов). Компания работает на рынке B2B в относительно стабильном секторе агробизнеса.

Организационная структура ЗАО «Колак-М» с отделом маркетинга представлена на рисунке 3.2.

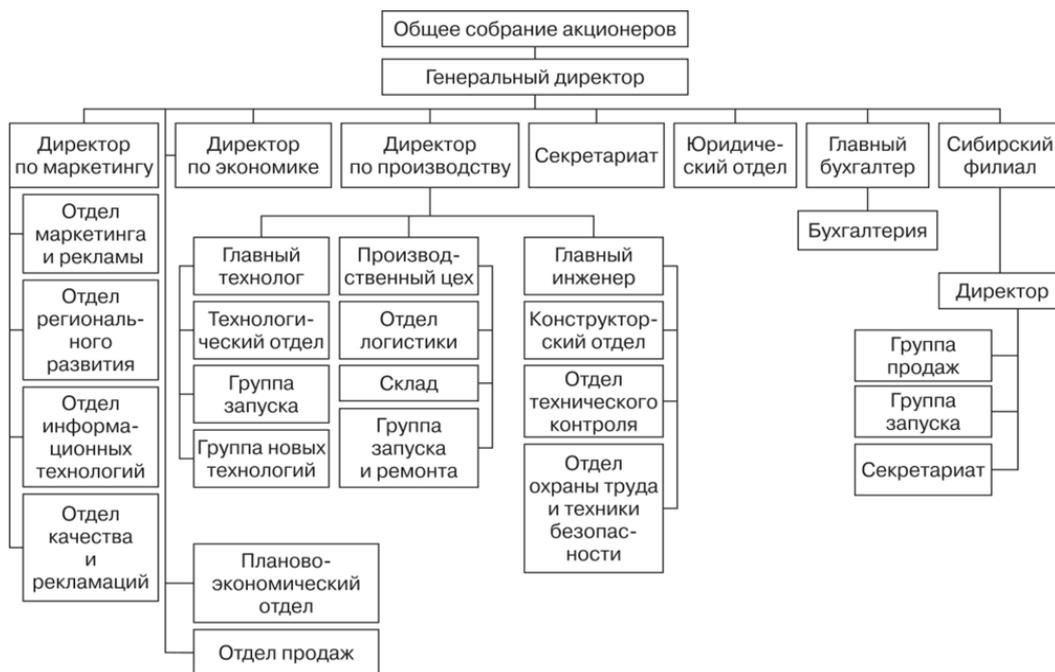


Рисунок 3.2 – Организационная структура ЗАО «Колак-М»

Источник: Жильцова, О. Н., Синяева, И. М., Жильцов, Д. А. Рекламная деятельность: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. Н. Жильцова, И. М. Синяева, Д. А. Жильцов. – М., 2019. – 233 с.

Рисунок 3.2 показывает, что директор по маркетингу курирует четыре отдела компании. Он планирует, направляет и координирует маркетинговую деятельность компании для достижения установленных целей по прибыли, удовлетворения потребностей клиентов, удержания и расширения целевых сегментов рынка. Непосредственно отдел маркетинга и рекламы занимается разработкой и внедрением программ, направленных на установление,

развитие, поддержание внутренних и внешних коммуникационных связей ЗАО «Колак-М» [91].

С позиций усиления роли инноваций в деятельности данной компании и использования при этом возможностей маркетинга предлагается создать рабочую группу, периодически рассматривающую предложения по внедрению новаций в различные сферы деятельности (технологическую, производственную, конструкторскую, логистическую). Роль маркетинга при этом должна рассматриваться с двух позиций: внешней, связанной с выведением на рынок новых продуктов, и внутренней, направленной на содействие использованию ряда новаций внутри компании.

Для руководства компании также можно рекомендовать рассмотрение возможности использования МИС.

Целевыми аудиториями данной компании являются:

- индивидуальные потребители – производители молока (крестьянские и фермерские хозяйства, индивидуальные предприниматели);
- индивидуальные потребители – скупщики – кооперативные хозяйства;
- потребители-посредники – действующие и потенциальные агенты;
- влияющие структуры – государственные органы (региональные управления и министерства сельского хозяйства, администрации районов/горизонтальные маркетинговые системы) [91].

Использовались следующие коммуникационные каналы:

- публикации в сельскохозяйственных СМИ и специализированных печатных изданиях («Как начать свой бизнес», «Как открыть свое дело»);
- участие в специализированных и местных сельскохозяйственных выставках;
- интернет-реклама, интернет-СМИ;
- прямая почтовая рассылка в государственные региональные органы, занимающиеся вопросами аграрной политики;
- организация проведения семинаров и презентаций с приглашением заинтересованных лиц [91].

Из представленных материалов видно, что специального акцента на маркетинг инноваций не делался, хотя он использовался при реализации концепции маркетинга в целом.

Другой пример касается ОАО «Заинский молочный завод», созданный в 2003 году как коммерческая организация – юридическое лицо [150]. Другой пример касается ОАО «Заинский молочный завод», созданный в 2003 году как коммерческая организация – юридическое лицо [150]. ОАО «Заинский молочный завод» – лидирующее предприятие в молочной промышленности Татарстана. Специализация предприятия – производство творожных

продуктов, глазированных сырков, молока, кефира, сметаны, йогуртов и творожных десертов. В производстве используется только натуральное обезжиренное и цельное молоко. Производство сливок характеризуется отсутствием консервантов. Также на заводе выпускается продукция профилактического назначения: сметана, кефир, молоко с добавлением лактулозы, выпускаемые под торговой маркой «Божья коровка». Творог «Белек» с добавлением бифидобактерий и кефир, характеризующийся содержанием бифидофлоры «Бодрость». Продукты на основе молочной сыворотки, напиток «Био Ритм» со вкусами апельсина, яблок и грейпфрута. Выпускается майонез «Легкий». Наибольшей рыночной привлекательностью пользуются глазированные сырки с ванилином, какао, с фруктовыми начинками, карамелью, молоком сгущенным вареным. Производственные мощности предприятия позволяют перерабатывать 270 т молока в сутки и производить более 80 наименований продуктов из молока.

Сбытовая политика ОАО «Заинский молочный завод» подразумевала продвижение конкурентоспособной продукции длительного срока хранения в торговых сетях города Заинска и постепенный выход на новые рынки региона.

В работе предприятия используются инновационные технологии и оборудование. Работа основывается на применении инновационных подходов высококвалифицированными специалистами, внедряется мировой опыт молочного производства. Маркетинговый подход предприятия основывается на улучшении «гудвила» и репутации [83].

Недостатком в оргструктуре предприятия является отсутствие подразделения маркетинга. Маркетинговые функции выполнял маркетолог совместно со сбытовиками при привлечении в случае необходимости сотрудников других подразделений, особенно когда это касалось инновационной деятельности. Для удовлетворения спроса потребителей на качественные молочные продукты производились закупка и переработка закупленного в хозяйствах населения молока [83].

В канале распределения молочных продуктов использовались заключенные контракты на переработку. В контрактах на реализацию масла и сыра фиксировались базисные цены с учетом логистических издержек. Также компания принимала участие в конкурсах на право заключения контрактов на поставку молочных продуктов в школы и государственные учреждения [83].

При продвижении продуктов использовалась реклама, главным образом в СМИ. Кроме того, реклама размещалась на щитах при въезде в город. Использовались скидки на продукцию. Проводился опрос контрагентов и потребителей молочной продукции, это помогало узнать, какой продукт пользуется наибольшей популярностью.

Далее, рассмотрим вопросы применения маркетинга в сельскохозяйственном кооперативе «Бахтеевский», расположенном в Ульяновской области [59]. Производственное направление кооператива характеризуется производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственной продукции. Кооператив также осуществляет коммерческо-посредническую деятельность. В структуре товарной продукции наибольший удельный вес представлен молоком, зерном и мясной продукцией. Хозяйство перерабатывает подсолнечники и производит корма [59].

С целью повышения конкурентоспособности молочной продукции усилия компании сосредоточились на повышение качества молока и снижение производственных издержек, а также поиске новых каналов реализации. Отметим косвенный фактор, влияющий на конкурентоспособность молочной продукции – продуктивность, которая влияет на снижение производственной себестоимости.

Повышение конкурентоспособности путем увеличения продуктивности и улучшения качественных характеристик молока на предприятии явилось предпосылкой и базой для увеличения спроса, открытия новых каналов сбыта и реализации молочной продукции по более привлекательным ценам [59].

На начало проведения исследования в 2013 году в СПК «Бахтеевский» маркетинг не был развит: стимулирование сбыта отсутствовало, использовался только один канал реализации молока (ООО «АГИКО», Москва), анализа внешней и внутренней среды не велось. Так как в СПК «Бахтеевский» товарный ассортимент невелик, достаточно было привлечь в качестве маркетолога одного сотрудника, который бы занимался планированием и анализом внешней среды, осуществлял маркетинговые мероприятия в целях продвижения и реализации продукции. Аппарат управления на предприятии составлял 14 % от численности всех работников, поэтому привлечение маркетолога со стороны было нецелесообразно [59].

В кооперативе было 6 бухгалтеров, на одного бухгалтера дополнительно возлагались функции по сбыту молока. Поэтому было предложено направить его на переквалификацию по маркетингу, и возложить на него функции маркетолога за соответствующую заработную плату [59].

Для предприятия СПК «Бахтеевский» был предложен еще один канал реализации – поставка молока в Республику Казахстан в город Аткарск, в котором имеется предприятие по изготовлению сыра. Сторона закупщика предоставляла транспортное средство. Условия контракта предполагали, что СПК «Бахтеевский» должен предоставить 4 000 литров молока в сутки, так как покупателю невыгодно закупать маленький объем при таком расстоянии. Однако СПК «Бахтеевский» может предоставить такой объем молока только в летний период [59].

Рассмотренные в данном разделе материалы позволяют констатировать, что на рассмотренный момент времени для проанализированных молочных предприятий можно говорить о наличии системы маркетинга (в научном понимании данного понятия) только у АПК, обладающих достаточными финансовыми, кадровыми и организационными возможностями, при условии приема на работу специалистов-маркетологов и повышения квалификации в области маркетинга своих сотрудников. Маркетинг инноваций в четкой форме не представлен, но его отдельные задачи решаются в общей структуре маркетинга.

Что касается других видов предприятий молочной отрасли, то подразделения маркетинга в них отсутствуют, а задачи маркетинга, включая задачи маркетинга инноваций, в неполном объеме решает маркетолог с привлечением в случае необходимости других специалистов предприятия.

Система маркетинга инноваций, представленная в первой главе и развернутая в данном параграфе, будет более детально рассмотрена в параграфе 3.3 применительно к нескольким молочным компаниям.

3.2 Методические вопросы реализации маркетинга инноваций молочными компаниями

На основе изученных и разработанных теоретических положений, а также практических исследований, автором разработана схема реализации маркетинга инноваций для компаний молочной индустрии. Схема реализации маркетинга инноваций представляет собой ряд последовательных действий по достижению поставленных целей инновационного развития [11].

Схема охватывает все фазы разработки новаций и их выведение на рынок, начиная с определения целей и задач инновационного развития предприятия и заканчивая выпуском и продвижением нового продукта на рынок.

Изменения рыночной ситуации и возможностей компании обязывают ее пересматривать цели и стратегии своего развития. Таким образом, одна из задач маркетинга инноваций – постоянное отслеживание способов повышения эффективности деятельности компании.

Поскольку факторы внешней и внутренней сред подвержены изменениям, необходимо регулярно заниматься мониторингом этих возможных изменений, корректируя ранее утвержденные планы, включая план маркетинга инноваций. Любое изменение ситуации, в том числе рыночной конъюнктуры, может повлечь необходимость незамедлительного изменения ранее принятого плана. Другими словами, надо на регулярной основе уточнять, возможно, и

пересматривать цели и направления маркетинга инноваций, придавая планированию непрерывный характер.

В компаниях, в которых имеется подразделение маркетинга, именно оно ответственно за разработку плана реализации маркетинга инноваций в целом. В разработке плана маркетинга инноваций принимают участие также подразделения компании, занимающиеся поиском новаций, их разработкой, производством и сбытом. Другими словами, подразделения, охватывающие в своей деятельности весь жизненный цикл новации в компании. Подразделение маркетинга контролирует не только разработку плана маркетинга инноваций, но также ход его реализации и достигнутые конечные результаты.

На рисунке 3.3 приведена схема реализации маркетинга инноваций как части инновационной деятельности компаний молочной индустрии. Далее, раскрывается содержание отдельных составных частей данной схемы.

В рамках действий по реализации маркетинга инноваций необходимо четко формулировать цели и задачи компании. Усиление в планово-управленческой деятельности и ориентация на конечный результат, активизация применения специальных методов управления (управление по целям), возрастание необходимости повышения качества выполнения отдельных маркетинговых функций требуют использования при построении системы целей специальных подходов и методов, к примеру, метода дерева целей или структуризации [35; 37].

Реализация отдельных направлений действий, приведенных на данной схеме, в достаточно полном объеме может быть реализована только в крупных молочных компаниях, имеющих службу маркетинга и другие подразделения, упомянутые при характеристике информационной системы маркетинга инноваций. Эти подразделения занимаются сбором и анализом всех данных, необходимых для принятия решений в области инновационной маркетинговой деятельности. Главную ответственность при этом должно нести подразделение маркетинга.

В средних и малых молочных компаниях осуществить согласно данной схеме полный объем работ силами нескольких сотрудников не представляется возможным. Учитывая количество и квалификацию сотрудников компании и руководствуясь общей логикой рассматриваемой схемы, можно выполнять отдельные виды наиболее важных для принятия обоснованных решений работ. Если имеются возможности, то выполнение определенных работ можно отдать на аутсорсинг.

Также на рисунке 3.3 характеризуется место целей маркетинга инноваций в системе целей маркетинга и последовательность развертывания целей маркетинга на ее составные подцели, включая цели инновационного маркетинга (построение дерева целей) [35].

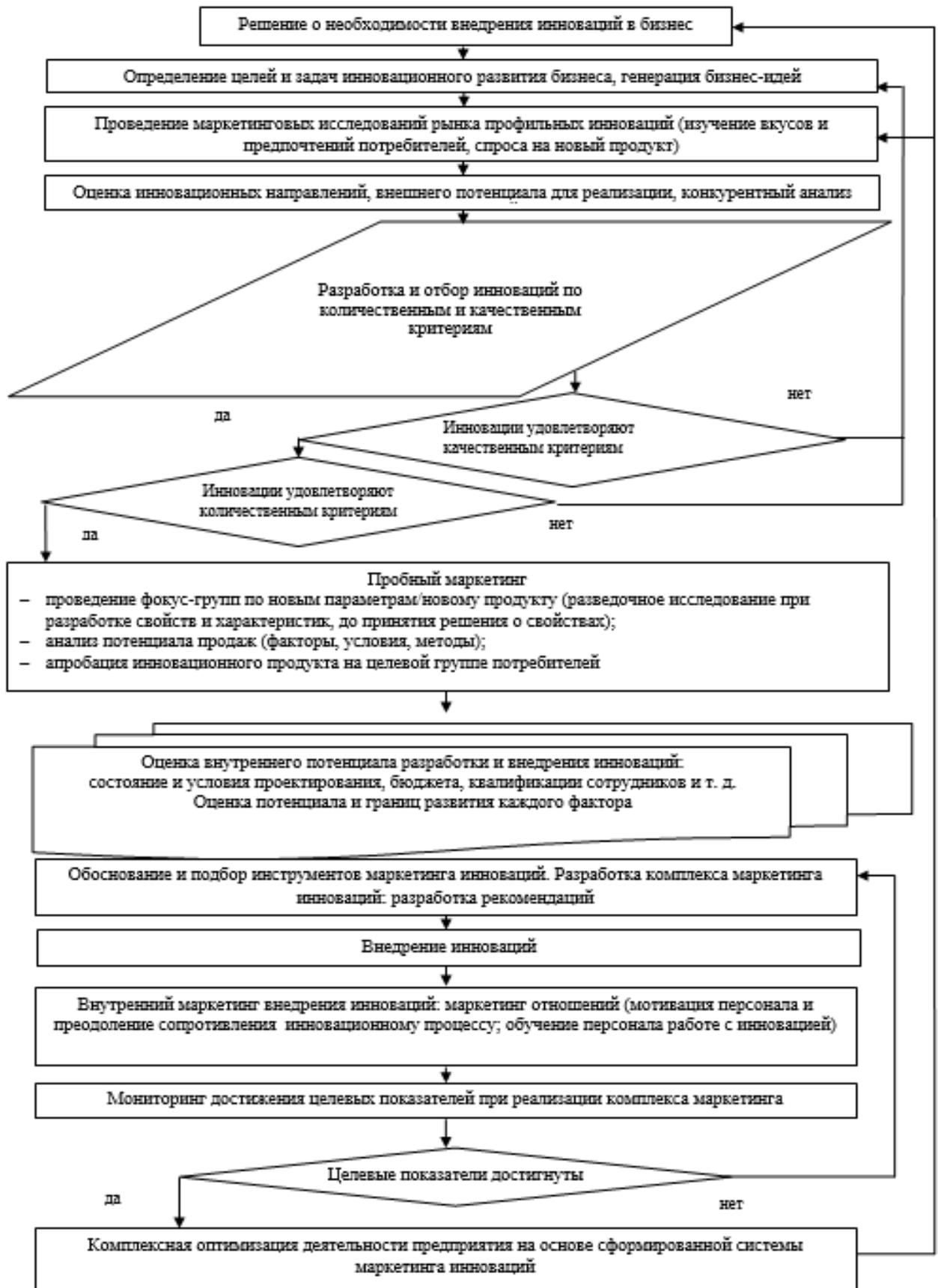


Рисунок 3.3 – Схема реализации маркетинга инноваций

Под каждой целью представлены возможные варианты их формулировок. Так, в качестве примера целей маркетинга выделяются:

- завоевание конкурентных преимуществ;
- удовлетворение потребностей клиентов;
- рост объемов продаж;
- получение определенной прибыли;
- увеличение доли рынка [35].

Возможно определение относительной приоритетности (важности) отдельных целей.

Рассматривая вопрос целеполагания подробнее, следует отметить альтернативность формулировок отдельных целей. Например, в области ценообразования инновационного продукта выделяются следующие альтернативные цели:

- проникновение на рынок по средствам назначения относительно низких цен;
- получение обычной нормы прибыли;
- быстрое возмещение затрат;
- назначение первоначальной высокой цены на новый продукт, обусловленной его высокими новыми потребительскими свойствами, с последующим снижением данной цены для поддержания объема продаж [35].

Разработка целей маркетинга инноваций – одна из важнейших функций маркетингового отдела, к разработке которых привлекаются сотрудники других подразделений, участвующих в инновационной деятельности. Данные цели вытекают из стратегических целей развития компании. Например, компания Delaval [77] сформировала общую цель своей деятельности как «обеспечение эффективного и устойчивого развития молочного хозяйства». Данная цель подразделяется на подцели: снижение негативного влияния молочных ферм на окружающую среду; совершенствование молочного производства; увеличение прибыльности; оказание постоянного внимания условиям работы сотрудников; обеспечение надлежащих условий содержания животных.

Построение дерева целей можно также продолжить до уровня отдельных подразделений и даже сотрудников компании, осуществляя, таким образом, управление целями [34].

Иерархическое разбиение ведущей цели на конкретные задачи для каждого менеджера и каждого структурного подразделения компании приводит к общей заинтересованности в достижении результата, когда все сотрудники выступают как единая команда. В противном случае неизбежна рассогласованность, ведущая к ухудшению показателей. Так, если в молочной компании отсутствует взаимодействие медицинского (ветеринарного) отдела с зоологическим отделом, то животные недополучают полезных веществ, так как сотрудники каждого отдела

предполагают, что коллеги из другого отдела добавляют все необходимые вещества в рацион животных.

Разработка целей и направлений действий, выбор методов маркетинга инноваций молочной индустрии основаны на учете конкретных видов продуктовых новаций, на которые направлен данный вид маркетинга (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Виды продуктовых новаций в молочной индустрии

Виды продуктовых новаций	Примеры	Задачи маркетинга инноваций
Создание новой товарной категории	Безлактозная продукция Valio Hyla. Смузи с полезными добавками – медом, орехами, с пониженным содержанием жира. Соевый творог	Выход на новую целевую аудиторию, удержание потребителей-новаторов
Изменение потребительской ценности продукта без изменения основного качества продукта	Добавление витаминов в кисломолочные продукты, увеличение количества кусочков натуральных фруктов, снижение в продукте содержания сахара, снижение содержания жиров, увеличение содержания белков и кальция NESTLÉ a+ GREKYOYoghurt	Расширение целевого рынка. Охват малоосвоенных сегментов рынка (ниш). Повышение уровня удовлетворенности от потребления
Изменение качества продукта за счет добавок или изменения производственных технологий	Имбирь, хлопья и отруби в йогурты, отруби в питьевых йогуртах. Молоко, восстановленное из сухого порошка	Расширение целевого рынка. Охват малоосвоенных сегментов рынка (ниш)
Изменение весовых и объемных характеристик	Бутылки молока и йогуртов 1 000 мл, 500 мл	Удержание спроса в случае повышения цен, расширение целевого рынка возможностей и мест потребления продукта (учеба, фитнес, дом, работа)
Изменение функциональных характеристик и дизайна упаковки	Творог в пластиковых контейнерах, в фольге. Йогурт с ложечкой. Кисломолочные продукты одинакового содержания для детей и для взрослых	Расширение целевого рынка, возможностей и мест потребления продукта (учеба, фитнес, дом, работа), привлечение новой целевой аудитории, повышение уровня удовлетворенности от потребления
Реверсивное позиционирование состава продукта	Молочные продукты, не содержащие глютен, пальмовое масло, яичный белок и т. д.	Увеличение охвата потенциальных потребителей за счет информирования о том, что продукт не содержит вредных для здоровья компонентов

Источник: составлено автором.

В таблице 3.2 представлена сводная информация, учет которой необходим при конкретизации задач и инструментов маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии. В таблице 3.2 автор систематизировал разрозненные новации и задачи маркетинга с целью упрощения дальнейшего практического применения при разработке новых продуктов.

Важной особенностью, определяющей цели и задачи маркетинга инноваций, является выделение соответствующих функциональных областей (животные, экология, производство, продукт, логистика, менеджмент, клиенты), которые могут быть объектом маркетинговой деятельности. Особенности внутреннего маркетинга при реализации маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии представлены в приложении А.

Выбирая продуктовые новации и инструменты маркетинга для их внедрения и использования целесообразно иметь ввиду следующие тенденции мирового рынка. Молочные продукты по всему миру успешно переживают волну многочисленных изменений потребительских тенденций. В целом производители молочных продуктов опережают растущий спрос потребителей на более здоровые и «прозрачные» продукты, делают маркетинговый упор на здоровье костей и пищеварения, удовлетворяют потребности покупателей в содержании большого количества белка и других полезных ингредиентов, увеличении срока годности за счет вакуумной упаковки, а не большего содержания сахара [9].

Покупатели во многих регионах России по-прежнему придерживаются своих молочных традиций, несмотря на то, что потребителей на различных географических рынках объединяет тяга к максимально полезным продуктам и не наносящим вред окружающей среде (выбросы, животные, упаковка). Восприятие вкуса и ингредиенты по-прежнему очень важны для потребителей на каждом рынке и в каждой молочной категории. Производителям необходимо оставаться в курсе меняющихся взглядов потребителей, чтобы предвидеть их потребности.

Опрос экспертов и изучение отечественного и зарубежного опыта инновационной деятельности в молочных компаниях позволил выявить роль инноваций при выполнении различных функций их деятельности. Это надо учитывать при определении направлений маркетинга инноваций (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Роль маркетинга инноваций в деятельности молочных компаний

Задачи инновационных бизнес-процессов	Инструменты и направления реализации	Достигаемые преимущества	Результаты внедрения
Производственные инновации			
Повышение эффективности использования существующих и новых средств производства	Роботизированное доильное оборудование; автоматические щетки; индивидуальные лежаки; автопоилки; двухуровневая автоматическая система вентиляции; щелевые полы; промышленные мойки для очистки полов	Увеличение надоев; сокращение штата работников; рост объемов выпуска высококачественной продукции	Обеспечение роста показателей эффективности работы компании за счет производственных факторов

Задачи инновационных бизнес-процессов	Инструменты и направления реализации	Достижимые преимущества	Результаты внедрения
Технологические инновации			
Создание технологических линий, ориентированных на широкий ассортимент	Модульный молочный цех; линия бутилирования; фасовочное оборудование	Возможность розлива молока в бутылки; создание новых кисломолочных продуктов; задание вкусовых и качественных свойств; расширение возможности розничной продажи молока и молочных продуктов	Обеспечение высокого качества молока за счет автоматизации производства; расширение возможности обновления ассортимента; возможность экономии на масштабах производства
Молочно-продуктовые инновации			
Расширение ассортимента на основе изучения мнения потребителей	Новые разновидности молока и молочных продуктов (масла, творожных изделий, йогуртов, сыров и др.)	Возможность входа в крупную торговую сеть, включая города федерального значения; возможность заключения договора франшизы с уже существующим крупным брендом	Расширение клиентской базы за счет новых целевых групп и обновления ассортимента
Инновации сбыта и логистики			
Гибкое управление логистикой и сбытом	Холодильные танки для хранения молока, открытие собственных точек продаж, вход в крупную ретейл-сеть, выпуск продукции под чужим брендом, сбыт в оптовые компании	Сокращение логистических расходов, контроль качества продукции при продаже, прямой контакт с конечным потребителем в собственных точках продаж	Расширение возможностей сбыта молочной продукции, увеличения срока хранения и качества, большая ориентация на запросы потребителей
Маркетинговые коммуникационные инновации			
Повышение коммуникационной эффективности взаимодействия с потребителями молочной продукции, увеличение числа лояльных потребителей	Расширение использования цифровых технологий, больших данных, социальных сетей, блогеров	Более прицельная ориентация инструментов маркетинга на целевую аудиторию, убыстрение принятия маркетинговых решений	Повышение узнаваемости бренда и повторных покупок за счет более точного определения целевой аудитории и обратной связи с потребителями

Источник: составлено автором.

Под углом зрения вопросов, рассматриваемых в данном параграфе, следует подчеркнуть следующую целевую направленность маркетинга инноваций: поддержание популярности

нового продукта, его престижности; формирование положительного образа бренда; стимулирование покупателей; стимулирование контрагентов; информирование потребителей о преимуществах товара (качество, цена, полезность).

Успех реализации схемы маркетинга инноваций зависит от решения целого ряда задач и прежде всего управленческих, включающих:

- организационное обеспечение выполнения схемы;
- рациональное планирование инновационного маркетинга, включая решение бюджетных вопросов;
- мотивацию (моральную и экономическую) персонала на реализацию поставленных инновационных задач с учетом возможного изменения функциональных обязанностей и перепрофилирования в случае необходимости;
- создание рабочих условий для наиболее эффективного исполнения сотрудниками функций по обеспечению реализации поставленных задач;
- использование передового инновационного опыта работы;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Отметим, что реализация плана маркетинга инноваций, как и других планов компании, должна носить ситуационный характер, а план быть достаточно гибким. По мере возникновения дополнительных обстоятельств, например, колебаний рыночной ситуации, уточнения прогнозных оценок и т. д., в него могут быть внесены коррективы, вплоть до изменения инновационных целей и методов. Так, удорожание коров «Голштинской» породы требует выбора между высокой эффективностью доения или низкой эффективностью доения, но большим периодом жизни (лактации) животных. Следовательно, удорожание коров должно внести коррективы в соответствующий раздел инновационного плана.

Отбор новаций, соответствующих методов комплекса маркетинга должен происходить на основе использования определенных критериев. Такие критерии классифицируются на внешние и внутренние. Внешние критерии в данном случае характеризуют отношение к новым молочным продуктам их потенциальных потребителей, рыночную и конкурентную ситуацию. Они достаточно хорошо изучены в публикациях по маркетингу и прежде всего в работах Ф. Котлера, например «Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер» [80]. Внутренние критерии оценивают возможности компании осуществлять не только внешние, но и внутренние новации производственно-технологического плана. Ниже они рассмотрены более подробно. В качестве критериев отбора новаций предлагается рассматривать пять групп: научно-технические критерии, экономические, финансовые, производственные и маркетинговые, включающие качественные и количественные критерии (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Критерии отбора новаций на предприятиях молочной индустрии

Группы критериев	Критерий для оценки новаций	
	Качественные критерии	Количественные критерии
Научно-технические	Новизна. Патентная чистота	Вероятность технической реализации
Экономические	Совместимость нововведения с экономической ситуацией на предприятии. Учет особенностей регионального регулирования бизнеса, налоговых вопросов и финансирования. Соответствие концепции экономической безопасности страны	Количество специализированных рабочих мест. Рост производительности труда. Обеспечение нормы прибыли
Финансовые	Оценка возможности получить субсидии от государства на возмещение затрат	Объем инвестиций. Срок окупаемости. Норма доходности. Отношение доходов к расходам и др.
Производственные	Наличие производственных мощностей. Потребность в специализированном оборудовании. Наличие персонала соответствующей квалификации. Потребность приобретать механизированную технику (тракторы, комбайны и т. д.). Экологичность и безопасность	Энергоемкость. Издержки
Маркетинговые	Соответствие инновационной стратегии предприятия. Целевой сегмент. Соответствие потребностям. Возможность оказать воздействие на существующие продукты. Определение каналов сбыта	Емкость рынка. Доля рынка. Стоимость и цена продукции. Уровень конкуренции. Потенциальный объем продаж. Вероятность успеха

Источник: составлено автором.

Необходимость и возможности использования маркетинга инноваций и его методов предприятиями молочной индустрии определяются по-разному в зависимости от типа, размера, финансового состояния, отношения к маркетингу руководства предприятия. Скажем, молочные фермы в рамках своих финансовых возможностей и кадровых ограничений будут в основном полагаться на использование таких методов, как сайты компаний, социальных сетей, имеющих в Интернете программных средств сбора, обработки и анализа информации. Руководители таких небольших предприятий при выборе методов маркетинга во многом будут полагаться на мнения других предприятий молочной индустрии.

На другом полюсе возможностей использования инновационного маркетинга находятся агрохолдинги. Помимо изложенного выше, сотрудникам таких предприятий по силам

использовать и научные подходы к выбору методов маркетинга инноваций на основе критериев, характеризующих его целевое назначение и возможности его применения, в частности:

- соответствие инновационной стратегии предприятия;
- соответствие запросам потребителей;
- общая емкость рынка;
- доля рынка;
- уровень конкуренции;
- объем продаж;
- вероятность успеха новинки;
- эффективность каналов сбыта;
- суммарная цена продукта для конечного потребителя на всей цепочке товародвижения;
- наличие необходимых информационных средств, наличие персонала соответствующей квалификации.

Снижает уровень риска от неприятия рынком инновации пробный маркетинг. В этих целях предлагается апробировать инновационные молочные продукты на соответствие стандартам производства и потребления (рисунок 3.4).

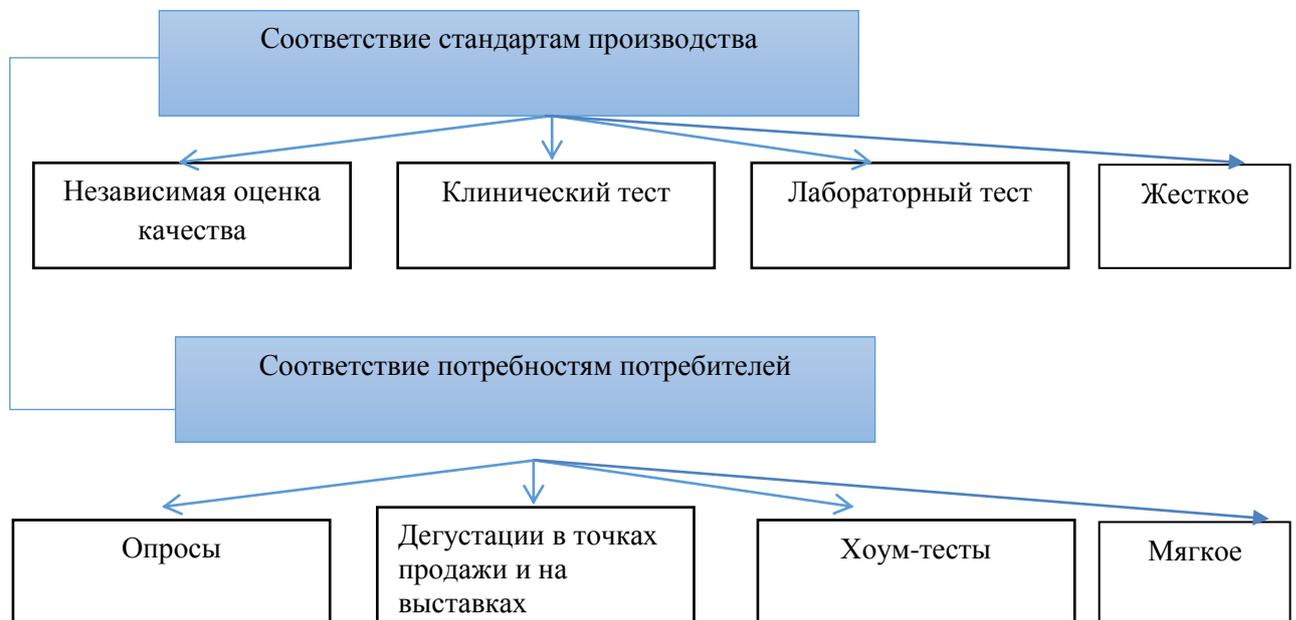


Рисунок 3.4 – Схема апробации инновационных молочных продуктов

Источник: составлено автором.

В связи с тем, что производство молочной продукции должно соответствовать стандартам (международным или национальным), а обогащенные молочные продукты

функционального назначения должны оказывать благоприятное действие на организм человека, предлагается трехступенчатая система оценки качества на соответствие стандартам производства. Эта система включает независимую оценку качества (например «Росконтроль»), клинический тест, проведенный в условиях лечебных учреждений, и лабораторный тест самого предприятия.

Помимо этого, предлагается апробация на соответствие требованиям потребителей. С этой целью можно использовать методы этнографических исследований, опросов, дегустаций и хоум-тестов.

Отметим, что соответствие потребностям потребителей носит мягкий характер и изменяется под влиянием тенденций моды, на которую в сильной степени влияют маркетинговые коммуникации и появление на рынке новых продуктов.

Соответствие стандартам производства подразумевает жесткое регулирование (трудно изменяется и задается государством). В 2008 году разработан Федеральный закон от 12 июня 2008 года № 88-ФЗ «Технический регламент на молоко и молочную продукцию» [136]. Технический регламент позволяет потребителю узнать, какой именно продукт тот собирается приобрести – натуральный или искусственный, так как производитель обязан указывать достоверную информацию о составе и называть продукт в соответствии с ингредиентами, к примеру, молоко или молокосодержащий продукт [190]. Конечно же, по мере развития технологий технический регламент необходимо совершенствовать. Такая комплексная оценка даст полную картину соответствия инновационного молочного продукта жестким и мягким требованиям.

Характерной особенностью реализации маркетинга инноваций является отсутствие единых для всех молочных компаний инструкций по его применению. Все решения относительно выбора тех или иных способов достижения целей инновационного маркетинга принимаются в основном на основе личного опыта работы в условиях отдельной компании. В ходе маркетингового исследования, анализа ситуации и сбора информации решения могут вступить в противоречие с имеющимся опытом прежнего управления, это можно объяснить отсутствием единообразия в функционировании компаний. Удачные решения, принятые в одной компании, могут оказаться непригодными для применения в другой в связи с различиями в конкурентной ситуации, деловой репутации компании, корпоративной культуре, внутренней политике, системе формирования заработной платы и множестве других параметров, включая личностные качества сотрудников. Безусловно, реализация схемы маркетинга инноваций требует индивидуализации подхода, исходя из конкретной ситуации с учетом персонального отношения исполнителя к стоящей перед ним задаче и возможности ее решения.

Для достижения целей по реализации маркетинга инноваций на основе предложенной схемы на предприятиях молочной индустрии необходимо выполнение следующих базовых положений:

- готовность компании (топ-менеджеров, сотрудников, акционеров) к внедрению схемы реализации инновационного менеджмента;
- выделение из бюджета средств для финансового обеспечения инновационной деятельности;
- разработка адаптированной схемы реализации маркетинга инноваций;
- внедрение систем поддержки сотрудников для обеспечения выполнения повседневного функционала реализации адаптированной схемы;
- установление понятных критериев вознаграждения за результаты труда и коэффициента трудового участия в достижении целей инновационного маркетинга;
- формирование корпоративной культуры как фактора поддержки схемы маркетинга инноваций;
- профессионализм и опыт менеджеров и сотрудников.

Реализация маркетинга инноваций – процесс не только трудоемкий, но и требующий высокой оперативности, так как события, вызывающие отклонение от намеченного плана и требующие его корректировки, могут возникать внезапно и стремительно развиваться. Оперативные действия в компаниях молочной индустрии особенно характерны, так как деятельность компаний связана с быстропортящимися продуктами и работой с животными.

Может возникнуть потребность пересмотра ранее полученных данных в случае ухудшения финансового положения компании или значительного изменения внешнего (рыночного) влияния. Следовательно, задача маркетинга инноваций с точки зрения его реализации – постоянный анализ рыночной ситуации и внутренних корпоративных факторов.

3.3 Практика внедрения маркетинга инноваций в молочных компаниях

Система маркетинга инноваций в молочной отрасли, как говорилось выше, включает компании различного типа. Выбор объектов исследования был осуществлен исходя из задачи наиболее полного рассмотрения использования инструментов маркетинга инноваций, что свойственно прежде всего молочным компаниям полного производственно-сбытового цикла. Такой компанией является ООО «Путогино» [100], бизнес-процессы которого охватывают все стадии производства и реализации молочной продукции: содержание стада, производство

сырого молока (молочная ферма), переработка молока в готовый продукт (производственный цех), реализация продукции оптовому и розничному покупателю.

Выбор данной компании также обусловлен тем, что для нее автором было проведено наиболее полное исследование, направленное на выявление особенностей реализации инноваций и маркетинга инноваций, исходя из представления маркетинга инноваций в данной компании в виде системы.

Таким образом, в данном параграфе компания полного цикла ООО «Путогино» анализируется наиболее подробно, поскольку автор по запросу руководства данной компании проводил в ней исследования. Две другие компании полного цикла были выбраны, чтобы более полно оценить уровень использования маркетинга инноваций с целью выработки определенных рекомендаций по его совершенствованию. В маленьких и средних молочных компаниях, уровень использования маркетинга и особенно маркетинга инноваций весьма низок и с точки зрения проводимых исследований не представляет существенного интереса. Подчеркнем, что усредненных рекомендаций в области маркетинга для компаний разного типа не существует. Кроме того, изучение дополнительных компаний выходит за рамки диссертации с минимальным полезным результатом.

ООО «Путогино» расположено в окрестностях г. Мосальска Калужской области, создано в 2009 году. Развитие компании, включая совершенствование маркетинга, отражено в разработанном в 2012 году бизнес-плане. Маркетинговый раздел этого плана разработан автором, что подтверждено справкой о внедрении от 2018 года.

Среди направлений инновационной деятельности в рассматриваемой молочной компании с той или иной степенью проработанности следует выделить такие, как создание и реализация инновационных продуктов (обновление ассортимента, внедрение в линейку кисломолочных продуктов и др.), внедрение новых услуг, направленных на потребителей молочной продукции данной компании, внедрение инноваций не только в производство, но и распределение (сбыт), управление (включая также управление персоналом).

На начальной стадии формирования ООО «Путогино» маркетинг и маркетинг инноваций находились на стадии формирования. И если в давно существующих молочных компаниях маркетинг инноваций, представляющий одно из направлений маркетинга в целом, получил достаточное развитие, то на начальном этапе создания молочных компаний, в том числе компании «Путогино», маркетинг инноваций практически не использовался, должность маркетолога отсутствовала. Какие-то отдельные функции по установлению деловых связей с контрагентами и органами власти, размещению некоторой рекламы в местных СМИ выполнял директор компании. Директор также определял проведение закупочной, сбытовой и сервисной политики компании. В отдельных случаях использовался аутсорсинг. Так, привлеченный

специалист создал сайт компании. Информационно-аналитическая маркетинговая деятельность отсутствовала.

В выработке мер по использованию возможностей маркетинга в компании было рекомендовано в систему управления компании ввести должность маркетолога, который также должен организовывать работу в области маркетинга инноваций. Его основными функциями стали: исследование рынка, изучение спроса и поведения потребителей, сегментирование рынка, определение его емкости, анализ условий конкуренции, исследование вопросов сбыта [59]. Смета затрат на маркетинг, обусловленная введением должности маркетолога, представлена в таблице 3.5. В результате затраты на маркетолога и организацию его рабочего места составили 609,3 тыс. р.

Таблица 3.5 – Сводная смета затрат на маркетинг на один год

В тысячах р.

Вид	Стоимость
Заработная плата	480,0
Оборудование (телефонный аппарат, компьютер, лазерный принтер, ксерокс, компьютерный стол)	75,7
Повышение квалификации	20,0
Оперативные расходы	20,0
Канцелярские расходы	11,6
Программное обеспечение	2,0
Итого	609,3

Источник: составлено автором.

Основные конкуренты молочной компании «Путогино» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Прямые и косвенные конкуренты ООО «Путогино»

Название и тип предприятия	Преимущества	Недостатки
Прямые конкуренты		
ООО «Биопродукт Агро», ферма	– роботизация производства; – недавние крупные инвестиции в развитие фермы; – выращивание собственной кормовой базы	– не работает сайт фермы; – неудобное расположение с точки зрения маркетинговой логистики

Название и тип предприятия	Преимущества	Недостатки
ООО «Леспуар», ферма	– роботизация производства; – крупные инвестиции в развитие; – удобное расположение	– отсутствие сайта; – большая часть внимания уделяется только технологическому маркетингу; – отсутствует маркетинговый отдел
СПК «Русь»	– роботизированное производство с 2014 года; – крупные инвестиции в развитие производства; – большое поголовье крупного рогатого скота (1 830 голов)	– только один канал связи (телефон); – отсутствие динамики в развитии компании (2019–2021); – отсутствие маркетинговых коммуникаций
ООО «Живой источник», ферма	– туристический комплекс на территории; – информативный и удобный сайт	– незначительное поголовье крупного рогатого скота (130 голов)
ООО «Племенная ферма»	– роботизированное производство; – крупные инвестиции в развитие производства; – удобный сайт	– незначительное поголовье крупного рогатого скота (140 голов)
Косвенные конкуренты		
ОАО «Вимм-Билль-Данн»	– широкий ассортимент продукции; – известные бренды	Часть торговых марок производится для поддержания имиджа, невысокая экономическая эффективность этих марок
«Останкинский молочный комбинат»	– один из крупнейших заводов в молочной отрасли России; – более 50 лет опыта; – высококвалифицированные кадры; – высококачественные продукты; – широкий ассортимент	Хорошо узнаваема только одна торговая марка «36 копеек»
«Вологодский молочный комбинат»	– крупнейшее предприятие на северо-западе России; – выпускает более 50 наименований продукции; – высокое качество производимой продукции; – широкая известность	Сбыт в Москве и Санкт-Петербурге представлен только в двух ретейл-сетях [95]
«Ярмолпрод»	– высокое качество продукции; – недавняя реконструкция основного производства; – большой опыт работы на российском рынке	Устаревший брендинг упаковки продукции
«Очаковский молочный завод»	– огромный производственный комплекс; – автоматизированное производство; – высококвалифицированный персонал; – 40-летний опыт; – высокое качество продукции	Слияние с «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» [125], хорошо узнаваема только одна торговая марка «33 коровы»

Источник: составлено автором на основе исследования конкурентов.

Главным конкурентным преимуществом компании «Путогино» является более высокий и качественный выход готовой продукции по сравнению с основными конкурентами за счет использования племенных животных и нового, современного оборудования в животноводческом комплексе [176].

Были сформированы следующие цели совершенствования деятельности ООО «Путогино», существенную роль в достижении которых должно сыграть использование маркетинга инноваций:

1. Добиться высшего качества производимой продукции.
2. Снизить издержки компании и тем самым укрепить свою конкурентную позицию.
3. Стимулировать рост емкости рынка в географическом районе ведения маркетинговой и хозяйственной деятельности.
4. Сформировать положительный имидж.
5. Закрепиться на освоенных рынках и выйти на новые рынки.

Кроме того, следует отметить, что руководство компании поставило следующие инновационные цели, которые в данной работе не рассматриваются:

- увеличение объема получаемого сырого молока – в части процессных инноваций;
- введение в эксплуатацию новых цехов по производству сыра и йогурта – в части продуктовых инноваций.

Далее, будут рассмотрены рекомендации по совершенствованию системы маркетинга инноваций.

Ценообразование

Компания «Путогино» в сложившихся рыночных условиях цену на единицу продукции устанавливала методом наценки на издержки, затраченные на производство и реализацию данной единицы продукции, где минимальная цена определяется валовыми издержками, а максимальная – потенциальной возможностью покупателя. Дополнительный рост объема продаж и дополнительную прибыль предполагается получить за счет уменьшения рыночной доли конкурентов из соседних областей с более высокой ценой на аналогичные изделия (за счет лучшего качества продукции) [79].

За основу ценовой политики взята бóльшая ориентация на конкретного потребителя. Так, к примеру, в Мосальске и Мосальском районе преобладают экономные покупатели, ориентирующиеся в первую очередь на стоимость продукции, это вызвано преобладанием подсобных фермерских хозяйств и ярмарок выходного дня на рынке кисломолочной продукции. А в Москве и Московской области покупатели – рациональные, ориентируются на соотношение качества и цены продукции.

Предлагается ориентироваться на реализацию инновационных продуктов (кисломолочных продуктов и других инновационных продукты). Инновационные молочные продукты с целью проникновения и закрепления на рынке на начальном этапе рыночной деятельности необходимо продавать по относительно низким ценам, компенсируя возможные денежные потери за счет продаж традиционных молочных продуктов (молоко, творог, сметана), пользующихся повышенным спросом.

В целом предложено совершенствовать ценообразование в следующих направлениях, во многом для компании «Путогино» носящих инновационный характер:

- использовать неокругленные цены, поскольку покупатель, как показывает мировой опыт, лучше реагирует на неокругленные значения цены (B2C сегмент);
- цены на молочную продукцию будут формироваться в зависимости от объемов покупки, установившихся взаимоотношений, форм оплаты и т. п. (B2B сегмент);
- использовать плавающие цены, учитывающие складывающуюся рыночную конъюнктуру [176], цены конкурентов и т. п.

Компания планирует использовать индивидуальный подход к оптовым и мелкооптовым покупателям, что позволит формировать цены индивидуально для конкретного покупателя исходя из особенностей сложившихся взаимоотношений. Кроме того, планируется проведение акций в праздничные и предпраздничные дни по снижению цен. Предполагаемое снижение цен во время проведения акций составит от 5 % до 10 %. Чтобы о данной акции узнали потребители, необходимо разместить рекламу в средствах массовой информации [176].

При совершенствовании каналов сбыта, помимо использования традиционных оптовых и розничных каналов продаж, предлагается использовать такие инновационные для компании «Путогино» каналы продаж, как:

- ярмарки выходного дня;
- собственные точки продаж;
- преселлинг – организация продаж по системе предварительного сбора заказов.

Маркетинговые коммуникации

Ниже излагаются рекомендации по использованию коммуникационных инструментов маркетинга, носящих для компании «Путогино» инновационный характер. Имеется в виду поиск новых каналов продвижения, таких как присоединение к социальной программе «Три молочных продукта в день», поддерживаемой Национальным союзом производителей молока, Министерством сельского хозяйства Российской Федерации, НИЦ Питания и биотехнологии, Российской ассоциацией по остеопорозу. В программе участвуют крупнейшие игроки молочной индустрии. Цель программы – повысить осведомленность жителей страны о важности ежедневного употребления молочных продуктов [105; 156].

По мере совершенствования маркетинга инноваций необходимо продумать внедрение CRM-системы, отвечающей за установление контактов с потребителями и способствующей выработке эффективных маркетинговых решений. Отметим, что тема диссертационного исследования не подразумевает детальный анализ CRM-системы. Существует множество комплексных решений, одно из них – «1С:CRM» – коробочное решение, которое позволяет использовать инновационные технологии, построенные с применением искусственного интеллекта [166]. Основываясь на опыте автора, предполагаем, что наиболее эффективно объединить «1С:Бухгалтерию», «склад» и «CRM» и настроить под цели конкретной компании (для этих целей часто необходим штатный программист).

Предлагается внедрить фуд-сервисы (HoReCa) в каналы товародвижения, проработать возможные поставки готовой продукции (творог, сметана и пр.) непосредственно в заведения общественного питания.

В центр внимания рекламной деятельности и брендинга необходимо поместить основные ценности, заявленные в миссии компании, – здоровье, благополучие и полезность. Стабильные поставки сырого молока необходимо отнести к ключевым приоритетам компании. Важным шагом в эффективной организации этого процесса является использование процессных инноваций, которые необходимо постоянно развивать, основываясь на бенчмаркинге [219].

С целью расширения рыночной деятельности предлагаем принимать участие в выставках и ярмарках, проводить дегустации молочной продукции. А также разместить рекламу в газетах Калужской области и других регионах рыночной деятельности, которые распространяются бесплатно еженедельно с доставкой прямо в почтовый ящик населению. Подготовить и осуществить прямую почтовую рассылку рекламы и деловых предложений для оптовиков и ретейл-сетей, чтобы заинтересовать их в сбыте молочной продукции компании.

По итогам проведения рекламной кампании рекомендовано проводить опросы на предмет осведомленности о компании и продукции.

Для «проталкивания» интересов компании целесообразно использовать GR-маркетинг (Government Relation). Представляется, что небольшим компаниям молочной индустрии необходимо обращаться к GR-специалистам с целью анализа отрасли, который в последующем сможет помочь претендовать на государственную поддержку.

Для упрощения кредитования целесообразно использовать co-marketing (совместный, кросс-маркетинг), создание совместных с кредитными организациями продуктов, в свою очередь банковские организации более лояльно отнесутся к возможной невысокой рентабельности инвестпроекта, тем самым повышенным кредитным рискам молочной индустрии. Совместными продуктами могут являться мобильные приложения для заказа молочной продукции, выпуск брендированных банковских карт с акцентированием банковской

поддержки отечественных сельхозпроизводителей и пр. Выделим пример совместного маркетинга: председатель колхоза «Первое мая» и известный ресторатор А. Новиков снялся в рекламном ролике, где советует пользоваться услугами «Россельхозбанка» [220].

Существенны такие инструменты совместного маркетинга, рекомендуемые для использования в компании «Путогино», как: промоакции, реклама (к примеру, реклама банка на упаковке молочной продукции), экономия (кешбэк за покупки в сети молочных магазинов) и др.

Использование внутреннего маркетинга: поскольку в компании «Путогино» методы внутреннего маркетинга практически не использовались, то излагаемые в данной области деятельности предложения для данной компании носят инновационный характер. В исследуемой молочной компании «Путогино» требуют совершенствования существующие методы поощрения сотрудников как моральные (традиционные грамоты и благодарности), так и материальные (премии и другие денежные выплаты, дополнительные выходные дни).

Предложены следующие направления повышения квалификации сотрудников компании «Путогино» на специальных семинарах:

- уделение внимания проблемам качества молочной продукции;
- обучение сотрудников основам профессии, создание системы взаимозаменяемости, что приведет к улучшению социально-психологического климата в коллективе;
- усиление ориентации персонала на запросы потребителей, усиление позиций в конкурентной борьбе, организация эффективного взаимодействия с партнерами, обучение персонала основам маркетинга.

В компании «Путогино» при установке современного высокотехнологического оборудования была разработана специальная программа обучения работников. В ее составлении и применении принимали участие представители компании «Фулвуд» – поставщика автоматизированных систем для молочного производства, и специалисты по установке и обслуживанию данного оборудования из ООО «Агротек» [13].

Важно распространить понимание значимости маркетинга инноваций на всех работающих в компании.

Предложенные мероприятия улучшат отношения с клиентами и контрагентами и будут способствовать поддержанию лояльности сотрудников к своей компании.

На основе рекомендаций в области маркетинга и маркетинга инноваций в компании принято решение применять стратегию концентрации и лидерства по издержкам. Деятельность компании была сконцентрирована на следующих сегментах:

- географическом (Москва, Московская область, Калуга, Калужская область, Мосальск, Мосальский район);

- продуктовым (молоко, сливки, творог);
- типах потребителя (люди, стремящиеся потреблять экопродукты).

Также в компании принято решение о поиске источников роста бизнеса за счет внешних ресурсов путем интеграции с крупным производителем молочной продукции. Цель интеграции – экономия в издержках, отсутствие необходимости внедрять технологические линии для расширения продуктового ассортимента.

Оценка эффективности маркетинга инноваций является сложной, противоречивой задачей, так как в ней присутствует множество переменных. Для решения этой задачи предлагаются различные теоретико-методические подходы, рассмотрение которых выходит за рамки данного диссертационного исследования.

Ниже приведены результаты оценки потребительского эффекта с помощью hall-теста (приложение Г): 1-я группа потребителей в течение месяца употребляла кефир с инулином, 2-я – кефир с лактулозой. После первого употребления кефира заполнялась первая часть анкеты, которая содержала демографическую характеристику респондентов и вопросы относительно органолептических качеств продукта, после месяца употребления заполнялась вторая часть анкеты, которая содержала вопросы относительно влияния продукта на пищеварение и самочувствие. Для проведения hall-теста участники отбирались случайным образом, гендерная структура выборки представлена в равном соотношении (допускалось отклонение от установленной квоты не более 20 %) в возрасте от 18 до 60 лет. От дополнительного сегментирования по профессии, доходу и пр. руководство отказалось из соображений целесообразности и стоимости проведения исследования (также для сокращения издержек тест проводился в Калуге). Размер выборки 30 человек, которые ежедневно получали молочные продукты. Отметим, что 10 % респондентов прошли тест вслепую, первую неделю употребляли обычный кефир, а со второй недели обогащенный.

Проведенная оценка качества инновационных продуктов (апробация) потребителями в домашних условиях в течение месяца постоянного потребления показала высокую удовлетворенность продукцией инновационного ассортимента (87 %). 76 % респондентов отметили положительное влияние на пищеварение и самочувствие. Подчеркнем, что респонденты теста вслепую практически сразу почувствовали подмену продукта.

Следует отметить, что 58 % респондентов отметили наличие постороннего привкуса в кефире с инулином. Это связано с тем, что инулин производится из топинабура, не всем понравился данный вкус. Потребовалась корректировка рецептуры, что учтено в соответствующей статье затрат. Применение добавок, обогащающих продукты основного ассортимента, не требует высоких затрат (прирост производственных затрат для выпуска кефира с инулином составляет 3,8 млн. р. и 3,2 млн р. – для кефира с лактулозой соответственно

за 2014–2018 годы), но за счет отнесения к категории функционального питания и более высокой наценки, а также более высоких органолептических качеств инновационных продуктов их производство выгодно предприятию, о чем свидетельствует прирост прибыли за 2014–2018 годы: 5,9 млн. р. и 9,5 млн р. соответственно при производстве обогащенного кефира в размере 5 % от валового производства сырого молока. Результаты данного тестирования позволяют сделать вывод, что несмотря на рост затрат на реализацию инновационной продукции, растет выручка и прибыль.

При реализации данных предложений и грамотной их организации, компания «Путогино» увеличила выручку, расширила рынки сбыта, подняла свой имидж, повысила конкурентоспособность, а в результате получила дополнительную прибыль и повысила эффективность функционирования в целом.

Разработанная для компании система маркетинга инноваций была реализована в рамках осуществленного инвестиционного проекта, позволившего получить молочной компании «Путогино» значительные экономические эффекты: при инвестиционных затратах в 106 809 тыс. р. и процентной ставке 14 % чистый дисконтированный доход (NPV) составил 13 325 тыс. р., внутренняя норма доходности (IRR) – 17 %. Данные представлены в бизнес-плане (таблица Д.13).

Руководству рассматриваемых компаний следует учитывать, что после пандемии COVID-19 инновации приобретут в большей степени форму инклюзивности¹ и частично станут бережливыми (реверсивными) инновациями, различие между традиционными и бережливыми инновациями будет рассмотрено далее. То есть направленность сменится от вертикальной (компания-потребитель) к горизонтальной, где рынок будет диктовать, что необходимо потребителю.

Инклюзивность форсирует сотрудничество и примыкание к отраслям, ранее не рассматриваемым. Так, руководство одной из молочных компаний на условиях анонимности сообщило, что готовится запустить линейку профессиональных молочных продуктов для кондитеров и пекарей. Для запуска продукции проводят сравнительные hall-тесты. Отметим, что для российского молочного рынка сотрудничество с профессионалами является новшеством в отличие от зарубежного рынка.

Следует особенно подчеркнуть, что многие российские компании неохотно делятся маркетинговыми планами и подписывают соглашения о неразглашении информации. Такие соглашения в большинстве случаев подписываются между крупными производителями сырого молока, молокоперерабатывающими заводами и молочными брендами. Сложившаяся ситуация

¹ Инклюзив (фр. *inclusif* – включающий в себя, от лат. *includo* – включаю) – выражает включенность адресата речи в действие.

размывает структуру рынка молочной продукции и затрудняет получение актуальной первичной маркетинговой информации как для участников рынка, так и для проведения диссертационного исследования.

Еще одна особенность российского молочного рынка, выявленная в ходе неформальных интервью выражается в принятии стратегических маркетинговых решений одним человеком, основывающихся на собственном опыте и планах маркетинговых отделов. Вместе с тем такая модель поведения получает одобрение со стороны потребителей. Так, бренд компании «Братья Чебурашкины» является личностным, а в компании «ЭкоНива АПК» есть возможность оставить feedback директору посредством телефонных коммуникаций. В зарубежных же странах «единоличная главенствующая роль» существенно ниже.

В ближайшее время произойдет диффузия инноваций. Маркетинговые инновации, начатые в FMCG-ритейле, представленные в таблице 3.7, потребуют имплементации маркетинговых инноваций от молочных компаний.

Таблица 3.7 – Инновации в FMCG-ритейле, требующие маркетинговых инноваций от молочных компаний

Название	Гипермаркеты Глобус Scan and Go, Россия [18; 121]	Самокат Dark Store, Россия [12]	Amazon Grocery Store, США [91]	Robot Shuttles, Япония [170]	Remote- Controlled Robot Staff, Япония [172]
Принцип действия	Сканирование товаров самостоятельно	Курьер забирает продукты в районных Dark Store	Отсутствуют кассиры, видеодатчики распознают, что забрал покупатель	Беспилотный автобус-магазин подъезжает к покупателю	Сотрудник управляет роботом, находясь в другой локации
Выгода покупателя	Понятна цена, экономия времени	Отсутствие необходимости выходить из дома, офиса	Сверхбыстро и удобно, требуется единожды привязать банковскую карту	Экономия времени, чувство удовлетворенности, удобство, уединение	Чувство удовлетворенности, интерес, COVID-защищенность
Дата запуска	Запущена	Запущена	Запущена	2020–2040	2020–2040
Маркетинг	Не требует изменений	Требует изменений, товар видят только в приложении, отсутствие точек продаж	Требует изменений – усиление привлекательности упаковки, так как магазины минималистичны, отсутствует реклама	–	Не требует изменений

Источник: составлено автором на основе материалов открытых источников.

Как представляется автору, производителям молочной продукции следует учитывать предстоящие инновации в FMCG-ритейле, в том числе подталкиваемые пандемией COVID-19. Подразумеваем, что в ближайшее десятилетие системы, подобные «Самокат Dark Store» и «Amazon grocery store», укрепят позиции. Поэтому следует подготовить молочную продукцию (упаковку, маркетинговые мероприятия) к изменяющимся условиям рынка или открыть собственные инновационные точки продаж без кассиров, как Amazon grocery store или создать удобную и быструю систему доставки молочной продукции, как «Самокат Dark store». Однако самое главное – портрет потребителей «Amazon grocery store» и «Самокат Dark store» существенно другой, это преимущественно люди, ведущие активный образ, обеспеченные и разбирающиеся в технологиях, ценящие время. Молочным компаниям необходимо учитывать новый портрет потребителей, который легко составить с помощью CRM-систем, применяемых ритейлерами, новым потребителям нужен инновационный продукт. Так, хит продаж в «Amazon grocery store» – функциональное питание (питьевой коктейль, обеспечивающий человека питательными веществами весь день), такое функциональное питание возможно создавать на основе молока, молочной сыворотки.

Приведем пример из индустрии HoReCa: большинство посетителей Starbucks – владельцы гаджетов Apple. У двух американских корпораций один и тот же потребитель, компании проводят кросс-маркетинг [134] и одновременно выходят на новый географический рынок [218]. Таким образом, молочным компаниям необходимо досконально изучить портрет потребителей «Самокат Dark store», кроме того, интернет-реклама с возможностью географического таргетинга приобретет главенствующую роль в маркетинговых коммуникациях с новыми потребителями.

Подчеркнем, что «Dark store» – не просто доставка, а целая инфраструктура: логистика, IT-технологии, CRM-система, мобильные приложения (для покупателей и курьеров), система учета складских остатков и пр. Организация такой инфраструктуры и нормальное функционирование – сложнейшая задача. В то же время «Amazon grocery store» – с менее сложной инфраструктурой, но гораздо более сложными алгоритмами работы искусственного интеллекта, распознающего товары, которые забрал пользователь в магазине. Поэтому создание таких систем для молочной продукции представляется возможным только молочным компаниям полного цикла.

В постковидную эпоху маркетинг инноваций приобретает особую ценность, в таблице 3.8 представлены отличительные черты маркетинга инноваций от традиционного.

Таблица 3.8 – Основные отличительные черты традиционного маркетинга и маркетинга инноваций

Традиционный маркетинг	Маркетинг инноваций
Преуспеть в свободной рыночной нише	Создать нишу
Превзойти конкурентов	Несостоятельность конкурентов
Удовлетворить спрос	Создать спрос
Компромисс ценности и стоимости	Отсутствие компромисса
Маркетинговая стратегия дифференциации или сокращения издержек (матрица Портера)	Стратегия, основанная на равноценности дифференциации и сокращения издержек
Традиционные инновации, девиз: «Лучшее, премиум, дорого!» Пример: «Братья Чебурашкины»	Бережливые (реверсивные) инновации, к примеру, недорогие, но натуральные молочные продукты
Вертикальная направленность инноваций	Инклюзивность (диалог с потребителем)

Источник: составлено автором.

Так, руководство при создании компании «Путогино» ориентировалось в большей степени на традиционный маркетинг, представленный в таблице 3.8. Внедряло дорогостоящий технологический маркетинг (для сокращения издержек в долгосрочной перспективе), чтобы сбывать дорогостоящий продукт через собственные ретейл-точки (упор производился на стратегию диверсификации, согласно матрице Ансоффа, что в свою очередь привело к распылению сил компании) и поставлять на молокоперерабатывающий завод сырое молоко. Отметим, что стратегическая сегментация и таргетинг нуждались в более детальной проработке (традиционный маркетинг в таблице 3.8), после которой была бы достигнута максимальная эффективность интеграции с цифровым (инновационным) маркетингом. Однако отдельные элементы маркетинга инноваций применялись и отлично себя зарекомендовали. Подчеркнем, что стратегия маркетинга, основанная на равноценности дифференциации и сокращения издержек, несет в себе риски, а именно – распыление сил компании. Такую стратегию следует применять, если компания обладает значительным финансовым запасом прочности. В последующем руководство компании сосредоточило усилия на географическом развитии рынка.

Еще одна особенность периода пандемии – появление возможностей для применения стратегий инноваций, представленных на рисунке 3.5.

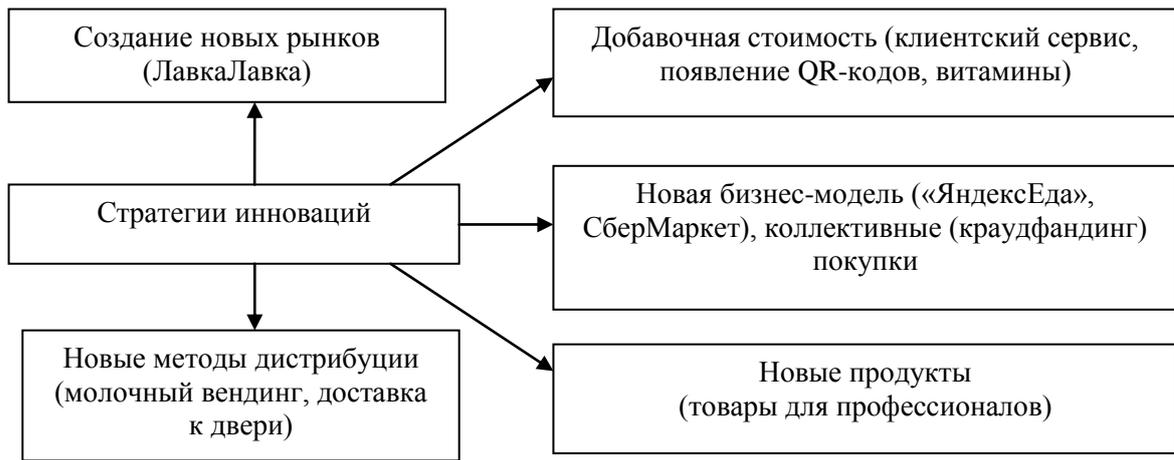


Рисунок 3.5 – Стратегии инноваций (инновационный маркетинг)

Источник: составлено автором.

Так, во время пандемии «СберМаркет» и «ЯндексЕда» существенно укрепили рыночные позиции, фактически применили новую бизнес-модель, которая существенно отличается от модели «ЛавкиЛавки» – фермерского кооператива, объединяющего сельхозпроизводителей, в том числе молочной продукции. Вкратце «ЛавкаЛавка» создала новый рынок, представляющий онлайн-кооператив в направлении B2B/B2C, объединяющий производителей и розничных потребителей. Еще один пример новой бизнес-модели, запущенной в 1 квартале 2021 года – коллективные (групповые/краудфандинговые) покупки. Так, Ozon и Aliexpress продает товар со значительной скидкой, если набирается достаточное количество клиентов, готовых купить продукт [121]. Такая бизнес-модель может быть транспонирована на молочную индустрию и поможет превзойти конкурентов в стратегии лидерства в издержках. Следует подчеркнуть, что применение указанных стратегий инноваций покажет наибольшую эффективность при успешном использовании традиционного маркетинга (таблица 3.8).

Вместе с тем примеры стратегии создания добавочной стоимости в молочной отрасли практически отсутствовали во время пандемии COVID-19, что характеризует инертность крупных молочных компаний. Отличной возможностью применения данной стратегии является нанесение QR-кодов на упаковку, которые бы содержали информацию, привлекающую конечного потребителя, что несомненно служило примером применения маркетинга инноваций. Отметим некоторую схожесть данной стратегии с моделью развития товара, предложенную экономистом И. Ансоффом.

Необходимо упомянуть о появившихся инновациях в маркетинговых коммуникациях во время пандемии. Компания «Яндекс» усовершенствовала сервис полезных статей «Дзен», в котором представлена контекстная реклама. Теперь переход на сайт рекламодателя

осуществляется «бесшовным» способом (Scroll2Site), после прочтения статьи пользователь оказывается на сайте рекламодателя [21]. В настоящий момент молочные компании практически не используют данный способ маркетинговых коммуникаций, который является сверхэффективным, поскольку искусственный интеллект «Яндекса» предлагает к прочтению только те статьи, которые в большинстве случаев заинтересуют пользователя.

Компания «Мясновъ» (бренд-проект «КуулКлевер») использовала отличный способ интегрированных маркетинговых коммуникаций – радиоканал «Серебряный дождь», программу «Съедобные факты» [142], где ведущая проводит адвокацию бренда, рассказывая, что только молочные продукты с ультракоротким сроком хранения представляют максимальную питательную полезность [157]. Адвокация бренда проходит «бесшовным способом», когда интеграция рекламы практически незаметна и не вызывает отторжения. Такая реклама интегрирована с другими инструментами маркетинга и подкреплена ими для достижения максимальной эффективности, в частности, ценовой и сбытовой политикой – компания разработала мобильное приложение, предоставляющее существенные скидки лояльным потребителям [86]. Данный пример отлично представляет интеграцию традиционного и цифрового маркетинга, представленную на рисунке 1.2, сочетая маркетинг инноваций и инновационный маркетинг.

Среди маркетинговых инноваций на рынке FMCG-продукт от Dirol инновация заключается в том, что вкус не указан на упаковке [184]. Новинка рассчитана на молодых людей и потребителей, которые часто сомневаются и предпочитают доверить выбор другим. Стимулирование продаж осуществляется с помощью возможности выиграть гарантированные призы [220]. А основной канал маркетинговых коммуникаций – YouTube, без привязки к гендерной и возрастной структуре. Отметим, что инновацией другого типа, основанной на опыте сомневающихся потребителей, на рынке FMCG являются драже «M&M's» объединяющие в одной упаковке разные вкусы, однако для молочных продуктов ввиду физических характеристик такой подход сложно применить, только его интерпретация. К примеру, создание вкусовых миксов на основе понравившихся потребителям вкусов или разделение упаковки, например йогурта на две части, в которых будет находиться йогурт разных вкусов, однако это, скорее всего, приведет к увеличению размера упаковки и тем самым цены. Подчеркнем, что на рынке молочной продукции уже продается йогурт с разделенной упаковкой, но во второй части находится драже (торговая марка «Даниссимо») или злаковые, орехи и шоколад (торговая марка EPICA Crispy). Основываясь на опыте Dirol, компаниям молочной индустрии возможно выпустить традиционные продукты, но без указания вкуса, что позволит продлить жизненный цикл существующего продукта при правильном позиционировании посредством маркетинговых коммуникаций.

Следующей компанией полного производственно-сбытового цикла, для которой разработаны определенные рекомендации в области маркетинга инноваций, является компания (агрохолдинг) «ЭкоНива-АПК».

«ЭкоНива-АПК» – один из ведущих аграрных холдингов России. Сельхозпредприятия компании работают в Калужской, Курской, Воронежской, Новосибирской, Рязанской, Московской, Тюменской, Оренбургской, Ленинградской, Самарской областях, республиках Татарстан и Башкортостан, Алтайском крае на площади более 630 000 га (на 1 сентября 2020 года). В аграрном производстве занято около 14 320 сотрудников (на 1 сентября 2020 года) [48]. Приоритетным направлением в работе компании является молочное производство. «ЭкоНива-АПК» является одним из крупнейших производителей молока в России и Европе. Ежедневно сельхозпредприятия производят более 2 422 т молока (на 1 сентября 2020 года) [75]. В 2019 году валовой надой молока составил 758 тыс. т [25].

Структурное предприятие группы «ЭкоНива» – ООО «ЭкоНива-АПК холдинг» приобрело с голландского аукциона 99,9 % акций ОАО «Московско-Медынское агропромышленное предприятие» [74]. В числе активов «Мосмедыньагропрома» 12 тыс. га земли, около 7,5 тыс. голов дойного стада и завод «Школьное питание» мощностью 110 т готовой продукции в сутки (марка «Большая перемена») [129; 152]. Таким образом, в части маркетинговой политики «ЭкоНива» выпускает молочную продукцию как под собственным брендом, так и под брендами вошедших в ее состав компаний.

Продукты «Большой перемены» – сыры, творог, йогурты и др. молочные продукты. Необходимо выделить инновационный молочный продукт – молочную сыворотку со вкусом сока «Соколакт». Технологи и маркетологи, объединив совместные усилия, из продукта переработки молока сделали привлекательный продукт для конечного потребителя с запоминающимся названием – «Соколакт».

Покупателям предлагается широкий ассортимент собственной молочной продукции компании: молоко, масло, йогурты, мороженое, сыр, сливки и творог. Сбыт в компании «ЭкоНива» имеет следующие отличительные особенности. Так, компания летом 2020 года открыла фирменные магазины на четырех продовольственных рынках и фуд-кортах столицы [48]. Размещение торговых точек на популярных московских рынках и фуд-моллах стало для компании новым направлением развития розничной торговли. Также предлагается организовать сбыт молочной продукции в ретейл-сетях.

Инновационным каналом сбыта молочной продукции «Большая перемена» является доставка на дом. Маркетологи стимулируют данный канал продаж, предоставляя возможность бесплатной доставки при покупке от 2 000 р. Направленность данного канала – потребители

Москвы и Московской области, жители Калужской области имеют возможность приобрести продукцию в местных магазинах.

Для реализации и разработки маркетинговых планов аграрный холдинг «ЭкоНива-АПК» создал в 2007 году маркетинговое агентство «ЭкоНива-Медиа», которое занимается реализацией информационных, маркетинговых проектов в сфере агробизнеса [48]. Для повышения осведомленности о продукции компании осуществлено издание информационно-аналитической аграрной газеты «ЭкоНива-Вести», выходящей на русском и английском языках.

Агентство тесно сотрудничает с электронными и печатными СМИ – как центральными, так и региональными пресс-службами государственных и частных структур. Агентство занимается организацией пресс-конференций, семинаров, круглых столов и других мероприятий для прессы.

Одно из направлений маркетинговой деятельности включает организацию и проведение деловых мероприятий, корпоративных праздников, Дней поля, выставок, презентаций. Среди первоочередных маркетинговых мероприятий выделим разработку фирменного стиля, создание имиджевой продукции (буклеты, брошюры, постеры, баннеры, стенды, календари и т. д.), спроектирован web-сайт холдинга.

Подбором маркетологов и их обучением холдинг занимается самостоятельно, так, на ведущем российском портале по поиску профессиональных кадров периодически появляются вакансии аналитиков по маркетингу и пр. [199]. К числу инновационных маркетинговых решений «ЭкоНивы-АПК» следует отнести планируемое создание «Нового бренда» предназначенного для профессионалов (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Маркетинговые инновации для исследуемых компаний

Путогино	ЭкоНива-АПК	Братья Чебурашкины	Тип инновации
Pre-selling Van-selling Ярмарки выходного дня	Фудкорты, кулинарные мастер-классы, доставка на дом	Вендинг	Технологии продаж/ Имиджевые
Усиление роли существующего бренда	Подготовка к выводу на рынок нового бренда (название конфиденциально), анализ поведения пользователей с помощью технологии «ЯндексВебвизор» [11] и их идентификация. Соколакт – продукт на основе молочной сыворотки	Семейное Дело	Продуктовые (дизайн, упаковка, вкус) / Брендинг

Путогино	ЭкоНива-АПК	Братья Чебурашкины	Тип инновации
Поиск новых партнеров	B2B – ключевые партнеры и каналы конфиденциальны	B2B – «Кофемания», ключевой партнер (HoReCa)	Каналы товародвижения
Работа над новыми продуктами для розничных потребителей	Продукты для профессионалов	Продукты для профессионалов	Продуктовые
Планирование маркетинговых коммуникаций	Возможность оставить feedback директору компании в WhatsApp	Собственный канал в YouTube, социальные медиа	Маркетинговые коммуникации

Источник: составлено автором.

Новый бренд «ЭкоНивы» предложит широкий ассортимент продуктов для поваров и пекарей. Предлагаемые продукты разделены на шесть групп: сливки, мороженое и коктейли, десерты, начинки и масло. Всего новый бренд предложит более 10 различных продуктов. Продукты ориентированы на два аспекта: возможности и использование. Возможности означают включение экспертных оценок продуктов, которые побуждают профессиональных клиентов создавать блюда, которые они не смогли бы приготовить без продукта данного бренда. Использование означает удобство, когда повара и пекари используют новый бренд в своих рецептах, что помогает сократить время приготовления, сохраняя при этом качество.

С помощью технологии «ЯндексВебвизор» следует идентифицировать посетителей сайта, получателей электронной почты, сопоставить их по IP-адресам и внести в CRM-систему, таким образом улучшить маркетинговую тактику на основе поведения пользователей. Так как повара и пекари, чтобы повысить качество обслуживания клиентов в своих пекарнях и ресторанах, ищут информацию об инновационных продуктах в разных каналах (например, электронной почте и социальных сетях) – это важная причина для использования цифрового маркетинга в целях привлечения и удержания клиентов.

Предложено агрохолдингу шире использовать перспективные возможности общественного питания для профессиональных молочных продуктов, которые до сих пор не были прорекламированы либо отсутствовали в продуктовом ассортименте агрохолдинга.

Заказчиками являются повара и пекари. Основным каналом сбыта профессиональных молочных продуктов является оптовая торговля. Профессиональные клиенты хорошо осведомлены о продуктах, очень лояльны и преданы бренду.

Молочные продукты играют важную роль в сфере общественного питания и используются прямо или косвенно. Однако некоторые профессиональные потребители заменяют обычные молочные продукты овощными альтернативами, такими как миндальное

молоко, соевое молоко, кокосовое молоко и многие другие. В целом маркетинговую угрозу заменителей молочных продуктов можно оценить как умеренную. Предлагается в методах продвижения новых молочных продуктов подчеркивать их полезность по сравнению с альтернативными продуктами.

Подчеркнем, что в сфере общественного питания есть различные производители молочных продуктов, которые предлагают широкий спектр возможностей для перехода от одного бренда к другому. Эти компании уже создали узнаваемость своего бренда, например, такие как Nestle, Danone, FrieslandCampina, Arla Foods и Unilever. При продвижении молочных продуктов следует учитывать, что профессиональные потребители более привержены одному бренду и консервативны. Вследствие этого их следует мотивировать к использованию нового бренда.

Существуют и другие высокие барьеры для входа в отрасль общественного питания, а именно законы о безопасности пищевых продуктов, высокие инвестиции в инновации. Кроме того, продукты для профессионалов в отрасли общественного питания поставляются через оптовиков, которых также следует заинтересовать в приобретении молочных продуктов нового бренда. В частности, предлагается предоставление молочных продуктов данного бренда для дегустации.

При выборе методов маркетинга необходимо помнить, что рынок профессиональной молочной продукции является олигополистическим из-за небольшого числа компаний на рынке. Агрохолдингу «ЭкоНива-АПК» для удержания существующих клиентов и приобретения новых предлагается уделять больше внимания инновационным продуктам, методам маркетинга, направленным на создание лояльности.

Цифровая трансформация в сфере общественного питания вместе с улучшенными инструментами и технологиями – это возможность для нового бренда использовать маркетинг по электронной почте.

Предлагается создать веб-сайт с интерактивным интерфейсом, тем самым собирая больше информации о клиентах. Это поможет расширить базу данных нового бренда, которая имеет жизненно важное значение для маркетинговой электронной рассылки.

Для нового бренда целесообразно разработать интернет-портал и синхронизировать с существующей CRM-системой. Для реализации предлагается использовать не готовые решения, а интеграцию MySQL базы данных интернет-портала с CRM в соответствии с запросом маркетингового отдела. Такая интеграция облегчит задачу маркетологов, уже использующих электронную почту при реализации персонализированных электронных писем.

Использование цифровой технологии поможет новому бренду произвести благоприятное впечатление на потребителей инновационных продуктов с ингредиентами, отвечающими требованиям покупателей.

Использование предложенных инструментов маркетинга, во многом для агрохолдинга носящих инновационный характер, должно создать предпосылки, чтобы новый бренд воспринимался как премиальный бренд шеф-поваров и пекарей. Маркетинговые кампании необходимо активно проводить в течение года по разным каналам, включая печатные материалы, платформы социальных сетей, такие как Facebook и Instagram, точки продаж и мероприятия. Это значительно укрепит позиции данного бренда.

С позиций маркетинга инноваций ниже рассмотрено еще одно предприятие полного производственно-сбытового цикла (АПК) «Братя Чебурашкины», которое осуществляет свою деятельность на основе ряда инновационных решений.

Предприятие «Братя Чебурашкины» семейной торговой марки включает четыре современные фермы в экологически чистых Сергиево-Посадском и Дмитровском районах, рассчитанных на более чем 4 300 голов, систему продажи молока через молочные автоматы (сеть вендинговых автоматов). В Дмитровском районе Подмосковья в сентябре 2014 года открыт молочный завод, оснащенный современным оборудованием по переработке, упаковке, логистике молока и молочной продукции, с перерабатывающими мощностями до 100 т молока в сутки [23]. Сейчас на заводе выпускается более 20 наименования молочной продукции и трудятся 110 человек. Всего на предприятии занято более 300 сотрудников [23; 190].

Существенный сегмент клиентов составляют требовательные потребители, которым важно настоящее качество во всем – от продукта до дизайна. Это люди 20–45 лет с достатком от 80 тыс. р., ведущие здоровый образ жизни. Девиз компании «Честное качество – за честную цену» [99]. Он предполагает при позиционировании молочных продуктов учитывать семейные традиции, делать акцент на домашнем качестве и отсутствии ГМО. Компания поставляет в ритейл-сети Москвы высококачественные свежие молочные продукты непосредственно с фермы.

В 2018 году агропромышленный комплекс «Братя Чебурашкины» выпустил на рынок новый бюджетный бренд молочной продукции под названием «Семейное дело» [190], производя самые востребованные у покупателей продукты – молоко, кефир, творог и сметану. Для производства используется качественное фермерское молоко, которое тщательно контролируется всеми лабораториями завода на всех этапах производства. Было принято решение продавать молочные продукты данного бренда на 25 %–30 % ниже, чем головного бренда «Братя Чебурашкины» [160]. Продукция рассчитана на покупателей супермаркетов и дискаунтеров в Московском регионе и Санкт-Петербурге [23].

Основные каналы продаж основного бренда – ретейл-сети. Натуральное молоко, кефир, сметана, творог и разные виды йогуртов продаются почти во всех премиальных супермаркетах Москвы и области – около 1 000 точек. В маркетинговых планах компании расширить географический рынок: молочные продукты отправлять и в другие города – в Санкт-Петербург, а также в Краснодар, Сочи, Самару, Пензу.

АПК также сотрудничает с рестораном «Кофемания» – их вкусный кофе варится на молоке и сырники готовятся из творога компании «Братья Чебурашкины». «Кофемания», как и еще ряд премиальных ресторанов, – очень важные для АПК клиенты и получают от них обратную связь о качестве продуктов [196].

Инновационный маркетинговый подход коснулся прежде всего оснащения фермы современным оборудованием, использованием правильных технологий содержания, бесперебойного снабжения экологически чистыми кормами и водой, надежной системой утилизации отходов.

Был также создан инновационный канал дистрибьюции – вендинг. С 2010 года в Москве и области работает около 40 автоматов, в которых, кроме свежего молока, возможно приобрести свежие и вкусные молочные продукты [23]. Каждые сутки молочные продукты развозятся по молочным аппаратам на специальных автомобилях с системой охлаждения кузова.

Внутренний маркетинг на предприятии направлен на поддержание корпоративных ценностей. Семейное предприятие – это совершенно особая атмосфера и подход к ведению дел. Принцип, который соблюдается не только семьей Чебурашкиных, но и каждым из сотрудников – это ответственность [99]. В сфере производства молочных продуктов питания, как ни в какой другой, отношение потребителя к семейной торговой марке зависит от каждого сотрудника.

Бренд АПК предполагает не только высочайшее качество продукции, но и его оформление, основанное на дизайне упаковки, разработанном известной студией Ermolaev Bureau.

Инновационность брендинговой политики «Братьев Чебурашкиных» заключается в создании личного бренда. Такой маркетинговый подход в молочной индустрии России применен впервые. Премиальный сегмент продукции позволяет владельцам компании частично осуществлять маркетинговые коммуникации собственноручно. Они рекламируют молочную продукцию среди знакомых, те в свою очередь своим знакомым (реклама из уст в уста или сарафанное радио).

Другой канал маркетинговых коммуникаций – электронные медиа, в частности YouTube. На канале YouTube у компании «Братья Чебурашкины» 39,8 тыс. подписчиков [220]. Для дальнейшего развития собственного бренда предлагается рассмотреть возможность медиа-

сотрудничества, например, сотрудничество с кофеварами-профессионалами (баристами). Предлагается снять серию роликов «Искусство латте-арт или как приготовить вкусный кофе по разным рецептам».

Еще один эффективный способ коммуникаций – Instagram, так как часть видеовозможностей отсутствует в видеосегменте YouTube и некоторый процент целевой аудитории не пересекается, кроме того, социальная сеть Instagram позволяет получить более информативную обратную связь.

Следует отметить, что при выборе методов маркетинга инноваций по выпуску новой продукции компании «Братья Чебурашкины» необходимо быть предельно осторожными с ценовой политикой и дизайном, так как в настоящее время основной бренд позиционируется как премиальный и если снизить цену, то произойдет размывание бренда.

Кроме того, в области маркетинга, включая маркетинг инноваций, рекомендуется попытаться использовать блогеров для продвижения новой экологически чистой молочной продукции.

Предлагается также расширить сегмент потребителей после проведения дополнительных маркетинговых исследований, включив в него более возрастные группы и женщин, обладающих достаточными денежными возможностями покупать экологически чистые продукты. Так, по мнению автора, основная аудитория YouTube – мужчины в возрасте от 18 до 24 лет (рисунки 3.6 и 3.7), однако данные по специализированному контенту могут существенно отличаться, это следует учитывать при использовании YouTube как канала маркетинговых коммуникаций или использовать другие каналы, такие как Instagram.

Представляется, что у нового сегмента желание покупать экологически чистые молочные продукты выражено сильнее, чем у более молодых потребителей.



Рисунок 3.6 – Гендерная структура пользователей YouTube

Источник: составлено автором на основе показа рекламных роликов молочной тематики в YouTube.

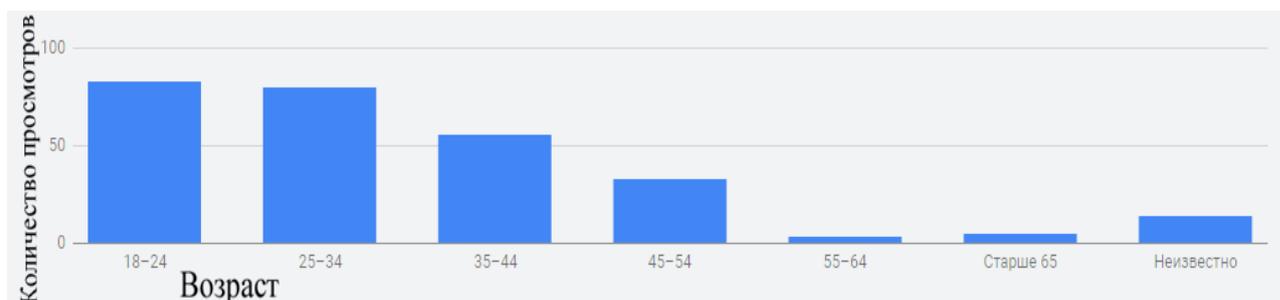


Рисунок 3.7 – Возрастная структура пользователей YouTube

Источник: составлено автором на основе показа рекламных роликов молочной тематики в YouTube.

Рассмотренные в данной главе материалы позволяют констатировать, что на рассмотренный момент времени для проанализированных молочных предприятий различного типа можно говорить о наличии системы маркетинга (в научном понимании данного понятия) только у АПК, обладающих достаточными финансовыми, кадровыми и организационными возможностями. Маркетинг инноваций в четкой форме не представлен ни в одном рассмотренном АПК, но его отдельные задачи решаются в общей структуре маркетинга.

Что касается других видов предприятий молочной отрасли, рассмотренных в параграфе 3.1 (ОАО «Заинский молочный завод» и сельскохозяйственно-производственный кооператив «Бахтеевский»), то подразделения маркетинга в них отсутствуют, а задачи маркетинга, включая задачи маркетинга инноваций, в достаточно неполном объеме решает маркетолог с привлечением в случае необходимости других специалистов предприятия.

Во всех молочных компаниях различного типа маркетинг применяется в большей степени к традиционным молочным продуктам. Новые молочные продукты, как правило, занимают меньшую долю в общем объеме продаж, поэтому маркетинг инноваций играет вторичную роль в общих задачах маркетинга. В существенной мере инновации касаются новых технологий обращения со стадом и производственных решений. Во многом это обусловлено слабым использованием сотрудниками компаний маркетинговой методологии, что предполагает повышение их квалификации в данной области. Это касается также использования внутреннего маркетинга, который как система на предприятиях молочной отрасли применяется недостаточно.

Поскольку создание службы маркетинга, включающей несколько специалистов, для большей части предприятий молочной отрасли в силу жестких ресурсных ограничений является практически невыполнимой задачей, то использование инструментов маркетинга инноваций должно осуществляться сотрудниками предприятий даже без создания службы

маркетинга. При возможности необходимо включать в штат предприятия маркетолога. Для внедрения отдельных инновационных инструментов маркетинга, если имеется такая возможность, следует приглашать специалистов со стороны.

Выводы по главе 3

1. Особенности применения маркетинга и маркетинга инноваций в молочной отрасли во многом определяются спецификой сельского хозяйства: его зависимостью от природных условий, особенностью производства, хранения и продаж произведенных продуктов, сезонностью производства и получения продуктов, обусловленного циклическим характером процесса естественного роста и развития растений и животных. Природные и экономические процессы в агробизнесе интегрируются и образуют особые условия для организации маркетинговой деятельности.

2. Анализ деятельности агропромышленных предприятий России показал, что они в полном объеме практически не применяют систему маркетинга, используя только отдельные функции маркетинговой деятельности, в которые могут быть включены некоторые функции маркетинга инноваций. Наиболее полно это осуществляется в крупных молочных компаниях полного производственно-сбытового цикла.

3. Рассмотрение составляющих системы маркетинга инноваций для молочных компаний различного типа показало, что ни в одной из них эти составляющие (вход, процесс, выход, обратная связь) в достаточно полном объеме не реализуются. Выработаны предложения, какое практическое наполнение должны иметь эти составляющие для предприятий молочной отрасли.

4. Было установлено недостаточное участие в сборе и анализе инновационной информации, необходимой для ведения маркетинговой деятельности, отдельных служб молочных компаний (НИОКР, производственных, информационных, маркетинговых) при недостаточном их взаимодействии.

5. Поскольку система маркетинга инноваций конкретных молочных компаний является подсистемой системы более высокого уровня (молочной промышленности региона, страны в целом), рекомендовано руководству этих компаний для более полного использования маркетинга инноваций усилить, где это требуется, информационные и кооперационные связи с другими компаниями, включая институциональные организации.

6. Полученные результаты и рекомендации были даны на основе вторичной информации о деятельности АПК полного цикла – ЗАО «Колак-М», ОАО «Заинский молочный завод» и сельскохозяйственного производственного кооператива «Бахтеевский».

7. Констатируем, что для проанализированных молочных компаний можно говорить о наличии системы маркетинга (в научном понимании данного понятия) только у АПК,

обладающих достаточными финансовыми, кадровыми и организационными возможностями, при условии приема на работу специалистов-маркетологов и повышения квалификации в области маркетинга своих сотрудников. Маркетинг инноваций в четкой форме не представлен, но его отдельные задачи решаются в общей структуре маркетинга.

8. Что касается других видов компаний молочной отрасли, то подразделения маркетинга в них отсутствуют, а задачи маркетинга, включая некоторые задачи маркетинга инноваций, решает маркетолог с привлечением в случае необходимости других специалистов предприятия.

9. Автором была разработана схема реализации маркетинга инноваций для компаний молочной отрасли. Схема охватывает все фазы разработки новаций и их выведения на рынок, начиная с определения целей и задач инновационного развития компании и заканчивая выпуском и продвижением нового продукта на рынок.

10. В качестве главного объекта, в исследовании маркетинга которого принял непосредственное участие автор, является компания «Путогино», бизнес-процессы которой охватывают все стадии производства и реализации молочной продукции: содержание стада, производство сырого молока (молочная ферма), переработка молока в готовый продукт (производственный цех), реализация продукции оптовому и розничному покупателю.

11. Анализ деятельности компании «Путогино» показал, что маркетологи в ее оргструктуре отсутствуют, а отдельные ограниченные функции маркетинга выполняет руководство компании. Помимо введения должности маркетолога, предложен ряд практических мероприятий по развитию маркетинга, включая маркетинг инноваций. Эти мероприятия охватывали различные инструменты комплекса маркетинга (разработка новых продуктов, методы ценообразования продажи и маркетинговые коммуникации).

12. Оценки потребительского эффекта от применения инновационных продуктов была проведена с помощью hall-теста: 1-я группа потребителей в течение месяца употребляла кефир с инулином, 2-я – кефир с лактулозой. Проведенная оценка показала высокую удовлетворенность потребителей продукцией инновационного ассортимента (87 %). 76 % респондентов отметили положительное влияние на пищеварение и самочувствие. Применение добавок, обогащающих продукты основного ассортимента, не требует высоких затрат, их производство выгодно предприятию, о чем свидетельствует прирост прибыли в 5,9 млн. р. и 9,5 млн р. соответственно.

13. Разработаны определенные рекомендации в области маркетинга инноваций для агрохолдинга «ЭкоНива-АПК», приоритетным направлением в работе которого является молочное производство. К числу инновационных маркетинговых решений, которые более глубоко проработаны в данной диссертации, следует отнести создание нового бренда для профессионалов. Предложено агрохолдингу шире использовать перспективные возможности

общественного питания для профессиональных молочных продуктов, которые до сих пор не были прорекламированы либо отсутствовали в продуктовой ассортименте агрохолдинга.

14. С позиций маркетинга инноваций рассмотрено еще одно предприятие полного производственно-сбытового цикла АПК «Братья Чебурашкины», которое осуществляет свою деятельность на основе ряда инновационных решений. Для дальнейшего развития собственного бренда АПК предлагается рассмотреть возможность медиасотрудничества, например, сотрудничество с кофеварами-профессионалами (баристами). Предлагается также на основе дополнительных маркетинговых исследований расширить сегмент потребителей, включив в него более возрастные группы, обладающие достаточными денежными возможностями покупать экологически чистые продукты.

15. С позиций усиления роли инноваций в деятельности «Колакс-М» и использования при этом возможностей маркетинга предлагается создать рабочую группу, периодически рассматривающую предложения по внедрению новаций в различные сферы деятельности (технологическую, производственную, конструкторскую, логистическую). Роль маркетинга при этом должна рассматриваться с двух позиций: внешней, связанной с выведением на рынок новых продуктов, и внутренней, направленной на содействие использованию ряда новаций внутри компании.

Заключение

Сложившаяся в молочной индустрии ситуация обуславливает необходимость разработки новых подходов к маркетингу, использованию маркетинга инноваций. Маркетинг инноваций позволяет оценить новые направления деятельности компании, перспективы рынка и инновационные маркетинговые инструменты.

В рамках решения теоретических задач исследования автором дополнены и развиты теоретические положения маркетинга инноваций в части определения маркетинга инноваций как рыночной платформы внедрения и продвижения инновационной продукции в компаниях молочной индустрии с учетом структуры рынка.

Проработан инновационный для молочной отрасли подход к привлечению потребителей к инновационной деятельности, основанный на использовании опыта потребителей. Большинство инноваций основано на новых знаниях, в то время как поиск потребителями новинок на рынке предполагает получение прежде всего новых выгод.

Выявленные различия понятий «инновационный маркетинг» и «маркетинг инноваций» позволили предметно отразить содержание наиболее эффективных инструментов маркетинга инноваций, которые целесообразно использовать на молочных предприятиях молочной отрасли.

В рамках решения методических задач обоснованно предложен дифференцированный подход к формированию стратегий маркетинга инноваций, основанный на конкурентном анализе внедрения инноваций, выявлении аналитиками потенциала по внедрению инноваций.

Исходя из адаптации матриц GE/McKinsey, М. Портера и авторской схемы повышения конкурентоспособности для предприятий молочной отрасли, были предложены к реализации стратегии маркетинга инноваций, предполагающие инвестирование и рост, а также стратегия избирательности. Были рекомендованы также конкретизированные стратегии дифференциации и снижения издержек.

На примерах конкретных инновационных молочных продуктов показано, что на основе эффективного использования маркетинга инноваций они заняли доминирующие позиции на рынке.

Выбор стратегий маркетинга инноваций также основан на анализе методов маркетинга инноваций, апробированных молочными компаниями за рубежом, что ускорило их освоение в России.

Рассмотрение составляющих системы маркетинга инноваций для молочных компаний различного типа показало, что ни в одной из них эти составляющие (вход, процесс, выход,

обратная связь) в достаточно полном объеме не реализуются. Выработаны предложения, показывающие, какое практическое наполнение должны иметь эти составляющие для предприятий молочной отрасли различного типа.

Проведены маркетинговые исследования, включающие изучение мнений экспертов и руководителей предприятий молочной отрасли, а также потребителей молочной продукции. Целью первых исследований было выявление направлений внедрения новаций в молочной промышленности. Применялись методы глубинного интервью с экспертами данной отрасли и опрос руководителей компаний молочной отрасли.

Первичные и вторичные маркетинговые исследования выявили потребительские предпочтения и факторы, оказывающие влияние на потребителей инновационной молочной продукции. Также были установлены факторы спроса и особенности поведения потребителей на рынке инновационной молочной продукции, и определены методы коммуникаций, которые целесообразно использовать в молочных компаниях различного типа, начиная с агрохолдингов и заканчивая молочными фермерскими хозяйствами.

Источниками информации о новинках в подавляющем большинстве являются точки продажи, что подчеркивает важность мерчандайзинга. Традиционная реклама по ТВ, радио и Интернету влияет на выбор потребителей существенно меньше.

Среди направлений маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии выделены такие, как создание и реализация инновационных продуктов (обновление ассортимента, внедрение в линейку кисломолочных продуктов и др.), внедрение новых услуг, направленных на внутреннего потребителя молочной продукции, внедрение инноваций не только в производство, но и распределение (сбыт) и продвижение молочных продуктов.

Эти направления позволяют формировать соответствующие конкурентные преимущества как по отдельным функциональным областям, так и для молочных предприятий в целом.

На основе изученных и разработанных теоретических положений, а также маркетинговых исследований автором была разработана схема реализации маркетинга инноваций для компаний молочной индустрии. Схема охватывает все фазы введения инноваций в компании, начиная с определения целей и задач инновационного развития бизнеса и заканчивая продвижением инновационного продукта на рынок.

В рамках решения прикладных задач разработаны и рекомендованы к использованию отдельные составные части системы маркетинга инноваций для ряда молочных компаний, занимающих различные позиции в молочной отрасли России. В наиболее полной степени части системы маркетинга инноваций реализуются в крупных молочных компаниях полного производственно-сбытового цикла.

Выбор конкретных мер по применению маркетинга инноваций во многом определяется спецификой сельского хозяйства: его зависимостью от природных условий, особенностью производства, хранения и продаж произведенных продуктов, сезонностью производства и получения продуктов, обусловленного циклическим характером процесса естественного роста и развития растений и животных. Природные и экономические процессы в агробизнесе интегрируются и образуют особые условия для организации системы маркетинга инноваций.

Также установлено недостаточное участие в сборе и анализе инновационной информации, необходимой для ведения маркетинговой деятельности, отдельных служб молочных компаний (НИОКР, производственных, информационных, маркетинговых) при слабом их взаимодействии.

Поскольку система маркетинга инноваций конкретных молочных компаний является подсистемой системы более высокого уровня (молочной промышленности региона, страны в целом), рекомендовано руководству этих компаний для более полного использования маркетинга инноваций усилить, где это требуется, информационные и кооперационные связи с другими компаниями, включая институциональные организации.

В качестве главного объекта, в исследовании маркетинга инноваций которого принял непосредственное участие автор, является компания «Путогино», бизнес-процессы которой охватывают все стадии производства и реализации молочной продукции: содержание стада, производство сырого молока (молочная ферма), переработка молока в готовый продукт (производственный цех), реализация продукции оптовому и розничному покупателю.

Для этой компании предложен комплекс практических мероприятий по развитию маркетинга инноваций, включая введение должности маркетолога, а также охватывающий различные инструменты комплекса маркетинга (разработка новых продуктов, методы ценообразования, продажи и маркетинговые коммуникации).

Полученные результаты были подкреплены на основе информации о деятельности АПК полного цикла – ЗАО «Колак-М», ОАО «Заинский молочный завод» и сельскохозяйственного производственного кооператива «Бахтеевский».

Разработаны определенные рекомендации в области маркетинга инноваций также для компании (агрохолдинга) «ЭкоНива-АПК», приоритетным направлением в работе которого является молочное производство.

С позиций маркетинга инноваций рассмотрено еще одно предприятие полного производственно-сбытового цикла – АПК «Братя Чебурашкины», которое осуществляет свою деятельность на основе ряда инновационных решений. Для этого предприятию предложены направления дальнейшего развития собственного бренда АПК, рассмотрение возможности медиасотрудничества с кофеварами-профессионалами (баристами). Предлагается также

расширить сегмент потребителей, включив в него более возрастные группы, обладающие достаточными денежными возможностями покупать экологически чистые продукты.

Для проанализированных молочных компаний можно говорить о наличии системы маркетинга (в научном понимании данного понятия) только у АПК, обладающих достаточными финансовыми, кадровыми и организационными возможностями, при условии приема на работу специалистов-маркетологов и повышения квалификации в области маркетинга своих сотрудников. Маркетинг инноваций в четкой форме не представлен, но его отдельные задачи решаются в общей структуре маркетинга.

Таким образом, проведенное исследование, предложенные теоретические разработки и практические инструменты направлены на решение важной задачи повышения эффективности деятельности компаний молочной индустрии на основе применения маркетинга инноваций.

Список литературы

1. Администрация Президента России : офиц. сайт. – URL: <http://kremlin.ru/news/46404> (дата обращения: 17.08.2020). – Текст: электронный.
2. Алхатиб Али Башир. Формирование стратегии развития предприятий мясоперерабатывающего подкомплекса на основе маркетинговой концепции управления : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : дис. ... канд. экон. наук / Али Башир Алхатиб. – Орел, 2011. – 171 с.
3. Андреев, С. Н. Вероятные трансформации практики маркетинговой деятельности в России / С. Н. Андреев // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. – Т. 10. – № 3. – С. 17–24.
4. Ассоциация транспортировщиков молочной продукции Великобритании. – URL: <http://www.dairytransport.co.uk/dtas/redtractor.eb> (дата обращения: 10.11.2020).
5. Ахметов, Р. Г., Стратонович, Ю. Р., Файзрахманов, Д. И. Современное состояние и возможности устойчивого обеспечения населения России молоком и молочными продуктами / Р. Г. Ахметов, Ю. Р. Стратонович, Д. И. Файзрахманов // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 7 (1). – С. 5–9.
6. Бабан, С. М., Бубнова, Г. В., Гиричева, В. А. Стратегическое управление на железнодорожном транспорте : учебное пособие / С. М. Бабан, Г. В. Бубнова, В. А. Гиричева. – М., 2013. – 344 с.
7. Бакулина, Г. Проблемы оперативного управления отраслью / Г. Бакулина // АПК: экономика, управление. – 2009. – № 3. – С. 33–36.
8. Баранчеев, В. П. Маркетинг инноваций (радикальные и «подрывные» инновации – хайтек-маркетинг) : учебник / В. П. Баранчеев. – М. : Благовест-В, 2006. – 229 с.
9. Белянкин, Г. А. Анализ применения маркетинга инноваций в молочной индустрии / Г. А. Белянкин // European scientific conference : сб. ст. XXIII Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : Наука и Просвещение, 2020. – С. 137–140.
10. Белянкин, Г. А. Влияние эмбарго на маркетинговую деятельность компаний в российской молочной отрасли / Г. А. Белянкин // Образование и наука в современных условиях : материалы V междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 09 окт. 2015 г.). – Чебоксары : Интерактив плюс, 2015. – № 4 (5). – С. 286–292.
11. Белянкин, Г. А. Инновации как объект маркетинга молочных компаний / Г. А. Белянкин // Финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – № 9 (134) – С. 52–60.
12. Белянкин, Г. А. Инновации, менеджмент, экономика – работают, как одно целое для максимизации прибыли / Г. А. Белянкин // Современные исследования социальных проблем. – 2015. – № 1 (21). – С. 130–142.

13. Белянкин, Г. А. Комплекс и инструменты маркетинга инноваций молочной фермы / Г. А. Белянкин // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 4.1(18). – С. 119–129.
14. Белянкин, Г. А. Маркетинг инноваций в молочной отрасли: опыт зарубежных стран / Г. А. Белянкин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – № 1.
15. Белянкин, Г. А. Перспективы развития предпринимательства в сельском хозяйстве / Г. А. Белянкин // Дискуссия. – 2014. – № 9 (50). – С. 24–29.
16. Белянкин, Г. А. Подходы к формированию маркетинга инноваций на предприятиях молочной индустрии / Г. А. Белянкин // *Advances in Science and Technology* : сборник статей XI международной научно-практической конференции (Москва, 30 нояб. 2017). – М. : Актуальность РФ, 2017 – С. 304–306.
17. Белянкин, Г. А. Реализация принципов маркетинга инноваций и биоменеджмента на предприятиях молочной индустрии / Г. А. Белянкин // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9. – Ч. 1 – С. 864–871.
18. Белянкин, Г. А., Данченко, Л. А. Маркетинг инноваций как рыночная платформа предпринимательства в молочной индустрии / Г. А. Белянкин, Л. А. Данченко // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. – № 11 . – С. 47–59.
19. Берестова, Т. Ф. Инновация и инновационная деятельность: пределы понятий / Т. Ф. Берестова // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2008. – № 3 (15). – С. 70–76.
20. Библиотека Палаты общин Британского Парламента. – URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn02721/> (дата обращения: 15.11.2020). – Текст: электронный.
21. Бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы. – URL: <https://vc.ru/media/158962-yandeks-dzen-predlozhit-reklamodatelam-format-video-s-oplatoy-za-dosmotry-i-besshovnym-perehodom-na-sayt> (дата обращения: 20.03.2021). – Текст: электронный.
22. Бизнес. Технологии. Идеи : офиц. сайт. – URL: <https://vc.ru/dev/185508-reteyl-realnogo-vremeni-kak-ustroena-it-infrastruktura-dark-store> (дата обращения: 12.05.2021).
23. Братья Чебурашкины : офиц. сайт. – URL: <http://cheburashkini.ru/> (дата обращения: 30.06.2022). – Текст: электронный.
24. Будрин, А. Г., Буруби, М. Р., Бурас, А. Роль маркетинга в управлении инновациями / А. Г. Будрин, М. Р. Буруби, А. Бурас // Вестник науки и образования. – 2015. – № 7 (9). – С. 48–53.
25. Валиахметов, С. Н. Стратегическое развитие сельскохозяйственных предприятий на базе маркетингового подхода: на материалах Ленинградской области : специальность

08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» : дис. ... канд. экон. наук / С. Н. Валиахметов. – СПб., 2009.

26. Васильева, Инна Владимировна. Экономические и организационные условия создания и развития малых форм хозяйствования : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Васильева Инна Владимировна; [Место защиты: Горский государственный аграрный университет]. – М., 2012. – 412 с.

27. Ведомости : офиц. сайт. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/06/01/771533-cheburashkini-molochnih-produktov> (дата обращения: 24.11.2020). – Текст: электронный.

28. Все о рекламе, маркетинге и PR : офиц. сайт. – URL: advertology.ru (дата обращения: 30.01.2020).

29. Герасимов, А. В. Стратегия инновационно-инвестиционного развития промышленных предприятий региона и механизмы ее реализации : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : дис. ... канд. экон. наук / Андрей Валерьевич Герасимов. – СПб., 2006.

30. Гершман, М. А. Инновационный менеджмент / М. А. Гершман. – М. : Маркет ДС, 2008. – 198 с.

31. Гипермаркет Глобус : офиц. сайт. – URL: <https://www.globus.ru/about/news/v-globus-zapustili-sistemu-samostoyatel'nogo-skanirovaniya-tovarov-scan-go/> (дата обращения: 12.05.2021). – Текст: электронный.

32. Голубков Е. П. Влияние цифровых технологий на инструменты маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 01. – С. 11–25.

33. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Е. П. Голубков. – М. : Инфра-М, 2015.

34. Голубков, Е. П. Использование цифровых технологий в маркетинге / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 3–12.

35. Голубков, Е. П. Маркетинг для маркетологов. Планирование маркетинга (окончание) / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 121–140.

36. Голубков, Е. П. Маркетинг для маркетологов. Предплановые маркетинговые исследования и стратегический анализ (продолжение) / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 5. – С. 118–137.

37. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. – М. : Юрайт, 2019. – 474 с.

38. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования. Теория, методология и практика : учебник / Е. П. Голубков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Финпресс, 2008. – 496 с.

39. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. Ч. 1. – М. : Юрайт, 2016. – 183 с.
40. Мамаева, А.М. Система управления маркетингом, и ее воздействие на АПК региона / А.М. Мамаева / Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование: сборник научных трудов 5-й Международной молодежной науч.-практ. конф. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2018. – С. 33-36. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36659182> (дата обращения: 30.06.2022).
41. Голубков, Е. П. Технология принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. – М. : Дело и Сервис, 2005. – С. 443–446; С. 544.
42. Голубков, Е. П., Голубкова, Е. Н., Секерин, В. Д. Маркетинг : выбор лучшего решения / Е. П. Голубков, Е. Н. Голубкова, В. Д. Секерин. – М. : Экономика, 2010.
43. Голубкова, Е. Н., Сидорчук, Р. Р. Маркетинговое управление товаром : учебное пособие / Е. Н. Голубкова, Р. Р. Сидорчук. – М. : Дело и сервис, 2012. – 176 с.
44. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент : конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Издательство ТРТУ, 2003. – 250 с.
45. Гончарова, А. В., Курчеева, Г. И. Системный и процессный подход к управлению маркетингом инноваций / А. В. Гончарова, Г. И. Курчеева // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 39 (342). – С. 26–31.
46. Государственная информационная система в сфере ветеринарии: офиц. сайт. – URL: <https://mercury.vetrif.ru/> (дата обращения: 20.10.2020).
47. Гражданкин, А., Кара-Мурза, С. Белая книга России. Строительство, перестройка и реформы. 1950–2012 гг. / А. Гражданкин, С. Кара-Мурза. – М. : Либроком, 2013. – 559 с.
48. Группа компаний «ЭкоНива-АПК» : офиц. сайт. – URL: <https://ekoniva-apk.ru/press/publications/501-molochnyj-disnejlend> (дата обращения: 24.11.2020).
49. Группа компаний Arla: офиц. сайт. – URL: <https://www.arla.com/company/research-and-innovation/> (дата обращения: 15.11.2020).
50. Группа компаний Fonterra: офиц. сайт. – URL: <https://www.fonterra.com/nz/en/what-we-stand-for/innovation/frdc.html> (дата обращения: 14.09.2020).
51. Группа компаний Frieslandcampina : офиц. сайт. – URL: <https://www.frieslandcampina.com/innovation/rd-and-innovation-centres/> (дата обращения: 15.11.2020).
52. Группа компаний Mckinsey : офиц. сайт. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/a-winning-growth-formula-for-dairy> (дата обращения: 14.09.2020).
53. Гурков, И., Аврамова, Е., Тубалов, В. Конкурентоспособность и инновационность

российских промышленных предприятий (по результатам массового опроса их руководителей) / И. Гурков, Е. Аврамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 40–52.

54. Данченко, Л. А., Белянкин, Г. А. Маркетинг инноваций как рыночная платформа предпринимательства в молочной индустрии / Л. А. Данченко, Г. А. Белянкин // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. – № 11. – С. 47–59.

55. Данченко, Л. А., Иванов, А. А. Повышение квалификации кадров на основе использования информационных образовательных технологий как инструмент адаптации бизнеса к условиям инновационной среды / Л. А. Данченко, А. А. Иванов // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10-7. – С. 1506–1510.

56. Дегтяревич, И. И., Комендант, А. А. Организация маркетинговой деятельности на примере молокоперерабатывающих предприятий гродненской области : монография / И. И. Дегтяревич, А. А. Комендант. – Гродно, 2011.

57. Деловые новости «Реальное время». – URL: <https://realnoevremya.ru/articles/139165>, (дата обращения: 01.02. 2020).

58. Делягин, М. Россия в глобальной конкуренции. Мировой кризис: общая теория глобализации / М. Делягин. – М. : Инфра-М, 2003. – 273 с.

59. Долгова Р. А., Идрисова, А. А. Маркетинг молока на примере сельскохозяйственного производственного кооператива / Р. А. Долгова, А. А. Идрисова, // Современные проблемы развития АПК : материалы V Международной студенческой научной конференции. – 2013. – URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013006123>

60. Донник, И. М., Смирнов, П. Н. Экология и здоровье животных / И. М. Донник, П. Н. Смирнов. – Екатеринбург : Издательско-редакционное агентство УТК, 2001. – 331 с.

61. Дубинина, М. А. Формирование ценности бренда молочной продукции региона : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) : дис. ... канд. экон. наук / М. А. Дубинина. – Ростов н/Д., 2010.

62. Ермакова, Ж. А., Белоцерковская, Н. В., Иванченко, О. П. Содержание и соотношение понятий: маркетинг, инновационный маркетинг, маркетинговые инновации / Ж. А. Ермакова, Н. В. Белоцерковская, О. П. Иванченко // Инновации. – 2014. – № 6 (188). – С. 49–54.

63. Инновации. Стартапы. Изобретения : портал. – URL: viafuture.ru (дата обращения: 18.01.2020).

64. Инновационный маркетинг : учебник для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. С. В. Карповой. – М. : Юрайт, 2016. – 457 с.

65. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / А. Е. Абрамешин, Т. П. Воронина, О. П. Молчанова [и др.]; под ред. О. П. Молчановой. – М. : Вита-Пресс, 2001. – 272 с.
66. Интернет-портал молочной индустрии : офиц. сайт. – URL: <https://www.dairyreporter.com/Article/2019/08/08/Rabobank-publishes-Dairy-Top-20> (дата обращения: 17.10.2020).
67. Информационное агентство INFOline : офиц. сайт. – URL: https://www.advis.ru/php/view_news, (дата обращения: 01.02.2020).
68. Информационное агентство России : офиц. сайт. – URL: <http://tass.ru/ekonomika/1367515> (дата обращения: 12.11.2020).
69. Кадыкова, О. Ф. Совершенствование технологии маркетингового исследования и прогнозирования регионального рынка сельскохозяйственной продукции: на примере рынка молока и молокопродуктов : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) : дис. ... канд. экон. наук / О. Ф. Кадыкова. – Пенза, 2004. – 173 с.
70. Карликов, Д. В. Оценка экстерьера молочного скота: методические рекомендации для преподавателей и слушателей системы дополнительного образования / Д. В. Карликов. – М., 1997. – 44 с.
71. Кириенко, Н. В. Формирование эффективной системы маркетинга в агропромышленном комплексе / Н. В. Кириенко. – Мн. : БелНИИ аграрной экономики, 2001. – С. 7.
72. КОЛАКС – пищевое оборудование, модульные цеха, заводы для переработки молока, мяса, рыбы, убойные цеха и пекарни : офиц. сайт. – URL: www.colaxm.ru (дата обращения: 21.08.2020).
73. Колосков, В. С. Формирование механизмов государственного регулирования рынка молока и молочной продукции : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) : дис. ... канд. экон. наук / В. С. Колосков. – М., 2012.
74. Коммерсант:бизнес-журнал: офиц. сайт. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3447924> (дата обращения: 12.11.2020).
75. Компания «ЭкоНива-АПК-холдинг» : офиц. сайт. – URL: <https://ekoniva-apk.ru/company>
76. Компания Ben and Jerry : офиц. сайт. – URL: <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about/fairtrade> (дата обращения: 15.11.2020).
77. Компания молочной отрасли Delaval : офиц. сайт. – URL: <http://www.delaval.ru/About-DeLaval/Sustainable-Dairy-Farming> (дата обращения: 12.11.2020).

78. Кооператив CONO: офиц. сайт. – URL: <https://www.cono.nl/en/aware/pasturing> (дата обращения: 15.11.2020).
79. Инвестиционные возможности России - Прямые инвестиции в России, база данных инвестиционных проектов, ежедневные новости инвестиций, инвесторы, обзоры, бизнес-планы, литература, разработка программных продуктов. – URL: <http://www.ivr.ru/projects/v.php?mode=P&id=62&lang=rus>
80. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в Интернете / Ф. Котлер. – М. : Эксмо, 2019. – 224 с.
81. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М. : Альпина паблишер, 2014. – 211 с.
82. Крапчина, Л. Н., Котова, Л. Г. Инновации в производстве молочной продукции – основа конкурентоспособности отечественных предприятий / Л. Н. Крапчина, Л. Г. Котова // Продовольственная политика и безопасность. – 2015. – Том 2. – № 2. – С. 59–76. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-proizvodstve-molochnoy-produktsii-osnova-konkurentosposobnosti-otechestvennyh-predpriyatij/viewer>
83. Голубков, Е.П. Современные тенденции развития маркетинга / Е.П. Голубков / Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 12–20. – URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/1/319.html> (дата обращения: 30.06.2022).
84. Куликова, Е. С. Формирование и развитие маркетинга территории : теория, методология, практика : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : дис. ... д-ра экон. наук / Елена Сергеевна Куликова. – Екатеринбург, 2016.
85. Курочкина, Е. Н. Организационно-экономическое обоснование принятия маркетинговых решений на предприятиях АПК: на материалах молочного подкомплекса Рязанской области : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» : дис. ... канд. экон. наук / Е. Н. Курочкина. – Рязань, 2005. – 151 с.
86. КуулКлевер : офиц. сайт. – URL: <https://www.kegelbum.ru/chto-takoe-kegelbum/> (дата обращения: 22.05.2021).
87. Латушко, М., Радько, М. Бенчмаркинг – метод управления бизнесом / М. Латушко, М. Радько // Наука и инновации. – 2015. – Т. 5. – № 147. – С. 47–49.
88. Лихонин, К. В. Маркетинг коммерциализации рыночных инноваций в экономической деятельности организации: цели, принципы и структурные компоненты / К. В. Лихонин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 1. – С. 291–299.
89. Магомедов, А. Н., Оверчук Л. Аграрный маркетинг в системе хозяйствования / А. Н. Магомедов, Л. Оверчук // АПК: экономика и управление. – 2006. – № 1. – С. 22–26.

90. Малахов, С. Эффективность и конкурентоспособность молочного скотоводства / С. Малахов // АПК: Экономика, управление. – 2010. – № 9. – С. 62–65.
91. Жильцова, О. Н., Синяева, И. М., Жильцов, Д. А. Рекламная деятельность: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. Н. Жильцова, И. М. Синяева, Д. А. Жильцов. – М., 2019. – 233 с.
92. Маркетинговое агентство FDF Group. – URL: <https://fdfgroup.ru/poleznaya-informatsiya/gotovye-issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-potrebiteley-kefira/> (дата обращения: 28.11.2020).
93. Мартынов, Ю. А. Маркетинговые исследования как эффективный инструмент регулирования рыночной активности субъектов агропродовольственного сектора экономики (на материалах рынка молочной продукции) : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» : дис. ... канд. экон. наук / Ю. А. Мартынов. – СПб., 2012.
94. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент / В. Г. Медынский. – М. : Инфра-М, 2003. – 293 с.
95. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации : офиц. сайт. – URL: <http://mcx.ru/news/news/show/21955.174.htm> (дата обращения: 28.11.2020).
96. Михайлов, А. С. Развитие государственного регулирования молочной промышленности: теория и практика : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами промышленности» : дис. канд. экон. наук / А. С. Михайлов. – Саратов, 2009.
97. Мкртчян, М. Г. Территориальная дифференциация в производстве и потреблении молочной продукции: методические вопросы анализа / М. Г. Мкртчян // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2010. – № 10 (1). – С. 86–98.
98. Молочная ассоциация Великобритании: офиц. сайт. – URL: <https://www.dairyuk.org/the-uk-dairy-industry/> (дата обращения: 15.11.2020).
99. Молочная компания «Братья Чебурашкины» : офиц. сайт. – URL: <http://cheburashkini.ru/> (дата обращения: 12.11.2020).
100. Молочная компания «Путогино» : офиц. сайт. – URL: www.putogino.ru (дата обращения: 12.06.2020).
101. Молочная компания «Русмолко» : офиц. сайт. – URL: <http://rusmolco.com/> «русмолко»-объявляет-о-новой-инвестиционной-программе-в-молочном-животноводстве (дата обращения: 20.10.2020).
102. Молочная компания Yooli Farmers: офиц. сайт. – URL: <http://yoolifoods.com/> (дата обращения: 24.11.2020).

103. Мхитарян, С. В., Тультаев, Т. А., Тультаева, И. В., Андреев, С. Н. Управление оттоком клиентов в условиях цифровой экономики / С. В. Мхитарян, Т. А. Тультаев, И. В. Тультаева, С. Н. Андреев // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – № 10. – С. 1661–1672.
104. Нам, М. А. Стратегическое прогнозирование предпринимательской деятельности в молочно-продуктовом подкомплексе АПК : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) : дис. ... канд. экон. наук / М. А. Нам. – СПб., 2014.
105. Национальный союз производителей молока: офиц. сайт. – URL: http://www.souzmoloko.ru/rinok-moloka/rinok-moloka-tekushaya-situaciya-v-mire/rinok-moloka-tekushaya-situaciya-v-mire_2435.html (дата обращения: 28.11.2020).
106. Нидерландская Молочная Ассоциация: офиц. сайт. – URL: <https://www.nzo.nl/en/facts-figures/> (дата обращения: 15.11.2020).
107. Новости и аналитика молочного рынка: офиц. сайт. – URL: <http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/> (дата обращения: 10.08.2020).
108. Новости молочного рынка: офиц. сайт. – URL: <https://www.dairynews.ru/news/itogi-2020-goda-nishi-dlya-rosta-i-razvitiya-progn.html> (дата обращения: 17.07.2021).
109. Новости рекламы и маркетинга Sostav: офиц. сайт. – URL: sostav.ru (дата обращения 31.01.2020).
110. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы : постановление Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717 // Собрание законодательства Российской Федерации от 6 августа 2012 г. – № 32. – Ст. 4549.
111. О финансах и не только : офиц. сайт. – URL: discovered.com.ua (дата обращения: 17.01.2020).
112. ОАО ГК «Доминант» – производство и реализация натуральных молочных продуктов: офиц. сайт. – URL: <https://proficheese.ru/> (дата обращения: 21.08.2020).
113. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 30 янв. 2010 г. № 120 // Собрание законодательства Российской Федерации от 1 февраля 2010 г. – № 5. – Ст. 502.
114. Об утверждении правил предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов российской федерации на возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на 1 литр (килограмм) реализованного товарного молока : постановление Правительства Российской Федерации от 22 дек. 2012 г № 1370 // ГАРАНТ : справ.-правовая система. – Режим доступа: по подписке.

115. Об утверждении Рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания : приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 19 августа 2016 г. № 614 // ГАРАНТ : справ.-правовая система. – Режим доступа: по подписке.

116. Онлайн-магазин Amazon : офиц. сайт. – URL: https://www.amazon.com/b/ref=s9_acss_bw_cg_agojwo_1b1_w?node=20931388011&pf_rd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_s=merchandised-search-2&pf_rd_r=Q4SDH2S2JC5S1SEHVRAT&pf_rd_t=101&pf_rd_p=21afee40-195f-4f61-a605-d0666e13ddb8&pf_rd_i=16008589011 (дата обращения: 12.05.2021).

117. Пантелеев, А. П. Формирование и развитие рынка молока и молочной продукции (на материалах Владимирской области) : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) : дис. ... канд. экон. наук / А. П. Пантелеев. – М., 2012.

118. Пищевая компания Vitalite : офиц. сайт. – URL: <https://www.vitalitedairyfree.co.uk/> (дата обращения: 12.11.2020).

119. ПК «Вологодский молочный комбинат» : офиц. сайт. – URL: <http://vmkmilk.ru/region> (дата обращения: 12.11.2020).

120. Покровская, Т. И. Организация интегрированной системы управления маркетинговыми каналами на предприятиях молочной промышленности : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) : дис. ... канд. экон. наук / Т. И. Покровская. – М., 2007.

121. Портал для ретейлеров и поставщиков: офиц. сайт. – URL: <https://www.retail.ru/cases/azbuka-vkusa-kachestvo-pod-mikroskopom/> (дата обращения: 20.10.2020).

122. Портал топ-менеджеров оптовой и розничной торговли: офиц. сайт. – URL: <https://trademaster.ua/news/23208> (дата обращения: 15.11.2020).

123. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2003. – 496 с.

124. Потребление молока в Европе: офиц. сайт. – URL: <http://nonews.co/directory/galleries/milk-consumption> (дата обращения: 28.11.2020).

125. Правительство Великобритании : офиц. сайт. – URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/uk-milk-prices-and-composition-of-milk> (дата обращения: 15.11.2020).

126. Правительство Нидерландов : офиц. сайт. – URL: <https://www.government.nl/latest/news/2016/01/14/more-agricultural-products-sold-throughout-the-world-exports-increase-to-more-than-82-billion-euros> (дата обращения: 14.09.2020).

127. Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. – URL: <http://government.ru/media/files/hZ8xLKjTbJk.pdf> (дата обращения: 17.08.2020).

128. Пречистенский сыродельный завод : офиц. сайт. – URL: <http://prechistoe-cheese.ru/> (дата обращения: 21.08.2020).
129. РБК:бизнес-журнал : офиц. сайт. – URL: <https://www.rbc.ru/business/30/08/2017/59a6d0599a7947558057afc3> (дата обращения: 12.11.2020).
130. Рейтинг крупнейших производителей молочной продукции – аналитические материалы группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ»: офиц. сайт. – URL: <https://delprof.ruhttps://delprof.ru/press-center/open-analytics/rejting-krupneyshikh-proizvoditeley-molochnoy-produktsii/>
131. Рекрутинговый портал: офиц. сайт. – URL: <https://www.people1st.co.uk/apprenticeships/standards-assessment-plans/retail-apprenticeship-standards/> (дата обращения: 10.11.2020).
132. Ретейл-сеть «Азбука вкуса» : офиц. сайт. – URL: <https://av.ru/about/suppliers/> (дата обращения: 17.10.2020).
133. Ретейл-сеть «ВкусВилл» : офиц. сайт. – URL: <https://vkusvill.ru/proizvoditelyam/> (дата обращения: 20.10.2020).
134. РИА Новости : офиц. сайт. – URL: <https://ria.ru/20111017/462797718.html> (дата обращения: 12.05.2021).
135. Роздольская, И. В., Лихонин, К. В. Маркетинг инноваций как основополагающее направление обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в условиях инновационно ориентированной экономики / И. В. Роздольская, К. В. Лихонин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2010. – № 4. – С. 5–12.
136. Российская газета : офиц. сайт. – URL: <https://rg.ru/2008/06/20/reglament-dok.html> (дата обращения: 12.11.2020).
137. Румянцева, В. С. Маркетинговое управление вертикально-интегрированными каналами распределения на рынке молочной продукции : специальность 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) : дис. ... канд. экон. наук / В. С. Румянцева. – М., 2015.
138. Свободная энциклопедия «Википедия». – URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_orders_and_agreements (дата обращения: 10.08.2020).
139. Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В. Д. Секерин. – М. : НИЦ Инфра-М, 2016. – 237 с.
140. Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В. Д. Секерин. – М. : Инфра-М, 2012. – 238 с.

141. Семейная молочная ферма «Братья Чебурашкины» : офиц. сайт. – URL: <http://cheburashkini.ru/> (дата обращения: 14.09.2020).
142. Серебряный дождь. Умное Радио: офиц. сайт. – URL: <https://www.silver.ru/programms/s'edobniefakti/> (дата обращения: 22.05.2021).
143. Сетевое издание «ПРО КАЧЕСТВО» : офиц. сайт. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-produktsii/kontrol/kontrol-kachestva-v-produktovom-reteyle-ot-proverki-postavshchikov-do-raboty-s-reklamatsiyami/> (дата обращения: 17.10.2020).
144. Сибирская Е. В., Строева О. А. Основные положения, детерминанты и условия управления инновационным развитием / Е. В. Сибирская, О. А. Строева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2011. – № 1. – С. 5–10.
145. Сидорчук, Р. Р. Маркетинг инноваций в селекционном семеноводстве России / Р. Р. Сидорчук // Современная экономика: концепции и модели инновационного развития : материалы VI Международной научно-практической конференции : в 2 кн. 21–22 февраля 2014 г. – М. : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2014. – Книга 2. – С. 109.
146. Сидорчук, Р. Р., Скоробогатых, И. И., Андреев, С. Н. Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности : учебник / Р. Р. Сидорчук, И. И. Скоробогатых, С. Н. Андреев. – М. : Инфра-М, 2020. – 589 с.
147. Сидорчук, Р. Р. Маркетинговый аспект формирования оптимального промышленного ассортимента товара для малого бизнеса / Р. Р. Сидорчук // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 23–30.
148. Система Scan and Go. – URL: <http://www.scanandgo.ru/> (дата обращения: 12.05.2021).
149. Скоробогатых, И. И., Перепёлкин, Н. А., Рыкалина, О. В. Влияние звуковой атмосферы на поведение потребителей в розничных торговых предприятиях / И. И. Скоробогатых, Н. А. Перепёлкин, О. В. Рыкалина // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. – Т. 10. – № 3. – С. 131–146.
150. Скоробогатых, И. И., Сидорчук, Р. Р. Аспекты маркетингового управления деятельностью и развитием / И. И. Скоробогатых, Р. Р. Сидорчук. – М. : Инфра-М, 2019. – 195 с.
151. Слияния и Поглощения в России – Mergers.ru : офиц. сайт. – URL: <http://mergers.ru/news/VBD-priobrel-Ochakovskij-molochnyj-zavod-1665> (дата обращения: 12.11.2020).
152. Слияния и Поглощения в России // Mergers.ru : офиц. сайт. – URL: <http://mergers.ru/news/Jekoniva-priobrela-Mosmedynagroprom-za-155-mlrd-rublej-65593>
153. Смирнов, Е. Р. Мировой молочный рынок – 2010–2011 гг. / Е. Р. Смирнов // Молочная промышленность. – 2012. – № 2. – С. 5–9.

154. Соколова, О. Н., Соколова, К. С. Бенчмаркинг как инструмент инновационного маркетинга / О. Н. Соколова, К. С. Соколова // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2015. – № 2. – С. 218–220.
155. Соловьева, Ю. П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации / Ю. П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 3–8.
156. Социальная образовательная программа. Три молочных продукта в день. – URL: <http://3vden.ru/o-programme/> (дата обращения: 12.11.2020). – Текст: электронный.
157. Социальная сеть VK. Подкаст Съедобные факты 34 Молоко : офиц. сайт. – URL: <https://vk.com/podcasts-39684608> (дата обращения: 22.05.2021). – Текст: электронный.
158. Союз молочных фермеров Онтарио. – URL: <https://www.milk.org/Corporate/Producers/PrdMilkPrices.aspx> (дата обращения: 15.11.2020). – Текст: электронный.
159. Красюков, Д. В. Организационно-экономические факторы управления технологическими процессами в молочном животноводстве: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: дис. ... канд. экон. наук / Д. В. Красюков. – Волгоград, 2008. – 138 с.
160. Телеканал 360°. Хитрости маркетинга и дегустация с искусственным интеллектом: офиц. сайт. – URL: <https://360tv.ru/news/mosobl/hitrosti-marketinga-i-degustatsija-s-iskusstvennym-intellektom-kak-proshel-vtoroj-den-molochnogo-foruma/> (дата обращения: 01.02.2020). – Текст: электронный.
161. Толковый словарь Ожегова: офиц. сайт. – URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid =19359> (дата обращения: 28.11.2020). – Текст: электронный.
162. Toronto Sun. Canadians milked by dairy quotas : офиц. сайт. – Торонто. – . – URL: <https://torontosun.com/2015/07/10/canadians-milked-by-dairy-quotes/wcm/71576a1a-b169-4e76-8837-bf7f3b1432ea> (дата обращения: 10.08.2020). – Текст: электронный.
163. Трофимов, А. Ф., Музыка, А. А., Татарина, Г. М. Что влияет на продуктивное долголетие коров / А. Ф. Трофимов, А. А. Музыка, Г. М. Татарина // Белорусское сельское хозяйство. – 2010. – № 12. – С. 24–28.
164. Трошин, И. А. Бенчмаркинг инновационной деятельности / И. А. Трошин // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – С. 417.
165. Университет Wageningen: офиц. сайт. – URL: <https://www.wur.nl/en/Research-Results/kennisonline/Sino-Dutch-Dairy-Development-Center.htm> (дата обращения: 15.11.2020). – Текст: электронный.
166. Управление взаимоотношениями с клиентами 1С. – URL: <https://1crm.ru/products/1809/> (дата обращения: 26.03.2021). – Текст: электронный.

167. Управление инновационными проектами : учебное пособие; в 2 ч. Часть I. Методология управления инновационными проектами / Т. В. Александрова, С. А. Голубев, О. В. Колосова [и др.]; под общ. ред. проф. И. Л. Туккеля. – 2-е изд., перераб. и расшир. – СПб. : СПбГТУ, 1999. – 100 с.
168. Урбанская, Г. Г. Бенчмаркинг – рыночный инструмент управления сельскохозяйственным предприятием / Г. Г. Урбанская // Экономика сельского хозяйства. Реферативный журнал. – 2003. – № 2. – С. 309.
169. Ушачев, И. Устойчивое развитие агропродовольственного сектора: основные направления и проблемы / И. Ушачев // АПК: экономика и управление. – 2006. – № 4. – С. 5–10.
170. ФБУЗ «Центр гигиенического образования населения» Роспотребнадзора. – URL: <http://egon.rospotrebnadzor.ru/content/62/3261> (дата обращения: 08.02.2021). – Текст: электронный.
171. ФГАНУ «ВНИМИ» : офиц. сайт. – URL: <http://vnimi.org/o-naucno-obrazovatelnom-centre-innovacionnye-tehnologii> (дата обращения: 20.10.2020). – Текст: электронный.
172. Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/6WWhWc1N/oper-12-2020.pdf> (дата обращения: 17.07.2021).
173. Цугленок, О. М. Пейте, дети, молоко... Инновационное развитие в молочном производстве / О. М. Цугленок // Креативная экономика. – 2010. – № 1. – С. 130–132.
174. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб. – М. : Эксмо, 2016. – 138 с.
175. Шопенко, О. Ю. Инновационный маркетинг : учебное пособие / О. Ю. Шопенко. – СПб., 2015. – 80 с.
176. Штурмилова, Ю. Х. Разработка программы маркетинга на предприятиях агропромышленного комплекса / Ю. Х. Штурмилова // Практический маркетинг. – 2008. – № 5 (135). – С. 20–39. – URL: <https://www.cfin.ru/press/practical/2008-05/04.shtml>
177. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
178. Экономика и право: словарь-справочник / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. – М. : Вуз и школа, 2004. – 1072 с.
179. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Е. П. Голубков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 184 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006791-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816813> (дата обращения: 30.06.2022). – Режим доступа: по подписке.

180. Бочков, Д. В. Маркетинговое исследование по предоставлению образовательной услуги : учебно-методическое пособие / Д. В. Бочков. – М.: Директ-Медиа, 2018. – 78 с.
181. Эшби, У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби. – М., 1959. – 432 с.
182. Яковчик, Н. С. Кормопроизводство: современные технологии / Н. С. Яковчик; под. общ. ред. С. И. Плященко. – Барановичи : РУПП «Баранов. укрупн. тип.», 2004. – 278 с.
183. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг. – М. : Советское радио, 1972. – 454 с.
184. Янгспейс. Dirol запускает самое свежее Рандом промо : офиц. сайт. – Москва. – . – URL: <https://youngspace.ru/novosti/dirol-zapuskayet-samoe-svezhee-random-promo> (дата обращения: 14.04.2021). – Текст: электронный.
185. Berlay, V. Current state and prospects of development of dairy farming in Russia / V. Berlay // *Russian Agricultural Economic Review*. – 2014. – N 1 (1). – DOI: 10.18334/raer.1.1.462.
186. Booz, Allen and Hamilton. New Product Management for 1980s. – New York, 1982.
187. Christiansen, C., Johnson, M., Rigby, D. Foundation for Growth: To Build Disruptive New Business / C. Christiansen, M. Johnson, D. Rigby // *MIT Sloan Management Review*. – 2002. – Vol. 43. – N 3.
188. Dairy Herd : офиц. сайт. – URL: <https://www.dairyherd.com/article/dutch-dairy-farms-getting-ready-end-milk-quota> (дата обращения: 14.09.2020). – Текст: электронный.
189. Dairy Industries : офиц. сайт. – URL: <https://www.dairyindustries.com/news/32467/2019-global-dairy-top-20/> (дата обращения: 18.10.2020). – Текст: электронный.
190. Dairy News : офиц. сайт. – URL: <https://www.dairynews.ru/news/kaliforniyskie-molochnye-kooperativy-prosyat-ustra.html> (дата обращения: 10.08.2020); <https://www.dairynews.ru/news/molochnaya-otrasl-v-2018-godu-vzglyad-biznesa-i-an.html> (дата обращения: 14.09.2020); <https://www.dairynews.ru/news/pogolove-korov-v-rf-v-i-kvartale-2019-goda-neznach.html> (дата обращения: 28.11.2020). – Текст: электронный.
191. Dentoni, D., Tonsor, G. Calantone. Animal Welfare. Practices along the Food Chain: How Does Negative and Positive Information Affect Consumers / D. Dentoni, G. Tonsor // *Journal of Food Products Marketing*. – 2011. – P. 279–302.
192. Design Agency: офиц. сайт. – URL: <https://www.outcrowd.io/blog/package-design-for-sales-increasing> (дата обращения: 17.07.2021). – Текст: электронный.
193. DP : офиц. сайт. – URL: https://www.dp.ru/a/2015/02/26/FAS_vijasnil_chno_JUnimilk (дата обращения: 20.10.2020). – Текст: электронный.
194. Dutch Review : офиц. сайт. – URL: <https://dutchreview.com/news/innovation/second-largest-agriculture-exporter/> (дата обращения: 14.09.2020). – Текст: электронный.

195. Entrepreneur : бизнес-журнал: офиц. сайт. – URL: <https://www.entrepreneur.com/article/306784> (дата обращения: 12.11.2020). – Текст: электронный.
196. Forbes:бизнес-журнал: офиц. сайт. – URL: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy-photogallery/370011-semeynoe-delo-bratev-cheburashkinyh> (дата обращения: 12.11.2020). – Текст: электронный.
197. Global Management Consulting: офиц. сайт. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design> (дата обращения: 17.07.2021).
198. Graham, P., Harker, D. Branding Food Endorsement Programs: The National Heart Foundation of Australia / P. Graham, D. Harker. – Product, Brand Management, 1994. – P. 31–43.
199. Head Hunter: рекрутинговый портал: офиц. сайт. – URL: <https://voronezh.hh.ru/vacancy/27629165> (дата обращения: 12.11.2020). – Текст: электронный.
200. Idtechhex : офиц. сайт. – URL: <https://www.idtechex.com/en/research-article/robot-shuttles-major-new-form-of-transportation/19282> (дата обращения: 12.05.2021). – Текст: электронный.
201. Insight. Information. Innovation. Inspiration. Custard-Yogurt Hybrids : офиц. сайт. – США. – . – URL: <https://in-sight.symrise.com/sweet-talk/article/custard-yogurt-hybrids-this-product-by-the-collective-dairy-blends-yogurt-and-custard/> (дата обращения: 24.11.2020). – Текст: электронный.
202. Interesting Engineering. Remote-Controlled Robot Staff Tested in Japanese Convenience Store : офиц. сайт. – США. – . – URL: <https://interestingengineering.com/remote-controlled-robot-staff-tested-in-japanese-convenience-store> (дата обращения: 12.05.2021). – Текст: электронный.
203. Martin, N. H. Dairy Product Quality – a New Vision for the Twenty First Century / N. H. Martin. – Cornell University, 2018. – 195 p.
204. Ministry for Primary Industries : сайт. – Новая Зеландия. – . – URL: <https://www.mpi.govt.nz/dmsdocument/34524-Dairy-in-the-USA-Part-2-Market-Access-Analysis> (дата обращения: 30.10.2021). – Текст: электронный.
205. Production and Milk Marketing Strategies of Small-Scale Dairy Farmers in the South of Rio Grande do Sul, Brazil // Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics. – 2017. – P. 283–295.
206. Rafiq, M., Ahmed, L. K. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management / M. Rafiq, L. K. Ahmed // Journal of Marketing Management. – 1993. – № 9. – P. 219–232.

207. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success // Journal of Product Innovation Management. – 2004. – N 21 (5). – P. 334–347.
208. Royalcert : сайт. – Франкфурт. – . – URL: <https://www.royalcert.com/brc---british-retail-consorsium> (дата обращения: 10.11.2020). – Текст: электронный.
209. Sfera Food Market News. Пищевая промышленность России : офиц. сайт. – Москва. – . – URL: <https://sfera.fm/articles/molochnaya/trend-na-zozh-что-продет-na-smenu-molochnoi-produktsii> (дата обращения: 20.10.2020). – Текст: электронный.
210. Sidorchuk, R., Meshkov, A., Musatov, B., Skorobogatykh, I., Efimova, D. Indication of the influence of motivational significance of values underlying young consumers' preferences for basic consumer products / R. Sidorchuk, A. Meshkov, B. Musatov, I. Skorobogatykh, D. Efimova // Journal of Applied Economic Sciences . – 2018. – N 13 (1). – P. 150–163.
211. Sidorchuk, R., Mkhitarian, S. V., Musatov. B. V., Meshkov, A. A., Tultaev. T. A. The Influence of High Level Values on Brand Preferences of Student Youth in Russia / R. Sidorchuk, S. V. Mkhitarian, B. V. Musatov, A. A. Meshkov, T. A. Tultaev // International Journal of Retail and Distribution Management. – 2018. – N 46 (7). – P. 638–656.
212. Research Schools, Degrees. Careers. Marketing Concept: сайт. – Калифорния. – . – URL: <https://study.com/academy/lesson/what-is-a-marketing-concept-definition-examples.html> (дата обращения: 10.08.2020). – Текст: электронный.
213. Stuff New Zealand's media organization. Lewis Road Creamery and Whittaker's release chocolate butter : сайт. – Новая Зеландия. – . – URL: <https://www.stuff.co.nz/life-style/food-wine/food-news/85506882/lewis-road-creamery-and-whittakers-release-chocolate-butter> (дата обращения: 24.11.2020). – Текст: электронный.
214. The EU-LAT Network : сайт. – Брюссель. – . – URL: <https://eulatnetwork.org/wp-content/uploads/2016/06/The-big-cheese.pdf> (дата обращения: 30.10.2021). – Текст: электронный.
215. The Foreign Agricultural Service. U. S. Department of agriculture : официальный сайт. – США. – . – URL: https://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2020-04/dairy_import_circular_april_2020.pdf (дата обращения: 30.10.2021). – Текст: электронный.
216. Treehugger. Dotdash Meredith publishing : сайт. – США. – . – URL: <https://www.treehugger.com/ben-jerrys-now-sourcing-fairtrade-ingredients-all-ice-cream-flavors-4858081> (дата обращения: 15.11.2020). – Текст: электронный.
217. Utterback, J. M. Mastering the Dynamics of Innovation : How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change / J. M. Utterback. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994.
218. Varlamov : сайт. – Москва. – . – URL: <https://varlamov.ru/3105156.html> (дата обращения: 12.05.2021). – Текст: электронный.

219. Wisconsin State Farmer : сайт. – Висконсин. – . – URL: <https://www.wisfarmer.com/story/news/state/2016/06/29/burnett-dairy-coop-debuts-new-cheese-flavors/87319940/> (дата обращения: 24.11.2020). – Текст: электронный.
220. YouTube. Братья Чебурашкины. Бизнес-тревел шоу : сайт. – Калифорния. – . – URL: <https://www.youtube.com/channel/UCZlu5mwH5GI-zzEY9Fotdvg> (дата обращения: 12.11.2020). – Изображение (движущееся; двухмерное) : видео.
221. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Резюме инвестиционного проекта: сайт. – Москва. – . – URL: http://bp.mcx.ru/files/FamilyLivestockFarm/BusinessPlans/Husbandry/Robotizirovannaya_ferma_KFH_Pugachev_I_I_Kaluzhskaya_oblast.pdf (дата обращения: 14.06.2022). – Текст: электронный.
222. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Бизнес-план проекта: сайт. – Москва. – . – URL: http://bp.mcx.ru/files/BeginningFarmer/BusinessPlans/Сроп/Sozdanie_hozyajstva_po_vyrashchivaniyu_kartofelya_Kaluzhskaya_oblast.pdf (дата обращения: 14.06.2022). – Текст: электронный.
223. DairyNews: новости молочного рынка. СХП «Калужское» начало строительство МТФ стоимостью 275 млн. рублей: сайт. – Москва. – . – URL: <https://dairynews.today/news/skhp-kaluzhskoe-nachalo-stroitelstvo-mtf-stoimostyu.html> (дата обращения: 14.06.2022). – Текст: электронный.
224. Абрамешин, А.Е., Воронина, Т.П., Молчанова, О.П., Тихонова, Е.А., Шленов, Ю.В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / А.Е. Абрамешин, Т.П. Воронина, О.П. Молчанова, Е.А. Тихонова, Ю.В. Шленов. - М.: Вита-Пресс, 2001. - 272 с.
225. Троценко, А.Н. Исследование потребительских предпочтений на рынке молока и молочной продукции приморского края / А. Н. Троценко / Практический маркетинг. – 2017. – № 8 (246). – С. 12–20.
226. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Резюме инвестиционного проекта: сайт. – Москва. – . – URL: http://bp.mcx.ru/files/BeginningFarmer/BusinessPlans/Aviculture/Viraschivanie_ytok_v_IP_KFH_Didenko_V_V_Kaluzhskaya_oblast.pdf (дата обращения: 14.06.2022). – Текст: электронный.
227. Щербаков, П. А. Развитие рынка молока и молочной продукции (на материалах Ульяновской области): специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : дис. ... канд. экон. наук / П. А. Щербаков. – Москва, 2019. – 157 с.
228. Денисов, О.Е. Вопросы обоснования актуальности и сущностного наполнения маркетинга инноваций и инновационного маркетинга / О.Е. Денисов, А.О. Калиновский // Экономика устойчивого развития. – 2020. – № 4 (44). – С. 49-54.

Приложение А
(рекомендуемое)

**Особенности внутреннего маркетинга при реализации схемы маркетинга инноваций
на предприятиях молочной индустрии**

Топ-менеджменту необходимо создать систему оценки соответствия результатов работы и условий эффективной реализации схемы. Качество реализации напрямую зависит от обоснованности указанной системы. При ее расчете должна быть учтена корреляция целей со следующими факторами:

- организационной структурой;
- внутренней политикой компании;
- размером вознаграждения;
- корпоративной культурой.

Корпоративная культура должна включать:

- систему общих ценностей компании;
- производственный опыт;
- корпоративный стиль управления;
- образ мышления.

Соответствие организационной структуры компании требованиям реализации схемы маркетинга инноваций способствует сплочению сотрудников до начала работы по осуществлению реализации маркетинга инноваций. В рамках исследования в части внутреннего (кадрового) маркетинга выработаны рекомендации для компаний молочной индустрии. Основу внутреннего маркетинга составляют:

- мотивация сотрудников и преодоление сопротивления инновационному процессу;
- обучение сотрудников работе с инновацией. Обязанности решения задач маркетинга инноваций исполняются параллельно с повседневными обязанностями менеджеров: проверкой текущей деятельности структурных подразделений, предупреждением кризисных ситуаций, подготовкой отчетности и различных управленческих документов, организацией и посещением совещаний, решением проблем сотрудников компании, разнообразными срочными поручениями, а также общественной деятельностью. То есть не все менеджеры персонально ответственны за реализацию маркетинга инноваций, хотя последняя, безусловно, является главной функцией управления.

При определении трудозатрат топ-менеджерам следует исходить из того, что усилия, потраченные на текущее совершенствование схемы, меньше, чем те, что понадобятся для кардинального изменения работы компании в случае неблагоприятного развития событий, которое, помимо прочего, отрицательно скажется на работоспособности сотрудников.

Одно из условий, определяющих успех или неудачу реализации схемы маркетинга инноваций, – стиль руководства. Способы и формы управления достаточно разнообразны для

выбора оптимального метода достижения результата. Так, топ-менеджеры могут играть ведущую роль в организации выполнения схемы или второстепенную, принимать ответственные решения единолично или делегировать часть полномочий, принимать личное участие в детализации внедрения схемы или осуществлять общий контроль маркетингового отдела. Способы управления отличаются временными затратами, например, они могут быть ориентированы на быстрое и одновременное решение ряда задач или на постепенное достижение результата путем последовательного выполнения ряда задач.

К числу основных факторов, обуславливающих выбор способа управления, относятся:

- уровень личного опыта менеджеров и знание специфики индустрии;
- длительность периода руководства данной областью производства;
- характер личных отношений с другими членами коллектива компании;
- сформированность навыков анализа и решения проблем, а также административных умений и выстраивания межличностных отношений;
- уровень во властной вертикали;
- предпочтительный стиль руководства;
- видение собственного места в процессе выполнения стратегических планов.

Топ-менеджерам (также главный ветеринарный врач, технолог, зоотехник) необходимо обладать активной поддержкой со стороны сотрудников относительно реализации схемы. В отсутствие поддержки успех внедрения невозможен – ни в отдельных структурных бизнес-единицах, ни в компании в целом. Топ-менеджеры ответственны не только за запуск реализации схемы и за осуществление контроля над ее выполнением, но ответственны за достижение намеченных целей. Кроме того, обязаны устанавливать рабочие контакты с сотрудниками компании в целях улучшения исполнения схемы маркетинга инноваций на низшем уровне структурной иерархии. Так, в одной из компаний молочной индустрии каждый сотрудник имеет право прийти с предложением по совершенствованию реализации схемы непосредственно к топ-менеджеру, минуя вышестоящее начальство.

Один из факторов успешной реализации схемы – продуманная система информирования. Необходимость внедрения процессов маркетинга инноваций требует четких формулировок и подробного обоснования, чтобы внедрение было принято сотрудниками как собственная задача, а не просто воля топ-менеджеров. Только при этом условии внедрение процессов маркетинга инноваций становится общим делом всего коллектива. Внедрение процессов маркетинга инноваций можно признать успешно завершенным по достижении стратегических целей и выполнении финансовых и производственных задач, что непосредственно зависит от активности каждого из менеджеров. Квалификация сотрудников должна соответствовать функционалу, отведенному в схеме реализации маркетинга инноваций.

Приложение Б

(рекомендуемое)

**Инструментарий реализации методики отбора инноваций на предприятиях молочной
индустрии****Перечень вопросов для глубинного интервью (опросник)**

1. Следует ли полностью автоматизировать молочные фермы?
2. Какие проблемы может вызвать электронизация фермы в таких процессах, как: доение, кормление и уборка?
3. Какие компьютерные технологии используются на производстве молочными фермами, молокоперерабатывающими заводами, сбытовыми компаниями и компаниями полного цикла?
4. Какое оборудование используется для фасовки, переработки и упаковки молочной продукции?
5. Какое холодильное оборудование используется молочными фермами, молокоперерабатывающими заводами, сбытовыми компаниями и компаниями полного цикла?
6. Какое внедряется весовое оборудование на вышеперечисленные типы компаний?
7. Как осуществляется сбыт у молочных ферм, у молокоперерабатывающих заводов и у компаний полного цикла?
8. Какие у него плюсы и минусы?

Образец анкеты

Добрый день!

Просим Вас принять участие в опросе для исследования производственных особенностей молочных компаний полного цикла и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Мы гарантируем полную конфиденциальность Ваших ответов, которые впоследствии будут использованы только в совокупности с ответами других респондентов.

- 1) Название вашей компании _____
- 2) К какому типу компании вы относитесь?
 - Компания полного цикла (от производства молока на ферме, переработки в молочные продукты)
 - Молокоперерабатывающий завод
 - Молочная ферма
 - Сбытовая компания
- 3) Какую продукцию производит ваша компания? (выберите все возможные варианты ответа)
 - Молоко
 - Сухое молоко
 - Кефир
 - Творог
 - Йогурты
 - Сыр
 - Масло
 - Сметана
 - Сливки
 - Молочная сыворотка

Производственные технологии

- 4) Какие технологии используются вашей компанией для термической обработки? (укажите все возможные варианты ответов).
- Трубчатые пастеризаторы (полная комплектация)
 - Трубчатые теплообменники (теплообменник на раме)
 - Трубчатые охладители
 - Трубчатые пастеризационно-охладительные установки
 - Скребокковые теплообменники (с очищаемой поверхностью)
 - Установки для Ультрапастеризации УНТ
 - Пластинчатые пастеризационно-охладительные установки
 - Охладители пластинчатые
 - Другие _____
- 5) Виды холодильного оборудования, используемого вашей компанией? (укажите все возможные варианты ответов).
- Среднетемпературные холодильные камеры (поддерживают температуру в пределах от $+14^{\circ}\text{C}$ до минус 5°C)
 - Низкотемпературные морозильные камеры (рабочий диапазон температур составляет – $5\ldots$ минус 35°C)
 - Охлаждение молока с помощью льдогенератора жидкого льда (смесь переохлажденной воды с мельчайшими частичками льда)
 - Би-блоки (позволяют поддерживать температурный режим на складе в пределах минус 18°C – минус 24°C)
 - Холодильные шкафы
 - Холодильные витрины
 - Холодильные столы
- 6) Какой вид вентиляции производственного помещения вы используете? (укажите все возможные варианты ответов).
- Приточная вентиляция (только подача чистого воздуха в помещение)
 - Вытяжная вентиляция (удаление воздуха из вентилируемого помещения и создания в нем разрежения)
 - Приточно-вытяжная вентиляция (подачу воздуха в помещение и организованное удаление его)
 - Общеобменная вентиляция (разбавление вредных веществ подаваемым свежим воздухом)
 - Местная вентиляция (вредные включения улавливаются и удаляются от мест их возникновения посредством местных отсосов)
 - Естественная вентиляция (воздух поступает в помещение и удаляется из него вследствие разности температур, а также под воздействием ветра)
 - Механическая вентиляция (осуществляется вентиляторами с электрическим приводом)
- 7) Какой тип доения используется в вашей компании?
- Доение в бачок
 - Молокопровод
 - Доильный зал типа «Параллель»
 - Доильный зал типа «Елочка»

- Карусель
 - Доильные роботы
- 8) Каким способом освещается ваше производственное помещение? (укажите все возможные варианты ответов)
- Естественное верхнее (здание освещается через проемы, имеющиеся на участках перепада высоты строения)
 - Естественное боковое (свет проникает через проемы в наружных стенах)
 - Искусственное верхнее
 - Искусственное боковое
- 9) Какая технология используется при кормлении животных?
- Кормораздатчики
 - Робот, раздающий корм
 - Робот, подпихивающий корма
- 10) Как осуществляется уборка на ферме?
- Щелевые полы
 - Роботы
 - Скреперы
 - Собирающие и перерабатывающие системы
 - Другой вариант _____
- 11) Используются ли на вашей ферме респондеры?
- Да
 - Нет
- 12) Оснащена ли ваша компания компьютерными технологиями?
- Да
 - Нет, и не планируем вводить (смотри вопрос № 14)
 - Нет, но хотели бы ввести (смотри вопрос № 14)
- 13) Какие компьютерные технологии вы используете? (укажите все возможные варианты ответов)
- Компьютерный анализ молока
 - Автоматическое определение % жирности
 - Компьютерное дозирование
 - Мониторинг экологических показателей
 - Трехмерной графики
 - Электронное распознавания документов
 - Электронный офис
- 14) Какое оборудование используется для фасовки и упаковки продукции? (укажите все возможные варианты ответов)
- Вертикальные упаковочные автоматы
 - Промышленные дозаторы
 - Горизонтальные упаковочные машины
 - Фасовочные автоматы в пластиковую тару
 - Фасовочные автоматы
 - Линии розлива

- Триблоки
- Отсадочные машины
- Этикетировочная машина
- Упаковка в пакет с клипсой
- Транспортная групповая упаковка
- Эстакады

15) Какие типы упаковки используются вашей компанией?

- Розлив в бутылки
- Фасовка в полиэтиленовые пакеты типа «подушка»
- Фасовка в пластиковые стаканчики, баночки, контейнеры
- Упаковка в пакеты типа doу pack
- Упаковка в пакеты типа риг pack
- Фасовка в трехшовные пакеты типа flow-pack
- Фасовка в кашированную фольгу

Сбыт

16) Как организован сбыт вашей продукции? (укажите всевозможные варианты ответов)

- Собственная торговая марка
- Точки продаж
- Оптовая торговля
- Розничная торговля
- Торговля через посредников

Дополнительные услуги и кадровые технологии

17) Предоставляет ли ваша компания дополнительные услуги?

- Да
- Нет, не планируем вводить (смотри вопрос № 19)
- Нет, но хотели бы ввести (смотри вопрос № 19)

18) Какие дополнительные услуги предоставляются в вашей компании? (укажите все возможные варианты ответов)

- Франшизы
- Экскурсии
- Обучение партнеров
- Экотуризм
- Информационно-консультационные услуги

19) Какие кадровые технологии вы используете? (укажите все возможные варианты ответов).

- Информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров)
- Внедренческие технологии (обновление организационных структур управления)
- Обучающиеся технологии (внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и перепрофилирования кадров)
- Отпуска
- Предоставление жилья
- Кредитование персонала
- Предоставление транспорта
- Охрана здоровья и социальные вопросы

Реклама

- 20) Осуществляете ли вы рекламную кампанию вашей продукции?
- Да
 - Нет, но хотели бы (Спасибо за участие!)
 - Нет, и даже не планируем (Спасибо за участие!)
- 21) Какой вид рекламы вы используете (укажите все возможные варианты ответов).
- Реклама в прессе
 - ТВ-реклама
 - Радиореклама
 - Реклама в социальных сетях
 - Личный сайт
 - Банерная реклама в Интернете
 - Директ-маркетинг
 - Печатная реклама (листовки, раздаточные материалы).

Благодарим за участие!

Таблица Б.1 – Кодирование

Вопрос	Код
1. Следует ли полностью автоматизировать молочные фермы?	X1
2. Какие проблемы может вызвать электронизация фермы в таких процессах, как: доение, кормление и уборка?	X2
3. Какие компьютерные технологии используются на производстве молочными фермами, молокоперерабатывающими заводами, сбытовыми компаниями и компаниями полного цикла?	X3
4. Какое оборудование используется для фасовки, переработки и упаковки молочной продукции?	X4
5. Какое холодильное оборудование используется молочными фермами, молокоперерабатывающими заводами, сбытовыми компаниями и компаниями полного цикла?	X5
6. Какое внедряется весовое оборудование на вышеперечисленные типы компаний?	X6
7. Как осуществляется сбыт у молочных ферм, у молокоперерабатывающих заводов и у компаний полного цикла?	X7
8. Какие у него плюсы и минусы?	X8

Таблица Б.2 – Кодирование вопросов анкеты

	Вопросы	Варианты ответа	Код
Q1	К какому типу компании вы относитесь?	Компания полного цикла	1
		Молокоперерабатывающий завод	2
		Молочная ферма	3
		Сбытовая компания	4
Q2	Какую продукцию производит ваша компания? (укажите все возможные варианты ответов)	Молоко	1
		Сухое молоко	2
		Кефир	3
		Творог	4
		Йогурты	5
		Сыр	6
		Масло	7
		Сметана	8
		Сливки	9
		Молочная сыворотка	10
Производственные технологии			
Q3	Какие технологии используются вашей компанией для термической обработки? (укажите все возможные варианты ответов)	Трубчатые пастеризаторы (полная комплектация)	1
		Трубчатые теплообменники (теплообменник на раме)	2
		Трубчатые охладители	3
		Трубчатые пастеризационно-охладительные установки	4
		Скребокковые теплообменники (с очищаемой поверхностью)	5
		Установки для Ультрапастеризации УНТ	6
		Пластинчатые пастеризационно-охладительные установки	7
		Охладители пластинчатые	8

	Вопросы	Варианты ответа	Код
Q4	Виды холодильного оборудования, используемого вашей компанией? (укажите все возможные варианты ответов)	Среднетемпературные холодильные камеры (поддерживают температуру в пределах от +14 до минус 5 ⁰ С)	1
		Низкотемпературные морозильные камеры (рабочий диапазон температур составляет минус 5 ⁰ С ...минус 35 ⁰ С)	2
		Охлаждение молока с помощью льдогенератора жидкого льда (смесь переохлажденной воды с мельчайшими частичками льда)	3
		Би-блоки (позволяют поддерживать температурный режим на складе в пределах минус 18 ⁰ С – минус 24 ⁰ С)	4
		Холодильные шкафы	5
		Холодильные витрины	6
		Холодильные столы	7
Q5	Какой вид вентиляции производственного помещения вы используете? (укажите все возможные варианты ответов)	Приточная вентиляция (только подача чистого воздуха в помещение)	1
		Вытяжная вентиляция (удаления воздуха из вентилируемого помещения и создания в нем разряжения)	2
		Приточно-вытяжная вентиляция (подача воздуха в помещение и организованное удаление его)	3
		Местная вентиляция (вредные включения улавливаются и удаляются от мест их возникновения посредством местных отсосов)	4
		Естественная вентиляция (воздух поступает в помещение и удаляется из него вследствие разности температур, а также под воздействием ветра)	5
		Механическая вентиляция (осуществляется вентиляторами с электрическим приводом)	6
Q6	Какой тип доения используется в вашей компании?	Доение в бачок	1
		Молокопровод	2
		Доильный зал типа «Параллель»	3
		Доильный зал типа «Елочка»	4
		Карусель	5
		Доильные роботы	6

	Вопросы	Варианты ответа	Код
Q7	Каким способом освещается ваше производственное помещение? (укажите все возможные варианты ответов)	Естественное верхнее (здание освещается через проемы, имеющиеся на участках перепада высоты строения)	1
		Естественное боковое (свет проникает через проемы в наружных стенах)	2
		Искусственное верхнее	3
		Искусственное боковое	4
Q8	Какая технология используется при кормлении животных?	Кормораздатчики	1
		Робот, раздающий корм	2
		Робот, подпихивающий корма	3
Q9	Как осуществляется уборка на ферме?	Щелевые полы	1
		Роботы	2
		Скреперы	3
		Собирающие и перерабатывающие системы	4
Q10	Используются ли на вашей ферме респондеры?	Да	1
		Нет	0
Q11	Оснащена ли ваша компания компьютерными технологиями?	Да	2
		Нет, и не планируем вводить	0
		Нет, но хотели бы ввести	1
Q12	Какие компьютерные технологии вы используете? (укажите все возможные варианты ответов).	Компьютерный анализ молока	1
		Автоматическое определение % жирности	2
		Компьютерное дозирование	3
		Мониторинг экологических показателей	4
		Трехмерной графики	5
		Электронное распознавания документов	6
		Электронный офис	7

	Вопросы	Варианты ответа	Код
Q13	Какое оборудование используется для фасовки и упаковки продукции? (укажите все возможные варианты ответов)	Вертикальные упаковочные автоматы	1
		Промышленные дозаторы	2
		Горизонтальные упаковочные машины	3
		Фасовочные автоматы в пластиковую тару	4
		Фасовочные автоматы	5
		Линии розлива	6
		Триблоки	7
		Отсадочные машины	8
		Этикетировочная машина	9
		Упаковка в пакет с клипсой	10
		Транспортная групповая упаковка	11
		Эстакады	12
Q14	Какие типы упаковки используются вашей компанией?	Розлив в бутылки	1
		Фасовка в полиэтиленовые пакеты типа «подушка»	2
		Фасовка в пластиковые стаканчики, баночки, контейнеры	3
		Упаковка в пакеты типа doу pack	4
		Упаковка в пакеты типа rig pack	5
		Фасовка в трехшовные пакеты типа flow-pack	6
		Фасовка в кашированную фольгу	7
Сбыт			
Q15	Как организован сбыт вашей продукции? (укажите всевозможные варианты ответов)	Собственная торговая марка	1
		Точки продаж	2
		Оптовая торговля	3
		Розничная торговля	4
		Торговля через посредников	5
Дополнительные услуги и кадровые технологии			
Q16	Предоставляет ли ваша компания дополнительные услуги?	Да	2
		Нет, не планируем вводить	0
		Нет, но хотели бы ввести	1

	Вопросы	Варианты ответа	Код
Q17	Какие дополнительные услуги предоставляются в вашей компании? (укажите все возможные варианты ответов)	Франшизы	1
		Экскурсии	2
		Обучение партнеров	3
		Экотуризм	4
		Информационно-консультационные услуги	5
Q18	Какие кадровые технологии вы используете? (укажите все возможные варианты ответов)	Информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров)	1
		Внедренческие технологии (обновление организационных структур управления)	2
		Обучающиеся технологии (внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и перепрофилирования кадров)	3
		Отпуска	4
		Предоставление жилья	5
		Кредитование персонала	6
		Предоставление транспорта	7
		Охрана здоровья и социальные вопросы	8
Реклама			
Q19	Осуществляете ли вы рекламную кампанию вашей продукции?	Да	2
		Нет, но хотели бы	1
		Нет, и даже не планируем	0
Q20	Какой вид рекламы вы используете (укажите все возможные варианты ответов)	Реклама в прессе	1
		ТВ-реклама	
		Радиореклама	3
		Реклама в социальных сетях	4
		Личный сайт	5
		Банерная реклама в Интернете	6
		Директ-маркетинг	7
		Печатная реклама (листовки, раздаточные материалы).	8

Структура анкеты

Вопрос 1 «Название компании» введен для идентификации компании и ее ответов.

Введен автором.

Вопрос 2. Вопрос-фильтр.

Далее вопросы разделены на 4 категории:

Вопросы 3–15. Блок: Производственные технологии.

Вопрос 16. Блок: Сбыт.

Вопросы 17–19. Блок: Дополнительные услуги и кадровые технологии.

Вопросы 20–21. Блок: Реклама.

Приложение В

(рекомендуемое)

Опрос потребителей молочной продукции**Уважаемые потребители молочной продукции!****Уделите 10-15 минут вашего времени и ответьте на вопросы относительно ваших предпочтений и качества молочной продукции!****Благодарим за участие!**

Как часто вы приобретаете молочную продукцию?

- Ежедневно
- Не реже 4 раз в неделю
- 1–2 раза в неделю
- 1 раз в два месяца
- Не покупаю
- Другой вариант

Где вы предпочитаете приобретать молочную продукцию?

- Универсам/супермаркет
- Обычный продуктовый магазин
- Гипермаркет (Ашан/Лента и т. д.)
- Специализированный фермерский/молочный магазин
- Ларьки, палатки на улице (вне рынка)
- Магазин/отдел здорового (функционального) питания
- Другой вариант

Какую молочную продукцию вы обычно/чаще всего приобретаете? [227]

- Ацидофилин
- Бифилайф
- Йогурт
- Кефир
- Масло
- Масло шоколадное
- Молоко
- Ряженка
- Сливки
- Сметана
- Сыворотка
- Сыр
- Творог

- Творожные десерты
- Топленое молоко
- Другой вариант _____

Какие факторы являются для вас важными при выборе молочной продукции? Выберите несколько при необходимости [225]

- Стоимость
- Натуральность ингредиентов
- Вкус
- Известность марки, производителя
- Гипоаллергенность
- Низкий процент жирности
- Срок хранения, дата изготовления
- Наличие сертификатов, знаков качества, ГОСТ
- Наличие полезных добавок
- Другое _____

Ваше отношение к новинкам:

- не покупаю новинки, предпочитаю традиционные продукты
- иногда покупаю новые продукты/марки
- регулярно покупаю новые продукты/марки
- другое _____

Вам знакомы функциональные молочные продукты?

- Да, регулярно покупаю
- Да, покупаю изредка
- Нет

Какие функциональные молочные продукты вы пробовали, приобретали?

- Полезные перекусы (молочные коктейли с высоким содержанием белка и низким содержанием жира)
- Обогащенные витаминами, микроэлементами, пробиотиками и пребиотиками молочные продукты
- Продукты без сахара или с его пониженным содержанием
- Продукты без лактозы для людей с непереносимостью молочного белка и вегетарианцев
- Органические продукты
- Продукты с пониженным содержанием жира
- Продукты с повышенным содержанием молочного белка (протеина), протеиновые коктейли и батончики, подходящие для спортивного питания
- Другое _____

Как часто вы покупаете новинки, в том числе функциональные продукты:

- 1–2 раза в месяц
- 1 раз в два месяца

- Другое _____

По какой причине вы приобретаете функциональные продукты?

- Я приверженец здорового питания
- Приобретаю ребенку
- По совету врача
- Из-за необходимости соблюдать диету
- Другое _____

Ваш принцип покупки новинок и/или функциональных продуктов:

- покупаю быстро и импульсно (на ходу), то, что понравится
- покупаю быстро, так как четко знаю, что хочу
- вдумчиво выбираю и ищу подходящий в данный момент вариант
- свой вариант _____

Если вы покупаете новинку, то ориентируетесь:

- на полезные свойства продукта
- вкусовые ощущения после дегустации
- невысокую цену по отношению к другой продукции
- желание попробовать вкус нового продукта
- отзывы знакомых о новой продукции
- рекламу
- другой вариант

Источники получения информации о новинках на рынке молочной продукции:

- ТВ, радио
- Интернет
- печатная реклама/банеры
- реклама в точках продажи
- в магазинах, когда вижу новый незнакомый продукт в продаже
- свой вариант _____

Ваши пожелания компаниям по повышению качества продукции:

- использование натуральных ингредиентов (начинок)
- выпуск ассортимента (наличие в продаже) безлактозной продукции
- выпуск (наличие в продаже) ассортимента низкокалорийной продукции
- улучшение качества выпускаемой продукции
- изменение дизайна, стиля, цветового решения упаковки
- более широкая реклама выпускаемой продукции
- снижение цен
- свой вариант

Ваш возраст:

- до 20 лет
- 21–30 лет

- 31–40 лет
- 41–50 лет
- Больше 50 лет

Ваш пол:

- мужской
- женский

Ваш род занятий:

- студент, учащийся
- руководитель-служащий
- работа в сфере частного бизнеса
- домохозяйка
- безработный
- другой вариант

Приложение Д
(справочное)

Бизнес-план реализации инвестиционного проекта ООО «Путогино»

Резюме

1. Наименование проекта	Внедрение технического и технологического производства, строительство животноводческих помещений на 125 голов коров, покупка оборудования, скота			
2. Организация – инициатор проекта (полное наименование)	Общество с ограниченной ответственностью «Путогино»			
3. Адрес организации, контактная информация	249930, Калужская область, г. Мосальск, ул. Советская, д. 7			
4. Суть проекта (объем продаж, рентабельность при выходе на проектную мощность)	С момента выхода комплекса на проектную мощность в 2014 г. будет произведено 901 т молока, 25,55 т говядины (в живом весе), нетелей на продажу – 30 голов. Общая годовая величина доходов от продажи составит 33,022 млн р., в том числе от молока – 22,518 млн р., говядины в живом весе 5,104 млн р., нетелей на продажу – 5,4 млн р.			
5. Тип проекта (модернизация, реконструкция, приобретение оборудования, скота)	Строительство производственных фондов, покупка оборудования, скота			
6. Объемы финансирования	106,895 млн р.			
Всего, тыс. р.	Всего	2011 г.	2012 г.	2013 г.
В том числе: строительство	90000	90000	-	-
Доильное оборудование	4520	4520	-	-
Покупка скота	12375	12375	-	-
7. Источники финансирования, тыс. р.	Всего	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Собственные средства	32069	32069	-	-
Заемные средства – кредиты	74826	74826	-	-
Всего	106895	106895	-	-
8. Ставка по кредиту	14 %			
9. Освоение проектной мощности	2011 г.	2012 г.	2013 г.	
Поголовье всего, голов	125	228	258	
В т.ч. коров	125	228	258	
Валовое производство, т:				
Молоко	-	945,00	929,00	
КРС	-	2,06	27,11	

Продуктивность:			
Удой молока от одной (среднегодовой) коровы, кг	-	7665	7665
Среднесуточный прирост живой массы 1 головы, г	700	800	800
10. Численность работающих при выходе на проектную мощность	13 человек		
11. Год выхода на проектную мощность	2014 год		
12. Ожидаемый срок окупаемости проекта, лет	7,5 лет		
13. Точка безубыточности проекта, т	236 т молока и 1 т мяса в живом весе		
14. Срок возврата заемных средств (кредиты на 8 и 5 лет)	Кредит на 8 лет: начало выплат – 3 кв. 2014 г., завершение выплат – 2 кв. 2019 г., кредит на 5 лет: начало выплат – 4 кв. 2012 г., завершение выплат – 3 кв. 2016 г., выплаты по процентам: с 3 кв. 2011 г.		
15. Обеспечение запрашиваемого кредита	Текущие активы предприятия, в том числе продуктивный скот и приобретаемое оборудование, а также реконструирующийся объект по настоящему проекту, приобретаемая техника		

Источник: [159; 226].

Суть проекта

Настоящий бизнес-план предполагает строительство животноводческого комплекса по производству молока на 125 голов коров, расположенного в окрестностях г. Мосальска Калужской области, в экологически-чистой и благоприятной для развития сельского хозяйства зоне. Также создание технологической цепочки замкнутого цикла.

Цели проекта

Экономические цели проекта:

- создание конкурентоспособного молочного предприятия;
- обеспечения возврата средств, потраченных на реализацию проекта;
- извлечение прибыли;

Местонахождение проекта

ООО «Путогино» расположено в окрестностях г. Мосальска Калужской области.

Основной целью создания и деятельности предприятия является производство и реализация сельскохозяйственной продукции, извлечение прибыли, создание новых рабочих мест, повышение уровня жизни населения, рост экономических показателей сельского хозяйства Калужской области.

Центральная усадьба организации будет расположена в окрестностях г. Мосальска, в 3 км от районного центра, г. Мосальска, и в 100 км от областного центра – г. Калуги.

Дорожная сеть к месту планируемого расположения комплекса отсутствует. Также отсутствует газо- и водоснабжение, нет и электричества. На сегодняшний день начато строительство дорог и подъездных путей, а также проведение электросети и водоснабжения.

Основной дорожной магистралью являются трасса Москва – Киев, Калуга – Вязьма.

Описание продукта

ООО «Путогино» производит следующие виды товарной продукции: молоко коровье сырое, мясо крупного рогатого скота, зерновые, сено, сенаж, силос. В хозяйстве планируется также в дальнейшем строительство собственного цеха переработки молока и мяса.

Проект предусматривает получение предприятием наибольшей доли выручки от реализации основных видов продукции – молока и мяса крупного рогатого скота. Коровье молоко

является ценным пищевым продуктом. В молоке содержатся жиры, белки, молочный сахар, минеральные соли, микроэлементы, витамины. В среднем в его состав входят: жир – 2,8 %–5,0 %, белок – 2,7 %–3,7 %, минеральные вещества – 0,7 %–0,8 %, вода – 87 %–89 % [221].

Химический состав и питательность молока различны и зависят от вида и породы скота, условий содержания и рациона кормления, периода лактации и других факторов. Наше предприятие планирует производить и реализовывать сырое молоко коров голштинской породы. Жирность молока в среднем составляет 3,6 %–4,0 %. Сырое молоко, готовое к реализации, подвергается грубой фильтрации и охлаждению.

Технология производства продукта

Основные технологические моменты

Поголовье коров – 125 голов, с продуктивностью 7 000–8 000 литров молока на одну голову в год. Запланирована реализация племенного молодняка (телок и нетелей) с генетическим потенциалом не ниже 8 000 литров молока.

Достижение таких результатов возможно при условии закупки племенного скота голштинской породы и эффективного управления технологиями: кормопроизводство и кормление, содержание и доение, воспроизводство и здоровье стада, интенсивное выращиванием молодняка.

Кормопроизводство и кормление

Главной составляющей успеха является организация функциональной единой системы управления качеством кормов:

1. Использование эффективных кормовых культур и производительной техники.
2. Уборка кормов в строго определенные фазы вегетации позволит заготовить корма с высоким содержанием питательных веществ в 1 кг сухого вещества.
3. Минимальные потери количественных и качественных показателей при заготовке и хранении кормов.
4. Круглогодичное однотипное кормление.
5. Кормление по группам продуктивности и физиологическому состоянию.
6. Постоянный доступ к воде и корму.

Результаты

Пик лактации – 40–60 дней.

Суточный удой на пике лактации – 40 литров

Содержание и доение:

1. Беспривязное боксовое содержание.
2. Оптимальный микроклимат.
3. Доение в доильном зале.

Результаты

Количество соматических клеток не более 200 тысяч.

Бактериальная обсемененность – 100 тысяч

Воспроизводство и здоровье.

Для успешного управления воспроизводством используется синхронизация полового цикла. Внедряется программа профилактических мероприятий по управлению здоровьем стада.

1. Соблюдение плана санитарно-профилактических мероприятий во время лактации.
2. Использование индивидуального подбора и закрепление быков, проверенных по качеству потомства.
3. Расчистка копыт – 60 дней до отела, 60 дней после.
4. Вакцинация сухостойных коров.
5. Контроль упитанности.

Результаты

Процент стельных коров в стаде – 70.

Выращивание молодняка.

Будущее молоко начинается с правильно выращенного молодняка.

1. Первая выпойка проверенным, качественным молозивом в течение первых двух часов жизни.
2. Со второго дня сквашенное молозиво.
3. С четвертого дня стартерный комбикорм и вода.
4. Содержание на свежем воздухе в индивидуальныхдомиках до двух месяцев.
5. Контроль роста и развития.

Результаты

Осеменение: 14–15 месяцев.

Отел: 23–24 месяца.

Управление

Управление молочным стадом основывается на своевременном и качественном мечении животных. Постоянное отслеживание продуктивности и кормление коров в зависимости от физиологического состояния и продуктивности [221].

Результаты

Эффективное управление стадом.

Высокое качество молока.

Оптимизация процессов производства.

Максимальная реализация генетического потенциала [221].

Высокий процент сохранности молодняка и интенсивное выращивание позволят не только иметь достаточное количество ремонтного молодняка для собственного воспроизводства, но и позволит ежегодно реализовывать нетелей с высоким генетическим потенциалом [221].

Производство кормов

Производство кормов с использованием технологии минимальной обработки почвы позволяет сократить стоимость основных кормов до 0,5 тыс. руб. за 1 т.

Выращивание молодняка

Целью выращивания должно быть достижение телятами в трехмесячном возрасте живой массы 110 кг, к 12 месяцам в среднем 350–370 кг, 1 осеменение в возрасте 14–15 месяцев живой массой 380–420 кг, соответственно 1 отел – в 24–25 месяцев.

Этого можно достичь, соблюдая следующую технологию:

1. Отел коров – индивидуальные или групповые боксы.
2. Содержание телят с первого дня жизни до двух месяцев в индивидуальном домике.
3. Далее, в легких помещениях.
4. Первую порцию проверенного молозива выпаивают не позже первых двух часов после отела.
5. Со второго дня заквашенное молозиво.
6. С первых дней жизни до 8-й недели включительно в свободном доступе стартерный концентрат (кОЭ в 1 кг сухого вещества 12,5–13 МДж, протеина – 24 %) и вода.
7. В рацион теленка, кроме ЗЦМ или цельного молока, входят кормовая смесь для высокопродуктивных коров с концентрацией обменной энергии в 1 кг сухого вещества 11,4 МДж и сырого протеина не менее 16 %.
8. Со 2-го по 8-й месяц телята должны получать кормосмесь для высокопродуктивных коров (1 группы) с кОЭ – 11,4 МДж и кСП – 160 г/кгСВ.
9. С 8-месячного возраста до подготовки к отелу рацион должен содержать кОЭ – 10–10,5 МДж, кСП – 16 %, это примерно соответствует травяному сенажу хорошего качества, без концентратов.
10. Такой рацион позволяет к 12–15 месяцам иметь телку весом 380–420 кг.
11. Интенсивная технология выращивания молодняка позволяет: вырастить здоровый молодняк, сократить период выращивания, тем самым снизить себестоимость вводимых в основное стадо нетелей.

Кормление

Кормление полнсмешанным рационом круглый год. Раздача кормосмеси при помощи самоходных смесителей 2 раза в сутки.

Организационный план

Управление проектом

Работа в сельском хозяйстве связана с непрерывным процессом поддержания жизни животных и возделывания сельскохозяйственных культур. Также она носит сезонный характер. В этом заключается специфика работы в этой отрасли по сравнению с другими отраслями народного хозяйства [226]. Поэтому следует иметь в виду, что дни отдыха работников сельского хозяйства не будут совпадать с выходными и праздничными днями, принятыми в стране. Также многие рабочие будут мало задействованы или не задействованы вовсе в зимний период. Отпуска предоставляются в менее напряженные для сельского хозяйства периоды [226].

Таблица Д.1 – Штатное расписание работников отрасли животноводства ООО «Путогино» при выходе на проектную мощность

Должность	Чел.	Оклад, р.	Всего, р.	Основное стадо		Молодняк	
				чел.	всего, р.	чел.	всего, р.
Животноводство							
Главный зоотехник	1	18000	18000	0,5	9000	0,5	9000
Доярка	2	15000	30000	2,0	30000	-	-
Телятница	2	10000	20000	-	-	2,0	20000
Ветврач/осеменатор	1	18000	18000	0,5	9000	0,5	9000
Слесарь	1	10000	10000	0,5	5000	0,5	5000
Скотник	2	8000	16000	1,0	8000	1,0	8000
Тракторист	2	15000	30000	1,0	15000	1,0	15000
Итого по животноводству	10	-	124000	6,0	67000	5,0	57000
Аппарат управления							
Директор	1	25000	25000	0,5	12500	0,5	12500
Бухгалтер/кассир	1	18000	18000	0,5	9000	0,5	9000
Экономист/секретарь	1	18000	18000	0,5	9000	0,5	9000
Итого	3	-	61000	2,5	30500	2,5	30500
Всего по предприятию	13	-	185000	-	-	-	-

Должностные обязанности каждого из работников не очень отличаются от общепринятых. Следует отметить некоторые особенности приведенного штатного расписания и в соответствии с этим должностных обязанностей. В обязанности скотника входит:

- подгребание кормов.
- подгонка скота в доильный зал.
- и пр.

Подменная доярка в один из дней заменяет телятницу, предоставляя ей выходной.

Двое из трактористов являются основными. В обязанности трактористов на ферме входит приготовление и раздача кормов, транспортировка навоза с ферм.

Также предполагается ведение первичного учета и движения поголовья.

Анализ конкуренции

Основными поставщиками молока в Калужской области являются: Боровский район, Жуковский район, Малоярославецкий район, Перемышльский район, Ферзиковский район. Доля производства молока в хозяйствах всех категории этих 5 районов составляет 34,3 % от валового производства молока в Калужской области.

Наиболее крупными производителями молока в области на 01.12.09 г. являются:

- колхоз «Им. Ленина» Жуковского района – объем продаж молока 15,5 т/день;
- ОАО «МосМедыньагропром» Медынского района – объем продаж молока 15,06 т/день.

- ОАО «Октябрьский» Ферзиковского района – объем продаж 11,03 т/день молока.

В ОАО «МосМедыньагропром» Медынского района надой составил 6 122 кг, в колхозе «Им. Ленина» Жуковского района – 5 188 кг, ОАО «Октябрьский» Ферзиковского района – 5 032 кг. Основными конкурентами на рынке сбыта говядины являются импортеры мяса из Европы и Латинской Америки. Российским мясоперерабатывающим предприятиям приходится работать на импортном сырье, около 80 % производимых мясных продуктов делается из привозного мяса. Тем не менее в связи с программой государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей в последние годы рынок мясосырья стал развиваться.

Операционный план

Требуемый объем инвестиций

Таблица Д.2 – Требуемый объем инвестиций по проекту ООО «Путогино»

Направление инвестиций	Сумма, тыс. р.
Строительство животноводческих помещений	90000
Покупка нетелей	12375
Доильное оборудование	4520
Всего затрат	106895

Финансовый план

Капитальные вложения

Затраты на строительство животноводческих помещений, покупку доильного оборудования

По проекту планируется строительство животноводческих помещений для современного комплекса по производству и переработке молока согласно новейшим требованиям технологии беспривязного боксового содержания скота. Строительство комплекса для содержания поголовья коров, а также телок и нетелей, планируется провести в 3–4 кварталах 2011 года. Также планируется закупка индивидуальных домиков для телят (0–2 мес.) в сентябре 2011 года. В 3 квартале 2011 года планируется строительство сенохранилища, а также организация площадок под содержание откормочного поголовья, помещения для содержания молодняка 3–12 мес. По проекту планируется установка доильного зала «Елочка» (2х6) с быстрым выходом коров. Количество доярок на смену – 2. Длительность одной дойки – 4 часа. Планируется двукратная дойка. При условии ежедневного увоза молока на переработку рекомендуется приобретение танка-охладителя объемом 3,5 т. Затраты на строительство помещений и покупку доильного оборудования приведены в таблицах Д.3 и Д.4.

Таблица Д.3 – Затраты на строительство животноводческих помещений в ООО «Путогино»

Объект модернизации	Сумма, тыс. р.
Ферма для беспривязного содержания	45000
Двор для содержания молодняка (3–12 мес.)	15000
Двор для содержания телок и нетелей	23000
Покупка ИДТ (0–2 мес.)	300
Сенохранилище, силосные ямы	6700
ИТОГО	90000

Таблица Д.4 – Затраты на покупку доильного оборудования в ООО «Путогино»

Наименование	Количество, шт.	Цена, тыс. р.	Сумма тыс. р.
Холодильный резервуар 3,5 т	1	920	920
Доильный зал «Ёлочка (2x6)»	1	3600	3600
Итого	х	х	4520

Затраты на покупку молочного скота

Закупка скота запланирована в ноябре 2011 года – запланировано приобретение 125 голов на сумму 12 375 тыс. р. (таблица Д.5).

Стоимость одной головы нетели составляет 99 000 рублей, что является средней ценой одной головы данной породы, купленной за рубежом с учетом доставки в Россию. Закупка нетелей планируется в 5–7 месяц стельности, что обеспечивает наилучшие условия для транспортировки скота.

Таблица Д.5 – Затраты на покупку молочного скота по годам проекта в ООО «Путогино»

Срок покупки	Ноябрь, 2011 год	Итого
Срок стельности, мес.	3–6	х
Количество голов	125	125
Масса 1 головы, кг.	550	550
Цена 1 кг живой массы, р./кг.	180	180
Цена 1 головы, р./гол.	99000	99000
Сумма затрат, тыс. р.	12375	12375

Производство и продажа сельскохозяйственной продукции***План производства молока***

На конец 2012 года поголовье дойных коров составит 121 голову (таблица Д.6) со средним надоем на фуражную корову в день 21 кг. Валовой надой составит 945 т молока. С 2012 года и до конца проекта средняя годовая продуктивность поголовья составит 7 665 кг/гол.

Для того чтобы добиться запланированного уровня продуктивности в проекте заложены все необходимые составляющие – высокопродуктивный скот, современная технология содержания и кормления скота, интенсивная стратегия выращивания ремонтного молодняка, новейшее доильное оборудование. Планируемые результаты работы по воспроизводству стада представлены в таблице Д.7 «Поголовье КРС по годам проекта». В 2012 году процент выбраковки составит 3 %, в 2013 году запланирован процент выбраковки – 7 %, далее процент выбраковки будет увеличиваться и начиная с 2017 года выбраковка составит 30 %. Исходные условия расчетов по воспроизводству стада таковы: выход телят от коров – 0,8; сохранность молодняка – 0,95; выход телят от нетелей – 0,9.

Таблица Д.6 – Поквартальный план производства молока по годам проекта в ООО «Путогино»

Период	Дней в периоде	Поголовье коров, гол	Надой на фуражную корову, кг/день	Валовой надой на голову, кг	Валовой надой молочного стада, т
1 кв. 2012 г.	90	125	21,0	1890	236
2 кв. 2012 г.	91	124	21,0	1911	237
3 кв. 2012 г.	92	123	21,0	1932	238
4 кв. 2012 г.	92	121	21,0	1932	234
2012 год	365	123	21,0	7665	945
1 кв. 2013 г.	90	121	21,0	1890	229
2 кв. 2013 г.	91	121	21,0	1911	232
3 кв. 2013 г.	92	121	21,0	1932	234
4 кв. 2013 г.	92	121	21,0	1932	234
2013 год	365	121	21,0	7665	929
1 кв. 2014 г.	90	121	21,0	1890	229
2 кв. 2014 г.	91	119	21,0	1911	228
3 кв. 2014 г.	92	117	21,0	1932	226
4 кв. 2014 г.	92	113	21,0	1932	218
2014 год	365	117	21,0	7665	901
1 кв. 2015 г.	90	113	21,0	1890	213
2 кв. 2015 г.	91	116	21,0	1911	221
3 кв. 2015 г.	92	119	21,0	1932	230
4 кв. 2015 г.	92	125	21,0	1932	241
2015 год	365	119	21,0	7665	905
1 кв. 2016 г.	90	125	21,0	1890	236
2 кв. 2016 г.	91	125	21,0	1911	238
3 кв. 2016 г.	92	125	21,0	1932	241
4 кв. 2016 г.	92	125	21,0	1932	241

Период	Дней в периоде	Поголовье коров, гол	Надой на фуражную корову, кг/день	Валовой надой на голову, кг	Валовой надой молочного стада, т
2016 год	365	125	21,0	7665	956
1 кв. 2017 г.	90	125	21,0	1890	235
2 кв. 2017 г.	91	125	21,0	1911	239
3 кв. 2017 г.	92	125	21,0	1932	241
4 кв. 2017 г.	92	125	21,0	1932	242
2017 год	365	125	21,0	7665	957
1 кв. 2018 г.	90	125	21,0	1890	237
2 кв. 2018 г.	91	125	21,0	1911	239
3 кв. 2018 г.	92	125	21,0	1932	241
4 кв. 2018 г.	92	125	21,0	1932	241
2018 год	365	125	21,0	7665	957
1 кв. 2019 г.	90	125	21,0	1890	235
2 кв. 2019 г.	91	125	21,0	1911	239
3 кв. 2019 г.	92	125	21,0	1932	241
4 кв. 2019 г.	92	125	21,0	1932	242
2019 год	365	125	21,0	7665	957

Таблица Д.7 – поголовье КРС по годам проекта в ООО «Путогино»

Год	Начало периода, гол.	Ввод нетелей, гол.	Свои нетели, гол.	Покупка нетелей, гол.	Приплод		Выбраковка коров, гол.	Реализация нетелей, гол.	На конец периода, гол.	Среднегодовое поголовье	Молодняк				Голов всего
					Телки	Бычки					0–2 мес.	Бычки 3–12 мес.	Телочки 3–12 мес.	13–24 мес.	
2011	0	0	0	125	0	0	0		125	125	0	0	0	0	125
2012	125	125	0	0	53	53	4		121	123	18	45	45	0	228
2013	121	0	0		46	46	8	0	113	117	15	38	38	53	258
2014	113	23	53		53	53	11	30	125	119	18	44	44	46	277
2015	125	22	46		57	57	22	24	125	125	19	47	47	53	291
2016	125	32	53		61	61	31	21	125	125	20	51	51	57	304
2017	125	37	57		63	63	38	20	125	125	21	53	53	61	312
2018	125	38	61		64	64	37	23	125	125	21	53	53	63	316
2019	125	37	63		64	64	38	26	125	125	21	53	53	64	316

План производства мяса, реализация молодняка

Дополнительной продукцией отрасли молочного скотоводства является мясо выбракованных коров, реализация откормочного поголовья (бычки в возрасте 15–18 мес.). Объем производства продукции по годам проекта представлен в таблице Д.8. С 2014 года предприятие будет иметь превышение по количеству выращенного ремонтного молодняка над потребностью в ремонте стада. Таким образом, в 2014 году начнется реализация выращенных нетелей.

Таблица Д.8 – Объемы производства продукции по годам проекта в ООО «Путогино»

Год	Коровы		Бычки		Нетели		Итого общий вес, т
	всего голов	общий вес, т	всего голов	общий вес, т	всего голов	общий вес, т	
2011	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
2012	4	2,06	0	0,00	0	0,00	2,06
2013	8	4,67	53	22,44	0	0,00	27,11
2014	11	6,20	46	19,35	30	16,50	42,05
2015	22	12,37	53	22,21	24	13,20	47,77
2016	31	17,12	57	23,90	21	11,55	52,57
2017	38	20,67	61	25,59	20	11,00	57,26
2018	37	20,56	63	26,62	23	12,65	59,82
2019	38	20,65	64	26,70	26	14,30	61,65

Данные по выручке от реализации продукции представлены в таблице Д.9.

Таблица Д.9 – Выручка от реализации продукции по годам проекта в ООО «Путогино»

Год	Молоко	Коровы	Нетели	Бычки	Выручка от реализации продукции, тыс. р.
2011	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2012	23636,65	165,00	0,00	0,00	23801,65
2013	23234,53	373,45	0,00	5343,75	28951,73
2014	22518,24	496,16	5400,00	4607,50	33021,89
2015	22634,45	989,40	4320,00	5286,93	33230,77
2016	23898,89	1369,64	3780,00	5690,81	34739,34
2017	23931,10	1653,35	3600,00	6093,89	35278,34
2018	23937,37	1644,53	4140,00	6337,46	36059,36
2019	23927,98	1651,96	4680,00	6356,14	36616,08

Расчет себестоимости выращивания молодняка (нетелей и бычков) приведен в таблице Д.10.

Таблица Д.10 – Затраты на выращивание первотелок и бычков ООО «Путогино»

Статьи затрат	Всего, р.	
	нетели	бычки
Переменные		
Затраты на корма	24644	19468
З/п основных рабочих	7125	3117
Медикаменты	1547	765
Осеменение	180	х
Энергозатраты	2920	1828
Водоснабжение	1460	914
Затраты на покупку теленка	2500	2000
Всего переменные	40375	28092
Постоянные		
Амортизация	2125	1063
Расходы на управление	2669	2383
Прочие	2000	500
Всего постоянные	6794	3945
ИТОГО	47169	32038
Килограмм живой массы	550	420
Себестоимость одного килограмма живой массы	86	76

Экономическая эффективность производства

В расчетах по эффективности производства молока несколько расширены рамки бухгалтерской калькуляции себестоимости молока, сделав расчеты более универсальными и наглядными для планирования доходов и расходов в отрасли молочного скотоводства предприятия. В доходную часть к выручке от реализации молока добавлена выручка от реализации мяса выбракованных коров. Расходы разделены на переменные и постоянные. К переменным расходам отнесены расходы на выращивание ремонтного молодняка (ввод нетелей в основное стадо), основные и концентрированные корма, зарплата основных работников с отчислениями, затраты на осеменение, медикаменты, услуги по работе тракторов на ферме, энергозатраты и водоснабжение. К постоянным расходам, независящим от количества произведенной продукции, отнесены амортизационные отчисления и расходы на управленческий аппарат. В среднем, в ходе реализации проекта при выполнении необходимых требований технологии производства молока прибыль с 1 кг молока составит до 41,31 р. (таблица Д.11). Основным условием сохранения такого уровня прибыльности является

собственная эффективная кормовая база, высокая производительность труда при максимальной механизации процессов производства, высокое качество молока и его стабильное количество, эффективное выращивание собственных ремонтных нетелей.

Вместе с запланированным ростом продуктивности по годам проекта соответственно возрастают такие показатели, как ремонт стада, поедаемость кормов, доля концентратов в рационе.

Таблица 11.Д – Планируемая экономическая эффективность производства молока в ООО «Путогино» при выходе на проектную мощность

Планируемая экономическая эффективность производства молока при выходе на проектную мощность			
Доходы	Всего, р.	р./кг	%
доход от молока	47906250	50	96,96
доход от реализации мяса выбракованных коров	1500000	1,57	3,04
Итого доходов	49406250	51,57	100
Расходы			
переменные расходы			
ввод нетелей в основное стадо	1768846	1,85	18,00
основные корма	1977083	2,06	20,12
концентрированные корма	3629261	3,79	36,94
зарплата основных рабочих	804000	0,84	8,18
осеменение	22500	0,02	0,23
медикаменты	193313	0,20	1,97
услуги тракторов	296563	0,31	3,02
энергозатраты	182500	0,19	1,86
водоснабжение	91250	0,10	0,93
Итого переменных расходов	8965316	9,36	91,25
Постоянные расходы			
амортизация	604000	0,63	6,15

Планируемая экономическая эффективность производства молока при выходе на проектную мощность			
Доходы	Всего, р.	р./кг	%
расходы на управления	256200	0,27	2,61
Итого постоянных расходов	860200	0,90	8,75
Итого расходов	9825516	10,25	100
Себестоимость молока		8,69	X
Прибыль	39580734	41,31	X

Финансирование проекта и оценка эффективности инвестиций **Финансирование**

Основными источником финансирования по проекту является банковский кредит. Долгосрочный кредит на модернизацию помещений и покупку оборудования берется на 8 лет, на покупку нетелей – сроком на 5 лет. Процент по кредиту – 14 %. Предусмотрено субсидирование по данным кредитам в размере ставки рефинансирования – 8,25 %. Необходимая сумма финансирования в целом по проекту составляет 106 895 тыс. р. Распределение инвестиций на собственные и заемные средства приведено в таблице Д.12.

Таблица Д.12 – Распределение денежных средств по проекту ООО «Путогино»

Статьи затрат	2011 год (2-4 кв.)			Всего затрат, тыс. р.
	всего, тыс. р.	собственные средства	заемные средства	
Реконструкция помещений	90000	27000	63000	90000
Доильное оборудование	4520	1356	3164	4520
Покупка нетелей	12375	3713	8663	12375
ИТОГО	106895	32069	74826	106895

Движение денежных средств

Анализ расчетов по отчету «Движение денежных средств» показывает, что запланированное финансирование оставляет предприятию возможность вести эффективно производство и осуществлять все текущие платежи в срок.

Последняя строка отчета «Денежные средства на конец периода» показывает, что баланс денежных средств на расчетном счете предприятия после осуществления всех запланированных в текущем периоде выплат положителен, следовательно, нет риска срыва платежей в следующем периоде [222].

Оценка эффективности и осуществимости проекта

Отчеты «Оценка стоимости бизнеса» и «Финансовые показатели» формируют основные результаты реализации данного проекта (таблица Д.13).

При сумме запланированных инвестиций 106 895 тыс. р. внутренняя норма доходности вложенных средств составит 17 %, срок окупаемости проекта составит 90 месяцев или 7,5 лет, чистая приведенная стоимость составит 27 019 тыс. р.

Таблица Д.13 – Основные результаты реализации проекта [26]

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	3 кв./2011	4 кв./2011	1 кв./2012	2 кв./2012	3 кв./2012	4 кв./2012	1 кв./2013	2 кв./2013	3 кв./2013	4 кв./2013	1 кв./2014	2 кв./2014	3 кв./2014	4 кв./2014	1 кв./2015	2 кв./2015	3 кв./2015
Коэффициенты ликвидности																	
Коэффициент абсолютной ликвидности	-	0,00	2,96	3,95	4,45	5,67	6,92	8,19	5,78	4,73	4,17	3,82	4,03	4,22	4,41	4,61	4,84
Коэффициент срочной ликвидности	-	0,00	2,96	3,95	4,45	5,67	6,92	8,19	5,78	4,73	4,17	3,82	4,03	4,22	4,41	4,61	4,84
Коэффициент текущей ликвидности	-	0,00	2,96	3,95	4,45	5,67	6,92	8,19	5,78	4,73	4,17	3,82	4,03	4,22	4,41	4,61	4,84
Чистый оборотный капитал	0	-541	2117	4790	7478	10 111	12819	15574	16978	18387	20037	21677	23303	24827	26262	27823	29524
Показатели структуры капитала																	
Коэффициент финансовой независимости	-0,06	-0,13	-0,07	-0,02	0,03	0,08	0,13	0,17	0,21	0,25	0,29	0,33	0,37	0,41	0,46	0,50	0,54

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	3 кв./2011	4 кв./2011	1 кв./2012	2 кв./2012	3 кв./2012	4 кв./2012	1 кв./2013	2 кв./2013	3 кв./2013	4 кв./2013	1 кв./2014	2 кв./2014	3 кв./2014	4 кв./2014	1 кв./2015	2 кв./2015	3 кв./2015
Сумма обязательства к сумме активам	1,06	1,13	1,07	1,02	0,97	0,92	0,87	0,83	0,79	0,75	0,71	0,67	0,63	0,59	0,54	0,50	0,46
Долгосрочные обязательства к активам	1,06	1,12	1,04	0,97	0,91	0,86	0,82	0,78	0,71	0,64	0,58	0,51	0,47	0,43	0,39	0,34	0,30
Сумм. обязательства к собств. капиталу	-	-	-	-	27,73	11,37	6,95	4,92	3,76	3,02	2,47	2,07	1,70	1,41	1,19	1,00	0,84
Долгосрочные обязательства к внеоборотным активам	0,71	0,70	0,70	0,70	0,69	0,69	0,69	0,69	0,65	0,62	0,59	0,55	0,52	0,48	0,44	0,40	0,36
Коэффициент покрытия процентов	0,00	-1,17	3,29	3,31	3,32	3,31	3,43	3,53	3,62	3,68	3,99	4,04	4,27	4,41	4,59	5,10	5,73
Коэффициенты рентабельности																	
Рентабельность продаж, %	-	-	31,2	31,3	31,4	31,2	30,1	30,7	31,1	31,4	32,4	32,5	33,1	33,2	32,9	34,3	35,7
Рентабельность собственного капитала, %	-	-	-	-	574,3	233,5	151,7	112,4	89,3	73,4	68,4	58,4	51,5	44,5	39,3	38,2	37,3
Рентабельность оборотных активов, %	-189,5	157,0	231,5	116,4	78,0	59,9	51,3	44,7	39,5	35,0	34,8	31,2	29,9	27,8	26,0	26,7	27,4

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	3 кв./2011	4 кв./2011	1 кв./2012	2 кв./2012	3 кв./2012	4 кв./2012	1 кв./2013	2 кв./2013	3 кв./2013	4 кв./2013	1 кв./2014	2 кв./2014	3 кв./2014	4 кв./2014	1 кв./2015	2 кв./2015	3 кв./2015
Рентабельность внеоборотных активов, %	-15,0	-26,4	14,7	15,0	15,3	15,1	16,0	16,7	17,3	17,7	20,1	20,4	20,9	20,6	20,4	22,3	24,3
Рентабельность инвестиций, %	-22,3	-42,7	22,6	21,9	21,2	20,0	20,2	20,0	20,4	20,5	22,8	22,6	22,7	21,9	21,3	22,6	24,0
Коэффициенты деловой активности																	
Оборачиваемость рабочего капитала	0,00	-	11,23	4,98	3,20	2,33	1,99	1,66	1,53	1,42	1,41	1,30	1,20	1,10	1,02	1,00	0,97
Оборачиваемость основных средств	0,00	0,00	0,47	0,48	0,49	0,49	0,53	0,54	0,56	0,56	0,62	0,63	0,63	0,62	0,62	0,65	0,68
Оборачиваемость активов	0,00	0,00	0,44	0,42	0,41	0,39	0,41	0,40	0,39	0,37	0,39	0,38	0,37	0,36	0,35	0,35	0,36
Оборачиваемость запасов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Оборачиваемость дебит. задолженности (дн.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистый денежный поток (ЧДП)	-25613	-29660	2451	2465	2480	2436	2522	2581	2625	2640	2893	2893	2919	2858	2807	2973	3153
Дисконтированный ЧДП	-23179	-26180	2110	2070	2031	1946	1965	1961	1945	1908	2040	1990	1958	1869	1791	1850	1914
График окупаемости (аккумулятивный ДЧДП)	-23179	-49358	-47249	-45178	-43147	-41201	-39236	-37275	-35330	-33421	-31382	-29392	-27435	-25565	-23774	-21924	-20010
Чистая приведенная стоимость: NPV = 13 325 тыс. р. Внутренняя норма доходности: IRR = 17 % Период окупаемости: PBP = 90 мес.																	

Анализ чувствительности

Анализ чувствительности результатов проекта к изменению основных его параметров показывает, что наиболее чувствительным проектом является к цене продукции молочной отрасли. При снижении цены от запланированного уровня по проекту в среднем более чем на 15 %, при сохранении уровня всех других параметров проекта, реализация проекта с заданными условиями может потребовать больше временных или материальных ресурсов. Аналогичные ситуации наблюдаются и при увеличении капитальных затрат более чем на 25 %, при снижении объемов реализации продукции более чем на 20 %, а также при увеличении прямых издержек более чем на 40 %. Таким образом, основными способами снижения рисков осуществления проекта являются:

1. По отношению к цене продукции:
 - производство молока высокого качества, что обеспечит сохранение высокой цены;
 - увеличение объемов и ассортимента цеха переработки молока, увеличение числа торговых точек.
2. По отношению к объемам продаж:
 - сохранение поголовья КРС;
 - правильное кормление и содержание животных согласно технологии.
3. По отношению к капитальным затратам:
 - своевременный ремонт и обновление зданий и сооружений, оборудования и техники.
4. По отношению к прямым издержкам:
 - выполнение рекомендаций бизнес-плана по численности персонала;
 - соблюдение технологии заготовки кормов для снижения их себестоимости.

Таблица Д.14 – Анализ чувствительности проекта ООО «Путогино» [26]

Зависимость NPV от отклонения параметров	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
Снижение объема продаж	11817	4217	-3384	-10985	-18586	-26186	-33787
Снижение цены продуктов/услуг	8198	-1213	-10623	-20034	-29444	-38855	-48266
Увеличение прямых издержек	23760	22131	20501	18872	17243	15613	13984
Увеличение постоянных издержек	26591	26377	26163	25948	25734	25520	25306
Увеличение капитальных затрат	14947	8912	2876	-3160	-9196	-15231	-21267
Увеличение процентной ставки	24012	22508	21005	19501	17997	16494	14990

Уровень безубыточности

Безубыточность настоящего проекта определена на уровне производства молока – не менее 236 т, говядины (в живом весе) – не менее 1 т. Чем выше будет доля постоянных расходов, тем больше будет критический объем производства. При снижении цены необходимо увеличивать объем сбыта, так как с сокращением сбыта возрастает риск оказаться в убытке.

Таблица Е.15 – Оценка проектных рисков

Наименование	Классификация рисков	Методы снижения риска/ плата за риск
Риски инвестиционной фазы		
Недофинансирование проекта	Приемлемые	Собственных средств планируется вложить в размере 30 % от стоимости проекта. Всего планируется внесение собственных средств в реализацию проекта в размере 15 569 млн р. (30 %). Оставшаяся часть финансируется за счет кредитных средств банка
Невыполнение обязательств поставщиками и подрядчиками	Приемлемые	Для минимизации риска выбраны компании по поставке оборудования, имеющие большой опыт на своем рынке, в заключенных договорах предусмотрены штрафные санкции за нарушение сроков поставки и выполнения работ. Подрядная организация имеет лицензию на проведение СМР и опыт работы.
Увеличение стоимости проекта	Приемлемые	Имеется договорная база на часть стоимости проекта. Для строительства комплекса имеется полная смета необходимых работ
Увеличение сроков	Приемлемые	В договорах предусмотрены штрафные санкции за нарушение сроков выполнения подрядных работ и поставки оборудования. Кроме того, предусмотрены льготные периоды по погашению основного долга
Недостижение заданных параметров проекта	Приемлемые	Проект не является технологически сложным. Одобрен инвестиционным советом при Министерстве сельского хозяйства Калужской области
Конструкционный риск	Приемлемые	Проектом предусмотрено строительство новых объектов, имеется разрешительная документация на проведение данных работ

Наименование	Классификация рисков	Методы снижения риска/ плата за риск
Прочие риски		
Производственные риски	Приемлемые	Для минимизации данного риска используются опробованные технологии, отобраны надежные поставщики. Проект не предполагает создание непрофильного производства продукции. С основными контрагентами заключены договора и подписаны протоколы о намерении. Покупатели имеют устойчивое финансовое состояние, тем самым гарантирован стабильный спрос и оплата за поставки продукции
Управленческие риски	Приемлемые	Управленческий персонал ООО «Путогино» имеет многолетний опыт работ в данной отрасли. Квалификация специалистов достаточна для реализации данного проекта. Деятельность предприятия не лицензируется
Маркетинговый риск	Приемлемый	Данный риск обусловлен рыночными колебаниями цен, действиями конкурентов, колебаниями спроса. Предприятие имеет соглашения о намерениях покупателей на поставку молока. Спрос на данный вид продукции высокого качества возрастает
Финансовые риски	Приемлемые	Заключен договор долгосрочного займа с учредителем предприятия. В качестве гарантии уплаты процентов на инвестиционной фазе будет оформлен Договор поручительства. В настоящее время предприятие ведет производство и занимается реализацией продукции
Административные риски	Приемлемые	Реализация проекта осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Предприятие не имеет просроченной задолженности перед ИМНС
Отраслевые риски	Приемлемые	Существует относительно устойчивая тенденция роста данной отрасли и благоприятные прогнозы в перспективе, имеются благоприятные прогнозы платежеспособного спроса на продукцию
Региональные (страновые) риски	Приемлемые	Калужская область является одним из инвестиционно-привлекательных регионов России (Калужская область обладает достаточно высоким инвестиционным потенциалом и незначительными инвестиционными рисками)
Юридические риски	Приемлемые	В связи с соблюдением требований Россельхозбанка при подготовке пакета документов по инвестиционному кредиту
Риски форс-мажорных обстоятельств	Приемлемые	Риски непреодолимой силы маловероятны. Данный риск частично будет покрыт путем страхования имущества
Риски утраты обеспечения	Приемлемые	Имущество, предлагаемое в залог, будет застраховано в одной из уполномоченных ОАО «Россельхозбанк» страховых компаний. Регулярно будут проводиться проверки обеспечения

Приложение Е
(рекомендуемое)

Результаты исследования потребителей молочной продукции

Таблица Е.1 – Факторы выбора молочной продукции

Какие факторы являются для вас важными при выборе молочной продукции?	Количество респондентов, в % к итогу
Натуральность ингредиентов	23,0
Вкус	20,4
Срок хранения, дата изготовления	18,3
Стоимость	16,0
Низкий % жирности	7,5
Известность марки, производителя	6,2
Наличие сертификатов, знаков качества, ГОСТ	6,0
Наличие полезных добавок	1,7
Гипоаллергенность	0,8

Таблица Е.2 – Отношение потребителей к новинкам на рынке молочных продуктов

В процентах

Ваше отношение к новинкам	Женщины	Мужчины	Итого
Иногда покупаю новые продукты/марки	75,5	73,8	75,0
Регулярно покупаю новые продукты/марки	15,8	13,1	15,0
Покупаю только натуральные продукты и не важно новая марка или нет	6,5	11,5	8,0
Не покупаю новинки, предпочитаю традиционные продукты	2,2	1,6	2,0
Всего	100,0	100,0	100,0

Таблица Е.3 – Причины приобретения функциональных продуктов

В процентах

По какой причине вы приобретаете функциональные продукты?	Женщины	Мужчины	Итого
Я приверженец здорового питания	66,0	68,8	66,7
Приобретаю ребенку	13,4	18,8	14,7
Из-за необходимости соблюдать диету	16,5	9,4	14,7
По совету врача	4,1	3,1	3,9
Всего	100,0	100,0	100,0

Таблица Е.4 – Принципы покупки новинок и/или функциональных продуктов

В процентах

Ваш принцип покупки новинок и/или функциональных продуктов	Женщины	Мужчины	Итого
Вдумчиво выбираю и ищу подходящий в данный момент вариант	53,3	45,0	51,2
Покупаю быстро и импульсно (на ходу) то, что понравится	30,3	30,0	30,2
Покупаю быстро, так как четко знаю, что хочу	16,4	25,0	18,5
Всего	100,0	100,0	100,0

Таблица Е.5 – Источники получения информации о новинках на рынке молочной продукции

В процентах

Источники получения информации о новинках на рынке молочной продукции	Женщины	Мужчины	Итого
В магазинах, когда вижу новый незнакомый продукт в продаже	76,3	64,4	73,0
ТВ, радио	13,6	13,3	13,5
Интернет	5,1	8,9	6,1
Реклама в точках продажи	3,4	11,1	5,5
Печатная реклама/банеры	1,7	2,2	1,8
Всего	100,0	100,0	100,0

Таблица Е.6 – Основные факторы выбора функциональных молочных продуктов

В процентах

Факторы выбора функциональных молочных продуктов	Женщины	Мужчины	Итого
На полезные свойства продукта	22,0	26,3	23,9
Отсутствие искусственных добавок	18,0	21,1	19,3
Желание попробовать вкус нового продукта	16,0	15,8	15,9
На вкусовые ощущения после дегустации	14,0	13,2	13,6
Невысокую цену по отношению к другой продукции	12,0	10,5	11,4
Отзывы знакомых о новой продукции	10,0	7,9	9,1
Рекламу	8,0	5,3	6,8
Всего	100,0	100,0	100,0