

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 30.10.2023 14:52:14

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a50426d39e5f1c11eabb73e541d14a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра товароведения, технологии и экспертизы товаров



### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Методические указания по выполнению практических занятий для  
студентов всех форм обучения направления 19.04.03 «Продукты  
питания животного происхождения»

Курск 2021

УДК 637.02, 636.09 К 39

Составитель: А.Г. Беляев

Рецензент

Кандидат сельскохозяйственных наук, доцент А.Г. Калужских

**Стратегическое планирование и инновационное развитие предприятий пищевой промышленности:** методические указания по выполнению практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: А.Г. Беляев.- Курск, 2021.- 27с.

Содержат сведения по вопросам стратегического планирования и инновационного развития предприятий пищевой промышленности

Предназначены для студентов специальности 19.04.03 продукты питания животного происхождения заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать.                      Формат 60x84 1/16.

Усл.печ. л.1,56    Уч.-изд.л. 1,42    Тираж 100 экз. Заказ.    Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

Введение	4
Перечень тем практических занятий, их объем	5
Правила оформления работ	6
Практическое занятие № 1 «Методология и организация стратегического планирования».	7
Практическое занятие № 2 «Стратегическое управление инновационной деятельностью. Виды инновационных стратегий предприятия».	12
Практическое занятие № 3 Кейс задача по теме стратегического планирования предприятия пищевой промышленности «Вимм-Билль-Данн» против «Лебедянского»	19
Список рекомендуемой литературы	27

## **ВВЕДЕНИЕ**

Целью изучения дисциплины «Стратегическое планирование и инновационное развитие предприятий пищевой промышленности» является формирование у будущего специалиста теоретических знаний и практических умений в области стратегического планирования и инновационного развития предприятий пищевой промышленности .

При подготовке к занятиям студенты должны изучить соответствующий теоретический материал по учебной литературе, конспекту лекций, выполнить задания для самостоятельной работы, ознакомиться с содержанием практической работы.

В методических указаниях все практические занятия содержат цель его выполнения, краткие теоретические сведения, рекомендуемые для изучения литературные источники, задания для выполнения работы в учебной аудитории и дома. Результаты выполнения заданий студентами оцениваются в конце практического занятия, что учитывается в балльно - рейтинговой оценке знаний студента.

## ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ИХ ОБЪЕМ

Наименование работ	Объем, часов		
	очная	заочная	Сокращенная (по индивидуальному плану)
Практическое занятие № 1 «Методология и организация стратегического планирования».		2	
Практическое занятие №2 «Стратегическое управление инновационной деятельностью. Виды инновационных стратегий предприятия».		2	
Практическое занятие №3 (занятия проводится в интерактивной форме). Кейс задача по теме стратегического планирования предприятия пищевой промышленности «Вимм-Билль-Данн» против «Лебедянского»		2	
Итого, час.		6	

## **ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ РАБОТ**

1. Отчеты по каждой теме практического занятия оформляются в тетради.
2. Перед оформлением каждой работы студент должен указать ее название, цель выполнения, краткие ответы на вопросы, поставленные в задании, объекты и результаты исследования.
3. Защита каждой работы в течение учебного семестра.

## Практическое занятие № 1

### «Методология и организация стратегического планирования».

**Цель занятия** заключается в формировании у студентов профессиональных компетенций изучении методологии и организации стратегического планирования.

Вопросы для обсуждения

- 1 Задачи стратегического менеджмента.
- 2 Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов.
- 3 Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.
- 4 Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.
- 5 Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии.

#### **Теоретическая часть**

Понятие «стратегическое планирование» в литературных источниках зачастую не имеет четкого определения. Известно, что стратегическое планирование зародилось и получило наибольшее развитие в военной области и означало «искусство генерала» находить правильные пути к достижению победы. Ныне оно уже не является монополией военных, став достоянием других сфер деятельности. Возрастание значения стратегического планирования в экономике обусловило повышенное внимание многих экономистов к исследованию его сущности и роли.

В настоящее время, в период перехода к рынку, большинство предприятий начинают осознавать значение стратегического планирования и пытаются использовать его методы в своей деятельности. Тем не менее стратегическое планирование не нашло еще достаточно полного применения на предприятиях. Одна из

причин, что методы стратегического планирования, используемые в зарубежной практике, не адаптированы к отечественному рынку, и, как следствие, результаты их применения оказываются не всегда удовлетворительными.

Другая причина заключается в несогласованности используемых методов и средств планирования, что, в свою очередь, объясняется недостаточно полным пониманием значения существующих взаимосвязей средств и методов стратегического планирования. Многие практики, сосредоточивая внимание на отдельных популярных методах и средствах, упускают из виду стратегическое планирование как единое целое.

Основная цель стратегического планирования заключается в моделировании будущей успешной деятельности предприятия.

Управление стратегического планирования рассматривается как процесс определения целей организации и их изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов.

Подчеркивая значимость стратегического планирования, можно отметить, что стратегическому планированию присущи степень неопределенности, временная ориентация процесса планирования и определенный горизонт планирования.

Степень неопределенности обусловлена как рыночными условиями, так и настоящим историческим моментом, для которого характерны нестабильность политики и экономики, несовершенство инфраструктуры рынка и законодательных актов, касающихся производственнохозяйственной деятельности предприятия.

Временная ориентация учитывает в процессе планирования его отношение к прошлому, настоящему и будущему. В зависимости от такой ориентации планирования выделяют 4 типа планирования:

- реактивное;
- инактивное;
- преактивное;
- интерактивное.

Многие экономисты проводят грань между долгосрочным и стратегическим планированием. Это правильно, т. к. стратегическое планирование имеет целью выработку направлений движения (стратегий) предприятия, а понятие «долгосрочное» указывает лишь на горизонт планирования.

С точки зрения горизонта планирования или периода времени, стратегическое планирование может быть:

- долгосрочное;
- среднесрочное;
- краткосрочное.

В стратегическом планировании деятельности предприятия используются самые разнообразные методы и модели.

Различают следующие методы стратегического планирования:

- расчетно-аналитические;
- графоаналитические;
- экономико-математические;
- эвристические.

К методам и моделям стратегического планирования можно отнести также методы и модели стратегического анализа.

Широко применяется метод разрыва, главной задачей которого является определения несоответствия или разрыва между целями предприятия и его возможностями.

Анализ динамики издержек и кривая опыта - одна из классических моделей стратегии разработана в 1926 году. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках.

В соответствии с кривой опыта основными направлениями стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа. Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии. Цель модели жизненного цикла -

правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке

### **Практические задания**

**Задание 1.** Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б - использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

**Задание 2.** Напишите эссе на тему «Может ли предприятие работать эффективно, не используя механизмы стратегического планирования?»

**Задание 3.** Из приведенной ниже последовательности выбрать ту, которая характерна для процесса стратегического планирования.

- а) формирование стратегических альтернатив - постановка цели - стратегический анализ - обоснование и выбор варианта развития - реализация выбранного варианта;
- б) постановка цели - стратегический анализ - формирование стратегических альтернатив - обоснование и выбор варианта развития - реализация выбранного варианта;
- в) стратегический анализ - постановка цели - формирование стратегических альтернатив - обоснование и выбор варианта развития - реализация выбранного варианта.

**Задание 4.** Из числа приведенных ниже управленческих решений выделите стратегические. При каких условиях все перечисленные решения будут стратегическими?

- а) решение собственников предприятия о смене руководства;
- б) решение руководства предприятия расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- в) решение руководства предприятия расширить номенклатуру выпускаемой продукции;
- г) решение Правительства РФ досрочно погасить внешний долг;
- д) решение Банка России снизить ставку рефинансирования на 1 п.п.

**Задание 5.** Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Какова история зарождения, проблематика, основная цель стратегического планирования? Как вы считаете, почему стратегическое планирование не нашло достаточного применения на предприятиях?
2. Какими обстоятельствами характеризуется стратегическое планирование и в чем преимущество его применения? Дать определение понятия «стратегическое планирование».
3. Что свойственно стратегическому планированию? Что обуславливает уровень рисков? Что учитывает временная ориентация? Охарактеризуйте реактивное и инактивное планирование, укажите их достоинства и недостатки.
4. Охарактеризуйте преактивное и интерактивное планирование, отмечая плюсы и минусы.
5. Расскажите о стратегическом планировании с точки зрения горизонта планирования. Являются ли разработки долго-, средне-, краткосрочных стратегических планов обязательными?
6. Назовите методы и модели стратегического планирования. Что представляет собой один из методов стратегического анализа - метод разрыва и для каких целей он используется?
7. В чем суть одной из классических моделей стратегии - анализ динамики издержек и кривая опыта? Какой главный недостаток этой модели? 8. Какова концепция и цель модели жизненного цикла товара? 9. Прокомментируйте стратегию предприятия на разных фазах ЖЦТ.

### **Практическое занятие №2**

**«Стратегическое управление инновационной деятельностью.  
Виды инновационных стратегий предприятия».**

**Цель занятия:** приобретение практических навыков по определению стратегии развития инновационного предприятия.

### **1. Расчетное задание для самостоятельной работы: «Инновационный менеджмент и стратегическое управление»**

**Цель задания:** приобретение практических навыков по определению стратегии развития инновационного предприятия.

**Задача 1.** Определите затраты на реализацию стратегии инновационного развития, если известно, что расходы, связанные с разработкой новой технологии, составили 630 тыс. руб., затраты на оплату труда научных сотрудников - 210 тыс. руб., отчисления на социальное страхование от фонда заработной платы - 30 %, затраты на эксплуатацию оборудования - 198 тыс. руб., затраты на материалы и комплектующие составили 250 тыс. руб., накладные расходы - 150 %, налоговые отчисления - 75 тыс. руб. Определите необходимый объем финансирования данного инновационного проекта при планируемом уровне рентабельности 18 %.

**Задача 2.** Определите общий размер затрат на реализацию стратегии инновационного развития предприятия при разработке улучшающей технологии, если известно, что затраты на исследовательском этапе равны 560,3 тыс. руб., на конструктивном - 780,4 тыс. руб., на этапе пуско-наладочных работ - 342,1 тыс. руб..

**Задача 3.** Определите затраты на реализацию стратегии инновационного развития предприятия, связанного с разработкой новой технологии производства, если известно, что расходы на создание промышленного образца составили 191 тыс. руб., оплата труда - 110 тыс. руб., в том числе отчисления на социальное страхование, амортизационные отчисления - 96 тыс. руб., накладные расходы - 335 тыс. руб.

**Задача 4.** Постоянные издержки на выпуск новой продукции, изготовленной с использованием новой технологии, составили 11 088,48 тыс. руб., переменные - 5463,4 тыс. руб. Планируемая норма прибыли - 20 %, объем производства - 15 тыс. шт. Проанализируйте способность предприятия к внедрению новой продукции.

**Задача 5.** Определите коэффициент имущества, предназна-

ченного для НИР и ОКР. Стоимость оборудования опытно-экспериментального назначения - 254 344 тыс. руб., оборудование для конструкторского проектирования оценивается в 145 600 тыс. руб. Общая стоимость оборудования производственно-технического назначения - 1 683 251 тыс. руб. Определите, какую стратегию целесообразно выбрать предприятию.

**Задача 6.** Среднегодовая стоимость производственных фондов основного производственного назначения - 437 540 тыс. руб., общепроизводственного назначения - 753 624 тыс. руб., общехозяйственного назначения - 84 503 тыс. руб., при этом стоимость вновь введенных производственных фондов - 431 255 тыс. руб. Оцените, какую инновационную стратегию целесообразно выбрать предприятию.

**Задача 7.** Определите, какая команда вносит наибольший вклад в успех инновационного развития финансово-промышленной группы, рассчитав коэффициент корпоративной эффективности, если совокупные затраты ФПГ составляют 33 619 млн руб., чистая прибыль ФПГ - 15 724 млн руб., данные по результату команд представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Исходные данные для расчета**

Показатель	1-я команда	2-я команда	3-я команда	4-я команда	5-я команда	6-я команда
Затраты команды, млн руб.	3101	7451	5621	4560	7101	2330
Чистая прибыль команды, млн руб.	1200	4210	2043	2065	3890	1065

**Задача 8.** У предприятия есть три альтернативные инновационные стратегии: активная, пассивная, компромиссная.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды: рост покупательской способности населения (С1), вероятность наступления 0,5; неизменная покупательская способность (С2), вероятность наступления 0,3; снижение покупательской способности вследствие роста инфляции и ухудшения экономической обстановки (С3), вероятность наступления 0,2.

Экспертным путем получен прогноз возможной прибыли от реализации каждого типа инновационной стратегии предприятия (табл. 5.2). Выберите оптимальную инновационную стратегию предприятия по совокупности критериев.

*Таблица. 2*

### Исходные данные для расчета

Инновационная стратегия	Варианты развития ситуации и вероятность наступления события		
	С1 (0,5)	С2 (0,3)	С3
Активная	100 млн	87 млн	65 млн
Пассивная	85 млн	80 млн	75 млн
Компромиссная	74 млн	69 млн	65 млн

**Задача 9.** Творческое задание. Постройте «дерево целей».

Предприятия, разрабатывая инновационную стратегию развития, в качестве стратегических целей определило:

1) создать новую производственную систему для наращивания инновационного потенциала организации;

2) упрочить позиции предприятия на действующем рынке на основе конкурентных преимуществ, полученных при разработке новой технологии;

3) создать предпосылки для выхода на новые рынки сбыта.

Необходимо для реализации этих стратегических целей сформировать «дерево целей» по трем направлениям: изменить производственную систему, изменить систему маркетинга, реализовать конкурентные преимущества предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Пример построения «дерева целей»

Перечень работ по реализации стратегии:

- внедрить безотходные замкнутые технологические процессы;
- выйти на один из экспортных рынков;
- автоматизировать главные стадии производственной системы;
- изменить систему продаж;
- изменить систему контроля в производстве;
- применить подробный анализ рыночной конъюнктуры;
- организовать прямую продажу на территории фирмы;
- внедрить пробные продажи;
- увеличить объем финансирования маркетинга на 12 %;
- увеличить объем финансирования НИОКР на 10 %;

- расширить сегмент на внутриотраслевом рынке;
- изменить систему оплаты труда на производстве;
- позиционировать новую модификацию товара;
- повысить уровень квалификации ответственных работников за реализацию проекта;
- повысить уровень качества исходного сырья и материала;
- организовать позиционирование продукции на межотраслевом рынке;
- изменить систему маркетинга;
- изменить систему оплаты труда работников отдела сбыта (привязать размер заработной платы к объему продаж);
- позиционировать качественные отличия, дизайн товара, дополнительный сервис;
- устранить выброс вредных веществ в атмосферу;
- подробнее рассмотреть действующие тарифы;
- организовать замкнутый оборот воды в системе;
- внедрить элементы «льготы и скидки» в систему продаж;
- изменить производственную систему;
- модернизировать систему взаимоотношений с поставщиками;
- исследовать сезонные колебания спроса;
- продвинуть товар на рынок соседнего региона;
- изучить влияние изменения цен на мировом рынке;
- развить рынки продаж на Дальневосточном сибирском округе;
- попытаться позиционировать товар на рынках стран СНГ;
- организовать пробные продажи товара в ближнем зарубежье (европейские страны).

**Задача 10.** Творческое задание. Постройте «дерево целей» и выберите оптимальную инновационную стратегию. ОАО «Электозил» является промышленным предприятием, специализирующимся на выпуске энергетического оборудования. В настоящее время предприятие переживает сложные времена, вынуждено работать в жестких экономических условиях, характеризующихся следующими факторами:

1) недостаток квалифицированного персонала, кадры формируются за счет людей пенсионного возраста или молодежи, у кото-

рой отсутствуют квалификация и опыт работы;

2) физический и моральный износ основного производственного оборудования;

3) не развита коммерческая сеть реализации продукции, нет собственной дилерской сети;

4) большое количество товаров-конкурентов иностранных производителей, реализуемых на внутреннем российском рынке.

Постройте «дерево целей» ОАО «Электрозил», нацеленное на повышение инновационной активности предприятия. Выберите оптимальную инновационную стратегию

## **2. Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключаются цели и задачи стратегического управления инновациями?
2. Какие этапы процесса стратегического управления инновациями вы знаете?
3. Раскройте понятие «стратегия инноваций». Какие существуют виды инновационных стратегий?
4. Перечислите цели и задачи этапа прогнозирования в инновационном процессе. Какие методы прогнозирования инноваций вы знаете?
5. Раскройте понятия «прогноз», «научно-технический прогноз».
6. Что такое горизонт прогнозирования, период ретроспективы, прогнозный фон, тенденция?
7. Какие основные функции выполняет прогноз в системе инновационного менеджмента?
8. Что такое прогнозная модель?
9. Какие критерии классификации прогнозов в инновационном менеджменте вы знаете?
10. Что означают термины: верификация прогноза, точность прогноза, достоверность прогноза, вероятностный характер прогнозной информации?

## **2. Задание для самостоятельной работы (реферат)**

*Темы рефератов:*

1. Методы экстраполяции прогнозирования инноваций.
2. Экспертные методы прогнозирования инноваций.
3. Вклад Н. Д. Кондратьева в развитие теории экономического прогнозирования.
4. Нобелевский лауреат В. В. Леонтьев и его «Модель экономического анализа "затраты - выпуск"».
5. Методологии прогнозирования инноваций «Метод Дельфи».
6. Виды инновационных стратегий предприятия.
7. Методы выбора инновационной стратегии (матрицы БКГ, *McKinsey*, «Томпсон и Стрикленд», *ADL-LC*).
8. Холдинги как фактор развития мировой экономической среды.
9. Технология реформирования и реструктуризации организаций как фактор инновационного развития (на примере российского предприятия).
10. Механизмы принятия стратегических решений в сфере инноваций.
11. Процесс планирования инновационной стратегии: сущность, проблемы, перспективы.
12. Разработка проекта создания нового бизнеса (на примере российского предприятия).
13. Учет финансового риска и инфляции при разработке инновационных проектов.
14. Риск-менеджмент при инвестировании программ инновационных преобразований на предприятии.
15. Финансово-промышленные группы: международный и отечественный опыт.
16. Формирование инновационной стратегии в условиях недостатка финансовых средств.
17. Формирование экспортной стратегии в условиях экономических санкций.
18. Защита инновационного предпринимательства от криминальной конкуренции.
19. Инновационная стратегия ведущей российской компании ОАО «Газпром».

20. Инновационные стратегии крупных корпораций: мировой опыт.

### **3. Задание для самостоятельной работы (проект)**

*Темы проектов:*

1. Особенности, специфика поведения на рынке инновационных предприятий - виолентов.
2. Особенности, специфика поведения на рынке инновационных предприятий - пациентов.
3. Особенности, специфика поведения на рынке инновационных предприятий - коммутантов.
4. Особенности, специфика поведения на рынке инновационных предприятий - эксплерентов.

## **Практическое занятие № 3**

### **Кейс задача по теме стратегического планирования предприятия пищевой промышленности «Вимм-Билль-Данн» против «Лебедянского»**

На рынке напитков ежегодно умирают и рождаются новые проекты. Постоянный поиск своего вектора развития особенно актуален для российских гигантов - производителей соков. Это обусловлено непростой конкурентной ситуацией на уже сложившемся, развитом соковом рынке. В кейсе описываются ключевые параметры этого российского рынка, а также приводятся данные, характеризующие другие, смежные с соковым сегменты рынков безалкогольных, слабоалкогольных напитков и детского питания. Насколько оправдана диверсификация бизнеса? Какие именно факторы спроса на каждом из перечисленных сегментов должны быть учтены при принятии решения о реализации нового проекта? Какую роль здесь играет конкуренция? От чего зависит успех или провал нового проекта? Во всех этих вопросах предстоит разобраться, рассмотрев конкретные примеры проектов и идей, которые реализовывали или собираются реализовать компании - лидеры российского сокового рынка.

### **СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ СОКОВ**

С начала 90-х гг. XX в. российский рынок соков переживает бурный рост. Именно тогда были созданы компании, которые в дальнейшем стали лидерами рынка - «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» (1992 г.), «Мултон» (1995 г.), «Нидан» (1998 г.), «Троя-Ультра» (1998 г.). Такой крупный игрок нынешнего сокового рынка, как ОАО «Лебедянский», был открыт еще в 1967 г. в Липецкой области как консервный завод Министерства плодоовощного хозяйства СССР, а в 1992 г. он был преобразован в открытое акционерное общество.

Кризис 1998 г. внес определенные коррективы в развитие рынка: иностранные производители покинули его, что дало возможность российским компаниям укрепить свои позиции. Но снижение активности иностранных конкурентов стало только временной тенденцией, в современных условиях иностранные производители как никогда заинтересованы в активном участии в развитии российского потребительского рынка. Прежде всего эта тенденция связана с ростом доходов населения.

Темпы роста сокового рынка, начиная с 2000 г., составляли около 20% в год, однако в последнее время несколько снизились, но сам рынок по-прежнему продолжает расти. Пик развития этого рынка пришелся на 2000-2001 гг., в 2005 г. по сравнению с 2004 г. наблюдался лишь 9%-ный рост. По прогнозам, этот темп сохранится на уровне 10% благодаря появлению на рынке новых продуктов, интерес к которым проявляют российские потребители. Несмотря на то, что на рынке представлено большое количество игроков, лидирующие позиции занимают четыре основных производителя: «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» («Любимый сад», «J7», «Rio Grande», «100% Gold»), ЗАО «Мултон» («Добрый», «Дары лета», «Нико», «Rich»), ООО «Нидан» («Да!», «Чемпион», «Моя семья»), ОАО «Лебедянский» («Фруктовый сад», «Я», «Тонус»). Им принадлежит 75% всего сокового рынка.

#### Таблица 1

Доли рынка основных производителей соковой продукции по показателям объемов продаж (в %): 2001-2005 гг.

Производитель	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
---------------	---------	---------	---------	---------	---------

ОАО «Лебедянский»	12,9	18,2	20,6	20,9	22,1
ЗАО «Мултон»	22,1	22,2	21,1	20,2	19,7
ООО «Нидан»	11,7	13,8	14,6	15,7	16,7
Компания «Вимм-Билль-Данн»	21,8	21,7	19,6	17,9	16,5
ООО «Троя-Ультра»	1,1	1,4	1,9	2,8	2,8
Eckes AG	-	0,3	0,3	0,3	0,3
ОАО «Останкинский»	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
ООО «Марли»	-	0,2	0,2	0,2	0,2
ЗАО «Coca-Cola Refreshments»	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
ЗАО «Бородинский»	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Parmalat SpA	2,2	3,1	-	-	-
ОАО «Белгородский молкомбинат»	0,4	-	-	-	-
Другие	27,3	18,5	21,1	21,7	21,3
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

На рынке соков сформировалось несколько ценовых сегментов, характеризующих покупателей по их покупательной способности. Определились средний, низкий и премиальный (см. табл. 2) сегменты, каждый из которых объединяет в себе продукты определенной ценовой категории.

Соковая продукция отличается большим разнообразием вкусов, упаковок, брендов. В период становления на рынке в первую очередь появились яблочный, апельсиновый, ананасовый и мультифруктовый соки. Они и сегодня занимают лидирующие позиции. Теперь производители стали создавать новые, неизвестные ранее вкусы.

Доли (в %) отдельных ценовых сегментов на российском рынке соковой продукции

Ценовой сегмент	Доля на российском	Марки соков
Низкий (менее 24 руб./л)	33,7	«Чемпион», «Моя семья» «Лапы пета»
Средний (24-38 руб./л)	36,9	«Добрый», «Фруктовый сал» «Rich»
Премиальный (более 38 руб./л)	29,4	«J7», «100% Gold»

## Таблица 2

Немаловажной здесь является и такая характеристика, как формат упаковки. Соки выпускаются в различных упаковках: от PET-упаковок емкостью 0,25 л до стеклянных бутылок различной емкости. Вид упаковки, помимо всего прочего, также определяет принадлежность продукта к тому или иному ценовому сегменту: так, соки в стеклянных бутылках продаются по цене в несколько раз выше средней и, следовательно, относятся к премиальному сегменту.

Замедление роста рынка увеличивает соперничество и отсекает слабых конкурентов. Вместе с тем и крупным игрокам добиться роста продаж становится все труднее и труднее. Так, «Вимм-Билль-Данн» (ВБД), несмотря на очень активную маркетинговую стратегию, увеличила в 2005 г. объем продаж соковой продукции в денежном выражении лишь на 0,7%. Оборот же компании за этот период составил \$1,4 млрд.

Идея диверсифицировать бизнес не является чем-то абсолютно новым для соковых гигантов. Та же ВБД является лидером по производству молочных продуктов. Но показатели рентабельности молочного рынка значительно отстают от рентабельности сокового рынка (25 и 40% соответственно). Кроме того, не слишком высоко оценивается потенциал роста молочного рынка. Потребление молока и молочных продуктов, например в молодежной среде, не слишком популярно.

Поиск сфер расширения деятельности иногда ведет к воплощению весьма экзотических идей. Так, совладельцы ВБД Давид Якобашвили, Сергей Пластинин и Гавриил Юшваев в начале 2004 г. вложили \$30 млн в производство специальных капюшонов, которые защищают людей от ядовитых газов. «По статистике, около 80% смертей при пожарах происходит от отравления, поэтому мы решили уделить внимание разработке индивидуальных средств спасения», - объяснял свое вложение капиталов Д. Якобашвили.

«Лебедянский» в начале 2004 г. решил заработать на коктейлях и запустил бренд «Трах». По прогнозам маркетингового агентства

«Бизнес Аналитика», объем рынка слабоалкогольных коктейлей в 2004 г. должен был увеличиться не менее чем на 30%, тогда как рост сокового ожидался на уровне 15%. Было разработано 15 вкусов коктейля. Продукт предназначался потребителям из низкого ценового сегмента, его средняя цена - 18 руб. Во втором полугодии ежемесячный оборот нового коктейля достиг \$1 млн. Однако руководство компании выразило недовольство тем, что к сентябрю напиток завоевал только 0,8% рынка. Опасения по поводу убыточности проекта заставили производителя поднять цену до 25 руб. Это в совокупности с сокращением расходов на рекламу привело к снижению продаж.

В результате проект был признан убыточным и через год после старта закрыт. Председатель Совета директоров «Лебедянского» Юрий Борцов признался, что «Лебедянский» потерял на «Трах» 10 млн.

В начале 2006 г. «Лебедянский» решил заняться кислородными коктейлями. Недавно была приобретена за \$1 млн технология производства таких коктейлей, а сам продукт, по словам руководителя нового проекта Яны Штерн, выглядит следующим образом: «Упаковка кислородного коктейля содержит небольшой газовый баллон и 16 пакетиков специальной смеси, которая легко разводится в небольшом количестве воды». Позиционировать свой коктейль «Лебедянский» будет в премиальном ценовом сегменте: от 280 до 320 руб. за упаковку. Вскоре у продукта появится и брэнд, сейчас разрабатываются фирменный стиль продукта и кампания по его продвижению. А продвигать кислородный коктейль «Лебедянский» планирует не только через продуктовые магазины и аптечные сети, но и через врачей.

По мнению аналитика ФК «Уралсиб» Марата Ибрагимова, «производство детского питания - самая быстрорастущая ниша среди всех сегментов продовольственного рынка».

По его оценкам, рынок детского питания растет в среднем на 30% в год, а валовая рентабельность этого бизнеса достигает 40%. Участники рынка детского питания оценивают его емкость в \$200-350 млн. «Этим объясняется высокий интерес к производству детских продуктов со стороны инвесторов», - считает М. Ибрагимов.

По его словам, на высокорентабельный рынок детского питания устремилось большинство производителей, включая «Вимм-Билль-Данн». Пока на детское питание в ВБД приходится 6% от выручки, но в холдинге ожидают увеличения продаж в этом сегменте в несколько раз в ближайшие годы, говорит представитель ВБД Марина Каган.

О своих планах по завоеванию лидирующих позиций на рынке детского питания объявил недавно «Лебедянский», производящий детские фруктовые соки и пюре под брендом «Фрутто-няня». В 2004 г. на детское питание приходилось около 7% выручки предприятия, по итогам первого полугодия 2005 г. этот показатель достиг 10%, а в ближайшие два-три года планируется довести его до 15%. По словам представителя «Лебедянского» Александра Костикова, «Фрутто-няня» является лидером по росту продаж в портфеле брендов «Лебедянского»: в первом полугодии 2005 г. продажи детского питания выросли на 83% (до \$25 млн) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, тогда как в целом выручка компании увеличилась на 37% в денежном выражении. «Мы хотим стать лидерами в этом сегменте», - надеется Костиков. В конце 2005 г. в продаже появилось мясное пюре под маркой «Фрутто-няня». Консервы по заказу «Лебедянского» производят на новгородском предприятии «Старорусский мясной двор». Консервы позиционируются в среднем ценовом сегменте и стоят в рознице около 30 руб. за 95-граммовую банку, продукция рассчитана на малышей в возрасте от шести месяцев. «Мы хотим вывести всю линейку продукции в сегменте детского питания под зонтичным брендом «Фрутто-няня», - поясняет Я. Штерн, менеджер проекта.

Вывод зонтичного бренда - путь, по которому идут большинство производителей детского питания.

Компания «Юнимилк», один из лидеров молочного рынка, производит детское молочное питание под брендом «Тема» в Петербурге, Волгограде, Новосибирске, Кемерове и Самаре, проектирует цех детского питания на новом заводе в Ростове-на-Дону. По мнению совладельца «Юнимилка» Андрей Бесхмельницкого, для этого сегмента очень важна полная ассортиментная линейка, поэтому в

апреле 2006 г. компания стала дистрибьютором Тихорецкого мясокомбината - крупнейшего и лучшего в стране производителя мясного пюре для детей. Сейчас продукция Тихорецкого мясокомбината выпускается под брендом «Тема». В ближайшее время начнется выпуск детских соков и фруктовых пюре.

Сегмент мясного пюре для детей вырос в 2004 г. на 12%, в 2005 г. - на 15%, на ближайшую перспективу эксперты предрекают еще больший рост.

Компания «Нутритек» (молочные смеси, каши и продукты прикорма, фруктовые пюре и соки, вода для детей), самый крупный производитель детского питания в СНГ и странах Балтии, также рассматривает возможность выпуска мясных пюре для детей.

Рынок бутилированной воды имеет очень хорошие показатели рентабельности - 60-70%, он переживает интенсивный рост, и ожидается, что этот рынок будет продолжать расти на 20% ежегодно. Рынок бутилированной воды постоянно пополняется новыми участниками, как местными, так и иностранными. Поскольку на этом рынке нет ярко выраженных лидеров, устойчивых брендов, то он становится интересным как для иностранных производителей, так и для лидеров других субрынков. Растущий рынок привлекает крупные корпорации, они стремятся приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях. Данная тенденция стала особенно актуальной в последние годы. Так, например, еще в 2003 г. компания «Вимм-Билль-Данн» выпустила воду под своим собственным брендом «Заповедник», который занимает в настоящее время 0,3% рынка в стоимостном выражении. А в 2005 г. компания приобрела Ессентукский завод минеральных вод и теперь ей принадлежит известный с советских времен бренд «Ессентуки». Основной конкурент компании «Вимм-Билль-Данн», ОАО «Лебедянский» (выручка за 9 месяцев 2005 г. по МФСО - \$378 млн), заключило в 2005 г. договор на дистрибьюцию бренда «Архыз» и одновременно начало производство своего собственного бренда «Липецкий бювет».

Таблица 3

Структура потребления безалкогольных напитков (в %)

Карбонаты	4,2	3
Соки	9,7	2
Бутилированная вода	9,1	2
Холодный чай	,0	6
Другие	,0	1

При рассмотрении других участников рынка безалкогольных напитков можно выделить похожие тенденции. Так, компания «Вимм-Билль-Данн» еще в 1998 г. попыталась вывести на рынок свой брэнд холодного чая «Ice Tea». Но в тот период рынок оказался неготовым к этому продукту, поэтому пришлось на некоторое время остановить его производство. Позже, в июле 2003 г. «Вимм-Билль-Данн» вернулась на рынок со своим новым брэндом холодного чая «Nice Tea». В этом же году крупнейший участник сокового рынка «Лебедянский» выпустил на рынок собственный брэнд «Frustyle Ice Tea», за ним на рынок вышли «Pepsi Co» и «Unilever» с совместным брэндом «Lipton Ice Tea». В 2005 г. практически каждый участник рынка безалкогольных напитков вывел на рынок свой брэнд холодного чая. «Лебедянский» выпустил брэнд «Эдо», «Нидан» - «Caprice Tea», «Очаково» - «Bliss», «Троя-Ультра» - «Чай Таун».

Производители конкурируют между собой, постоянно выводя новые линейки вкусов, новые продукты. Поэтому сложившуюся в настоящий момент структуру потребления безалкогольных напитков вряд ли стоит оценивать как окончательную.

### ***Вопросы и задания***

1. Какие факторы определили современное состояние конкуренции на соковом рынке? К какому типу рыночной структуры относится этот рынок?
2. Какие факторы спроса являются определяющими в кратко- и среднесрочной перспективе развития российского рынка соков?

3. Какими преимуществами и недостатками обладает, по вашему мнению, брендинговая стратегия «Лебедянского»?
4. Предположим, вас назначили директором по новым проектам ОАО «Лебедянский». При этом вам нужно не только предложить что-то новое, но также и разобраться с уже запущенными проектами. Вам также стало известно, что Совет директоров, в связи с неудачами в реализации ряда проектов, высказал сомнение в целесообразности дальнейшей диверсификации бизнеса. Предложите и обоснуйте свою стратегию развития «Лебедянского». А теперь допустим, что аналогичную должность вам предложили в компании «Вимм-Билль-Данн». Чем будет отличаться стратегия ВБД от стратегии «Лебедянского»? А может быть, наоборот, стратегии должны быть похожи?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Секвойя, 2017. – 80 с.– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035> (дата обращения: 20.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
2. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология : учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – Москва: Юнити, 2015. – 799 с. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117708> (дата обращения: 20.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
3. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 295 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115316> (дата обращения: 20.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
4. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э. Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г.

Казань). – Казань: Познание (Институт ЭУП), 2014. – 136 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829> (дата обращения: 20.12.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

5. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева, Е. Чмышенко, Н. Бондарчук; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Агентство Пресса, 2013. – 150 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259360> (дата обращения: 20.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Алтынбаев, Р. Б. Основы инноватики и управления проектами автоматизации производства: учебное пособие / Р.Б. Алтынбаев, Н. З. Султанов; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 300 с.– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259183> (дата обращения: 20.12.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.