

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «БЕЛОРУССКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет	<u>инженерно-экономический</u>
Кафедра	<u>экономической теории и маркетинга</u>
Специальность	<u>1-26 02 03 «Маркетинг»</u>
Специализация	<u>1-26 02 03 16 «Маркетинг в химической промышленности»</u>

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ НА ТЕМУ:**

Обеспечение роста продаж СП «Санта Бремор» ООО путём
разработки и продвижения инновационных товаров

Обучающийся	<u>4 курса 6 группы</u> курс, группа	<u> </u> дата	<u> </u> подпись	<u>Д. Ю. Козюра</u> И. О. Ф.
Руководитель дипломной работы	<u>доц. , к. т. н., доц.</u> должность, ученая степень, ученое звание	<u> </u> дата	<u> </u> подпись	<u>В. К. Пивоваров</u> И. О. Ф.
Заведующий кафедрой	<u>к. э. н., доц.</u> ученая степень, ученое звание	<u> </u> дата	<u> </u> подпись	<u>И. А. Даукш</u> И. О. Ф.
Нормоконтролёр:	<u>ст. преп.</u> должность, ученая степень, ученое звание	<u> </u> дата	<u> </u> подпись	<u>Е. А. Дербинская</u> И. О. Ф.
Дипломная работа защищена с оценкой <u> </u>				
Председатель ГЭК: Заместитель директора по качеству ОАО «Галантэя»	<u> </u> должность, ученая степень, ученое звание	<u> </u> дата	<u> </u> подпись	<u>Т. Э. Бабарико</u> И. О. Ф.

Минск 2025

Лист задания

Оглавление

Реферат	4
The abstract	5
Введение	6
1 Теоретико-методологические аспекты формирования системы маркетинга инноваций с учётом отраслевой специфики предприятий рыбного производства	7
1.1 Проблемы маркетингования инноваций	7
1.2 Процесс маркетингования разработки и внедрения инновационного продукта	15
1.3 Особенности развития рынка инновационной рыбной продукции	21
2 Анализ разработки и продвижения инновационной продукции в СП «Санта Бремор» ООО	29
2.1 Организационная структура и анализ экономических показателей СП «Санта Бремор» ООО	29
2.2 Характеристика инновационной продукции предприятия СП «Санта Бремор» ООО	42
2.3 Анализ продвижения инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО	49
3 Совершенствование разработки и продвижения инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО	55
3.1 Концептуальный подход к обеспечению востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО	55
3.2 Мероприятия для обеспечения востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО	61
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	68
Заключение	71
Список использованных источников	74
Перечень иллюстративного материала	78
Приложение А	90

					<i>ДР 00.00. ПЗ</i>		
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп</i>	<i>Дата</i>			
<i>Разраб</i>		<i>Козюра</i>			<i>Оглавление</i>		
<i>Провер</i>		<i>Пивоваров</i>					
<i>Н. контр.</i>		<i>Дербинская</i>					
<i>Утв.</i>		<i>Дацкш</i>					
						<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>
						<i>У</i>	<i>1</i>
						<i>Листов</i>	<i>1</i>
						<i>БГТУ 1-26 02 03, 2025</i>	

Реферат

Пояснительная записка содержит 78 страниц, 14 рисунков, 10 таблиц, 56 источников, одно приложение

СП «САНТА БРЕМОР» ООО, ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ, МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ, РАЗРАБОТКА, ПРОДВИЖЕНИЕ, РЫБНАЯ ПРОДУКЦИЯ, МАРКЕТИНГ КЛЮЧЕВЫХ КЛИЕНТОВ, ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ

Объект исследования – процесс маркетинга инноваций при производстве и реализации рыбной продукции.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать и оценить процессы маркетинга инноваций в СП «Санта Бремор» ООО и разработать мероприятия для обеспечения востребованности инновационной продукции предприятия.

Анализ деятельности СП «Санта Бремор» ООО выявил противоречие – снижение эффективности основной операционной деятельности, которое выражается в уменьшении доли прибыли в себестоимости продукции. Представлены предложения по обеспечению востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО: формирование межфункциональных команд по разработке инновационных товаров, программа раннего совместного тестирования инновационной продукции с ключевыми B2B-партнёрами, разработка инновационных продуктов под СТМ совместно с ритейлерами.

					ДР 00.00. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата	Реферат	Лит.	Лист	Листов
Разраб.		Козюра				У	1	1
Провер.		Пивоваров						
Н. контр.		Дердинская						
Утв.		Дацкш				БГТУ 1-26 02 03, 2025		

The abstract

Explanatory note has 78 pages, 14 figures, 10 tables, 56 sources, one application

JV SANTA BREMORE LTD., INNOVATIVE PRODUCT, INNOVATION MARKETING, DEVELOPMENT, PROMOTION, FISH PRODUCTS, ACCOUNT-BASED MARKETING, MINIMUM VIABLE PRODUCT

Object of research – the process of marketing innovations in the production and realization of fish products.

The purpose of graduate qualification work – to analyze and evaluate the processes of marketing innovations in JV Santa Bremore Ltd. and to develop measures to ensure the demand for innovative products of the enterprise.

The analysis of activity of JV Santa Bremore Ltd. revealed a contradiction – decrease of efficiency of the main operating activity, which is expressed in the decrease of profit share in the cost of production. Proposals to ensure the demand for innovative products of JV Santa Bremore Ltd. are presented: the formation of cross-functional teams for the development of innovative products, a program of early joint testing of innovative products with key B2B-partners, development of innovative products under private label together with retailers.

					ДР 00.00. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата	The abstract	Лист	Лист	Листов
Разраб.		Козюра				У	1	1
Провер.		Пивоваров						
Н. контр.		Дердинская						
Утв.		Дацкш				БГТУ 1-26 02 03, 2025		

Введение

Решаемую в работе проблему четко сформулировал основоположник современного менеджмента Питер Друкер: «Единственно точная и обоснованная формулировка цели бизнеса – «создавать» клиента. Чтобы добиться этой цели, у любого коммерческого предприятия есть две, и только две, основные функции: маркетинг и инновации». Актуальность темы обосновывается необходимостью устранения противоречия для СП «Санта Бремор» ООО: снижение рентабельности предприятия, которое вместе с тем широко известно своими инновационными продуктами.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать и оценить процессы маркетинга инноваций в СП «Санта Бремор» ООО и разработать мероприятия для обеспечения востребованности инновационной продукции предприятия.

Задачи исследования:

- изучить теоретико-методологические аспекты формирования системы маркетинга инноваций с учётом отраслевой специфики предприятий рыбного производства;

- проанализировать разработку и продвижение инновационной продукции в СП «Санта Бремор» ООО;

- разработать концептуальный подход к совершенствованию разработки и продвижения инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО и предложить мероприятия для обеспечения ее востребованности.

Объект исследования – процесс маркетинга инноваций при производстве и реализации рыбной продукции. Предмет исследования – поиск и генерация жизнеспособных инновационных продуктов в СП «Санта Бремор» ООО.

					ДР 00.00. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата	Введение	Лит.	Лист	Листов
Разраб.		Козюра				У	1	1
Провер		Пивоваров						
Н. контр.		Дердинская						
Утв.		Дацкш						
						БГТУ 1-26 02 03, 2025		

1 Теоретико-методологические аспекты формирования системы маркетинга инноваций с учётом отраслевой специфики предприятий рыбного производства

1.1 Проблемы маркетингования инноваций

В современной научной литературе инновация рассматривается как результат целенаправленной деятельности, направленной на создание и внедрение новых или существенно усовершенствованных продуктов, технологий, процессов или методов управления, способствующих повышению эффективности, конкурентоспособности и созданию дополнительной ценности [1]. Питер Друкер утверждал, что маркетинг и инновации – два ключевых фактора успеха всех компаний [2].

Практика мирового маркетинга показывает, что, несмотря на прилагаемые усилия, 85-90% внедряемых инноваций терпят неудачу [3]. Одна из основных причин такого отрицательного результата – отсутствие тщательной проработки рисков, связанных с особенностями восприятия потребителями предлагаемой инновации. В результате эти невыявленные и неучтенные особенности порождают проблемы, снижающие скорость принятия нового продукта потенциальными потребителями или полностью блокирующие покупательскую активность [4].

Маркетинг инноваций рассматривает процесс генерации идеи нового инновационного продукта, создания опытного образца, его масштабирование и продвижение на рынке через плазму рыночных критериев. Его цель – минимизировать коммерческие провалы инновационных продуктов и компаний [5].

Маркетингование инноваций – это стратегически значимая деятельность, обеспечивающая успешное внедрение и рыночную реализацию инноваций в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды. Маркетингование инноваций представляет собой важнейший элемент стратегического управления, поскольку обеспечивает рыночную адаптацию и коммерциализацию новых продуктов [6]. Оно способствует снижению неопределенности, минимизации рисков вывода инноваций на рынок и формированию устойчивого потребительского спроса. Финансовый результат, в свою очередь, выступает объективным критерием эффективности инновационной деятельности, отражая уровень рыночного принятия, возврат инвестиций и способность организации к устойчивому росту и конкурентоспособности.

Проблема маркетингования инноваций кроется в особенностях жизненных циклов инновационных продуктов, которые генерируют барьеры и риски инновационной деятельности, психологические проблемы восприятия покупа-

					ДР 01.00. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата	Теоретико-методологические аспекты формирования системы маркетинга инноваций с учётом отраслевой специфики предприятий рыбного производства	Лит.	Лист	Листов
Разраб.		Козюра				9	1	22
Провер.		Пивоваров						
Н. контр.		Дердинская						
Утв.		Дациш				БГТУ 1-26 02 03, 2025		

телями инноваций и часто стимулируют негативную реакцию конкурентов. Преодолевают эти проблемы только те инновационные продукты, которые превышают ожидания потребителей [7].

Инновационные процессы существенно различаются по характеру, что обуславливает наличие большого количества их классификаций, предлагаемых российскими и зарубежными специалистами. Наиболее часто используемыми классификационными признаками являются: предмет инноваций (продукт либо процесс), цели их создания, источник их появления, способ разработки, степень новизны и инновационный потенциал изменений, масштаб применения инноваций, характер удовлетворения потребностей [8].

Распространенным подходом к типологии является выделение технологических и нетехнологических инноваций. К технологическим относят продуктовые и процессные инновации, а к нетехнологическим – инновации финансово-экономического и организационно-управленческого характера. Этот подход графически представлен на рисунке 1.1:

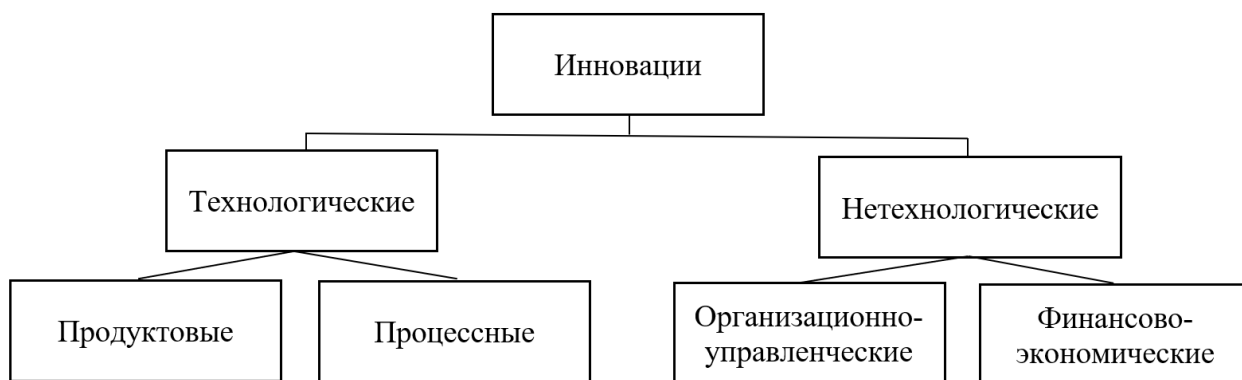


Рисунок 1.1 – Инновации технологического и нетехнологического характера

К технологическим инновациям не относятся эстетические изменения в продукте, а также небольшие усовершенствования, не оказывающие значимого влияния на его свойства. Технологическими инновациями, кроме того, не являются внедрение стандартов качества, регулярные сезонные изменения, рутинные модернизации, а также расширение ассортиментной линейки за счет вывода на рынок уже известной продукции, ранее не производившейся субъектом маркетинговой деятельности.

Продуктовые инновации предполагают создание и выведение на рынок продуктов, которые по своим функциональным или потребительским характеристикам являются новыми либо технологически усовершенствованными. Они могут основываться на использовании новых знаний, технологий, материалов и комплектующих, задействовать новые комбинации ранее известных технологий, использовать обновленное программное обеспечение и т. п. В сфере услуг продуктовые инновации предполагают оптимизацию скорости их предоставления, расширение за счет новых функций [9].

Еще одной разновидностью технологических инноваций являются процессные инновации, основная задача которых заключается в повышении

эффективности производства за счет внедрения новых и усовершенствованных технологий, нового оборудования.

На предприятиях рыбного производства продуктовые инновации могут включать разработку новых видов продукции с добавленной стоимостью – например, рыбные снеки с повышенным содержанием белка, продукты в удобной индивидуальной упаковке, блюда быстрого приготовления из рыбы с соусами, использование альтернативных видов сырья.

Процессные инновации в рыбной отрасли могут выражаться во внедрении автоматизированных линий разделки и упаковки рыбы, использовании энергоэффективных холодильных установок, систем мониторинга качества сырья в режиме реального времени, электронного документооборота с поставщиками и клиентами [9].

Организационные инновации предполагают существенные изменения в сфере управления организацией. Они могут быть направлены на сокращение административных расходов, повышение удовлетворенности сотрудников, уменьшение затрат. Инновации этого типа предполагают внедрение ранее не использовавшихся методов управления.

При наличии четкого понимания характеристик целевой аудитории, достоверной информации о параметрах технологических нововведений, современных производственных мощностей и расширенных аналитических данных о состоянии рынка, компания может столкнуться с неудачей при выведении инновационной продукции на рынок. Причиной этого может стать недооценка отраслевых барьеров – факторов, которые, приобретают критическое значение в контексте промышленного производства. Эти барьеры представляют собой объективные ограничения инновационной деятельности, проявляющиеся как на этапе планирования, так и в процессе реализации инновационного проекта, особенно в фазе организации серийного производства.

К системным барьерам относятся:

- медленное развитие инфраструктуры инновационной среды;
- малочисленность среднего класса – основных потребителей инновационных продуктов;
- невысокий уровень частных инвестиций в инновации;
- недостаток инновационных агентов;
- необходимость воссоздания научного приборостроения, системное решение проблем сертификации и метрологии;
- сложность комплексной модернизации всей технологической цепочки разработки, производства, реализации инновационных продуктов;
- дефицит научно-педагогических кадров в наиболее продуктивном возрасте;
- недостаточное согласование смены технологий и образовательных программ;
- длинная и сложная процедура получения патентов [10].

Системные барьеры существенно ограничивают потенциал инновационного развития предприятий рыбного производства. Они проявляются на всех этапах – от генерации идей до коммерциализации продукта – и охватывают

как инфраструктурные, экономические, так и кадровые и институциональные аспекты. Без комплексного устранения этих препятствий невозможно обеспечить устойчивое функционирование и масштабирование системы разработки и продвижения инновационной продукции.

К отраслевым барьерам относятся:

- отсутствие постановок задач для разработчиков со стороны промышленности;
- неопределенность структуры и количества потребителей, затрудняющая выход на массовое производство для обеспечения приемлемой цены;
- отсутствие единых стандартов, технологий и оборудования для изготовления опытных образцов;
- недостаточный опыт смены технологий и запуска новых инновационных производств;
- малая глубина переработки и устаревшее оборудование;
- создание преимущества для устаревшей продукции, что при низком уровне рентабельности предприятий-заказчиков препятствует внедрению более дорогой инновационной продукции [11].

Отраслевые барьеры представляют собой специфические ограничения, связанные с внутренней организацией и зрелостью отдельных аспектов производства рыбной продукции. Они затрудняют эффективное взаимодействие между разработчиками и производителями, снижают гибкость отрасли к внедрению новых технологий и сдерживают переход к инновационным решениям. Без преодоления этих препятствий усилия по разработке и продвижению инновационной продукции часто оказываются малоэффективными.

К организационным барьерам относятся:

- программный (временный) характер регулирования инновационной деятельности;
- сложный механизм согласования интересов многочисленных участников проекта;
- размытость функций и ответственности регулирующих органов относительно организаций микроуровня;
- отсутствие стимулов для систематического внедрения инноваций;
- недостаточный уровень использования технологий управления рисками на основе реальных опционов;
- отсутствие системного мониторинга и анализа факторов инвестиционного риска и показателей рыночной конъюнктуры рынка инновационных продуктов [11].

Организационные барьеры отражают недостатки в управлении и координации инновационной деятельности на институциональном уровне. Они проявляются в неустойчивости регулирования, слабой согласованности действий участников инновационного процесса и отсутствии четкой ответственности за результаты. Кроме того, низкая мотивация к постоянному внедрению новшеств и ограниченное применение современных инструментов управления рисками существенно снижают эффективность инновационной политики. Преодоление этих барьеров требует системного подхода и стратегического

планирования на всех уровнях управления.

На кривой жизненного цикла инноваций особое внимание уделяется стадии предшествующей началу продаж, что показано на рисунке 1.2 как «Этап исследований и разработок» [12]. В международной практике эту стадию принято называть R&D (research and development), а в русскоязычной – НИОКР (научно-исследовательские и опытно-технологические и конструкторские разработки).

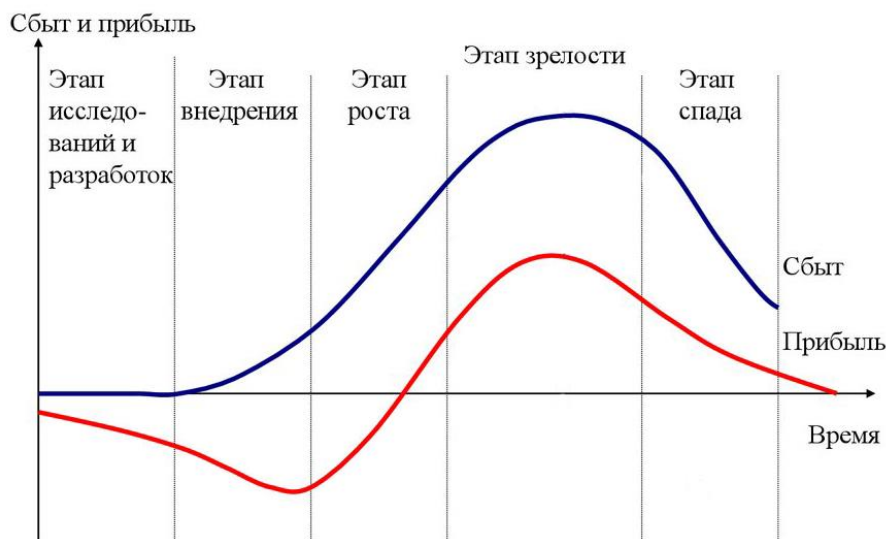


Рисунок 1.2 – Кривая жизненного цикла инновационного продукта

На этапе НИОКР происходят финансовые инвестиции в разработки. Нередко эта стадия бывает по продолжительности длительнее, чем время жизни нового товара на рынке.

Модель на основе кривой Гартнера показывает, какие стадии восприятия новых технологий на рынке [13]. Модель представлена на рисунке 3.1:



Рисунок 1.3 – Кривая Гартнера

Кривая Гартнера состоит из пяти элементов:

- «Запуск технологий» – стадия, на которой новая технология появляется и вызывает интерес, зачастую на основе концептов и ранних прототипов, без широкого практического применения;
- «Пик завышенных ожиданий» – период, когда внимание к технологии достигает максимума, сопровождаясь высоким уровнем ожиданий, зачастую не подкреплённых реальными возможностями;
- «Нижняя точка разочарования» – этап, на котором интерес снижается вследствие несоответствия между ожиданиями и фактической эффективностью технологии, выявляются ограничения и сложности внедрения;
- «Склон просветления» – стадия, на которой технология постепенно адаптируется к реальным условиям применения, формируются устойчивые сценарии использования;
- «Плато производительности» – фаза зрелости, при которой технология стабильно применяется в отрасли, демонстрируя измеримую ценность и эффективность.

Данная модель позволяет анализировать жизненный цикл технологических инноваций и формировать реалистичные ожидания относительно сроков и масштабов их внедрения.

Основными причинами проблем восприятия инновации потребителями являются:

- субъективность восприятия потребителями степени инновационности продукта;
- информационная перегрузка потребителей и феномен информационного пренебрежения;
- высокая интенсивность вывода на рынок продуктовых инноваций и феномен потребительского ступора;
- коммуникативная неэффективность стратегии продвижения инновационных продуктов;
- влияние социально-демографических и психографических характеристик потребителей на восприятие инноваций [14].

Рассмотрим выделенные причины более подробно.

Принимая решение о приоритетных видах продуктовых инноваций, необходимо учитывать следующие особенности восприятия новинок потребителями:

- наиболее привлекательными для потребителей являются те продуктовые инновации, которые воспринимаются как превышение ожиданий, – значительно превосходящие по своим потребительским свойствам существующие аналоги (такие инновации успешны в 98% случаев);
- достаточно привлекательны для потребителей продуктовые инновации, уровень преимущественных отличий у которых воспринимается как средний, – такие инновации успешны в 58% случаев;
- малопривлекательны для потребителей продуктовые инновации, преимущества которых воспринимаются как минимальные, – такие инновации могут иметь успех лишь в 18% случаев [15].

Одним из важных параметров предварительной диагностики потенциальных покупателей является их субъективное восприятие степени значимости уникальных потребительских свойств инновации. Вместе с тем необходимо понимать, что условия тестирования нового продукта посредством проведения индивидуальных интервью, фокус-групп, экспериментов с представителями целевого сегмента могут существенно отличаться от реальной ситуации принятия решения о покупке

Высказанные потребителями в ходе опросов намерения/желания купить новинку могут не соответствовать их реальной покупательской активности в силу актуализации феномена рассогласованности установочных факторов человека и его поведения. В социальной психологии в контексте восприятия социальных объектов такая рассогласованность получила название парадокса Лапьера [16]. Причины этого феномена могут быть различны. Наиболее типичными являются:

- временная пролонгация, изменившая внешние и внутренние детерминанты покупки (например, активность конкурентов, изменение ценностных приоритетов, интересов потребителя);
- давление на потенциального покупателя социальной среды, в частности социальных норм и социального окружения (например, нормы социально ответственного поведения, осуждающие роскошь, гедонизм, продукты, наносящие вред окружающим людям);
- некоторые психологические особенности личности потребителя.

Намерения совершить покупку могут не перейти в покупательскую активность после непосредственного опыта изучения или тестирования инновационного продукта в точке сбыта. Отметим, что в результатах испытаний инновационных продуктов на пробных рынках зарубежными исследователями был выявлен следующий частный случай этого парадокса: позитивное отношение к новинке после ее первой покупки не приводило к повторным покупкам или они совершались крайне редко [17].

Одной из наиболее ключевых проблем восприятия продуктовой инновации потребителями является снижение качества когнитивной обработки сообщения о новом продукте или полное блокирование маркетингового коммуникационного процесса вследствие информационной перегрузки потребителей. Число рекламных сообщений в информационно-коммуникационном пространстве постоянно растет.

Исходя из принципа экономии энергетического ресурса, потребители реагируют на информационную перегрузку активацией защитных механизмов и барьеров, существенно сокращающих объем информации, попадающей в фокус внимания. Все, что остается за пределами этого фокуса, игнорируется сознанием. Именно поэтому, несмотря на продуктивное перенасыщение рынка, число известных тому или иному потребителю товаров или услуг и брендов весьма ограничено, а уровень припоминаемости рекламных сообщений в процессе мониторинговых маркетинговых исследований неизменен [18].

В условиях интенсивного маркетингового воздействия, у потребителей активизируются защитные механизмы, препятствующие усвоению новой

информации. Это приводит к формированию устойчивых психологических барьеров восприятия инноваций, проявляющихся в формах блокирования, избегания, фрагментарного восприятия и других реакций. В результате снижается эффективность коммуникации и препятствует успешному продвижению инновационных продуктов.

Одной из ключевых проблем в сфере маркетинга инноваций выступает коммуникативная неэффективность адресанта – инициатора инновационного предложения. В условиях высокой степени технологической новизны и отсутствия устойчивых поведенческих моделей со стороны потребителей перед предприятиями стоит задача не только донесения информации о продукте, но и формирования у целевой аудитории готовности к его восприятию и принятию. Зачастую компании не обладают необходимыми компетенциями и инструментами для эффективной трансляции ценностного предложения [19].

Коммуникативные сбои проявляются в неправильной формулировке ключевых сообщений, отсутствии адаптации коммуникационных стратегий к различным сегментам целевой аудитории, а также в использовании неэффективных каналов продвижения.

Дополнительным препятствием выступает недостаточное внимание к стратегии продвижения инновационного продукта. На практике продвижение зачастую ограничивается использованием традиционных, неадаптированных к специфике инновационного товара инструментов, без учёта стадий жизненного цикла продукта и особенностей целевой аудитории.

Существенным фактором, влияющим на эффективность маркетинга инноваций, является влияние социально-демографических и психографических характеристик потребителей на процесс восприятия инновационного предложения. Различия в уровне образования, профессиональной принадлежности, возрасте, доходе, жизненных установках и стиле потребления определяют неоднородность интерпретации информации, транслируемой в коммуникационном процессе [20].

В этом контексте особенно актуален феномен семантических шумов адресата, заключающийся в искажении или неполном усвоении сообщения вследствие различий в ценностных ориентирах и когнитивных установках между отправителем и получателем информации. Например, использование технической терминологии или маркетинговых концептов без адаптации к уровню восприятия целевой аудитории приводит к снижению информативности и потере ключевых смыслов, заложенных в инновационное предложение.

Психографические характеристики, такие как склонность к риску, открытость к изменениям и степень доверия к источнику информации, также определяют восприимчивость потребителей к инновациям. Консервативно настроенные сегменты аудитории могут демонстрировать низкую готовность к принятию нововведений, особенно при отсутствии подтверждённой репутации у производителя и ценности продукта.

Типология реакции конкурентов на инновационную активность других участников рынка позволяет глубже понять поведение субъектов рынка в условиях технологических изменений и нововведений [21].

Проактивная реакция представляет собой стратегию опережающего инновационного развития, при которой предприятие инициирует собственные разработки, превосходящие по новизне и значимости существующие на рынке. Данная реакция свойственна технологическим лидерам и ориентирована на формирование устойчивого конкурентного преимущества за счёт доминирования в сфере инноваций.

Таким образом показано, что 85-90% внедряемых инноваций терпят неудачу. Одна из основных причин этого – отсутствие тщательной проработки рисков, связанных с особенностями восприятия потребителями предлагаемой инновации. Барьеры и риски инновационной деятельности преодолевают только те инновационные продукты, которые превышают ожидания потребителей.

Определено, что причиной неудач при выведении инновационной продукции на рынок может стать недооценка системных барьеров: малочисленность основных потребителей инновационных продуктов, сложность комплексной модернизации всей технологической цепочки разработки, производства, реализации и потребления инновационных продуктов. В числе отраслевых барьеров – недостаточный опыт смены технологий и оборудования для изготовления опытных образцов, устаревшее оборудование. К организационным барьерам относят отсутствие стимулов для системного внедрения инноваций, отсутствие системного мониторинга и анализа факторов инвестиционного риска и показателей рыночной конъюнктуры рынка инновационных продуктов.

Установлено, что основные причины проблем восприятия инноваций потребителями: восприятие уровня преимуществ продуктовых инноваций по потребительским свойствам, коммуникативная неэффективность стратегии продвижения инноваций. Одной из ключевых проблем выступает коммуникативная и неэффективность адресанта – инициатора инновационного предложения. Перед компаниями стоит задача не только донесение информации о продукте, но и формирование у целевой аудитории готовности к его восприятию и принятию.

1.2 Процесс маркетингования разработки и внедрения инновационного продукта

Инновация проходит ряд этапов, прежде чем приобрести материальную форму. Первым воплощённым результатом инновационного процесса, как правило, выступает опытный образец с базовым функционалом, достаточным для демонстрации потенциальным потребителям и получения первичной обратной связи.

Процесс маркетингового сопровождения разработки опытного образца инициируется с этапа генерации идеи, основанной на анализе потребностей и предпочтений целевой аудитории.

Источниками идей для разработки инновационного продукта, в том числе на рынке рыбной продукции, выступают как внешние, так и внутренние

факторы. К числу ключевых внешних источников относятся потребительские тренды, формирующиеся под влиянием изменений в образе жизни, пищевом поведении, ценностных ориентирах и уровне осведомлённости населения. Отслеживание трендов позволяет своевременно адаптировать ассортимент и выявить направления для инновационного развития.

Вторым важным источником являются результаты маркетинговых и социологических исследований, направленных на изучение спроса, потребительских предпочтений, неудовлетворённых потребностей и уровня удовлетворённости существующими предложениями. Такие исследования могут носить как количественный, так и качественный характер и предоставляют обоснование для формирования новых продуктовых концепций, ориентированных на конкретные сегменты рынка [22].

Значимую роль играют внутренние источники идей, включая инициативы сотрудников, предложения технологов, результаты научно-исследовательской деятельности предприятия, а также анализ производственного и коммерческого опыта. Компании с развитой инновационной культурой систематизируют процесс генерации и отбора идей, создавая условия для межфункционального взаимодействия и стимулируя внутрикорпоративную активность в области разработки новых продуктов. Интеграция внутренних и внешних источников позволяет сформировать устойчивую базу для инновационной деятельности, соответствующей как рыночным ожиданиям, так и технологическим возможностям предприятия.

Объективность и достоверность результатов анализа инновационной идеи в значительной степени обусловлены уровнем компетентности и профессиональной подготовки участников экспертной группы. На практике одной из наиболее частых проблем становится ограниченный доступ к специалистам, обладающим необходимыми знаниями в узкоспециализированных областях, что затрудняет комплексную и всестороннюю оценку перспективности инновации.

В процессе создания опытного образца одним из ключевых этапов является обоснованное определение рыночной ниши, идентификация целевой аудитории и анализ конкурентной среды. Эти компоненты формируют стратегическую основу для разработки опытного образца, обеспечивая его потенциал к масштабированию [23].

Поиск и изучение целевых потребителей предполагает систематическую работу по пониманию мотивов, барьеров и предпочтений потенциальных пользователей. Эффективными инструментами являются методы глубинного интервью, фокус-группы и опросы, направленные на верификацию клиентских гипотез. Важную роль также играют цифровые инструменты: поведенческая аналитика, веб-аналитика и социальные опросы позволяют получить количественные и качественные данные о целевых сегментах.

Диагностика конкурентного окружения необходима для определения рыночной насыщенности, анализа аналогичных предложений и выявления свободных рыночных позиций. Методологическую основу составляет модель пяти конкурентных сил Майкла Портера, позволяющая оценить

интенсивность конкуренции, угрозу со стороны новых игроков, заменителей, поставщиков и покупателей. Дополнительно применяется конкурентный бенчмаркинг, заключающийся в сравнительном анализе опытного образца с существующими продуктами по функциональным, ценовым и сервисным характеристикам. Также используется построение карт позиционирования, позволяющих визуализировать расположение продукта относительно конкурентов в координатах ценности и инновационности [24].

Интегрированный подход к исследованию ниши, потребителя и конкурентной среды позволяет минимизировать риски рыночного несоответствия и обеспечить стратегическую обоснованность опытного образца до его технической реализации.

Таким образом, комплексный подход к генерации идей, выделению рыночной ниши, изучению целевой аудитории и анализу конкурентного окружения выступает необходимым условием успешной разработки опытного образца. Он позволяет не только определить актуальные потребности, но и оценить перспективность идеи с учётом рыночной конъюнктуры. На основе полученных данных формируется обоснованная гипотеза о ценности продукта, что существенно снижает риски при его запуске и создает предпосылки для эффективного масштабирования.

Следующий этап – переход от опытного образца инновационного продукта к его серийному производству и затем к масштабному сбыту.

Для маркетинговой фокусировки проекта масштабирования требуются выделение и минимизация возникающих рисков. Для этого необходим комплекс мероприятий, направленных на одновременный рост ёмкости рынка, рыночной доли и рентабельности, приводящих к увеличению прибыли.

Большинство рисков связаны с тремя экономическими критериями:

- с ёмкостью рыночной ниши – рынка инновационного продукта, обеспечивающей потенциал продаж;
- его рыночной долей на рынке профильных продуктов, определяющей, насколько быстро в процессе конкуренции осваивается емкость рынка;
- целевой (нормативной, плановой) рентабельностью продукции, определяющей, насколько экономически эффективно используются ресурсы и осуществляются продажи в процессе роста [25].

Рост данных показателей обеспечивает увеличение массы прибыли, и это является главным критерием успешного масштабирования инновационного продукта коммерчески ориентированного бизнеса.

Потенциальная емкость рынка представляет собой теоретически возможный максимальный объём продаж при условии, что все потребители приобретают продукт с максимально допустимой частотой. Однако в реальных условиях такой сценарий недостижим, и данный показатель используется исключительно для стратегической оценки рыночного потенциала, анализа перспектив расширения деятельности и степени насыщения рынка.

В практической маркетинговой деятельности при планировании роста продаж ключевое значение имеет реальная (фактическая) емкость рынка, отражающая совокупный объём продаж всех участников в конкретной товарной

категории за определённый период. Для рынка Республики Беларусь можно использовать данные Национального статистического комитета Республики Беларусь, отраслевых министерств, аналитических агентств.

С учетом сделанных замечаний выделим наиболее релевантные методы измерения реальной емкости рынка, которые потенциально могут быть использованы для инновационных продуктов – использование емкости национального рынка и доли целевой группы покупателей региона. Метод применяется для оценки емкости отдельных региональных рынков, когда известна емкость всего рынка. Он может быть использован для инновационных продуктов с невысокой степенью новизны, имеющих аналоги и заменители [26].

Ёмкость национального рынка можно установить на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь, министерства и ведомости по отраслям. Определение долевого показателя требует проведения маркетингового исследования в случайных выборках (численностью не менее 700 человек) представителей национального и регионального рынков (что обеспечивает статистическую ошибку не более 3%). Для оценки также могут привлекаться эксперты.

Также к традиционным методам относятся расчёт на основе ёмкости известных рынков, использование данных специализированных компаний, ведущих систематические исследования продуктовых рынков, оценка с использованием норм потребления, расчёт с использованием частоты покупок и стандартных норм расходования, а также на основе первичных, повторных и дополнительных продаж.

Как правило, нишевая стадия инновационного продукта длится около полтора года. Успешное развитие наблюдается, если ниша трансформируется в устойчивый рыночный сегмент с растущим спросом. При негативном сценарии спрос исчезает, и продукт покидает рынок. В смешанном варианте ниша стабилизируется на низком уровне, не достигая масштабируемости. Таким образом, объективная оценка рыночной ёмкости инновационного продукта становится возможной лишь по завершении этой стадии.

Для повышения точности оценки емкости рынка инновационного продукта необходимо проводить как минимум два анализа: на этапе формирования бизнес-идеи и через полтора года после запуска [27].

Для того, чтобы показатель рыночной доли можно было корректно использовать в проекте масштабирования, важно определить географические границы рынка.

Чтобы показатель рыночной доли был полезен при планировании масштабирования, важно заранее задать чёткие параметры анализа. Прежде всего нужно определить, в каких именно регионах будет оцениваться рынок, так как спрос и конкуренция могут сильно различаться в зависимости от территории. Затем следует точно сформулировать, к какой продуктовой группе относится товар – это позволит корректно сравнивать его с аналогами. Наконец, необходимо выбрать конкретный период времени, за который будет производиться оценка. Эти три условия позволяют получить объективную картину положения компании на рынке и принимать обоснованные решения о её дальнейшем

росте.

Ключевым инструментом роста рентабельности является рост маржинальности, достигаемый изменением состава и содержанием продуктового портфеля на основании непрерывного изучения возможностей и требований потребителей [28].

Организация должна стремиться к повышению маржинальности своего продуктового предложения и расширять ассортимент за счет высокомаржинальных продуктов.

Таким образом, ёмкость рынка должна быть достаточной для получения эффекта масштаба, рыночная доля – для занятия выбранной рыночной ниши, рентабельность – для обеспечения выхода на самоокупаемость проекта. При невыполнении одного из перечисленных условий проект масштабирования является высокорискованным и не рекомендуется к реализации, как не достигающий плановой массы прибыли.

Продвижение инновационных продуктов направлено на преодоление барьеров восприятия новой продукции и изменение поведенческих моделей, что требует использования клиентоориентированных технологий, в том числе активно развивающихся в цифровой среде. Это не отрицает возможность привлечения традиционных инструментов.

Цель продвижения инновационного бренда – создание наиболее благоприятных коммуникационных предпосылок для реализации стратегических целей и задач компании. Основанные на этой цели задачи решаются путем направленного использования современных маркетинговых технологий [29].

В процессе продвижения инновационных продуктов значительное место занимает конгрессно-выставочная активность и событийный маркетинг, которые выступают эффективными инструментами решения информационных и имиджевых задач, а также представления новых разработок на рынке.

Конгрессно-выставочные мероприятия представляют собой организованные встречи представителей стран, отраслей, профессий, организаций для обмена знаниями и опытом, поиска необходимых решений и проводятся самостоятельно или сопровождаются выставочно-ярмарочными мероприятиями. Последние организуются для демонстрации и продвижения товаров, сервисов или информации об инновациях [30].

Организация мероприятий может осуществляться собственными силами компании или путем привлечения специализированной компании, например ивент-, маркетингового или медийного агентства.

Главной задачей ивент-маркетинга применительно к инновационной сфере является продвижение компании, ее новых продуктов, прямое взаимодействие с потенциальными клиентами, партнерами через организацию и участие в различных мероприятиях: конференциях, форумах, фестивалях, воркшопх и других ивентах.

На B2B-рынке событийный маркетинг ориентирован на развитие деловых отношений с другими компаниями, поставщиками, специалистами, клиентами и позволяет: общаться с потенциальными клиентами и партнерами, создавать новые связи, формировать взаимовыгодные партнерские отношения,

повышать узнаваемость нового бренда, получать обратную связь.

К числу результативных видов ивентов на B2B-рынке относятся выставки, конференции, отраслевые форумы, роуд-шоу (выездные мероприятия на разных площадках), вебинары, воркшопы, тренинги, хакатоны, мероприятия по запуску новых продуктов и сервисов [30].

Во многих компаниях на B2B-рынках более половины всех продаж новых инновационных продуктов приходится на несколько ключевых клиентов. Потеря каждого из них оказывает негативное влияние на объем продаж и создает серьезные риски для дальнейшего развития бизнеса. Как следствие, именно ключевые покупатели инновационных продуктов требуют особого отношения с точки зрения организации эффективных коммуникаций.

При развитии взаимодействия с такими клиентами хорошо зарекомендовали себя маркетинг ключевых клиентов. В настоящее время маркетинг ключевых клиентов рассматривается как скоординированная стратегия мультиканальных персонализированных маркетинговых коммуникаций для привлечения особо ценных клиентов и последующего взаимодействия с ними. Маркетинг ключевых клиентов рассматривает особо важных клиентов как самостоятельные рынки [31].

Таким образом, установлено, что отслеживание потребительских трендов позволяет своевременно адаптировать ассортимент и выявить направления для инновационного развития. Важным источником идея для разработки инновационного продукта служат результаты маркетинговых и социологических исследований, направленных на изучение спроса, потребительских предпочтений, значимую роль играют инициативы сотрудников, результаты научно-исследовательской деятельности компаний, анализ производственного и коммерческого опыта. Объективность и достоверность результатов анализа инновационной идеи обусловлены уровнем компетентности и профессиональной подготовки участников экспертной группы. Ограниченный доступ к специалистам, обладающим необходимыми знаниями в узкоспециализированных областях, затрудняет оценку перспективности инноваций.

Определено, что в процессе создания опытного образца один из ключевых этапов – обоснованное определение рыночной ниши, идентификация целевой аудитории и анализ конкурентной среды. Поиск и изучение целевых потребителей предполагает систематическую работу по пониманию мотивов, барьеров и предпочтений потенциальных пользователей. Большинство рисков при переходе от опытного образца инновационного продукта к его серийному производству связаны с критериями: ёмкости рыночной ниши, которая обеспечивает потенциал продаж, рыночной долей инновационного продукта и целевой рентабельностью продукции.

Рост этих показателей обеспечивает увеличение массы прибыли. Для повышения точности оценки ёмкости рынка инновационного продукта необходимо проводить два анализа: на этапе формирования бизнес-идеи и через полтора года после запуска. Ключевым инструментом роста рентабельности является рост маржинальности, достигаемый изменением состава и содержания продуктового портфеля на основании непрерывного изучения возможностей и

требований потребителей. Ёмкость рынка должна быть достаточной для получения эффекта масштаба, рыночная доля – для занятия выбранной рыночной ниши, рентабельность – для обеспечения выхода на самоокупаемость проекта.

Выявлено, что в процессе продвижения инновационных продуктов значительное место занимает конгрессно-выставочная активность и событийный маркетинг. При развитии взаимодействия с ключевыми клиентами на B2B-рынках хорошо зарекомендовали себя инструменты маркетинга ключевых клиентов.

1.3 Особенности развития рынка инновационной рыбной продукции

Характер продуктовых инноваций в различных отраслях и сферах деятельности специфичен и требует учета традиций и тенденций развития конкретных рынков, а также особенностей продукта, его потребителей, конкурентной ситуации. Несмотря на то что в их основе лежат базовые элементы, специфика отраслей и сфер деятельности вносит в маркетинг инноваций новое, что как развивает традиционный инструментарий маркетинга, так и создает новые востребованные модели и технологии.

Пищевая отрасль является одной из самых древних и в то же время непрерывно и быстро изменяющихся сфер инноваций, ключевым приоритетом которой выступает ориентация на ценностные характеристики продуктов питания. Рыбная отрасль, как и многие другие направления продовольственной индустрии, постоянно развивается, в том числе за счет внедрения технических и технологических инноваций на производство и предложения рынку новой продукции.

На рисунке 1.4 указана ёмкость мирового рынка рыбы и морепродуктов в 2016-2020 гг. и прогноз на 2025 г. в натуральном и стоимостном выражении по данным отчёта EMIS [32]:



Рисунок 1.4 – Ёмкость мирового рынка рыбы и морепродуктов за 2016-2020 гг. и прогноз на 2025 г.

В 2020 г. мировой рынок рыбы и морепродуктов оценивается в размере 34,2 млн. тонн, что эквивалентно 229,9 млрд. долл. США. На протяжении всего анализируемого периода мировой рынок рыбы и морепродуктов в стоимостном выражении имел положительную динамику со среднегодовым темпом роста 4,9%. По прогнозу на 2025 г. ёмкость рынка рыбы и морепродуктов будет составлять 253,4 млн. тонн и 36,6 млрд. долл. в США.

В таблице 1.1 указана структура мирового рынка рыбы и морепродуктов по видам продукции за 2016-2020 гг.

Таблица 1.1 – Структура мирового рынка рыбы и морепродуктов по видам продукции за 2016-2020 гг.

Вид продукции	Годы					Темп роста 2020 г. к 2016 г., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Свежая рыба и морепродукты, необработанные, млрд. долл. США	57,0	59,8	63,0	66,1	69,0	121,1
Замороженная рыба и морепродукты, млрд. долл. США	32,0	34,2	36,6	39,2	40,7	127,2
Обработанная, охлажденная, фасованная рыба и морепродукты, целиком, млрд. долл. США	30,3	31,1	32,9	34,3	35,9	118,5
Готовая продукция из рыбы и морепродуктов, млрд. долл. США	27,3	28,3	29,6	30,8	32,2	117,9
Охлажденная фасованная рыба и морепродукты, в кусках, млрд. долл. США	25,5	26,6	27,9	29,1	30,3	118,8
Вяленая, сушеная рыба и морепродукты, млрд. долл. США	17,5	18,7	20,0	21,4	21,8	124,6
Итого, млрд. долл. США	189,5	199,0	210,0	221,0	229,9	

Анализ структуры мирового рынка рыбы и морепродуктов за 2016-2020 гг. показывает рост по всем категориям продукции. Общий объем увеличился с 189,5 до 229,9 млн. тонн (темп роста – 21%). Самый высокий темп роста (127%) продемонстрировала замороженная рыба и морепродукты, что связано с развитием логистики и глобальной торговли. Сегмент готовой продукции также вырос на 18%, отражая интерес потребителей к удобным в приготовлении продуктам. Аналогичный рост наблюдается в сегментах фасованной охлажденной рыбы и сушёных изделий (119% и 125% соответственно).

На рисунке 1.5 представлена структура мирового рынка рыбы и морепродуктов по видам продукции за 2020 г.

В 2020 г. структура мирового рынка рыбы и морепродуктов распределялась следующим образом: наибольшую долю занимала свежая необработанная продукция – 30%. Далее следуют замороженные рыба и морепродукты (17,7%) и обработанная охлажденная продукция (15,6%). Значительная доля

приходится на готовую продукцию (14%) и охлаждённую фасованную в кусках (13,2%). Наименьшую долю занимает сушёная и вяленая продукция и составляет 9,5% [32].



Рисунок 1.5 – Структура мирового рынка рыбы и морепродуктов по видам продукции за 2020 г.

В структуре мирового рынка готовой продукции из рыбы и морепродуктов в стоимостном выражении, совокупная доля Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона и Северной Америки составляла 79,4%. Наибольшая доля в 2020 г. приходилась на Европу – 43,0%, далее следуют Азиатско-Тихоокеанский регион и Северная Америка с долей 21,0% и 15,4% соответственно [32].

Направления инновационных процессов в рыбной отрасли определяются особенностями и условиями ее развития, такими как:

- одновременное сочетание исторически традиционной части пищевой отрасли, которая в своей массе не подвержена значительным колебаниям спроса, с быстро растущей долей компаний, которые приносят в нее изменения за счет внедрения революционных инноваций, кардинально меняющих общие границы всей отрасли;

- особые требования к качеству и безопасности продуктов питания, что выражается в необходимости строгого соответствия государственно-эпидемиологическим правилам, нормам и нормативам и выстраивания соответствующих систем на производстве с учетом ограниченного срока хранения;

- зависимость от географических факторов и климатических условий производства и сбыта продукции, которые определяют локализацию и привязку к определенным местам и сезонность характера поставок сырья;

- массовая потребность в продуктах питания, которая задает необходимость организации бесперебойного производственного процесса и определяет масштаб разнообразия различных вкусов, видов упаковки, форм и других потребительских характеристик и свойств [33].

Для маркетинга инноваций в рыбной отрасли следует учитывать ценностную природу создаваемых в ней продуктов. Маркетологам рыбной отрасли следует учитывать пять основных типов потребительских ценностей,

которые присуще продуктам питания:

- витальные ценности лежат в основе любого продукта питания и характеризуются количеством и соотношением содержащихся в нем пищевых веществ для поддержания жизни и здоровья;

- эстетическая ценность. Пища является не только основой функционирования организма, но и фактором получения удовольствия (удовлетворение чувства голода и наслаждение от употребления);

- социальные ценности. Это статусность пищевого продукта в зависимости от принадлежности потребителя к социальной группе (например, для людей, придерживающихся специальной диеты и предпочитающих конкретные блюда);

- духовные ценности определяются культурой (традициями, ритуалами и обычаями) приема пищи разными народами и социальными слоями;

- экономические ценности связаны с доступностью пищевого продукта и возможностью его выгодного приобретения [33].

Центральным элементом модели маркетинга инноваций является маркетинговая стратегия создания новых продуктов (далее МССНП). Под МССНП понимается совокупность межфункциональных действий компании по отбору и разработке новых продуктов питания с превосходящей потребительской ценностью.

Формирования МССНП в пищевой отрасли является циклическим процессом, в котором объединяются пространство новых идей и конечный результат – ориентированные на рынок новые продукты.

Процесс формирования МССНП начинается с уточнения миссии и целей для выявления роли инноваций в развитии организации, ее значения и приоритетов на корпоративном уровне [34].

На втором этапе проводится стратегический маркетинговый анализ перспектив развития потенциала организации для создания новых продуктов. Целесообразно использовать методы анализа привлекательности рынка, предсказания развития отрасли, оценку прошлого опыта разработки новых продуктов.

На третьем этапе на основе предварительно собранной информации разрабатываются и оцениваются стратегические альтернативы, после чего осуществляется выбор МССНП с использованием моделей стратегий роста, учитывающих инновационную составляющую, а также инструментов SWOT-анализа и матрицы БКГ. На корпоративном уровне выделены два основных типа маркетинговых стратегий инноваций: проактивная, связанная с созданием технологических инноваций и мировых новинок, и реактивная – связанная с разработкой модификаций и товаров-имитаторов [35].

После выбора стратегии, на четвертом этапе определяются цели по новым продуктам и формируется портфолио. Цели организации в области создания новых пищевых продуктов затрагивают финансовый и стратегический аспекты, а формируемое портфолио является списком ранжированных проектов новых продуктов и научно-исследовательских проектов, которые находятся в разработке.

Маркетингование процесса разработки новых пищевых продуктов

осуществляется на пятом этапе МССНП и позволяет сократить время создания и реализации. Процесс разработки новых продуктов должен быть адаптирован к особенностям пищевой отрасли с учетом ее отличительных особенностей и степени новизны продукта [35].

Главным отличием процесса разработки нового продукта питания от классического подхода является первостепенный учет его вкусовых характеристик. Разработка рецептур и концепций нового продукта происходит непосредственно после этапа отбора идей, в отличие от классического подхода, в котором разработка прототипа нового продукта осуществляется после этапа бизнес-анализа. Этапы разработки инновационных пищевых продуктов представлены на рисунке 1.6:



Рисунок 1.6 – Этапы разработки инновационных пищевых продуктов

Следующей особенностью предлагаемого подхода является обратная связь этапа маркетингового тестирования с этапами разработки рецептур и концепции и маркетинговой стратегии нового продукта питания при оценке его конкурентных преимуществ. Проведение маркетингового тестирования нового продукта питания возможно без значительных затрат с учетом ориентации на рынок, включающей всех участников.

В данном подходе имеется наличие дополнительного, девятого этапа контроля и поиска новых идей. Получение нового продукта не является конечной целью, залогом успешного долгосрочного развития компании, только постоянный поиск и внедрение инноваций являются условием развития [36].

Оценка и контроль реализации МССНП завершают процесс ее разработки. Этот этап определяет последствия от внедрения выбранной стратегии, прежде всего на корпоративном уровне. Критерием оценки является достижение целей организации по новым продуктам, например доли новых продуктов в продажах или чистой прибыли компании по итогам года. Если расхождения

планируемых целей и фактических результатов незначительны, то можно говорить о правильно выбранной МССНП.

Процесс формирования МССНП идет на основе межфункциональной координации, так как затрагивает внутреннюю и внешнюю среды организации и требует соответствующих изменений.

Одной из ключевых тенденций, определяющих современное развитие рынка рыбной продукции, является изменение пищевых привычек населения и растущий интерес к концепции здорового питания. Этот процесс носит системный характер и обусловлен рядом социально-экономических, демографических и культурных факторов, таких как повышение уровня информированности потребителей о взаимосвязи рациона и здоровья, увеличение продолжительности жизни, урбанизация, а также рост индивидуальной ответственности за качество потребляемых продуктов [37].

В контексте указанных изменений рыба и продукты её переработки приобретают особую значимость как источник высококачественного белка, полиненасыщенных жирных кислот омега-3, витаминов D и B12, а также ряда микроэлементов (йод, селен, фосфор), необходимых для поддержания метаболического и сердечно-сосудистого здоровья. Восприятие рыбной продукции как функционально-полезной формирует предпосылки для её активного включения в рацион потребителей, особенно в группах с высоким уровнем образования, дохода и вниманием к вопросам профилактики заболеваний.

Параллельно наблюдается смещение предпочтений в сторону продуктов с минимальной степенью переработки, натуральным составом, низким содержанием соли, сахара и консервантов.

В 2023 г. мировое потребление рыбы на душу населения достигло 20,5 килограмма в год по сравнению с 14,4 килограммов в 1990 г. Это свидетельствует о наличии значительного потенциала роста спроса на рыбную продукцию в будущем [38].

Современный рынок рыбной продукции демонстрирует сдвиг в сторону роста спроса на продукты, отличающиеся удобством потребления. Эта тенденция является отражением изменений в образе жизни населения, в первую очередь – ускорения ритма жизни, урбанизации и увеличения числа домохозяйств, состоящих из одного или двух человек. В условиях ограниченного времени на приготовление пищи потребители всё чаще отдают предпочтение продуктам, которые легко и быстро использовать в повседневном рационе.

Удобные форматы потребления в сегменте рыбной продукции охватывают разнообразные виды продукции – от нарезанных и фасованных филе до готовых к употреблению блюд и полуфабрикатов, требующих минимальной кулинарной обработки. Особенно популярными становятся охлаждённые и замороженные продукты в вакуумной или модифицированной газовой упаковке, а также консервы с акцентом на натуральный состав и отсутствие искусственных добавок. Возрастает интерес к индивидуальным порционным упаковкам, позволяющим точно дозировать количество и минимизировать пищевые отходы, что особенно важно для одиноких потребителей и малых семей [39].

Особое внимание уделяется разработке продукции, адаптированных под

потребности специфических целевых групп: детей, пожилых людей, потребителей с пищевыми ограничениями (например, безглютеновые или с пониженным содержанием соли продукты). Тенденции имеются и в упаковке продукции – производители всё чаще используют технологии удобного открывания и повторного закрывания, а также другие элементы эргономичного дизайна, которые облегчают использование продукта и позволяют сохранить его свежесть после вскрытия упаковки.

Одной из ключевых тенденций современного рынка рыбной продукции является рост популярности альтернативных форм её потребления. Традиционные способы реализации рыбы – в виде охлаждённой, мороженой продукции – постепенно дополняются новыми категориями, ориентированными на изменение вкусовых предпочтений потребителей, ускорение ритма жизни и рост интереса к здоровому питанию. К числу наиболее динамично развивающихся направлений относятся сушёные и вяленые рыбные снеки, рыбные бургеры, пасты, паштеты, а также полуфабрикаты и готовые блюда на основе рыбного сырья [40].

Альтернативные формы рыбной продукции обладают рядом конкурентных преимуществ. Во-первых, они обеспечивают удобство в потреблении – не требуют длительной термической обработки или сложного приготовления, что делает их привлекательными для занятых потребителей и молодых семей. Во-вторых, такие продукты часто позиционируются как элементы здорового рациона: они содержат легкоусвояемый белок, омега-3 жирные кислоты и минимальное количество вредных добавок. Кроме того, современные технологии переработки позволяют сохранять питательную ценность сырья при длительном сроке хранения.

Особенно заметен рост интереса к инновационным рыбным снекам – это могут быть полоски сушёной рыбы, чипсы из филе, батончики на основе морепродуктов. Подобные изделия находят спрос среди потребителей, ориентированных на функциональное питание, спорт и активный образ жизни. Аналогично, растёт предложение рыбных бургеров – продуктов, которые сочетают в себе удобство фастфуда с более высокой пищевой ценностью по сравнению с мясными аналогами.

Альтернативные формы потребления рыбы становятся важным направлением для диверсификации продуктового портфеля рыбоперерабатывающих предприятий. Их популяризация способствует расширению аудитории потребителей рыбной продукции, повышению её привлекательности среди молодежи и формированию новых рыночных ниш.

Развитие инноваций в рыбной промышленности определяется совокупностью факторов, формирующих благоприятную среду для инноваций. Среди ключевых стимулов можно выделить рост потребительского спроса на качественные, функциональные и экологичные продукты, что стимулирует компании к внедрению новых разработок. Существенную роль играет государственная поддержка через программы субсидирования, льготного кредитования и развития аквакультуры. Инвестиционная активность, развитие научно-исследовательской базы и расширение сотрудничества между компанией и

образовательными учреждениями создают дополнительные условия для масштабирования инноваций. Усиление конкурентной среды побуждает производителей к дифференциации ассортимента и созданию инноваций [41].

Научно-технологический прогресс играет ключевую роль в трансформации рыбной отрасли, способствуя повышению эффективности производства, устойчивости и качества продукции. Внедрение современных аквакультурных систем, цифровых технологий для контроля и прослеживаемости, а также инновационных методов переработки и упаковки позволяет существенно снизить издержки и адаптировать продукцию к потребительским ожиданиям. Технологические инновации становятся основой роста и повышения конкурентоспособности инновационной рыбной продукции.

Таким образом, определено, что в 2023 г. мировое потребление рыбы на душу населения достигло 20,5 килограммов в год. Мировой рынок рыбы и морепродуктов имеет положительную динамику со среднегодовым средним темпом роста 4,9%. Ёмкость рынка рыбы и морепродуктов составляет 253,4 млн. тонн и 36,6 млрд. долл. США. В структуре мирового рынка готовой продукции в стоимостном выражении совокупная доля Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона и Северной Америки составляет порядка 79,4%.

Показано, что массовая потребность в продукции индустрии определяет масштаб разнообразия различных вкусов, видов, упаковок, форм и других характеристик и свойств. Одной из ключевых тенденций, определяющих современное развитие рынка рыбной продукции является изменение пищевых привычек населения и растущий интерес к концепции здорового питания. Наблюдается смещение предпочтений в сторону продуктов с минимальной степенью переработки, натуральным составом, низким содержанием соли, сахара и консервантов. Рынок демонстрирует сдвиг в сторону роста спроса на продукты, характеризующиеся удобством потребления.

Установлено, что главным отличием процесса разработки нового продукта является первостепенный учёт его вкусовых характеристик. Происходит быстрый рост долей компаний, которые приносят в отрасль изменения за счёт внедрения революционных инноваций, кардинально меняющих общие границы всей отрасли. Выбор маркетинговой стратегии создания новых продуктов учитывает инструменты SWOT-анализа и матрица БКГ. Научно-технический прогресс играет ключевую роль в трансформации рыбной отрасли способствуя повышению эффективности производства, устойчивости и качества продукции.

2 Анализ разработки и продвижения инновационной продукции в СП «Санта Бремор» ООО

2.1 Организационная структура и анализ экономических показателей СП «Санта Бремор» ООО

СП «Санта Бремор» ООО представляет собой одно из ведущих предприятий пищевой промышленности Республики Беларусь, специализирующееся на производстве и реализации продуктов питания. Юридический адрес предприятия зарегистрирован в городе Бресте, где сосредоточены основные производственные мощности, административные подразделения и логистическая инфраструктура.

Миссия компании – «Bremor – создавая продукты, стремимся делать жизнь лучше» [42].

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. СП «Санта Бремор» ООО является совместным белорусско-германским предприятием, что свидетельствует о наличии иностранного капитала и развитием международном сотрудничестве. Форма собственности предприятия – частная. Предприятие входит в состав группы компаний Santa, объединяющей также такие структуры, как ОАО «Савушкин продукт» и ООО «Санта Ритейл».

Компания СП «Санта Бремор» ООО была основана в 1993 г. Михаилом Леонидовичем Мошенским. Идея создания предприятия возникла из стремления выпускать качественные и доступные продукты питания, востребованные как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Предприятие имеет следующие цеха:

- цех мороженого и замороженных продуктов (включая полуфабрикаты);
- цех по выпуску икры и продуктов из морской капусты;
- участки по переработке морепродуктов (креветки, мидии, кальмары);
- линии по производству спредов и салатных изделий.

Компания производит продукцию в 12 категориях, включая пресервы из рыбы, красную рыбу, икру, морепродукты, спреды, сурими, рыбные консервы, водоросли, салаты, полуфабрикаты из теста, мороженое и хумусы. Сегодня компания выпускает более 1000 наименований продукции. Самые известные бренды компании – «Санта Бремор», «Русское море», «Матиас», «Бабушка Аня», «ЮККИ», «ТОП», Soletto, «Самое время».

В компании трудятся около 7500 сотрудников, а продукция реализуется более чем в 39 странах мира и 190 тыс. тонн проданной продукции в год.

					ДР 02.00. ПЗ				
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата	Анализ разработки и продвижения инновационной продукции в СП «Санта Бремор» ООО		Лит.	Лист	Листов
Разраб.		Козюра					У	1	26
Провер.		Пивоваров					БГТУ 1-26 02 03, 2025		
Н. контр.		Дербинская							
Утв.		Дацкш							

Виды деятельности СП «Санта Бремор» ООО охватывают широкий спектр направлений в сфере пищевой промышленности. Основными из них являются:

- переработка рыбы и морепродуктов;
- производство рыбных пресервов, икры, морских салатов и продуктов из морской капусты;
- выпуск замороженных полуфабрикатов и готовых блюд;
- производство мороженого и десертных изделий;
- упаковка, хранение и логистическое сопровождение продукции;
- дистрибуция товаров на внутреннем и внешних рынках.

Целями деятельности предприятия являются:

- обеспечение потребителей доступной, безопасной и качественной продукцией питания, соответствующей современным требованиям и стандартам;
- постоянное расширение ассортимента и совершенствование продуктовой линейки с учётом спроса и рыночных тенденций;
- укрепление позиций на международных рынках и развитие экспортного потенциала;
- внедрение инновационных производственных решений и экологически безопасных технологий;
- реализация стратегии устойчивого развития, включающей инвестиции в персонал, социальную сферу и охрану окружающей среды;
- повышение эффективности бизнес-процессов и создание дополнительной ценности для потребителей, партнёров и общества в целом.

Компания осуществляет свою деятельность на двух производственных площадках, расположенных в Республике Беларусь и Российской Федерации, с применением современных автоматизированных технологий и высоких стандартов качества.

Каналы товародвижения компании включают как прямые, так и косвенные формы дистрибуции. Прямой сбыт осуществляется через собственные дистрибьюторские компании, которые входят в структуру группы компаний Santa. В частности, на территории Республики Беларуси работает компания СП «Санта Импэкс Брест» ООО, в России – АО «Русское море», в Молдове – СП «Санта-Бриз» ООО. Эти компании имеют собственные логистические центры и филиалы, что позволяет эффективно охватывать национальные рынки.

На территории Республики Беларусь действует семь филиалов и 14 логистических центров, в России – девять филиалов и один логистический центр, в Молдове – два филиала и один логистический центр. Благодаря этому обеспечивается высокая плотность покрытия и возможность оперативной доставки продукции до точек продаж.

Компания внедрила системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001, что позволило достичь системного подхода в управлении качеством. С целью расширения поставок продукции за рубеж были внедрены стандарты IFS и DIN EN ISO 9001, а также знак «Seafood from Norway».

Организационная структура предприятия состоит из следующих звеньев

управления:

- директор;
- главный инженер;
- заместитель директора по качеству;
- заместитель директора по производству;
- заместитель директора по логистике;
- заместитель директора по сбыту;
- заместитель директора по маркетингу;
- заместитель директора по экономике и финансам;
- заместитель директора по общим вопросам.

Главный инженер отвечает за техническую политику предприятия: внедрение новых технологий, контроль за техническим состоянием оборудования и техники безопасности.

Обеспечение технологического развития компании возложено на комплекс взаимосвязанных подразделений. Ключевую роль в этом занимает технологический отдел, который является центром разработки и внедрения новых производственных технологий и рецептов.

Поддержку технологических процессов обеспечивают специализированные отделы по продуктовым категориям: отдел «Рыба и морепродукты», отдел «Икра, спреды, сурими, салаты», отдел «Мороженое», отдел «Полуфабрикаты». Эти отделы адаптируют и внедряют технологические инновации к специфике своих продуктовых линий.

Контролирует данные отделы главный технолог. Общее число сотрудников отдела главного технолога, которые занимаются разработкой продуктовых и процессных инноваций, составляет 40 человек.

Заместитель директора по маркетингу изучает рынок и потребителей, формирует маркетинговую стратегию, отвечает за продвижение продукции, брендинг, рекламу и участие в выставках. На рисунке 2.1 представлены подразделения отдела маркетинга компании:

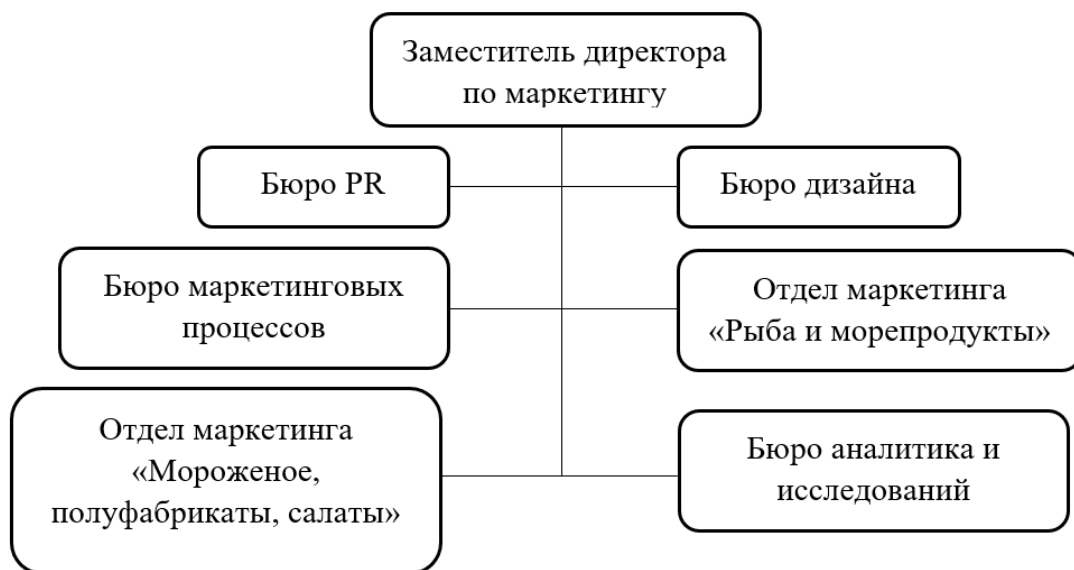


Рисунок 2.1 – Подразделения отдела маркетинга

В отдел маркетинга входит шесть звеньев: бюро PR, бюро дизайна, бюро маркетинговых процессов, отдел маркетинга «Мороженое, полуфабрикаты и салаты», отдел маркетинга «Рыба и морепродукты», бюро аналитики и маркетинговых исследований. Общее число работников отдела маркетинга составляет 50 человек.

Рассмотрим задачи каждого подразделения в отделе маркетинга:

Основными задачами бюро PR являются:

- разработка, реализация и оценка эффективности коммуникационной стратегии предприятия;
- коммуникационная поддержка внешних и внутренних событий предприятия;
- организация цифровых коммуникаций;
- анализ информации об имидже и репутации предприятия, брендов и продуктов предприятия, сотрудников предприятия в открытых источниках, СМИ, цифровых и других ресурсах;
- создание и поддержание в актуальном состоянии базы знаний об имидже и репутации предприятия, брендов и продуктов предприятия;
- организация взаимодействия со СМИ.

Основными задачами бюро дизайна являются:

- формирование и развитие конкурентоспособной визуальной коммуникации с потребителем и партнерами предприятия;
- осуществление полного цикла создания дизайна упаковки, маркировки продуктов предприятия, дизайна рекламных и имиджевых материалов по продвижению продукта;
- обеспечение предприятия печатными упаковочными материалами стабильно высокого качества.

Основными задачами бюро маркетинговых процессов являются:

- формирование и развитие эффективной системы маркетинговых процессов предприятия, отвечающей потребностям бизнеса;
- описание и регламентация маркетинговых процессов предприятия;
- информационно-консультационная поддержка внедрения утвержденных описаний и регламентирующих документов маркетинговых процессов предприятия;
- создание и поддержание в актуальном состоянии базы знаний о маркетинговых процессах предприятия;
- создание и поддержание в актуальном состоянии электронной базы документооборота отдела маркетинга.

Основными задачами отдела маркетинга «Мороженое, полуфабрикаты и салаты» являются:

- совместно с другими подразделениями предприятия и руководством выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынке в целом и в отношении товарных категорий «Мороженое, полуфабрикаты и салаты», продуктовой и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов товарных категорий;

- разработка и реализация годовых маркетинговых планов товарных категорий «Мороженое, полуфабрикаты и салаты», координация в реализации маркетинговых планов деятельности подразделений предприятия;

- изучение и оценка конъюнктуры рынка, анализ тенденций продаж и дистрибуции, оценка показателей финансовой эффективности товарных категорий «Мороженое, полуфабрикаты и салаты»;

- организация и обеспечение реализации процесса планирования и исполнения рекламной и трейд-маркетинговой поддержки брендов и продуктов товарных категорий «Мороженое, полуфабрикаты и салаты»;

- организация и обеспечение реализации процесса планирования и исполнения работ проектных групп по разработке, постановке на производство и внедрению на рынок новых продуктов товарных категорий «Мороженое, полуфабрикаты и салаты».

Основными задачами отдела маркетинга «Рыба и морепродукты» :

- совместно с другими подразделениями предприятия и руководством происходит выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках в целом и в отношении товарных категорий «Рыба и морепродукты», продуктовой и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов товарных категорий;

- разработка и реализация годовых маркетинговых планов товарных категорий «Рыба и морепродукты», координация в реализации маркетинговых планов деятельности подразделений предприятия;

- изучение и оценка конъюнктуры рынка, анализ тенденций продаж и дистрибуции, оценка показателей финансовой эффективности товарных категорий «Рыба и морепродукты»;

- организация и обеспечение реализации процесса планирования и исполнения рекламной и трейд-маркетинговой поддержки брендов и продуктов товарных категорий «Рыба и морепродукты»;

- организация и обеспечение реализации процесса планирования и исполнения работ проектных групп по разработке, постановке на производство и внедрению на рынок новых продуктов товарных категорий «Рыба и морепродукты».

Основными задачами бюро аналитики и маркетинговых исследований являются:

- формирование и развитие эффективной системы аналитики и маркетинговых исследований предприятия, отвечающей потребностям компании;

- разработка и реализация годового плана исследований;

- разработка и реализация полного цикла маркетинговых исследований от идентификации бизнес-проблем брендов и товарных категорий до презентации результатов исследования и контроля за выполнением рекомендаций;

- формирование и управление процессом предоставления подразделениям маркетинга и продаж компании и бизнес-юнитов регулярной аналитики и аналитики по запросу по брендам и товарным категориям;

- информационно-консультационная поддержка по вопросам интерпре-

тации и практического применения полученных результатов маркетинговых исследований, исследовательских отчетов, бизнес-рекомендаций.

Организационная структура СП «Санта Бремор» ООО является иерархической с чётким распределением функций и зон ответственности между подразделениями, что способствует эффективному управлению и координации деятельности. В структуре компании маркетинговый отдел занимает стратегически важное место, обеспечивая анализ рынка, формирование продуктовой политики, продвижение и развитие бренда. Его деятельность направлена на адаптацию к потребительским предпочтениям, выявление рыночных тенденций и повышение конкурентоспособности продукции, что особенно важно в условиях активного внедрения инноваций. В приложении А находится организационная структура предприятия.

Проведем анализ основных показателей хозяйственной деятельности СП «Санта Бремор» ООО за 2022-2024 гг., чтобы более подробно рассмотреть текущие финансово-экономические результаты предприятия, выявить положительные и отрицательные тенденции. В таблице 2.1 представлена динамика основных финансово-экономических показателей деятельности СП «Санта Бремор» ООО за 2022-2024 гг.

Таблица 2.1 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности СП «Санта Бремор» ООО за 2022-2024 гг.

Показатели	Год			Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	1331,94	1463,68	1759,58	110	120
Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	954,12	1054,96	1301,93	111	123
Управленческие расходы, млн. руб.	19,35	23,78	32,87	123	138
Расходы на реализацию, млн. руб.	85,48	94,84	117,54	111	124
Прибыль от реализации, млн. руб.	278,32	290,10	307,25	104	106
Рентабельность реализованной продукции, %	29,17	27,50	23,60	94	86
Чистая прибыль, млн. руб.	239,18	251,77	271,07	105	108
Рентабельность продаж, %	17,96	17,20	15,41	96	90

В течение анализируемого периода наблюдается стабильный рост выручки от реализации продукции: в 2023 г. по сравнению с 2022 г. выручка увеличилась на 10 %, а в 2024 г. – ещё на 20 %. Это свидетельствует о расширении объемов продаж и об успешной маркетинговой политике и повышении рыночной активности компании. Рост затрат в совокупности с умеренным увеличением прибыли от реализации (на 4 % в 2023 г. и на 6 % в 2024 г.) указывает на снижение эффективности основной операционной деятельности. Это подтверждается снижением рентабельности реализованной продукции: с 29,17 % в 2022 г. до 23,60 % в 2024 г. Данный показатель отражает уменьшение доли прибыли в себестоимости продукции и свидетельствует о том, что рост

издержек не компенсируется увеличением выручки.

Чистая прибыль также демонстрирует положительную, но замедляющуюся динамику: прирост составил 5 % в 2023 г. и 8 % в 2024 г. Вместе с тем рентабельность продаж, отражающая общую эффективность продаж с учётом всех видов затрат, снижается с 17,96 % до 15,41 % за тот же период. Это указывает на ухудшение общей финансовой устойчивости компании и необходимость принятия мер по повышению экономической эффективности.

Взаимосвязь между ростом выручки и чистой прибыли с рентабельностью продаж за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 2.2:

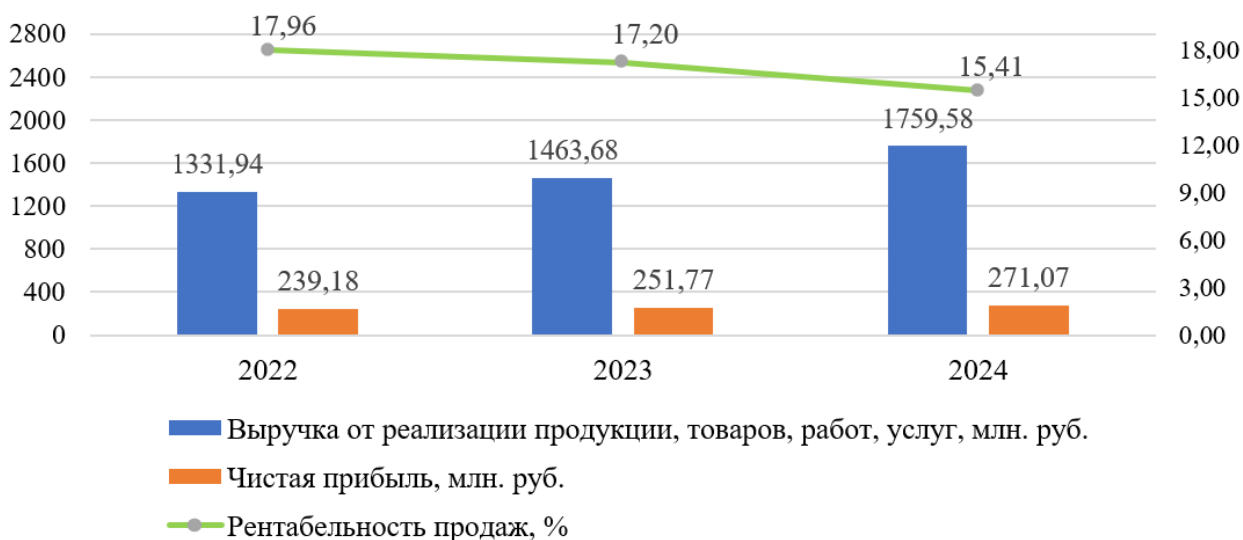


Рисунок 2.2 – Динамика выручки, чистой прибыли и рентабельности продаж СП «Санта Бремор» ООО за 2022-2024 гг.

На рисунке 2.3 представлена структура продаж на экспорт и на внутренний рынок на 2024 г.:

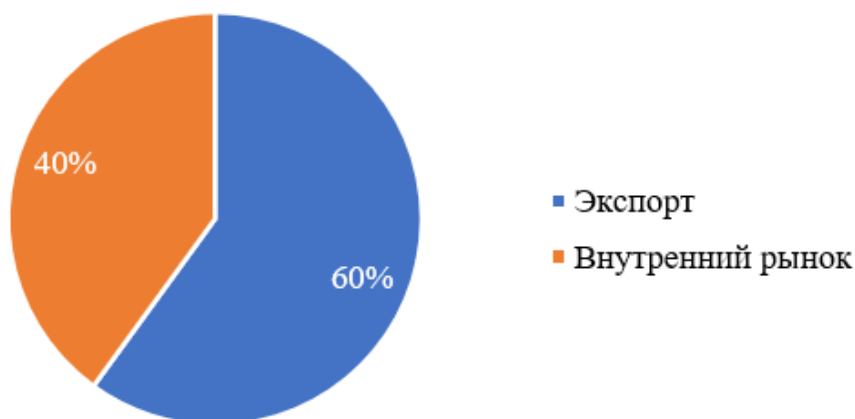


Рисунок 2.3 – Структура продаж на экспорт и на внутренний рынок за 2024 г.

Доля экспорта составляет 60 % от структуры продаж. Это показывает, что СП «Санта Бремор» ООО является экспортно-ориентированным

предприятием.

На рисунке 2.4 представлена структура экспорта продукции за 2024 г.:

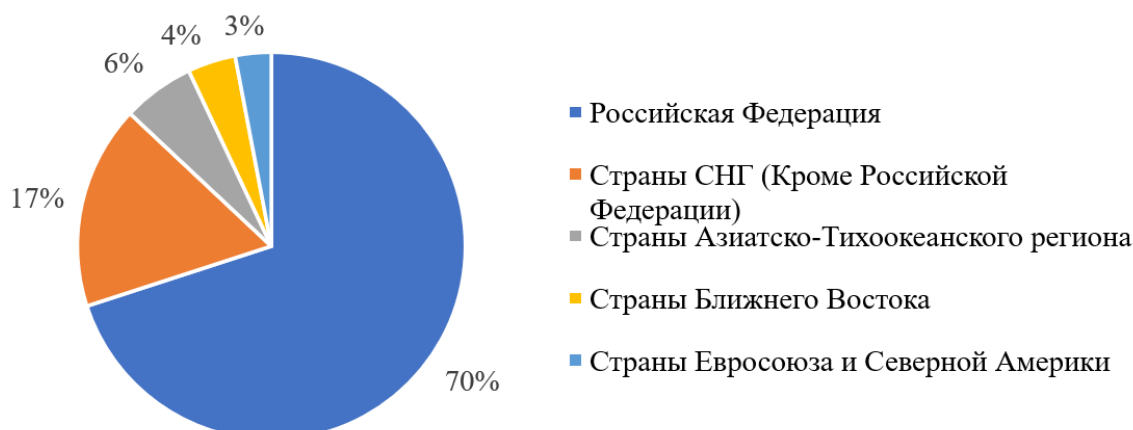


Рисунок 2.4 – Структура экспорта продукции за 2024 г.

Доминирующая доля Российской Федерации (70 %) подчёркивает её ключевую роль в экспортной стратегии. Это обусловлено тесными экономическими связями в рамках ЕАЭС, географической близостью и отлаженными логистическими цепочками, что особенно актуально в условиях санкционного давления на другие рынки. Присутствие в странах СНГ (за исключением Российской Федерации) на уровне 17 % указывает на продолжение развития традиционных рынков сбыта, обеспечивающих определённую степень диверсификации.

Доли Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока свидетельствуют об активных усилиях по освоению новых, перспективных направлений. Это отражает стремление компании к расширению географии продаж и снижению зависимости от ограниченного числа рынков, несмотря на логистические и культурные барьеры. Минимальная доля стран Евросоюза и Северной Америки является прямым следствием действующих санкций и политических ограничений, что существенно затрудняет или экспорт продукции на эти рынки.

В рамках комплексного подхода к управлению качеством, разработке новой продукции и поддержанию конкурентоспособности, в компании регулярно проводятся систематические дегустации и анализы конкурентных брендов рыбной продукции среди маркетологов и технологов. В ходе этих дегустаций эксперты коллективно оценивают каждый образец продукции, включая собственные бренды и продукты конкурентов. Оценка производится по заранее определённому набору критериев, охватывающих ключевые аспекты потребительских свойств и качества. Для каждой характеристики выставляются баллы по пятибалльной шкале, что позволяет получить количественные данные и провести объективное сравнение между брендами.

В таблице 2.2 представлены данные, отражающие результаты бенчмаркинга брендов рыбной продукции на российском и белорусском рынке. В анализе принимали участие 13 технологов и 15 представителей отдела

маркетинга. Анализ количественных оценок позволит определить сильные и слабые стороны каждого участника рынка по заданным критериям.

Таблица 2.2 – Анализ брендов рыбной продукции

Критерий	«Мери- диан»	«Балтий- ский Берег»	«Vici»	«Баренцево»	«Океан»	«LEOR»
Узнаваемость бренда	4,3	4,0	4,5	3,8	2,9	3,5
Качество сы- рья	4,1	3,9	4,2	4,4	3,4	3,7
Вкусовые ка- чества и аро- мат	4,0	3,8	4,1	4,2	3,2	3,6
Пищевая цен- ность и состав	3,9	3,7	4,0	4,0	3,3	3,5
Удобство и практичность упаковки	4,2	3,9	4,4	3,7	3,0	3,6
Текстура и консистенция	3,9	3,7	4,3	4,1	3,2	3,5
Срок годности и условия хра- нения	4,1	3,9	4,2	4,0	3,5	3,6
Цена	3,9	4,0	3,7	3,5	4,2	3,8
Средняя оцен- ка	4,1	3,9	4,2	4,0	3,3	3,6
Примечание – Используется шкала от одного до пяти, где один – «плохо», а пять – «отлично»						

Проведённый бенчмаркинг демонстрирует выраженную дифференциацию позиций брендов на рынке рыбной продукции. Бренды «Vici» и «Меридиан» позиционируются как лидеры рынка, превосходя конкурентов по комплексу атрибутов, включая узнаваемость, качество сырья, вкусовые характеристики и качество упаковки. Это свидетельствует об их способности формировать высокую потребительскую ценность и эффективно управлять брендом.

Бренд «Баренцево» демонстрирует высокие показатели, особенно в категориях качества сырья. «Балтийский Берег» занимает уверенную позицию в среднем сегменте, сочетая хорошую узнаваемость с конкурентной ценой.

«LEOR» и «Океан» расположены в нижнем сегменте оценок по большинству критериев, за исключением ценовой привлекательности у «Океан». Это указывает на их ориентацию на ценовое лидерство, что может сопряжено с компромиссами в других аспектах потребительской ценности.

В СП «Санта Бремор» ООО для эффективного управления ассортиментной политикой применяются как стратегические, так и оперативные инструменты управления, что обеспечивает устойчивое развитие бизнеса, соответствие требованиям потребительского спроса и адаптацию к изменяющимся рыночным условиям.

На стратегическом уровне основными инструментами являются

матрицы портфельного анализа, в частности матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы) и матрица GE/McKinsey, которые позволяют оценивать перспективность различных товарных категорий с точки зрения рыночной привлекательности и конкурентоспособности. Применение данных инструментов способствует определению приоритетов в инвестициях и перераспределении ресурсов между направлениями. Также используется анализ жизненного цикла продукции, позволяющий своевременно выводить с рынка устаревшие продукты и запускать новинки, соответствующие актуальным трендам и потребительским предпочтениям.

В рамках долгосрочного стратегического планирования применяется сегментация рынка и позиционирование брендов. Компания формирует ассортиментную структуру с учетом потребительских, а также географических и культурных особенностей экспортных рынков, что позволяет эффективно адаптировать продукцию под различные целевые аудитории.

На оперативном уровне СП «Санта Бремор» ООО использует инструменты ABC- и XYZ-анализа, направленные на оценку значимости товарных позиций по объему продаж и степени стабильности спроса. Это позволяет более точно управлять товарными запасами, оптимизировать производственные планы и минимизировать издержки на логистику и хранение. Кроме того, применяется SKU-менеджмент – системный подход к управлению ассортиментом на уровне отдельных товарных позиций, позволяющий исключать нерентабельные SKU, а также фокусироваться на наиболее прибыльных и востребованных единицах.

Также значительную роль играет мониторинг конкурентного ассортимента и ценового позиционирования, осуществляемый на регулярной основе. Это позволяет оперативно реагировать на действия конкурентов и гибко корректировать структуру предложения. Важным элементом оперативного управления является использование систем автоматизированного учета и аналитики (ERP и BI-систем), которые обеспечивают актуальную информацию о продажах, остатках, оборачиваемости и прибыли по каждой товарной группе.

Таким образом, интеграция стратегических и оперативных инструментов управления ассортиментом позволяет СП «Санта Бремор» ООО поддерживать конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке, обеспечивать сбалансированность товарного портфеля и развитие компании в долгосрочной перспективе.

ABC-анализ – это метод, позволяющий классифицировать товары по их вкладу в общий объем продаж или прибыль, что необходимо для эффективного управления ассортиментом и запасами. В таблице 2.3 представлен ABC-анализ категорий продукции компании за 2024 г.

Таблица 2.3 – ABC-анализ категорий продукции за 2024 г.

Категория	Годовая выручка, млн. руб.	Доля продукта, %	Доля прибыли, %	Группа
Сельдь	371,44	21,1	21,1	А
Красная рыба	285,23	16,2	37,3	А
Сурими	247,23	14,1	51,4	А

Продолжение таблицы 2.3

Икра	203,22	11,6	63,0	А
Морепродукты	180,96	10,3	73,2	А
Салаты	146,23	8,3	81,5	А
Мороженое	108,57	6,2	87,7	В
Полуфабрикаты	92,02	5,2	93,0	В
Спреды	45,59	2,6	95,5	С
Рыбные консервы	37,14	2,1	97,7	С
Водоросли	21,12	1,2	98,9	С
Хумусы	20,24	1,2	100,0	С
Сумма	1759,58	100,0		

Группа А включает в себя сельдь, красную рыбу, сурими, икру, морепродукты, салаты. Эти шесть категорий совокупно формируют 81,5 % всей годовой выручки, демонстрируя их определяющее значение для финансового благополучия компании. Продукты группы А являются стратегически важными активами, требующими приоритетного внимания к управлению запасами, качеству, маркетинговым стратегиям и ценообразованию. Непрерывное обеспечение их доступности и конкурентоспособности является залогом поддержания текущего уровня доходов и укрепления рыночных позиций.

На рисунке 2.5 представлена структура выручки по промышленному ассортименту за 2024 г.:

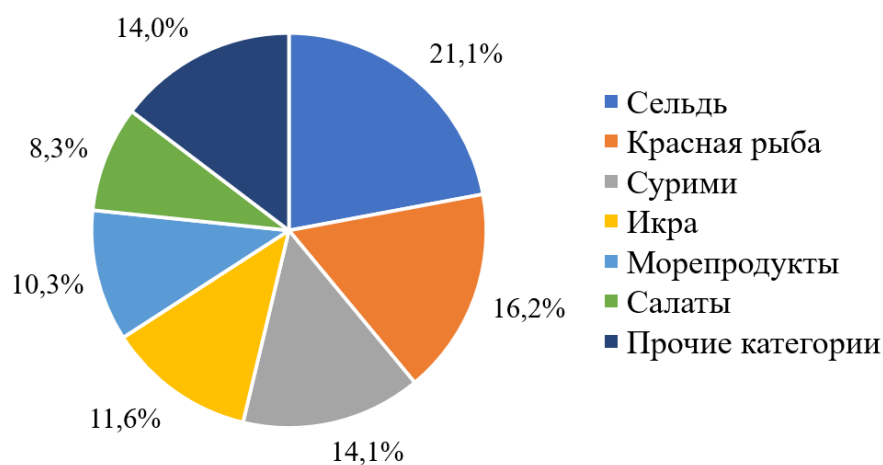


Рисунок 2.5 – Структура выручки по ассортименту компании за 2024 г.

Группа В представлена категориями мороженное, полуфабрикаты и спреды. Эти категории, формируют 14,04 % от общей выручки. Данная товарная группа также заслуживает внимания в рамках политики ассортимента, однако управленческие решения в её отношении должны быть вторичны по отношению к продукции категории А.

Группа С охватывает рыбные консервы, водоросли и хумусы. Эти категории, формируют оставшиеся 4,46 % от общей выручки. Группа представлена товарами с ограниченным коммерческим потенциалом на текущем этапе. Это наименее значимая категория с точки зрения долевого участия в выпуске, и в отношении неё целесообразно применять меры по оптимизации: сокращение

номенклатуры, контроль за затратами и концентрация на обеспечении стабильного качества без значительных управленческих и инвестиционных вложений.

Таким образом, полученные результаты подтверждают стратегическую значимость приоритет категорий группы А при сохранении гибкости в отношении продукции групп В и С. Выводы АВС-анализа могут быть использованы для оптимизации ассортиментной политики, планирования инвестиций и повышения эффективности управления товарными категориями.

XYZ-анализ является одним из ключевым инструментом управления запасами и маркетинговой стратегии, позволяя классифицировать товарные позиции по стабильности их потребления или продаж. Основной целью XYZ-анализа является выявление товаров с предсказуемым спросом (группа X), умеренными колебаниями (группа Y) и нерегулярным, труднопрогнозируемым потреблением (группа Z). Критерием отнесения к той или иной группе выступает коэффициент вариации, рассчитываемый на основе динамики продаж за определенный период (в данном случае, поквартальной выручки). В таблице 2.4 представлен XYZ-анализ товарных категорий компании.

Таблица 2.4 – XYZ-анализ товарных категорий СП «Санта Бремор» ООО

Категория	Выручка, млн. руб.				Коэффициент вариации, %	Группа
	Первый квартал	Второй квартал	Третий квартал	Четвёртый квартал		
Сельдь	94,2	91,8	89,5	96,0	3,0	X
Красная рыба	82,7	60,5	62,2	79,9	16,3	Y
Сурими	62,5	59,8	59,5	65,5	4,6	X
Икра	56,1	33,1	37,1	74,0	37,7	Z
Морепродукты	44,2	46,5	47,1	43,2	4,1	X
Салаты	37,1	36,4	34,4	37,4	3,8	X
Мороженое	16,5	32,8	36,2	20,1	36,2	Z
Полуфабрикаты	23,5	21,8	23,8	23,0	3,9	X

Группа X, характеризующаяся стабильным и предсказуемым спросом, включает такие позиции, как сельдь, сурими, морепродукты, салаты и полуфабрикаты. Это указывает на высокую равномерность продаж на протяжении всего года. Для этих товаров целесообразно применять стратегии с минимальными страховыми запасами и регулярными, стандартизированными поставками.

К группе Y относится красная рыба. Товары данной группы характеризуется умеренным колебанием спроса. Эти изменения, как правило, обусловлены чётко выраженной сезонностью или праздничными периодами, что видно по заметным пикам продаж в первом и четвёртом кварталах. Управление запасами в этой группе требует гибкого планирования: необходимо заранее прогнозировать рост спроса к пиковым датам и быть готовыми к оперативному реагированию на изменения рыночной конъюнктуры.

Группа Z включает товары с нерегулярным и труднопрогнозируемым спросом: икра и мороженое. Высокие коэффициенты вариации для этих

категорий прямо указывают на их выраженную сезонность. Для икры характерны доминирующие продажи в четвёртом квартале, связанные с новогодними праздниками, тогда как мороженое демонстрирует выраженный пик в летний сезон. Управление запасами в этой группе сопряжено с наибольшими рисками. Эффективная стратегия должна быть сосредоточена на максимизации выручки в пиковые периоды за счёт маркетинга и обеспечения достаточного наличия товара, а также на минимизации складских запасов в периоды снижения спроса для сокращения издержек и предотвращения потерь.

Анализ продуктового портфеля СП «Санта Бремор» ООО с применением матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) позволяет систематизировать категории товаров на основе двух ключевых стратегических измерений: темпа роста рынка и относительной доли рынка. Данный подход предоставляет ценную информацию для принятия обоснованных решений касательно распределения ресурсов, инвестиционной политики и дальнейшего стратегического развития компании. На рисунке 2.6 представлена матрица БКГ ключевых категорий продукции компании:

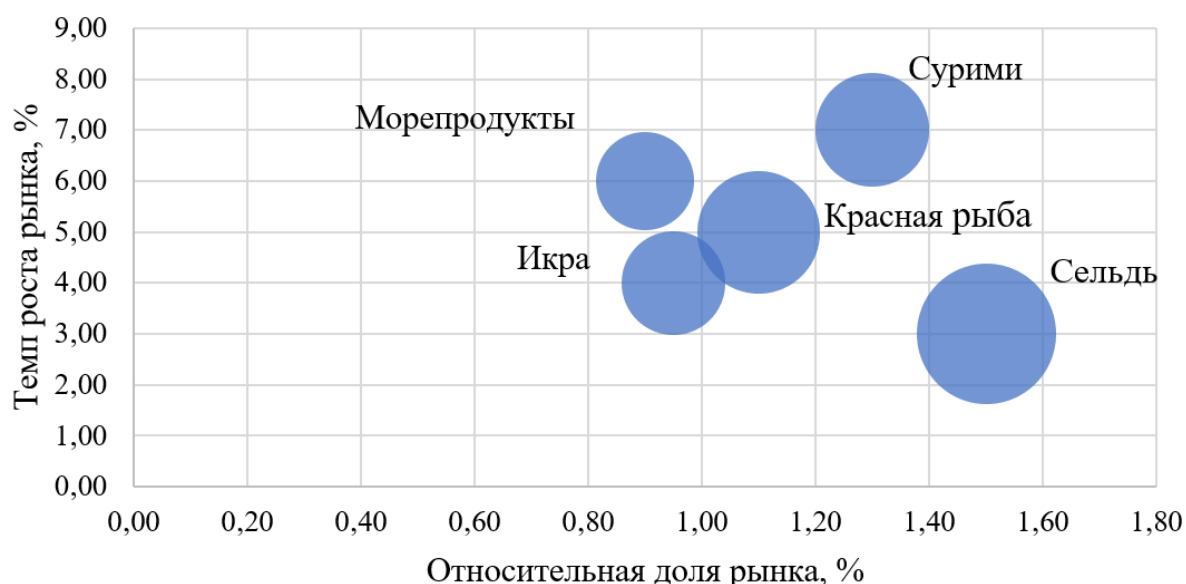


Рисунок 2.6 – Матрица БКГ ключевых категорий продукции компании

Категории красная рыба и суrimi классифицируются как «Звезды». Красная рыба демонстрирует темп роста рынка 5 % при относительной доле в 110 %, а суrimi – темп роста 7 % и относительную долю в 130 %. Эти продукты оперируют на быстрорастущих рынках, где компания занимает лидирующие позиции. «Звезды» являются фундаментом для будущего роста компании и требуют значительных инвестиций для поддержания их конкурентных преимуществ и укрепления доли на расширяющемся рынке.

Продукт морепродукты находится в квадранте «Трудные дети». При темпе роста рынка в 6 %, свидетельствующем о его привлекательности, относительная доля рынка составляет 90 %, что указывает на отставание от лидера сегмента. «Трудные дети» представляют собой стратегическую дилемму: они требуют значительных инвестиций для завоевания лидирующих позиций и

превращения в «Звезды», однако отсутствие гарантированного успеха влечет за собой высокие риски. Для компании необходимо провести тщательную оценку потенциала данной категории, целесообразности дальнейших инвестиций и готовности к борьбе за увеличение доли рынка.

Категория икра позиционируется как «Собаки». С темпом роста рынка в 4 % и относительной долей в 95 %, данная категория не является лидером на динамично развивающемся рынке. «Собаки» характеризуются низким потенциалом роста и слабой конкурентной позицией.

Таким образом, установлено, что стратегическая долгосрочная цель частной компании СП «Санта Бремор» ООО – развитие культуры потребления рыбы и морепродуктов. Ее достижение основано на решении задач постоянного расширения ассортимента и совершенствования продуктовой линейки с учётом спроса и рыночных тенденций; укрепления позиций на международных рынках и развития экспортного потенциала; внедрения инновационных производственных решений и повышения эффективности бизнес-процессов компании. Компания производит продукцию в 12 категориях и выпускает более 1000 SKU.

Определено, что в организационной структуре управления компанией главный инженер отвечает за внедрение новых технологий. Заместитель директора по маркетингу изучает рынок и потребителей, формирует маркетинговую стратегию, отвечает за продвижение продукции, брендинг, рекламу и участие в выставках. Деятельность маркетингового отдела направлена на адаптацию к потребительским предпочтениям, выявление рыночных тенденций и повышение конкурентоспособности. В настоящее время в компании трудится около 7500 сотрудников.

Выявлено, что в структуре выручки компании сельдь приносит 21,1 % всех доходов, красная рыба – 16,2 %, сурими – 14,1 %. Рост затрат указывает на снижение эффективности основной операционной деятельности. Уменьшение доли прибыли в себестоимости продукции свидетельствует о том, что рост издержек не компенсируется увеличением выручки. Рентабельность продаж снижается, что указывает на ухудшение общей финансовой устойчивости компании и необходимость принятия мер по повышению экономической эффективности.

2.2 Характеристика инновационной продукции предприятия СП «Санта Бремор» ООО

Инновационная деятельность СП «Санта Бремор» ООО занимает важное место в общей стратегии компании, ориентированной на обеспечение устойчивого роста продаж, укрепление рыночных позиций и формирование долгосрочной конкурентоспособности. В условиях высокой динамики и конкурентности рынка рыбной продукции компания рассматривает инновации как ключевой инструмент адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, изменениям потребительских предпочтений и технологическим вызовам.

Инновационный подход компании базируется на принципах

постоянного обновления продуктового ассортимента, активного поиска рыночных ниш и учета глобальных тенденций. Стратегическая направленность на инновации реализуется как на уровне разработки новых рецептов, форматов упаковки и логистических цепочек, так и через совершенствование внутренних процессов – в частности, модернизацию оборудования, внедрение элементов автоматизации и цифровизации производственных циклов.

При этом в инновационной политике компании прослеживается стремление к созданию продуктов с высокой добавленной стоимостью, что предполагает не только улучшенные потребительские характеристики, но и адаптацию под конкретные запросы целевых сегментов рынка. Инновационная активность СП «Санта Бремор» ООО направлена на снижение чувствительности к ценовой конкуренции за счёт усиления дифференциации продуктов и повышения их уникальности для потребителей.

Инновационная политика компании представляет собой комплексный и целенаправленный процесс, интегрирующий научно-технические, маркетинговые и производственные ресурсы, с целью создания и продвижения продуктов, соответствующих современным трендам и ожидания целевой аудитории.

Благодаря инновационной политике были созданы и успешно коммерциализированы уникальные товарные категории, не имеющие аналогов на рынке. Например, «Икра мойвы № 1» – продукт на основе икры мойвы, созданный СП «Санта Бремор» ООО. Компания первой разработала технологию производства икры мойвы в соусе, создав тем самым новую продуктовую категорию, ранее не существовавшую на рынке.

Компания выпустила роллы из крабовых палочек с творожным сыром, а также «Лосось-ролл», «Кальмар-ролл» с творожным сыром. Данный продукт является инновацией в текстуре, вкусовых сочетаний и удобства потребления (готовые роллы для перекуса). Роллы из крабовых палочек с творожным сыром представлен на рисунке 2.7:



Рисунок 2.7 – Лосось-ролл с творожным сыром «Санта Бремор»

Одним из ключевых примеров инновационного подхода является торговая марка «Матиас», которая начала выпуск филе сельди в вакуумной упаковке. В основе данного решения лежал анализ зарубежного опыта, в частности технологии разделки сельди, применяемой в Германии. Однако в отличие от немецких аналогов компания адаптировала рецептуру под предпочтения отечественных потребителей, ориентируясь на традиционный вкус малосолевой сельди.

В категории суrimi была представлена инновационная продукция под названием «Королевский краб», содержащая натуральное крабовое мясо (в небольшом количестве). Данный продукт характеризуется максимальным соответствием первой фаланге конечностей дальневосточного краба по таким ключевым параметрам, как габаритные размеры, вкусовые характеристики и волокнистая структура.

Паста «Атлантик Фиш» – уникальная паста на основе рыбного филе с высоким содержанием белка в продукте. Формат исключает необходимость предварительной обработки или термической кулинарии, что делает их практичными для быстрых приемов пищи, перекусов или в качестве компонента сложных блюд.

В качестве ещё одного примера продуктовой инновации можно привести пастообразную массу, полученную из переработанного мяса мидий с добавлением соуса сальса. Здесь инновация заключается в сочетании морепродуктов с необычными соусами и вкусовыми комбинациями.

В 2025 г. компания выпустила инновационный продукт – икра сельди в ястыках. Ястык – это натуральная оболочка, внутри которой созревает икра. Ранее ее можно было найти только в неразделанной сельди в качестве бонуса, а сейчас она упакована в лотки и готова к употреблению. На рисунке 2.8 изображена икра сельди в ястыках:



Рисунок 2.8 – Икра сельди в ястыках «Санта Бремор»

Это не полный список инновационных продуктов компании, ежегодного десятки различных продуктовых новинок выпускаются компанией, но не

все новинки удаётся коммерциализировать. Данные продукты демонстрируют стремление компании к инновациям, ориентированным на удовлетворение современных потребительских предпочтений и внедрение передовых технологий в производство. Компания активно следит за мировыми трендами в пищевой промышленности и адаптирует свой ассортимент, предлагая уникальные продукты высокого качества.

SWOT-анализ предоставляет основу для стратегического планирования и принятия решений относительно дальнейшего развития инновационной продукции. В таблице 2.5 представлен SWOT-анализ инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО:

Таблица 2.5 – SWOT-анализа инновационной продукции компании

Сильные стороны	Слабые стороны
Диверсифицированный инновационный портфель	Инвестиционные риски
Высокая репутация брендов	Высокая себестоимость инноваций
Развитая научно-исследовательская и производственная база	Зависимость от импортного сырья
Приоритетность удобства в потреблении	Конкуренция с традиционными сегментами
Соответствие трендам здорового питания	
Возможности	Угрозы
Растущий спрос на функциональное и здоровое питание	Усиление конкурентного давления
Развитие каналов электронной коммерции	Быстрая смена рыночных трендов
Стратегические партнерства	Снижение покупательной способности потребителей
Экспортный потенциал	Нарушения в цепях поставок
Интеграция передовых производственных технологий	Угрозы репутационного характера
Развитие персонализированного питания	Потенциальное недопонимание потребителями

Анализ выявляет значительные сильные стороны, включая широкий ассортимент новинок, репутацию бренда и технологическую базу. Однако существуют и слабые стороны, такие как инвестиционные риски, связанные с инновациями, и потенциальная зависимость от импортного сырья. Рыночные возможности обусловлены растущим трендом на здоровое питание и развитием электронной коммерции, тогда как угрозы включают усиление конкуренции и изменение потребительских предпочтений. Комплексное рассмотрение этих факторов позволяет оценить стратегический потенциал инновационной продукции компании в динамично меняющейся рыночной среде.

Инновационные идеи, реализуемые в рамках деятельности компании, формируются на стыке рыночных ориентиров, научно-технологических разработок и внутрикорпоративных инициатив. В современных условиях высокая конкуренция и стремительное изменение потребительских ожиданий требуют от предприятий системного и научно обоснованного подхода к поиску и генерации инновационных решений.

Одним из ключевых источников инноваций для компании выступают данные комплексных маркетинговых исследований, направленных на выявление неудовлетворённых потребностей потребителей, изменение потребительского поведения и анализ факторов, формирующих спрос. Полученная информация позволяет компании формировать обоснованные гипотезы для разработки новых продуктов, адаптированных под текущие и потенциальные запросы целевых сегментов. Аналитика рынка также включает мониторинг смежных продуктовых категорий и выявление точек роста за счёт расширения ассортимента или выхода на новые рыночные ниши. Компания ежегодно выделяет 11 % на исследования от маркетингового бюджета.

Существенное значение для компании приобретают результаты научно-исследовательской работы. Научная база, собираемая в собственных лабораториях или за счёт кооперации с внешними исследовательскими центрами, позволяет СП «Санта Бремор» ООО разрабатывать рецептуры с улучшенными вкусовыми и текстурными свойствами, тестировать новые методы обработки сырья, а также внедрять технологии, направленные на повышение экологической и пищевой безопасности продукции. Научная обоснованность инноваций минимизирует технологические риски на этапе перехода от разработки к серийному производству.

Продукция предприятия выпускается по оригинальной технологии, которая была разработана совместно с Пищевым институтом в Германии.

Важным каналом генерации инновационных предложений также является практика вовлечения персонала в процессы обновления продуктовой политики. Компанией используются механизмы сбора и оценки предложений от сотрудников, обладающих опытом в технологической сфере. Такая модель позволяет эффективно использовать внутренний человеческий капитал и формировать инновационные решения, исходящие из актуальных потребностей и наблюдений.

Кроме того, источником инноваций служит систематическое изучение глобальных отраслевых трендов, включая развитие концепций устойчивого развития, цифровизации процессов, внедрения биоразлагаемой упаковки и роста интереса к высокоадаптированной продукции (например, с учётом пищевых ограничений или национальных гастрономических особенностей).

Регулярный анализ инновационной активности конкурентов, в том числе транснациональных корпораций, обеспечивает предприятию возможность своевременно реагировать на стратегические сдвиги в индустрии продуктов питания.

Система формирования инновационных идей в компании опирается на сочетание маркетинговых исследований, научно-исследовательских работ и вовлечённости персонала, что позволяет структурировать процесс инновационной деятельности как элемент общей корпоративной стратегии.

Компания использует трехступенчатую систему отбора инновационных идей. Концепции, обладающие высокой жизнеспособностью, сразу направляются на углубленную проработку и тестирование. Идеи, требующие доработки из-за выявленных недостатков, отправляются на переосмысление и

корректировку. Бесперспективные идеи, не представляющие интереса, отклоняются, что позволяет оптимизировать распределение ресурсов компании.

Для эффективного отбора инновационных идей компания применяет балльную систему оценок. Каждая идея оценивается по ряду ключевых критериев, таких как новизна, рыночный потенциал, экономическая выгода, соответствие стратегии, реализуемость и риски. Каждому критерию присваивается определенный вес. Полученная сумма баллов позволяет приоритизировать идеи, выделяя наиболее перспективные. Это помогает компании рационально распределять ресурсы, фокусируясь на инновациях, которые с наибольшей вероятностью принесут ценность и укрепят позиции на рынке.

СП «Санта Бремор» ООО осуществляет систематический поиск новых рыночных ниш для инновационной продукции, стремясь выявить неохваченные сегменты с высоким потенциалом роста. Этот процесс начинается с детализированной сегментации рынка, что позволяет идентифицировать группы потребителей с уникальными, зачастую не полностью удовлетворенными потребностями. Ключевым этапом является анализ неудовлетворенного спроса, проводимый посредством качественных и количественных маркетинговых исследований.

Параллельно оцениваются конкуренты потенциальной ниши и барьеров входа. Цель – найти нишу с низкой конкуренцией или возможностью создания значимого конкурентного преимущества. Далее прогнозируется экономический потенциал ниши, оцениваются её объем, динамика роста и предполагаемая рентабельность, что критически важно для определения инвестиционной привлекательности. Далее компания оценивает соответствие своих внутренних ресурсов и компетенций требованиям выявленной ниши, гарантируя наличие производственных мощностей, технологий, кадров и дистрибуционных возможностей для её успешного освоения.

В высококонкурентной среде рынка рыбной продукции успех компаний определяется не только базовыми аспектами, но и способностью эффективно работать с инновационными продуктами. Одним из фундаментальных аспектов является обеспечение стабильно высокого качества и безопасности продукции. Это особенно для инновационных продуктов, так как потребители с осторожностью относятся к новинкам. Успешные конкуренты инвестируют в строгий контроль сырья и современные технологии переработки, что формирует доверие и лояльность к бренду, облегчая принятие новых предложений.

Важным конкурентным преимуществом является широта и глубина ассортимента, включающего инновационные продукты. Эффективная дистрибуция и логистика играют ключевую роль в обеспечении доступности инноваций. Конкуренты располагают развитыми сетями поставок, способными оперативно выводить инновационные продукты на рынок и обеспечивать их широкое присутствие в розничных сетях.

Способность к адаптации и постоянным инновациям является залогом долгосрочного успеха. Это включает не только непрерывную разработку и внедрение инновационных продуктов, но и оптимизацию производственных процессов, технологий упаковки, а также оперативное реагирование на

меняющиеся потребительские тренды. Компании, способные быстро вывести на рынок востребованные инновационные продукты, сохраняют и усиливают свою конкурентоспособность.

Инновационная деятельность СП «Санта Бремор» ООО в значительной степени строится на глубоком понимании актуальных запросов со стороны потребителей. В условиях высокой конкуренции и изменяющихся пищевых привычек компания стремится выпускать продукцию, которая отвечает современным требованиям к питанию, образу жизни и удобству использования.

Основу потребительского спроса, на который направлены инновации компании, составляет стремление к сочетанию качества, пользы и вкусовой привлекательности продуктов. Современные покупатели всё чаще отдают предпочтение продуктам с натуральным составом, без лишних добавок, с минимальной степенью переработки. С учетом этих приоритетов компания внедряет технологии, ориентированные на повышение пищевой ценности, экологичность и безопасность продукции, одновременно сохраняя ее вкусовые и текстурные качества.

Кроме того, потребители приобретают продукты, которые соответствуют их образу жизни – например, быстрые в употреблении, пригодные для перекуса, не требующие дополнительной подготовки. В ответ на такие запросы компания предлагает продукты в удобной упаковке, подходящей для индивидуального потребления и лёгкого хранения. Такие продукты особенно актуальны для городских жителей, молодых семей, студентов и других категорий, ценящих скорость и удобство без ущерба для вкуса и качества. Наблюдается рост интереса к продуктам с необычными, новыми вкусовыми сочетаниями. В этом направлении СП «Санта Бремор» ООО активно экспериментирует с добавками, текстурами и способами подачи продуктов, чтобы привлечь внимание потребителей, ищущих новые гастрономические впечатления. Тем самым компания не только удовлетворяет текущий спрос, но и формирует новый, предлагая рынку свежие идеи и нестандартные подходы.

Таким образом, показано, что система формирования инновационных идей в компании опирается на сочетание маркетинговых исследований, научно-исследовательских работ и вовлечённости персонала. Это позволяет структурировать процесс инновационной деятельности как элемент общей корпоративной стратегии. Высокая конкуренция и стремительное изменение потребительских ожиданий требуют от предприятия системного и научно обоснованного подхода к поиску и генерации инновационных решений.

Выявлено, что стратегическая направленность на инновации реализуется как на уровне разработки новых рецептур, форматов упаковки и логистических цепочек, так и через совершенствование внутренних процессов, в частности, модернизацию оборудования, внедрение элементов автоматизации и цифровизации производственных циклов. Анализ зарубежного опыта, в частности технологии разделки сельди, применяемой в Германии, позволил в отличие от немецких аналогов адаптировать рецептуру под предпочтения отечественных потребителей, ориентируясь на традиционный вкус малосольной сельди.

Установлено, что деятельность компании способствует модернизации рынка рыбной продукции и формированию новых стандартов потребления. Она первой разработала технологию производства икры мойвы в соусе, создав тем самым новую продуктовую категорию, ранее не существовавшую на рынке. В 2025 г. компания выпустила инновационный продукт – икра сельди в ястыках.

2.3 Анализ продвижения инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО

Продвижение инновационной продукции представляет ключевую роль процесса коммерциализации новшеств и в обеспечении выхода новых товаров на рынок. Система продвижения инновационной продукции в компании выполняет стратегически важную функцию: она служит связующим звеном между результатами исследовательской и производственной деятельности компании и конечным потребителем, определяя уровень востребованности инноваций на рынке и обеспечивая рост продаж за счет эффективной работы с восприятием инновации.

При продвижении своей инновационной продукции предприятия делает акцент на нескольких ключевых аспектах, формирующих их уникальное ценностное предложение и отражающих запросы современного потребителя. Предприятие выделяет следующие акценты, продвигая инновационную продукцию:

- инновационность. СП «Санта Бремор» ООО формирует конкурентное позиционирование продукции через использования уникального сырья, новые форматы. Сообщения часто содержат слова «новинка», «впервые», «уникальный», чтобы сразу привлечь внимание к нестандартному предложению;

- польза для здоровья и натуральность. Акцент делается на натуральный состав, наличие полезных жирных кислот (омега-3), высокое содержание белка, отсутствие искусственных добавок;

- удобство и экономия времени. Акцент делается на то, что это быстрое, но при этом качественное и вкусное решение для завтрака, обеда, ужина или перекуса;

- вкус и удовольствие. Несмотря на акцент на пользе и удобстве, компания всегда подчеркивает вкусовые качества своих продуктов, например, слоганом «Так вкусно!».

В рамках построения эффективной системы коммуникации с потребителями при продвижении инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО активно использует современные аналитические и цифровые инструменты, направленные на сбор, обработку и применение информации о предпочтениях, поведении и реакции покупателей. Одним из ключевых элементов в данной системе выступает анализ потребительских отзывов, позволяющий выявлять не только уровень удовлетворённости продуктами, но и конкретные ожидания и предпочтения аудитории.

Отзывы, размещённые на торговых онлайн-платформах, в социальных

сетях и на специализированных форумах, служат источником информации для корректировки вкусовых характеристик, упаковки или способов представления продукции на рынке. В частности, для инновационных товаров, не имеющих аналогов, подобные отзывы позволяют понять, насколько продукт соответствует ожиданиям потребителей и как его можно усовершенствовать.

Важным инструментом сбора информации о реакции рынка на инновации становятся онлайн-опросы и панельные исследования. Компания регулярно организует опросы на официальных сайтах, в социальных сетях, получая тем самым структурированную обратную связь от различных сегментов целевой аудитории. Подобные исследования позволяют не только получить количественные данные о популярности конкретного продукта, но и выявить глубинные мотивы потребительского выбора, степень информированности о новинках, барьеры в восприятии и потенциальные стимулы к покупке. Участие в панельных исследованиях даёт возможность отслеживать динамику потребительских предпочтений во времени, а также сравнивать восприятие инновационной продукции с конкурентными аналогами, если таковые появляются на рынке.

Взаимодействие с ключевыми клиентами является важнейшим элементом эффективного продвижения инновационной продукции компании. Сегментация ключевых клиентов представляет собой важнейший этап реализации стратегии маркетинга ключевых клиентов в деятельности компании. В условиях высокой конкуренции на рынке продуктов питания, в частности рыбной продукции и морепродуктов, сотрудничество с крупными контрагентами приобретает стратегическое значение. Ключевыми клиентами компании, как правило, выступают сети розничной торговли, крупные оптовые дистрибьюторы, а также международные партнёры, обеспечивающие стабильные объёмы закупок и способствующие расширению географии продаж.

Процесс выявления ключевых клиентов основывается на комплексном анализе их значимости для компании. В качестве основных критериев выделяются: объём закупок и его динамика, стабильность деловых отношений, финансовая надёжность контрагента, потенциал роста продаж, а также стратегическая важность клиента с точки зрения присутствия в целевых рыночных сегментах. Также учитывается способность клиента оказывать влияние на развитие продуктовой категории за счёт широкой дистрибуции, маркетинговых возможностей и репутации на рынке.

Стратегии взаимодействия с ключевыми клиентами, применяемые в компанией, ориентированы на формирование долгосрочных партнёрских отношений, рост товарооборота и постоянное присутствие продукции компании в ключевых торговых сетях. В рамках маркетинга ключевых клиентов предприятие использует комплексную систему работы, сочетающую элементы персонализированного сервиса, индивидуальных коммерческих предложений и интеграции маркетинговых активностей с целями клиентов.

Одним из ключевых направлений является участие компании в международных и национальных выставках продуктов питания, которые представляют собой стратегическую платформу для демонстрации новинок,

установления контактов с потенциальными партнёрами и сбора профессиональной обратной связи. Например, компания традиционно принимает участие в таких масштабных мероприятиях, как «Prodexpo» в Москве – крупнейшая в России и Восточной Европе выставка продуктов питания и напитков, «China International Import Expo» в Шанхае, а также «Seafood Expo Global» в Барселоне – ведущее мировое событие в сфере рыбы и морепродуктов. Участие в этих выставках позволяет не только продемонстрировать уникальные свойства инновационных продуктов, но и способствовать позиционированию бренда в качестве динамично развивающегося участника рынка.

Значимую роль в оптимизации продвижения инновационной продукции в СП «Санта Бремор» ООО играет внедрение и эффективное использование CRM-систем. Эти технологические платформы позволяют систематизировать комплексную информацию о каждом ключевом клиенте, включая историю закупок, динамику объемов реализации, участие в совместных маркетинговых инициативах, а также отклики на предложения новых продуктов. Накопленные данные обеспечивают возможность персонализации коммуникаций, предлагая инновационные продукты с учетом специфики ассортиментной политики и целевой аудитории конкретного ритейлера или дистрибьютора.

E-mail-маркетинг является важным элементом маркетинговой стратегии компании, обеспечивающим персонализированное и прямое взаимодействие с ключевыми клиентами. Эта технология позволяет компании поддерживать регулярную коммуникацию с представителями розничных сетей, дистрибьюторов и международных партнеров, предоставляя актуальную информацию об инновационной продукции и условиях сотрудничества.

Система E-mail-маркетинга используется для целевых рассылок, информирующих партнеров о запуске новых продуктов, их уникальных свойствах, результатах потребительских исследований и успешных кейсах внедрения. Через сегментированные списки рассылки компания направляет персонализированные коммерческие предложения, включающие гибкие ценовые условия, специальные скидки и программы продвижения, разработанные с учетом специфики каждого клиента и его целевой аудитории.

Одним из основных инструментов выступает система индивидуальных условий сотрудничества, включающая гибкие ценовые предложения, специальные скидки, отсрочки платежей, а также совместные программы продвижения продукции. Такие условия разрабатываются на основе анализа показателей клиента (объем продаж, частота заказов, прогноз роста), что позволяет учитывать его потребности и формировать доверительные отношения.

Важным методом является совместное планирование торговых и маркетинговых активностей. Компания предлагает крупным торговым партнёрам участие в совместных рекламных кампаниях, сезонных акциях, брендированных мероприятиях, что способствует увеличению продаж и укреплению имиджа продукции. Кроме того, для поддержания стандарта выкладки и соблюдения фирменного оформления точек продаж активно используется мерчандайзинг, осуществляемый как силами дистрибьюторов, так и с привлечением специалистов компании.

СП «Санта Бремор» ООО также применяет стратегию информационной открытости и регулярного делового общения с ключевыми клиентами. Это реализуется через проведение деловых встреч, стратегических сессий, обучающих мероприятий (в том числе тренингов для персонала торговых сетей), что позволяет выстраивать эффективный диалог и учитывать обратную связь при разработке новых продуктов или корректировке маркетинговой политики.

СП «Санта Бремор» ООО активно внедряет современные подходы к управлению отношениями с ключевыми клиентами, направленные на стратегическое партнёрство и совместное создание ценности. Важную роль в этой системе играет кастомизация продуктового портфеля под особенности и целевую аудиторию конкретного ритейлера. Компания учитывает формат торговой точки, региональные предпочтения потребителей, ценовую политику, предлагая оптимальные SKU, что позволяет повысить оборачиваемость продукции на полке.

Компания также делает акцент на совместной аналитике. В рамках работы с крупными сетями внедряется практика обмена данными, которая позволяет анализировать потребительское поведение, эффективность акций и вовремя реагировать на изменения спроса.

В рамках стратегии маркетинга ключевых клиентов компания активно применяет формат деловых мероприятий как инструмент углублённого взаимодействия с важнейшими партнёрами и ритейлерами. Такие мероприятия позволяют не только укрепить деловые связи, но и выстраивать совместную стратегию продвижения, обсуждать перспективы сотрудничества, а также презентовать инновационные продукты.

Проведение деловых завтраков, бизнес-ланчей и закрытых встреч в неформальной атмосфере способствует формированию доверительных отношений между представителями компании и топ-менеджментом ключевых клиентов. На таких встречах обсуждаются не только коммерческие условия, но и тренды отрасли, потребительские ожидания, планы по выводу новинок на рынок. Это создаёт условия для согласованного планирования совместных действий и более эффективного вывода продукции на рынок.

Закрытые презентации новинок позволяют до старта массовой коммуникации познакомить ключевых клиентов с новыми продуктами, дать возможность оценить их вкусовые, визуальные и упаковочные характеристики, а также обсудить условия эксклюзивного запуска в отдельных регионах или торговых сетях. Такой подход усиливает вовлечённость партнёров в развитие продуктового портфеля и способствует более успешному продвижению инноваций.

Кроме того, СП «Санта Бремор» ООО активно развивает практику совместной разработки продуктовых линеек под СТМ (собственные торговые марки) для крупных ритейлеров. Это включает создание рецептур, упаковки и позиционирования в соответствии с требованиями конкретного клиента и его целевой аудитории. Таким образом, компания не только укрепляет партнёрство, но и получает стабильный канал сбыта, минимизируя риски и адаптируя ассортимент под конкретные рыночные условия.

СП «Санта Бремор» ООО реализует комплексную стратегию работы с ключевыми клиентами, основанную на персонализации, взаимовыгодном сотрудничестве и высоком уровне сервисной поддержки, что способствует развитию компании на внутреннем и внешних рынках.

Основываясь на проведенном анализе и выявленных задачах продвижения, в таблице 2.6 отображается информация о ключевых клиентах компании, демонстрирующая их роль и форматы взаимодействия в процессе вывода инновационной продукции на рынок.

Таблица 2.6 – Характеристика ключевых клиентов компании

Категория клиентов	Роль в продвижении инноваций	Форматы сотрудничества
Крупные сети розничной торговли	Обеспечивают значительные объёмы сбыта инновационной продукции, формируя основной спрос.	Разработка продуктовых линеек под СТМ, совместные маркетинговые кампании, индивидуальные условия сотрудничества (цены, скидки, отсрочки).
Крупные оптовые дистрибьюторы	Гарантируют стабильную дистрибуцию инноваций в различных регионах, обеспечивая предсказуемый поток заказов.	Совместное планирование продвижения, обучение персонала клиента.
Международные партнёры	Позволяют расширять географию продаж инноваций, минимизируя финансовые риски.	Разработка экспортных стратегий, адаптация продукции под местные рынки.

Система продвижения инновационной продукции в компании демонстрирует результаты, подтверждающие её эффективность и определяющие уровень востребованности инновационной рыбной продукции на рынке, а также обеспечивающие рост продаж за счет формирования готовности к восприятию инноваций. В таблице 2.7 представлены результаты продвижения инновационной рыбной продукции.

Таблица 2.7 – Результаты продвижения инновационной рыбной продукции

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Количество выведенных инновационных товаров	2	3	3	3	3
Общий объем реализации инновационных товаров, млн. руб.	21	28	30	34	35
Темп роста объема реализации инновационных товаров, %		133	107	113	103

Несмотря на стабильный выпуск новых инновационных товаров, общий объем их реализации в денежном выражении показывает замедление роста в последние годы. После значительного роста в 2021 г., темпы значительно снизились, и последние три года наблюдается лишь незначительное увеличение продаж, несмотря на продолжающийся вывод инновационных товаров.

Таким образом, определено, что важнейшим элементом эффективного продвижения инновационной продукции компании является взаимодействие с

ключевыми клиентами. Процесс выявления ключевых клиентов основывается на комплексном анализе их значимости для компании. Ключевыми клиентами СП «Санта Бремор» ООО выступают сети розничной торговли, крупные оптовые дистрибьюторы, а также международные партнёры, обеспечивающие стабильные объёмы закупок и способствующие расширению географии продаж. В качестве основных критериев выделяют: объём закупок и его динамика, стабильность деловых отношений, финансовая надёжность контрагента, потенциал роста продаж, а также стратегическая важность клиента с точки зрения присутствия в целевых рыночных сегментах. Также учитывают способность клиента оказывать влияние на развитие продуктовой категории за счёт широкой дистрибуции, маркетинговых возможностей и репутации на рынке.

Установлено, что задачи продвижения включают: донесение ценности инновации до потребителя в понятной и привлекательной форме, снижение уровня неопределённости, связанной с новизной продукта, а также формирование доверия к бренду. Важную роль при этом играет кастомизация продуктового портфеля под особенности и целевую аудиторию конкретного ритейлера. Компания учитывает формат торговых точек, региональные предпочтения потребителей, ценовую политику, предлагая оптимальные SKU. Это позволяет повысить оборачиваемость продукции на полке. Компания развивает практику совместной разработки продуктовых линеек под СТМ (собственные торговые марки) для крупных ритейлеров. Это включает создание рецептов, упаковки и позиционирования в соответствии с требованиями конкретного клиента и его целевой аудитории. Внедряется практика обмена данными, которая позволяет анализировать потребительское поведение, эффективность акций и вовремя реагировать на изменения спроса. Система индивидуальных условий сотрудничества, включает гибкие ценовые предложения, специальные скидки, отсрочки платежей, а также совместные программы продвижения продукции. Такие условия разрабатывают на основе анализа показателей клиента (объём продаж, частота заказов, прогноз роста).

Показано, что система продвижения инновационной продукции в компании определяет уровень востребованности инноваций на рынке и обеспечивает рост продаж за счёт формирования готовности к восприятию инноваций. Анализ потребительских отзывов позволяет выявлять конкретные ожидания и предпочтения целевой аудитории. Деловые мероприятия с важнейшими партнёрами и ритейлерами позволяют укрепить деловые связи и выстраивать совместную стратегию продвижения, обсуждать перспективы сотрудничества, а также презентовать инновационные продукты.

3 Совершенствование разработки и продвижения инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО

3.1 Концептуальный подход к обеспечению востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО

Стратегическая долгосрочная цель СП «Санта Бремор» ООО – развитие культуры потребления рыбы и морепродуктов. Ее достижение основано на решении задач постоянного расширения ассортимента и совершенствования продуктовой линейки с учётом спроса и рыночных тенденций; укрепления позиций на международных рынках и развития экспортного потенциала; внедрения инновационных производственных решений и повышения эффективности бизнес-процессов.

В структуре выручки предприятия сельдь приносит 21,1 % всех доходов, красная рыба – 16,2 %, сурими – 14,1 %. Заместитель директора по маркетингу организует изучение рынка и потребителей, формирование маркетинговой стратегии, продвижение продукции, брендинг, рекламу и участие в выставках. Деятельность маркетингового отдела направлена на адаптацию к потребительским предпочтениям, выявление рыночных тенденций и повышение конкурентоспособности.

Стратегическая направленность компании СП «Санта Бремор» ООО на инновации реализуется как на уровне разработки новых рецептур, форматов упаковки и логистических цепочек, так и через совершенствование внутренних процессов – в частности, модернизацию оборудования, внедрение элементов автоматизации и цифровизации производственных циклов. Система формирования инновационных идей в компании опирается на сочетании маркетинговых исследований, научно-исследовательских работ и вовлечённости персонала.

Важнейшим элементом эффективного продвижения инновационной продукции компании является взаимодействие с ключевыми клиентами. Ключевыми клиентами компании выступают сети розничной торговли, крупные оптовые дистрибьюторы, а также международные партнёры, обеспечивающие стабильные объёмы закупок и способствующие расширению географии продаж. В качестве основных критериев выделяют: объём закупок и его динамика, стабильность деловых отношений, финансовая надёжность контрагента, потенциал роста продаж, а также стратегическую важность клиента с точки зрения присутствия в целевых рыночных сегментах.

Важную роль при этом играет кастомизация продуктового портфеля под особенности и целевую аудиторию конкретного ритейлера. Компания учиты-

					<i>ДР 03.00. ПЗ</i>		
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>			
<i>Разраб.</i>		<i>Козюра</i>			<i>Совершенствование разработки и продвижения инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>
<i>Провер.</i>		<i>Пивоваров</i>				<i>У</i>	<i>1</i>
							<i>16</i>
<i>Н. контр.</i>		<i>Дердинская</i>				<i>БГТУ 1-26 02 03, 2025</i>	
<i>Утв.</i>		<i>Дациш</i>					

вает формат торговых точек, региональные предпочтения потребителей, ценовую политику, предлагая оптимальные SKU. Это необходимо для повышения оборачиваемости продукции на полке. Компания развивает практику совместной разработки продуктовых линеек под СТМ (собственные торговые марки) для крупных ритейлеров. Это включает создание рецептур, упаковки и позиционирования в соответствии с требованиями конкретного клиента и его целевой аудитории. Внедряется практика обмена данными, которая позволяет анализировать потребительское поведение, эффективность акций и вовремя реагировать на изменения спроса. Анализ потребительских отзывов позволяет выявлять конкретные ожидания и предпочтения целевой аудитории. Деловые мероприятия с важнейшими партнёрами и ритейлерами позволяют укрепить деловые связи и выстраивать совместную стратегию продвижения, обсуждать перспективы сотрудничества, а также презентовать инновационные продукты.

Задачи продвижения включают донесение ценности инновации до потребителя в понятной и привлекательной форме, снижение уровня неопределённости, связанной с новизной продукта, а также формирование доверия к бренду. В СП «Санта Бремор» ООО система продвижения инновационной продукции определяет уровень востребованности инноваций на рынке и обеспечивает рост продаж за счет формирования готовности к восприятию инноваций.

Анализ деятельности СП «Санта Бремор» ООО выявил противоречие, то есть несоответствие между желательным и действительным положением предприятия на рынке. В частности, имеет место снижение эффективности основной операционной деятельности, которое выражается в уменьшении доли прибыли в себестоимости продукции. Это указывает на необходимость принятия мер по повышению экономической эффективности. Высокая конкуренция и стремительное изменение потребительских ожиданий требуют от предприятия системного и научно обоснованного подхода к поиску и генерации инновационных решений.

Следовательно необходимо решить проблему, которая заключается в поиске знаний способствующих разрешению выявленного противоречия. Тема исследования «Обеспечение роста продаж СП «Санта Бремор» ООО путем разработки и продвижения инновационных товаров» предполагает исследование подходов к разработке и продвижению инновационных товаров в бизнес-маркетинге.

Процесс разработки нового продукта заставляет компанию объединять все усилия, концепция горизонтальной организации, многофункциональные команды, партнерство и параллельные инженерной разработки – всё имеет значение.

Два основных фактора, способствующие успеху выхода инноваций:

- активное исследование перед началом процесса разработки;
- чёткая ориентация на рынок и постоянный контакт с клиентами [43].

Обеспечение востребованности инновационной продукции является ключевым условием её успешного вывода на рынок и достижения конкурентных преимуществ. В контексте СП «Санта Бремор» ООО данный процесс

может быть реализован через параллельные процессы разработки, что позволяет синхронизировать технические и рыночные аспекты создания нового предложения.

Концепции параллельного проектирования и многофункциональных команд, основанные на стремлении быстрее конкурентов вывести на рынок продукты, которые удовлетворяют клиентов лучше. В отличие от линейного процесса параллельное проектирование вовлекает в работу все отделы компании. Инженерный, производственный, маркетинговый отдел, отделы закупок при клиентского обслуживания и технологической поддержки становятся членами многофункциональной команды, чтобы гарантировать, что все аспекты нового продукта будут рассмотрены и проанализированы с самого начала. Это сотрудничество продолжается в процессе разработки нового продукта [44].

Процесс начинается с формирования первоначальной концепции продукта. На этом этапе закладываются основные идеи и гипотезы относительно потребительских нужд, которые может удовлетворить новый продукт. От неё параллельно развиваются два направления: разработка продукта (технические и производственные аспекты) и разработка маркетингового плана (стратегия вывода на рынок).

Этот начальный этап направлен на преодоление основной причины неудач – недостаточной проработки рисков, связанных с особенностями восприятия потребителями предлагаемой инновации. Параллельное формирование продуктовой идеи и первичной маркетинговой стратегии позволяет с самого начала учесть необходимость отслеживания потребительских трендов и результаты маркетинговых и социологических исследований. Такой подход также способствует повышению объективности и достоверности результатов анализа инновационной идеи, поскольку в процесс вовлекаются как технические, так и рыночные компетенции, что снижает влияние ограниченного доступа к необходимым знаниям.

На данном этапе предстоит формирование межфункциональных команд, в состав которых входят представители ключевых подразделений предприятия: маркетинга, НИОКР, производства, логистики, закупок и клиентского обслуживания. Такой формат работы обеспечивает интеграцию различных точек зрения, ускоряет процесс согласования решений и позволяет оперативно адаптировать продукт под реальные запросы целевого рынка. Сквозное взаимодействие специалистов на всех этапах инновационного цикла способствует сокращению сроков разработки и повышает вероятность успешной коммерциализации продукта [45].

Следующим этапом является тестирование концепции. Здесь происходит проверка жизнеспособности и привлекательности первоначальной идеи у целевой аудитории. По результатам тестирования концепции формируются два параллельных направления: технический протокол, детализирующий технические требования и характеристики продукта, и базовая стратегия, включающая выбор целевого рынка и позиционирование продукта. Эти два элемента определяют, для кого создаётся продукт и какое место он займёт в сознании потребителя по сравнению с конкурентами.

Параллельная разработка технического протокола и базовой стратегии (выбор целевого рынка и позиционирования) позволяют своевременно верифицировать привлекательность концепции у ключевых потребителей до значительных инвестиций в НИОКР. Это гарантирует, что восприятие уровня преимуществ продуктовых инноваций по потребительским свойствам будет высоким, так как технические решения будут ориентированы на реальные рыночные потребности.

Далее осуществляется тестирование продукта. На этом этапе оцениваются функциональные характеристики, удобство использования и потребительские свойства уже разработанного продукта. Результаты тестирования продукта приводят к созданию опытного образца, где происходит выбор процесса и ресурсов, необходимых для его производства, а также к разработке тактики, определяющей комбинацию элементов 4Р маркетинг-микса (продукт, цена, место, продвижение) для эффективного взаимодействия с рынком [46].

Этот этап направлен на минимизацию большинства рисков при переходе от опытного образца инновационного продукта к его серийному производству, связанных с критериями ёмкости рыночной ниши, рыночной доли и целевой рентабельности продукции. Параллельное создание опытного образца и формирование детальной тактики 4Р маркетинг-микса обеспечивают не только техническую реализуемость, но и рыночную готовность продукта. Это позволяет проводить обоснованное определение рыночной ниши, идентификацию целевой аудитории и анализ конкурентной среды на этапе создания опытного образца.

Предпоследний этап – пробный маркетинг. Это ограниченное тестирование продукта и маркетинговой стратегии в реальных рыночных условиях. На данном этапе параллельно осуществляется производство пилотной партии продукта для оценки производственных мощностей и процессов, а также завершение финального маркетингового плана. После успешного пробного маркетинга происходит полномасштабное производство и адаптация финального плана с учётом полученных данных [47].

Данный этап непосредственно устраняет проблему коммуникативной неэффективности стратегии продвижения инновационных продуктов и необходимость формирования у целевой аудитории готовности к его восприятию. Через производство пилотной партии и пробный маркетинг происходит апробация продукта и маркетингового плана в реальных условиях. Это позволяет адаптировать финальный план продвижения с учетом реакции B2B-клиентов и эффективно использовать инструменты маркетинга ключевых клиентов, конгрессно-выставочную активность и событийный маркетинг для обеспечения максимальной востребованности продукта.

Кульминацией всего процесса является вывод инновационного продукта на рынок. Этап включает в себя запуск полномасштабного производства, реализацию финального маркетингового плана и активное продвижение продукта для достижения поставленных коммерческих целей. Такая параллельная организация процессов позволяет минимизировать риски, оптимизировать временные затраты и повысить вероятность успешного внедрения

инновационного продукта на рынок [48].

На рисунке 3.1 представлены параллельные процессы разработки инновационного продукта:

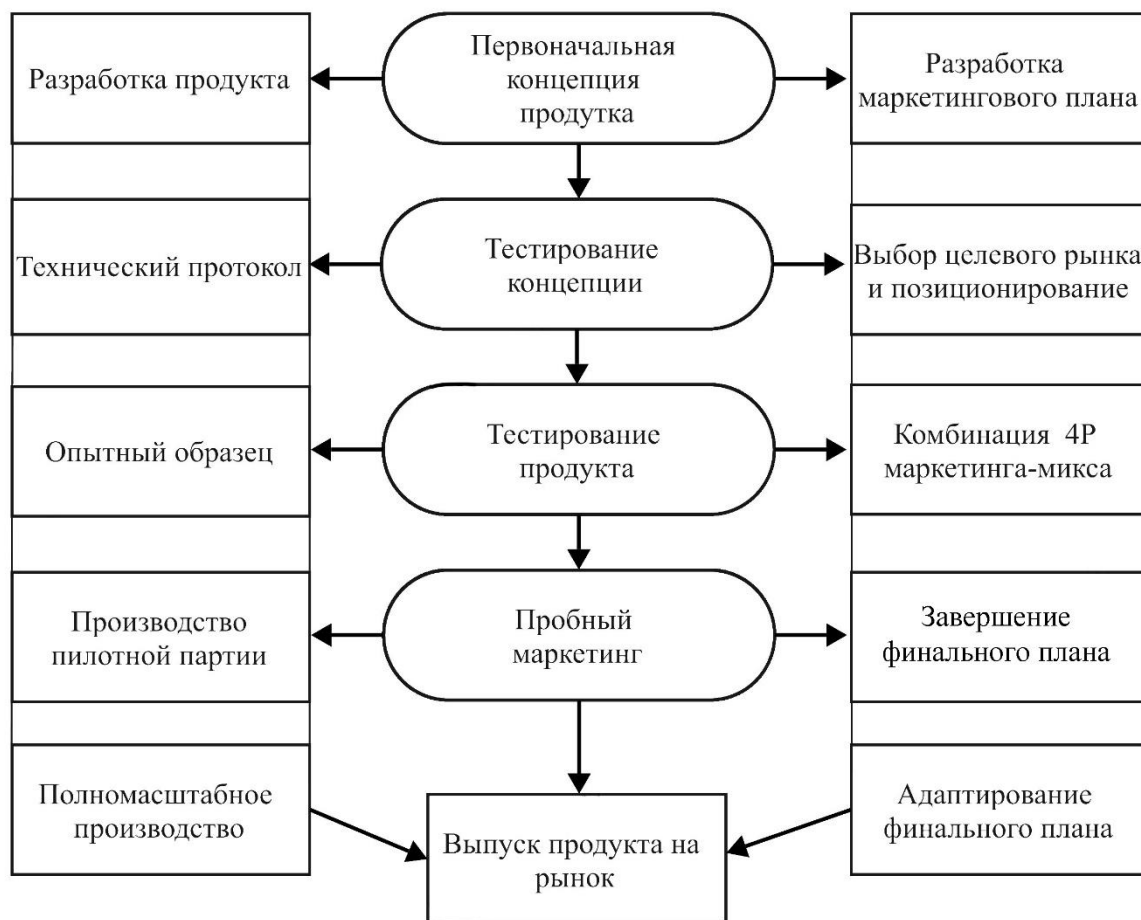


Рисунок 3.1 – Параллельные процессы при разработке инновационного продукта

Внедрение параллельных процессов при разработке инновационного продукта является стратегически более эффективным подходом на B2B-рынке для СП «Санта Бремор» ООО по сравнению с традиционным линейным методом. Линейный подход, предполагающий строго последовательное выполнение этапов, демонстрирует существенные ограничения в динамичной и специфичной среде ключевых клиентов.

Основное преимущество параллельного подхода заключается в существенном сокращении времени выхода продукта на рынок. В условиях B2B-рынка, где требования клиентов могут быстро меняться, а конкуренты постоянно внедряют новые решения, медлительность линейного процесса может привести к потере актуальности продукта. СП «Санта Бремор» ООО, одновременно ведя техническую разработку и формируя маркетинговую стратегию, способно оперативно реагировать на возникающие потребности и предлагать инновационные решения в момент максимальной востребованности, опережая конкурентов [49].

Параллельные процессы значительно минимизируют риски и

оптимизируют использование ресурсов. В отличие от линейной модели, где критические недостатки продукта или его рыночная непригодность могут быть обнаружены лишь на поздних стадиях, параллельный подход предусматривает непрерывную валидацию концепции и продукта с участием потенциальных B2B-клиентов уже с самых ранних этапов. Это позволяет оперативно вносить корректировки в технический протокол и базовую стратегию, предотвращая инвестирование значительных средств в производство крупной партии продукта, который окажется невостребованным. Такое циклическое тестирование существенно снижает финансовые риски и повышает эффективность капиталовложений [50].

Ключевым преимуществом является повышение релевантности продукта и максимальная клиентоориентированность. B2B-клиенты, как правило, имеют сложные, часто индивидуализированные требования к продукту, его качеству, логистике, стоимости. Линейный подход не позволяет в достаточной мере учесть эти нюансы в ходе разработки. Параллельные же процессы обеспечивают непрерывное вовлечение B2B-клиентов на всех стадиях – от тестирования концепции до пробного маркетинга. Это позволяет предприятию создавать высокоадаптированные бизнес-решения, точно соответствующие операционным, финансовым и качественным ожиданиям покупателей. В результате укрепляются долгосрочные партнёрские отношения, повышается лояльность клиентов и усиливается репутация компании как надежного и гибкого поставщика, способного предлагать инновации, которые решают задачи бизнеса [51]. Параллельный подход является ключевым условием для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества СП «Санта Бремор» ООО на B2B-рынке.

Параллельный подход к разработке и тестированию инновационного продукта на всех этапах становится не просто методом оптимизации, а стратегической необходимостью для СП «Санта Бремор» ООО. Раннее вовлечение B2B-клиентов и постоянная проверка гипотез позволяют минимизировать риски, ускорить выход на рынок и обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество компании. Внедрение этой модели требует адаптации процессов, но окупается за счёт повышения соответствия продукта реальным запросам рынка.

Таким образом, подход к обеспечению востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО основан на применении параллельных процессов разработки продукта и формирования маркетинговой стратегии. Показано, что для успешного внедрения инноваций, особенно на B2B-рынке, крайне важно отказаться от линейной модели в пользу одновременного ведения всех ключевых этапов. Это позволяет не только существенно сократить время выхода продукта на рынок, но и минимизировать риски за счет непрерывного тестирования и оперативной корректировки. В результате, компания получает возможность создавать релевантные, клиентоориентированные решения, точно отвечающие специфическим запросам ключевых клиентов, что укрепляет конкурентные позиции компании и обеспечивает её устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

3.2 Мероприятия для обеспечения востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО

В целях обеспечения востребованности инновационной продукции и повышения эффективности её коммерциализации СП «Санта Бремор» ООО целесообразно внедрение комплекса организационно-управленческих мероприятий. Предлагаемые действия направлены на оптимизацию внутренних процессов разработки, усиление взаимодействия с ключевыми партнёрами и потребителями, а также на адаптацию инновационной активности к условиям высококонкурентной рыночной среды. Ниже представлены приоритетные мероприятия, реализация которых позволит повысить результативность инновационной деятельности предприятия.

Первое мероприятие – формирование межфункциональных команд.

Идея формирования межфункциональных команд при разработке инновационной продукции заключается в создании устойчивого механизма внутрифирменного взаимодействия между различными структурными подразделениями, обеспечивающего согласованность действий и оперативность принятия решений на всех этапах инновационного цикла – от генерации идеи до вывода готового продукта на рынок. В условиях высокой конкуренции, растущей чувствительности потребителей к качеству и полезности продуктов, а также ускоряющихся рыночных изменений, необходимость в синхронизации технологических, маркетинговых, производственных и логистических процессов становится стратегическим приоритетом для предприятия.

Ценность данной инициативы для СП «Санта Бремор» ООО заключается в возможности консолидировать экспертизу специалистов различных направлений – НИОКР, маркетинга, продаж, закупок, клиентского сопровождения и производства – в рамках единой команды, работающей над конкретной инновацией. Такой подход позволяет обеспечить всестороннюю проработку концепции нового продукта, снизить вероятность технологических или рыночных неудач, оперативно адаптировать решения под реальные запросы целевых потребителей и B2B-клиентов. В отличие от традиционной линейной модели разработки, при которой информация передаётся между отделами последовательно, межфункциональные команды обеспечивают параллельную и сквозную координацию, что существенно сокращает сроки разработки и повышает вероятность успешной коммерциализации продукта.

Формирование межфункциональных команд по разработке инновационной продукции обусловлено необходимостью преодоления системных, отраслевых и организационных барьеров. Как показано в теоретической главе, ключевыми причинами неудач инновационных проектов являются: недостаточная проработка рисков восприятия потребителей, слабая координация между этапами разработки и производства, а также отсутствие системного мониторинга рыночных факторов. Межфункциональные команды, объединяющие специалистов из НИОКР, маркетинга, производства и продаж, позволяют минимизировать эти риски за счет: синхронизации процессов и повышения качества анализа благодаря привлечению экспертов из разных областей.

Кроме того, такой подход соответствует выявленной тенденции к революционным инновациям, трансформирующим отрасль: межфункциональные команды способны генерировать прорывные решения, сочетающие научно-технический прогресс с рыночной актуальностью. Внедрение данного механизма также устраняет коммуникативные разрывы между инициаторами инноваций и потребителями.

Участие сотрудников из различных подразделений в совместной инновационной деятельности способствует формированию корпоративной культуры открытости к изменениям, стимулирует внутреннюю мотивацию и иницирует генерацию нестандартных решений. Это особенно актуально для компании СП «Санта Бремор» ООО которая активно развивает экспортные направления и стремится к устойчивому присутствию на высококонкурентных международных рынках.

Формирование межфункциональных команд является не только инструментом повышения эффективности инновационной деятельности, но и важным условием реализации долгосрочной стратегии развития предприятия, направленной на устойчивый рост, расширение продуктовой линейки и усиление рыночных позиций.

Внедрение практики формирования межфункциональных команд в рамках инновационной деятельности СП «Санта Бремор» ООО требует системного подхода и поэтапной реализации организационно-управленческих изменений. На первом этапе необходимо нормативно закрепить инициативу в виде внутреннего регламента или положения о проектной деятельности, в котором будут определены цели, задачи, принципы формирования и функционирования межфункциональных проектных групп. Это обеспечит нормативную основу для распределения ответственности и согласованного взаимодействия между подразделениями.

Далее следует этап кадровой и структурной подготовки, включающий в себя идентификацию ключевых специалистов, обладающих необходимыми компетенциями в сфере маркетинга, НИОКР, логистики, производства и клиентского взаимодействия. Формируемые команды должны быть сбалансированы по профессиональному опыту и функциональной принадлежности. Особое внимание следует уделить назначению координаторов команд (проектных менеджеров), которые будут осуществлять общее руководство проектом, отслеживать соблюдение сроков и достигать согласования между членами команды.

Неотъемлемым элементом внедрения является обучение участников проектной деятельности. Следует проводить обучающие тренинги по командной работе, управлению инновационными проектами, методологиям Agile. Такие мероприятия позволят сотрудникам эффективно взаимодействовать в условиях высокой динамики инновационного процесса и неопределённости рыночной среды.

Для координации работы команд и мониторинга результатов целесообразно создать проектный офис или назначить ответственное подразделение, выполняющее функции сопровождения инновационных проектов. В задачи

офиса будет входить сбор аналитической информации, организация промежуточного контроля, подготовка отчётности и последующий анализ эффективности работы команд на основе заранее установленных KPI (время разработки, уровень коммерческой успешности продукта, уровень соответствия потребностям клиентов).

На завершающем этапе, по итогам пилотных проектов, принимается решение о масштабировании практики. В дальнейшем межфункциональные команды станут в виде постоянного инновационного механизма, интегрированного в структуру предприятия. Это обеспечит устойчивое развитие инновационной активности, а также повысит адаптивность компании к изменениям рыночной среды.

Таким образом, на фоне роста затрат, снижения рентабельности и ухудшения финансовой устойчивости СП «Санта Бремор» ООО, внедрение межфункциональных команд по разработке инновационной продукции выступает как действенный инструмент повышения эффективности операционной деятельности. Такой подход обеспечивает согласованность действий различных подразделений, ускоряет цикл разработки и снижает издержки за счёт параллельной координации технологических, маркетинговых и производственных процессов.

Второе мероприятие – программа раннего совместного тестирования инновационной продукции с ключевыми B2B-партнёрами.

Сущность программы по раннему тестированию концепции и продукта с B2B-клиентами заключается в практическом вовлечении ключевых партнёров предприятия на самых ранних стадиях разработки инновационной продукции – ещё до завершения технической проработки и запуска опытного образца. Данный подход основывается на принципе кооперативной разработки, в рамках которого потенциальные заказчики и дистрибьюторы становятся не только получателями, но и соавторами инновационного предложения.

В условиях высокой насыщенности рынка и стремительного изменения предпочтений потребителей, особенно в сегменте продуктов питания, преждевременное инвестирование в разработку инноваций без верификации с ключевыми клиентами может привести к существенным рыночным и финансовым рискам. Раннее тестирование позволяет минимизировать данные риски путём получения прямой обратной связи от представителей торговых сетей, дистрибьюторов и крупных B2B-партнёров относительно целесообразности, конкурентоспособности и потребительской привлекательности предлагаемой концепции.

Данные свидетельствуют, что 85-90 % инноваций не достигают коммерческого успеха преимущественно из-за несоответствия потребительским ожиданиям и недостаточной проработки рыночных рисков. Анализ неудачных кейсов выявил критическую важность преодоления коммуникационных разрывов между разработчиками и конечными потребителями, особенно в условиях быстро меняющихся пищевых трендов.

Для СП «Санта Бремор» ООО, ориентированного на развитие экспортного потенциала и долгосрочные партнёрства с крупными торговыми сетями,

внедрение практики раннего тестирования имеет высокую стратегическую ценность. Оно позволяет адаптировать продуктовые характеристики, упаковку, позиционирование и ценовую стратегию с учётом требований конкретных целевых рынков и специфики региональных потребительских предпочтений. Кроме того, такое взаимодействие формирует у партнёров ощущение сопричастности к процессу инноваций, что способствует повышению их лояльности и заинтересованности в последующем продвижении совместно доработанного продукта.

Дополнительную ценность данный подход приобретает с точки зрения оптимизации внутренних ресурсов. Полученная на стадии тестирования информация позволяет сфокусировать усилия компании на наиболее перспективных концепциях, отказаться от нерелевантных идей до начала масштабных вложений в НИОКР и производство, а также повысить общую эффективность инновационного цикла.

Раннее тестирование концепции и продукта с B2B-клиентами является действенным инструментом снижения рыночной неопределённости, повышения клиентской ориентации инновационных решений и укрепления партнёрских отношений, что в совокупности обеспечивает повышение востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО и укрепление её позиций на высококонкурентных рынках.

Для эффективной реализации практики раннего тестирования инновационной продукции с участием B2B-клиентов в СП «Санта Бремор» ООО необходимо обеспечить ряд организационных, методологических и технологических условий, направленных на формирование системного и воспроизводимого подхода к взаимодействию с ключевыми партнёрами.

Во-первых, требуется формализовать процесс отбора стратегически значимых клиентов для участия в тестировании. Это могут быть крупные торговые сети, дистрибьюторы, региональные партнёры с высоким объёмом закупок и устойчивыми каналами сбыта. Определение критериев отбора (объём продаж, география, целевой сегмент, потенциал роста) позволит выбрать репрезентативную выборку участников, отражающую основные параметры целевой аудитории разрабатываемого продукта.

Во-вторых, необходимо создать внутри компании рабочую группу или назначить координатора проекта, отвечающего за организацию взаимодействия с клиентами на этапе тестирования. В обязанности этой группы входит разработка материалов для презентации концепции (прототипы упаковки, описание потребительских выгод, сравнительные характеристики), подготовка опросных форм и проведение интервью или анкетирования.

В-третьих, следует обеспечить готовность внутренних служб к гибкому реагированию на результаты обратной связи. Это предполагает наличие механизма корректировки состава продукта, рецептуры, формата упаковки, цены или позиционирования на основе предложений и замечаний партнёров. Таким образом, реализуется обратная связь в режиме реального времени, что значительно сокращает цикл корректировки и улучшает соответствие продукта рыночным ожиданиям.

Кроме того, реализация данного мероприятия требует внедрения цифровых инструментов для сбора и анализа полученных данных. Применение специализированных CRM-систем, платформ для совместной работы и аналитических модулей позволит структурировать результаты тестирования, выявить повторяющиеся паттерны, а также проводить сравнительный анализ по группам клиентов или регионам.

На заключительном этапе необходимо систематизировать полученный опыт: включить практику раннего тестирования в стандартную процедуру вывода инновационных продуктов, разработать внутренний регламент, утвердить форматы презентационных и исследовательских материалов. Затем проходит интеграция этой практики в систему управления взаимоотношениями с ключевыми клиентами, что позволит использовать тестирование не только как инструмент проверки гипотез, но и как элемент укрепления партнёрских связей с ключевыми клиентами.

Таким образом, в условиях снижения рентабельности и роста издержек в деятельности СП «Санта Бремор» ООО, раннее тестирование концепции и продукции с B2B-клиентами представляет собой эффективный инструмент снижения рыночных и инвестиционных рисков. Вовлечение стратегических партнёров на ранних этапах разработки позволяет адаптировать продукт под конкретные запросы рынка ещё до начала масштабных затрат на НИОКР и производство. Это повышает вероятность коммерческого успеха инноваций, сокращает расходы на доработку, снижает долю нерелевантных проектов и увеличивает оборачиваемость продукции. Кроме того, данный подход способствует укреплению деловых связей с торговыми сетями и дистрибьюторами, повышая их лояльность и заинтересованность в продвижении совместно разработанных решений.

Третье мероприятие – разработка инновационных продуктов под СТМ совместно с ритейлерами.

Разработка и производство инновационной продукции под собственные торговые марки (СТМ) ритейлеров представляет собой одну из наиболее эффективных современных стратегий укрепления позиций производителя на рынке B2B. Суть данной практики заключается в кооперации между производственной компанией и торговой сетью на этапе создания нового продукта. В отличие от традиционного подхода, при котором производитель формирует ассортимент самостоятельно, в рамках модели СТМ инициатива исходит от ритейлера или возникает в ходе стратегического взаимодействия сторон. Производитель, в данном случае СП «Санта Бремор» ООО, адаптирует разработку рецептуры, упаковки, вкусовых характеристик, объёмов поставок и ценового позиционирования под потребности конкретного заказчика.

Ценность данного подхода для компании заключается, прежде всего, в повышении уровня востребованности производимой продукции за счёт точной ориентации на запросы конечных потребителей, выявленных торговыми сетями. Поскольку ритейлеры располагают глубокими данными о поведении своих клиентов (через системы лояльности, аналитику корзины покупателя, региональные особенности спроса), совместная разработка инновационного

продукта обеспечивает его высокую релевантность и потенциал продаж. Более того, инновации под СТМ позволяют не конкурировать напрямую с собственной линейкой компании, а дополнять её, используя разные сегменты рынка (например, бюджетный, премиальный, функциональный).

Для СП «Санта Бремор» ООО данная практика также представляет собой инструмент формирования устойчивых партнёрств с ключевыми торговыми сетями и повышения предсказуемости спроса. Производство под СТМ, как правило, сопровождается долгосрочными контрактами и стабильно высокими объёмами закупок, что даёт возможность оптимизировать загрузку производственных мощностей, планировать логистику и снижать операционные риски. Одновременно это укрепляет позиции компании как надёжного и гибкого партнёра, способного предоставлять персонализированные продуктовые решения с высокой степенью адаптации.

Дополнительным эффектом является ускорение инновационного цикла. Благодаря тесному взаимодействию с ритейлером, обратная связь поступает на самых ранних этапах – ещё до вывода продукта на полку, что позволяет оперативно вносить необходимые корректировки и минимизировать риск коммерческого провала. В этом контексте СТМ-товары выступают как эффективная модель раннего рыночного тестирования инноваций и как платформа для апробации нестандартных решений, которые могут впоследствии войти в основной брендовый ассортимент компании.

Стоит учесть, что сотрудничество с ритейлерами в рамках разработки СТМ способствует повышению узнаваемости производителя на корпоративном уровне, расширению географии присутствия и укреплению экспортного потенциала, особенно в случае работы с международными сетями. Развитие направления СТМ в СП «Санта Бремор» ООО может быть расценено как стратегически значимое мероприятие, позволяющее не только повысить рыночную востребованность инновационной продукции, но и обеспечить устойчивость бизнеса, гибкость продуктовой политики и усиление позиций на конкурентном рынке продовольственной отрасли.

Учитывая, что одной из ключевых причин неудачи инноваций на рынке является несоответствие ожиданиям потребителей, а также недостаточная проработка стратегии продвижения и рыночной адаптации продукта, разработка инновационной продукции под собственные торговые марки (СТМ) совместно с ритейлерами представляется эффективным решением, направленным на преодоление данных барьеров. Внедрение этого подхода в деятельность компании требует комплексной организационной трансформации, направленной на усиление клиентской ориентации и системного взаимодействия с ключевыми B2B-партнёрами.

На первом этапе необходимо структурировать и формализовать процессы взаимодействия с торговыми сетями в рамках СТМ-проектов. Это предполагает создание в компании специализированного подразделения или выделение проектных команд в составе маркетингового и коммерческого отделов, ответственных за разработку продуктов совместно с заказчиками. Такие команды должны включать представителей НИОКР, производства, логистики и

маркетинга – с вовлечением всех ключевых подразделений на начальных этапах разработки.

Далее следует выстроить чёткую методику сбора и анализа требований ритейлеров: ассортиментные матрицы, предпочтения целевых аудиторий, ценовые категории, стандарты упаковки и логистические особенности. На основе этих данных формируется индивидуализированное продуктовое предложение, соответствующее потребностям конкретного ритейлера и его позиционированию. Важную роль на этом этапе играет системный мониторинг рыночной конъюнктуры и потребительских трендов, что обеспечивает своевременную адаптацию ассортимента и способствует выявлению перспективных направлений инновационного развития.

Ключевым элементом внедрения СТМ-ориентированного подхода является проведение пилотного маркетинга и предварительное тестирование продуктовых концепций в рамках совместных проектов с розничными сетями. Это позволяет устранить риски коммуникативной неэффективности и сформировать у целевой аудитории готовность к восприятию продукта до его массового запуска. В свою очередь, использование инструментов событийного маркетинга, дегустаций и совместных презентаций способствует усилению лояльности партнёров и повышению доверия к бренду-производителю.

Кроме того, для оценки экономической эффективности каждого проекта целесообразно внедрить цифровые инструменты отслеживания показателей рентабельности, оборачиваемости и рыночной доли по каждому СТМ-продукту. Это позволит проводить регулярный анализ результатов и корректировать продуктовую стратегию в соответствии с целевыми показателями, включая показатели ёмкости рыночной ниши и целевой рентабельности.

Следует разработать и внедрить систему мотивации персонала, участвующего в СТМ-проектах, ориентированную не только на количественные результаты, но и на качество партнёрского взаимодействия, соответствие продукта ожиданиям клиентов и достижение стратегических целей компании в сфере инновационного развития.

Разработка инновационной продукции под собственные торговые марки ритейлеров представляет собой эффективный стратегический инструмент, способный повысить востребованность продукции СП «Санта Бремор» ООО и одновременно решить ряд ключевых проблем, связанных с ростом издержек, снижением рентабельности и нестабильностью спроса. В условиях высокой конкуренции и изменяющихся предпочтений потребителей, данный подход позволяет минимизировать риски неэффективных запусков и обеспечить точную ориентацию инновационных товаров на потребности конкретных целевых сегментов.

Таким образом, формирование межфункциональных команд предполагает создание внутри компании рабочих групп, объединяющих специалистов из различных функциональных подразделений (маркетинг, НИОКР, производство, логистика и др.) с целью обеспечения согласованности действий, сокращения сроков разработки и повышения качества принимаемых решений в процессе создания инновационной продукции.

Раннее тестирование концепции и продукта с B2B-клиентами включает проведение предварительных пилотных испытаний инновационных решений с участием ключевых корпоративных клиентов. Такой подход позволяет оперативно получать обратную связь, выявлять потенциальные доработки и адаптировать продукт к специфическим требованиям потребителей ещё до начала массового производства.

Разработка инноваций под собственные торговые марки совместно с ритейлерами ориентирована на углубление сотрудничества с торговыми сетями путём совместной разработки новых продуктов, выпускаемых под брендами ритейлеров. Это способствует расширению присутствия на рынке, увеличению объёмов заказов, повышению устойчивости продаж и более точному учёту рыночных предпочтений конечных потребителей.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Современные условия функционирования пищевой промышленности, особенно в сегменте переработки и реализации рыбной продукции, требуют от предприятий постоянного поиска и внедрения инновационных решений, способных обеспечить устойчивую востребованность на конкурентном рынке. Разработка и продвижение инновационной продукции сопряжены с высоким уровнем рыночной неопределённости, что требует системного подхода к управлению инновационным циклом и предварительной оценки экономической эффективности внедряемых инициатив.

Каждое из мероприятий требует определённых затрат на организацию, подготовку и реализацию. В таблице 3.1 для анализа экономической целесообразности данных инициатив представлена смета затрат мероприятий

Таблица 3.1 – Смета расходов мероприятий

Статья затрат	Оценка, руб.
Первое мероприятие: внедрения межфункциональных команд по разработке инновационной продукции	
Обучение и тренинги для участников команд	15000
Проведение внутреннего аудита и отбор участников	8000
Работа проектного офиса и сопровождение	12000
Мотивация и премирование участников пилотных команд	6000
Итого по первому мероприятию	41000
Второе мероприятие: программа раннего совместного тестирования инновационной продукции с ключевыми B2B-партнёрами	
Разработка концепции и презентационных материалов	9000
Проведение опросов, интервью, дегустаций	6000
Работа команды по анализу обратной связи	8000
Корректировка концепции и упаковки	5000
Прочие расходы (поездки, связь, координация)	3000
Итого по второму мероприятию	31000
Третье мероприятие: разработка инноваций под СТМ совместно с ритейлерами	
Исследование требований ритейлеров и целевых аудиторий	6000

Продолжение таблицы 3.1

Работа межфункциональной команды (зарплата и координация)	10000
Разработка рецептуры и упаковки под СТМ	7000
Тестовое производство и пилотные поставки	12000
Проведение совместного маркетинга с ритейлером	5000
Внедрение системы оценки показателей СТМ-продуктов	4000
Итого по третьему мероприятию	44000

На первом направлении – формировании межфункциональных команд – основные расходы связаны с обучением персонала, организацией отбора и внутреннего аудита, координацией проектного офиса и системой мотивации участников. Общая сумма затрат по мероприятию составляет 41000 руб.

Второе направление охватывает затраты, связанные с ранним тестированием инновационных концепций совместно с ключевыми B2B-партнёрами. Здесь предусмотрены расходы на разработку презентационных материалов, проведение маркетинговых исследований, аналитическую обработку обратной связи, корректировку продуктовых характеристик и организационные издержки. Совокупные затраты по данному блоку составляют 31000 руб.

Третье мероприятие предполагает разработку и адаптацию продукции под СТМ с учётом требований розничных сетей. Наибольшие расходы приходятся на тестовое производство и логистику пилотной партии, работу кросс-функциональной проектной команды, а также маркетинговую поддержку запуска совместно с ритейлерами. Сюда также включены затраты на анализ требований партнёров, разработку упаковки и внедрение системы оценки результативности СТМ-продуктов. Общая сумма по данному направлению составляет 44000 руб.

В целях обоснования экономической целесообразности реализации комплекса мероприятий для обеспечения востребованности инновационной рыбной продукции ниже представлена сводная таблица, отражающая структуру затрат, предполагаемую прибыль и расчёт показателя возврата инвестиций (ROI) по каждому этапу проекта. Данные позволяют провести предварительный анализ инвестиционной привлекательности и стратегической результативности предложенного подхода. В таблице 3.2 представлена ожидаемая прибыль и возврат инвестиций представленных мероприятий.

Таблица 3.2 – Ожидаемая прибыль и возврат инвестиций мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.	Ожидаемая прибыль, руб.	ROI, %
Внедрение межфункциональных команд по разработке инновационной продукции	41000	58000	41,5
Раннее тестирование концепции и продукта с B2B-клиентами	31000	48000	54,8
Разработка инноваций под СТМ совместно с ритейлерами	44000	62000	40,9

Первое мероприятие – внедрение межфункциональных команд –

предполагает организацию внутрифирменного взаимодействия на базе межфункциональных проектных групп. Сумма инвестиций составила 41000 руб., при ожидаемой прибыли в размере 58000 руб. Показатель ROI по данному мероприятию равен 41,5 %, что указывает на его экономическую эффективность и обоснованность внедрения.

Второе мероприятие – раннее тестирование концепции и продукта с B2B-клиентами – направлено на снижение рыночных рисков за счёт предварительного согласования продукта с целевой аудиторией. При затратах в размере 31000 руб. ожидается прибыль в размере 48000 руб., что обеспечивает ROI на уровне 54,8 %, то есть более чем половину возврата от вложений уже в первый год.

Третье мероприятие – разработка инноваций под СТМ совместно с ритейлерами – продемонстрировало наибольший абсолютный эффект: при затратах 44000 руб. предполагается прибыль в размере 62000 руб. ROI составляет 40,9 %, что делает это направление выгодным в контексте устойчивых партнёрств и стабильных поставок.

Таким образом, предложенные мероприятия направлены на устранение ключевых проблем, выявленных в деятельности СП «Санта Бремор» ООО, – рост издержек, снижение рентабельности и финансовой устойчивости. Внедрение межфункциональных команд позволяет сократить время и затраты на разработку продукции за счёт скоординированной работы всех подразделений. Раннее тестирование с B2B-клиентами снижает риск неудачных запусков и повышает соответствие продукции рыночным ожиданиям, что способствует росту продаж при меньших затратах. Разработка инноваций под СТМ обеспечивает устойчивый спрос и долгосрочные партнёрства с ритейлерами, повышая эффективность сбыта и сокращая маркетинговые расходы. В совокупности эти меры способствуют повышению экономической эффективности, улучшению рентабельности и адаптации компании к изменяющимся условиям рынка.

Заключение

Общеизвестно, что 85-90 % внедряемых инноваций терпят неудачу. Одна из основных причин этого – отсутствие тщательной проработки рисков, связанных с особенностями восприятия потребителями предлагаемой инновации. Маркетинг инноваций рассматривает процесс генерации идеи нового инновационного продукта, создания минимально жизнеспособного продукта, его масштабирование и продвижение на рынке через призму рыночных критериев. Его цель – минимизировать коммерческие провалы инновационных продуктов и компаний. Барьеры и риски инновационной деятельности преодолевают только те инновационные продукты, которые превышают ожидания потребителей. Перед компаниями стоит задача не только донести информацию о продукте, но и сформировать у целевой аудитории готовность к его восприятию и принятию.

Отслеживание потребительских трендов позволяет своевременно адаптировать ассортимент и выявить направления для инновационного развития. Источником идей для разработки инновационного продукта служат результаты маркетинговых и социологических исследований, направленных на изучение спроса, потребительских предпочтений. Значимую роль играют инициативы сотрудников, результаты научно-исследовательской деятельности компаний, анализ производственного и коммерческого опыта. В процессе создания опытного образца один из ключевых этапов – обоснованное определение рыночной ниши, идентификация целевой аудитории и анализ конкурентной среды.

Ключевым инструментом роста рентабельности является рост маржинальности. Ёмкость рынка должна быть достаточной для получения эффекта масштаба, рыночная доля – для занятия выбранной рыночной ниши, рентабельность – для обеспечения выхода на самоокупаемость проекта. В процессе продвижения инновационных продуктов значительное место занимает конгрессно-выставочная активность. При развитии взаимодействия с ключевыми клиентами на B2B-рынках хорошо зарекомендовали себя инструменты маркетинга ключевых клиентов.

Мировое потребление рыбы на душу населения достигло 20,5 килограмм в год и имеет положительную динамику со среднегодовым темпом роста 4,9 %. Одной из ключевых тенденций, определяющих современное развитие рынка рыбной продукции является изменение пищевых привычек населения и растущий интерес к концепции здорового питания. Рынок демонстрирует сдвиг в сторону роста спроса на продукты, характеризующиеся удоб-

					ДР 00.00. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата				
Разраб.	Козюра				Заключение	Лит.	Лист	Листов
Провер.	Ливоваров					У	1	3
						БГТУ 1-26 02 03, 2025		
Н. контр.	Дербинская							
Утв.	Дацкш							

ством потребления. Происходит быстрый рост долей рынка компаний, которые приносят в отрасль изменения за счёт внедрения революционных инноваций, кардинально меняющих общие границы всей отрасли. Научно технический прогресс играет ключевую роль в трансформации рыбной отрасли способствуя повышению эффективности производства, устойчивости и качества продукции.

Компания СП «Санта Бремор» ООО производит продукцию в 12 категориях и выпускает более 1000 SKU. В структуре выручки предприятия сельдь приносит 21,1 % всех доходов, красная рыба – 16,2 %, сурими – 14,1 %. Деятельность компании способствует модернизации рынка рыбной продукции и формированию новых стандартов потребления. Компания первой разработала технологию производства икры мойвы в соусе, создав тем самым новую продуктовую категорию. Компания выпустила инновационный продукт – икра сельди в ястыках в 2025 г. Важнейшим элементом эффективного продвижения инновационной продукции компании является взаимодействие с ключевыми клиентами. Процесс выявления ключевых клиентов основывается на комплексном анализе их значимости для компании. Ключевыми клиентами компании выступают сети розничной торговли, крупные оптовые дистрибьюторы, а также международные партнёры, обеспечивающие стабильные объёмы закупок и способствующие расширению географии продаж.

Рост затрат в деятельности СП «Санта Бремор» ООО указывает на снижение эффективности основной операционной деятельности. Уменьшение доли прибыли в себестоимости продукции свидетельствует о том, что рост издержек не компенсируется увеличением выручки. Рентабельность продаж снижается, что указывает на ухудшение общей финансовой устойчивости компании и необходимость принятия мер по повышению экономической эффективности. Высокая конкуренция и стремительное изменение потребительских ожиданий требуют от предприятия системного и научно обоснованного подхода к поиску и генерации инновационных решений.

На основании проведённого анализа и обобщения вышеизложенного представлены предложения по обеспечению востребованности инновационной продукции СП «Санта Бремор» ООО.

Предлагается внедрить практику формирования межфункциональных команд в СП «Санта Бремор» ООО для повышения востребованности инновационной продукции. Такие команды, включающие специалистов из различных функциональных подразделений (НИОКР, маркетинг, производство, логистика, продажи и др.), обеспечат сквозную координацию на всех этапах инновационного процесса – от генерации идеи до вывода продукта на рынок. Это позволит повысить скорость и качество разработки, минимизировать риски, учесть потребности клиентов и сократить издержки. В долгосрочной перспективе внедрение данного механизма усилит рыночные позиции компании, поддержит устойчивое развитие и адаптацию к изменениям внешней среды.

В рамках повышения востребованности инновационной продукции предлагается внедрить в СП «Санта Бремор» ООО программу раннего совместного тестирования новых продуктов с ключевыми B2B-партнёрами

(торговыми сетями, дистрибьюторами и крупными заказчиками). Суть инициативы – привлекать партнёров к оценке и доработке концепций ещё на ранних этапах разработки, до начала масштабных вложений. Это позволит своевременно получать обратную связь, адаптировать продукт под реальные потребности рынка, минимизировать риски коммерческой неудачи и снизить затраты. Такой подход также укрепляет деловые связи, формирует у партнёров ощущение вовлечённости и повышает их заинтересованность в дальнейшем продвижении инновационных решений.

Для повышения рыночной востребованности и устойчивости бизнеса СП «Санта Бремор» ООО предлагается развивать направление разработки инновационных продуктов под собственные торговые марки (СТМ) ритейлеров. Этот подход предполагает создание продукции в тесном сотрудничестве с торговыми сетями, с учётом их данных о потребительских предпочтениях и рыночной аналитики. Он позволяет точно адаптировать продукт под целевую аудиторию, сократить сроки и риски вывода новинок на рынок, а также укрепить партнёрские отношения с ритейлерами. Производство под СТМ сопровождается стабильными объёмами заказов и долгосрочными контрактами, что обеспечивает загрузку мощностей, снижает операционные издержки и способствует стратегическому росту компании на конкурентных рынках.

Возврат инвестиций по каждому из мероприятий составляет: 41,5 % для внедрения межфункциональных команд по разработке инновационной продукции, 54,8 % – для раннего тестирования продукта с B2B-клиентами, а также 40,9 % – для разработки инноваций под собственные торговые марки совместно с ритейлерами. Наибольший возврат инвестиций показывает второе мероприятие, что свидетельствует о его наивысшей рентабельности среди предложенных инициатив. В совокупности эти меры способствуют повышению экономической эффективности, улучшению рентабельности и адаптации компании к изменяющимся условиям рынка.

Список использованных источников

1. Маркетинг инноваций в 2 ч. Ч. 1 : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Молчанов [и др.] ; под ред. Н. Н. Молчанова. – Москва : Юрайт, 2024. – 257 с.
- 2 Друкер, П. Ф. Инновации и предпринимательство : практика и принципы / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2021. – 368 с.
- 3 Эш, Ф.-Р. Оценка современных условий управления брендами : учет рыночных условий – обесценение продуктов и брендов / Ф.-Р. Эш. – Москва : Бренд-менеджмент, 2022. – 230 с.
- 4 Красюк, И. А. Инновационный маркетинг : учебник / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. – Москва : Дашков и К, 2020. – 170 с.
- 5 Азоев, Г. Л. Маркетинг инноваций : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, И. Ю. Окольниковникова ; под ред. Г. Л. Азоева. – Санкт-Петербург : Питер, 2025. – 496 с.
- 6 Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузина. – 15-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 848 с.
- 7 Азоев, Г. Л. Маркетинг. Модели, технологии, инструменты : учебник для вузов. – Санкт-Петербург : Питер, 2024. – 544 с.
- 8 Экономика и управление инновациями : учебник для вузов / Э. А. Козловская, Е. А. Яковлева, Я. Г. Бучаев [и др.]. – Москва : Инфра-М, 2024. – 376 с.
- 9 Кристенсен, К. Закон успешных инноваций : зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам / К. Кристенсен. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 268 с.
- 10 Наумов, В. Н. Поведение потребителей : учебник. – Москва : Инфра-М, 2023. – 345 с.
- 11 Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 454 с.
- 12 Тактарова, С. В. Управление инновациями : учебное пособие / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. – Пенза, 2020. – 308 с.
- 13 What's new in the 2023 Gartner Hype Cycle for emerging technologies : [web site]. – URL: <https://www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-the-2023-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies> (date of access: 02.05.2025).
- 14 Ферр, Н. Создавая инновации / Н. Ферр, Дж. Даер, К. М. Кристенсен ; пер. с англ. – Москва : Эксмо, 2021. – 304 с.
- 15 Огилви, Д. Огилви о рекламе : монография / Д. Огилви ; пер. с англ. Т. Новиковой, А. Гостева. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 304 с.

					<i>ДР 00.00. ПЗ</i>		
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>			
<i>Разраб.</i>	<i>Козюра</i>				Список использованных источников		
<i>Провер.</i>	<i>Либоваров</i>						
<i>Н. контр.</i>	<i>Дербинская</i>						
<i>Утв.</i>	<i>Дацкш</i>						
						<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>
						9	1
						<i>Листов</i>	
						3	
						БГТУ 1-26 02 03, 2025	

16 Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник / Г. М. Андреева. – 5-е изд. – Москва : Аспект Пресс, 2022. – 363 с.

17 Азоев, Г. Л. Методические рекомендации для выполнения проектной работы студентов 1–2 курсов Института маркетинга / Г. Л. Азоев, А. А. Кривошеев, В. С. Старостин, Е. В. Сумарокова. – Москва : ИД ГУУ, 2021. – 32 с.

18 Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – Москва : Юнити-Дана, 2021. – 296 с.

19 Камчатова, Е. Ю. Роль маркетинговых инноваций в повышении конкурентоспособности предприятия / Е. Ю. Камчатова, В. В. Бурлаков, М. А. Яхьяев // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 4–7.

20 Карпова, С. В. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / С. В. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 474 с.

21 Ронда, А. Бизнес-план на 100 % : стратегия и тактика эффективного бизнеса / А. Ронда. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 496 с.

22 Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 256 с.

23 Азоев, Г. Л. Краткосрочное прогнозирование спроса на новые цифровые продукты : опыт Института маркетинга ГУУ / Г. Л. Азоев, Е. В. Сумарокова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – № 4. – С. 248–257.

24 Хоффман, Р. Блиц-масштабирование : как создать крупный бизнес со скоростью света / Р. Хоффман, К. Йе, Б. Гейтс. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 400 с.

25 Понамарева, Е. В. Trendwatching : как найти идеи для создания и развития бизнеса / Е. В. Понамарева. – Москва : Литрес, 2022. – 299 с.

26 Никонов, О. К. Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний / О. К. Никонов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – № 12 (4–1). – С. 350–357.

27 Сафин, Р. И. Основные риски масштабирования бизнеса : сущность и особенности минимизации / Р. И. Сафин // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 12–8 (80). – С. 160–162.

28 Токарев, Б. Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов : от технологии до коммерческого результата / Б. Е. Токарев. – Москва : Инфра-М, 2021. – 264 с.

29 Цифровые маркетинговые коммуникации : введение в профессию : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, Е. В. Сумарокова, Т. А. Юданова [и др.] ; под ред. Г. Л. Азоева. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 336 с.

30 Красовская, Н. В. Событийный маркетинг : учебное пособие для вузов / Н. В. Красовская. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2023. – 127 с.

31 Жильцова, О. Н. Связи с общественностью : учебник для вузов / О. Н. Жильцова, И. Н. Синяева, Д. А. Жильцов. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2024. – 263 с.

32 Рыбная промышленность в мире: анализ рынка, 2016–2020 и прогноз до 2025 года : аналитический отчёт. – Варшава : EMIS, 2021. – 68 с.

33 Нечаев, А. В. Инновационное развитие отраслевых предприятий

пищевой промышленности России : региональный аспект / А. В. Нечаев, Е. П. Орлова, А. Ю. Захаров // Управленческий учёт. – 2023. – № 1. – С. 25–40.

34 Тиль, П. От нуля к единице : как создать стартап, который изменит будущее / П. Тиль. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 192 с.

35 Кубахов, П. Маркетинг инноваций или новых продуктов? / П. Кубахов // Маркетинг. – 2022. – № 1. – С. 41–50.

36 Ким, Ч. В. Стратегия голубого океана : как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ч. В. Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 304 с.

37 Рычкова, Н. В. Маркетинговые инновации : учебное пособие / Н. В. Рычкова. – Москва : КноРус, 2023. – 226 с.

38 Тянь, Е. Г. Маркетинг пищевых продуктов : подходы к формированию ценностного предложения / Е. Г. Тянь, А. Н. Костецкий // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – № 3. – С. 220–232.

39 Семенов, И. В. Маркетинговые стратегии развития организации : монография / И. В. Семенов. – Москва : Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2022. – 128 с.

40 Белецкая, Н. М. Функциональные продукты питания / Н. М. Белецкая, В. Е. Боряев, В. И. Теплов. – Москва : А-Приор, 2021. – 240 с.

41 Маюрникова, Л. Рынок функциональных продуктов : состояние, проблемы / Л. Маюрникова, Г. Гореликова, М. Куракин // Практический маркетинг. – 2021. – № 6. – С. 30–34.

42 СП «Санта Бремор» ООО : [сайт]. – URL: <https://www.bremor.com/> (дата обращения: 07.05.2025).

43 Протасеня, В. С. Маркетинг инноваций : учебное пособие / В. С. Протасеня. – Минск : БГЭУ, 2024. – 545 с.

44 Шерстнева, О. М. Маркетинг инноваций : курс лекций для студентов специальности 1 26 02 03 «Маркетинг» / О. М. Шерстнева ; Министерство образования Республики Беларусь, учреждение образования «Витебский государственный технологический университет». – Витебск : ВГТУ, 2021. – 138 с.

45 Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для бакалавриата / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 271 с.

46 Протасеня, В. С. Маркетинговое обеспечение потребления инновационного продукта / В. С. Протасеня // Научные труды Белорусского государственного экономического университета : сборник. Вып. 16. – Минск : Колорград, 2023. – С. 342–350.

47 Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебное пособие / В. Ю. Шутилин, В. С. Протасеня, И. А. Сергеев [и др.] ; под ред. В. Ю. Шутилина, В. С. Протасени. – Минск : БГЭУ, 2024. – 538 с.

48 Анкинович, Ю. Е. Функции маркетинга дорыночной стадии жизненного цикла инновации / Ю. Е. Анкинович // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2021. – № 1. – С. 48–55.

49 Каленская, Н. В. Маркетинг инноваций : учебное пособие / Н. В. Каленская, Х. М. Салихов. – Казань : Абзац, 2022. – 96 с.

50 Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2023. – 350 с.

51 Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 337 с.

52 Агафонова, М. С. Инновационные процессы на предприятиях и их инвестиционная активность / М. С. Агафонова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1. – С. 101–102.

53 Вашко, И. М. Экономика инноваций : пособие для студентов учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования I ступени по специальности 1-26 01 03 Государственное управление экономика / И. М. Вашко. – Москва : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – 175 с.

54 Анкинович, Ю. Е. Маркетинг коворкинга как инновационной формы организации бизнеса / Ю. Е. Анкинович, Д. А. Демидович, А. Ю. Лось // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции (Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года). В 8 ч. Ч. 1. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 11–20.

55 Стерхова, С. А. Инновационный продукт : инструменты маркетинга : учебное пособие / С. А. Стерхова. – Москва : Дело, АНХ, 2020. – 296 с.

56 Агафонова, М. С. Инновационные процессы на предприятиях и их инвестиционная активность / М. С. Агафонова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 1. – С. 101–102.

Перечень иллюстративного материала

- 1 Процесс маркетингования разработки и внедрения инновационного продукта
- 2 Развитие рынка рыбной продукции
- 3 Анализ товарных групп СП «Санта Бремор» ООО
- 4 Основные экономические показатели деятельности предприятия 2022-2024 гг.
- 5 Структура продаж предприятия
- 6 Инновационная продукция предприятия
- 7 Продвижение инновационной продукции предприятия
- 8 Концептуальный подход к обеспечению востребованности инновационной продукции
- 9 Формирование межфункциональных команд по разработке инновационной продукции
- 10 Программа раннего совместного тестирования инновационной продукции с ключевыми клиентами
- 11 Разработка инновационных продуктов под СТМ ритейлера
- 12 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

					ДР 00.00. ПЗ				
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата	Перечень иллюстративного материала	Лит.	Лист	Листов	
Разраб.	Козюра					У	1	1	
Провер.	Пивоваров					БГТУ 1-26 02 03, 2025			
Н. контр.	Дердинская								
Утв.	Дацки								

1 Процесс маркетингования разработки и внедрения инновационного продукта

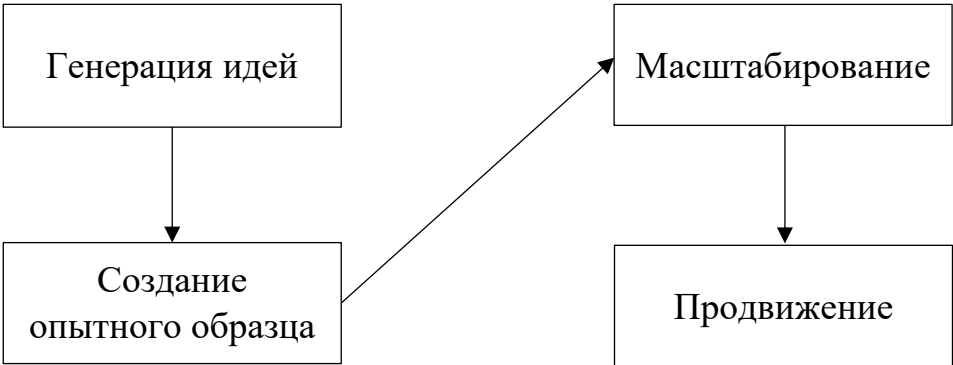


Рисунок 1 – Элементы процесса маркетингования разработки и внедрения инновационного продукта

					ДР 00.00. ПЗ		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата			
Разраб.	Казюра						
Провер.	Пивоваров						
					БГТУ 1-26 02 03, 2025		
Н. контр.	Дердинская						
Утв.	Дацкш						
					Лит.	Лист	Листов
					У	1	1

2 Развитие рынка рыбной продукции



Рисунок 2 – Ёмкость мирового рынка рыбы и морепродуктов за 2016-2020 гг. и прогноз на 2025 г.

					<i>ДР 00.00. ПЗ</i>		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			
Разраб.		Козюра					
Провер.		Пивоваров					
Н. контр.		Дербинская					
Утв.		Дацкш					
					Лит.	Лист	Листов
					У	1	1
					БГТУ 1-26 02 03, 2025		

3 Анализ товарных групп СП «Санта Бремор» ООО

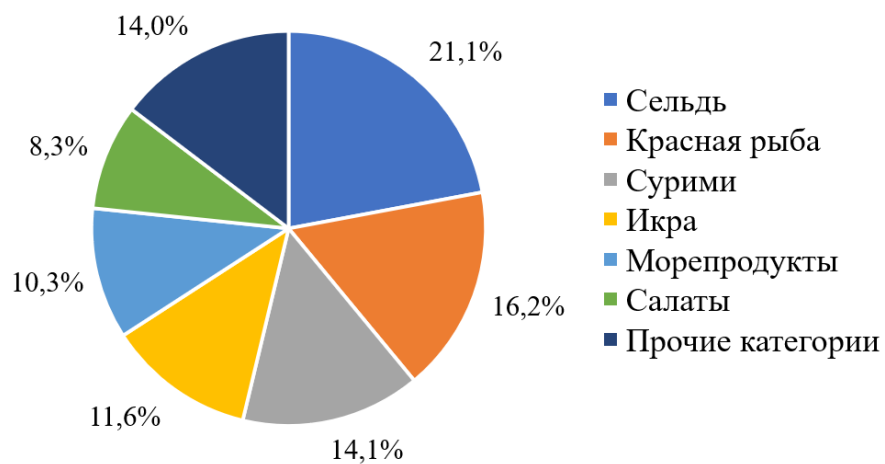


Рисунок 3 – Структура выручки по ассортименту компании за 2024 г.

					ДР 00.00. ПЗ		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			
Разраб.	Казюра						
Провер.	Пивоваров						
Н. контр.	Дердинская						
Утв.	Дацкш						
					Лит.	Лист	Листов
					У	1	1
					БГТУ 1-26 02 03, 2025		

**4 Основные экономические показатели деятельности предприятия
2022-2024 гг.**

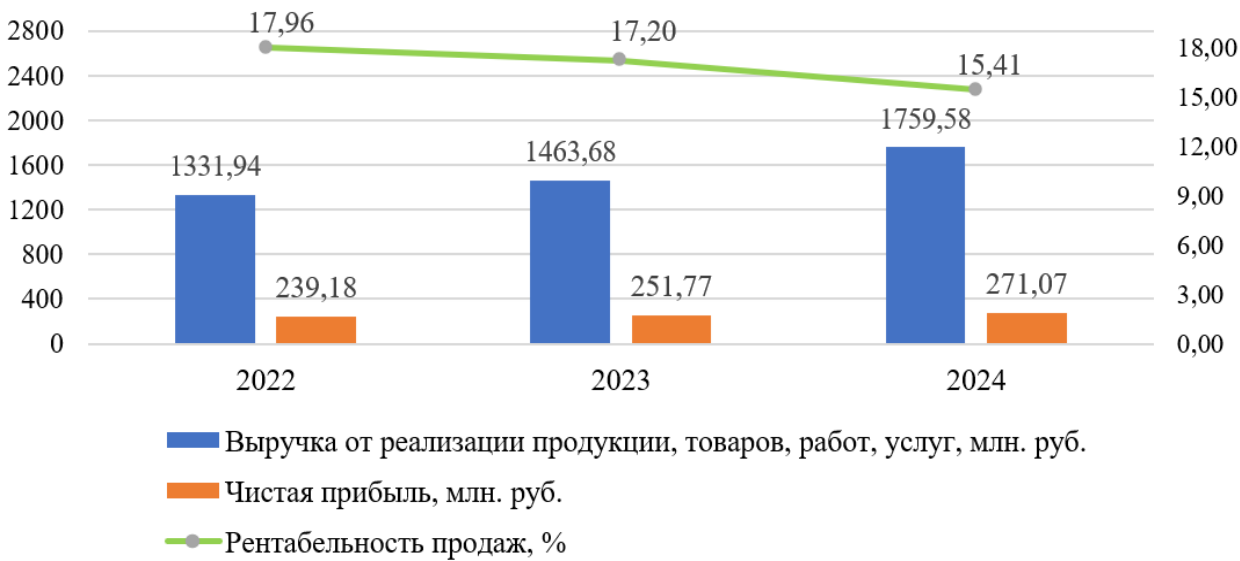


Рисунок 4 – Динамика выручки, чистой прибыли и рентабельности продаж
СП «Санта Бремор» ООО за 2022-2024 гг.

					ДР 00.00. ПЗ		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			
Разраб.		Казюра					
Провер.		Пивоваров					
					БГТУ 1-26 02 03, 2025		
Н. контр.		Дердинская					
Утв.		Дацкиш					
					Лит.	Лист	Листов
					У	1	1

5 Структура продаж предприятия

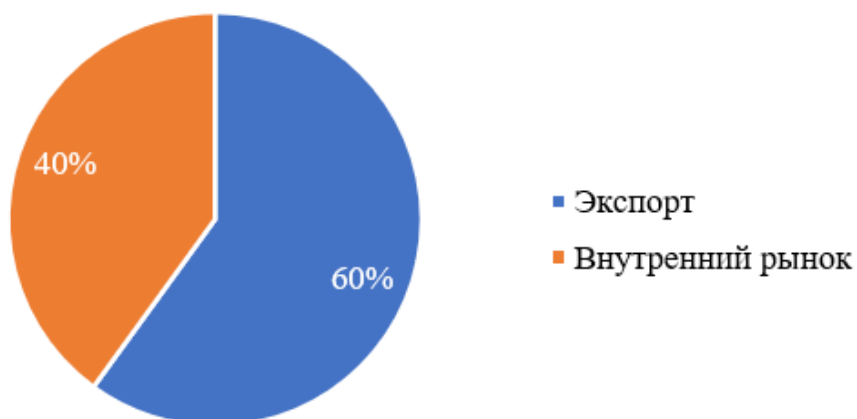


Рисунок 5 – Структура продаж на экспорт и на внутренний рынок за 2024 г.

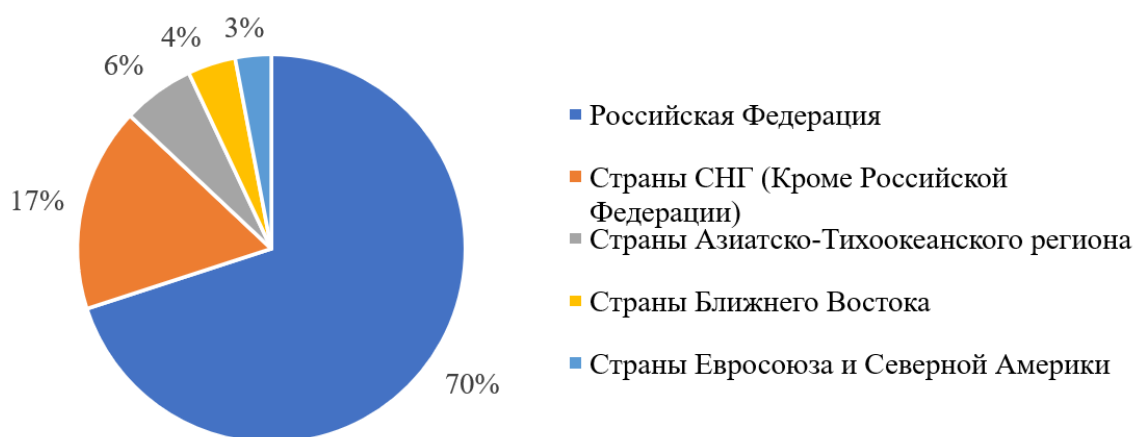


Рисунок 6 – Структура экспорта продукции за 2024 г.

					ДР 00.00. ПЗ		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			
Разраб.	Козюра						
Провер.	Пивоваров						
Н. контр.	Дербинская						
Утв.	Дачки						
					Лит.	Лист	Листов
					У	1	1
					БГТУ 1-26 02 03, 2025		

6 Инновационная продукция предприятия



Рисунок 7 – Лосось-ролл с творожным сыром «Санта Бремор»



Рисунок 8 – Икра сельди в ястыках «Санта Бремор»

					ДР 00.00. ПЗ		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			
Разраб.	Козюра						
Провер.	Пивоваров						
Н. контр.	Дердинская						
Утв.	Дацкш				БГТУ 1-26 02 03, 2025		

7 Продвижение инновационной продукции предприятия

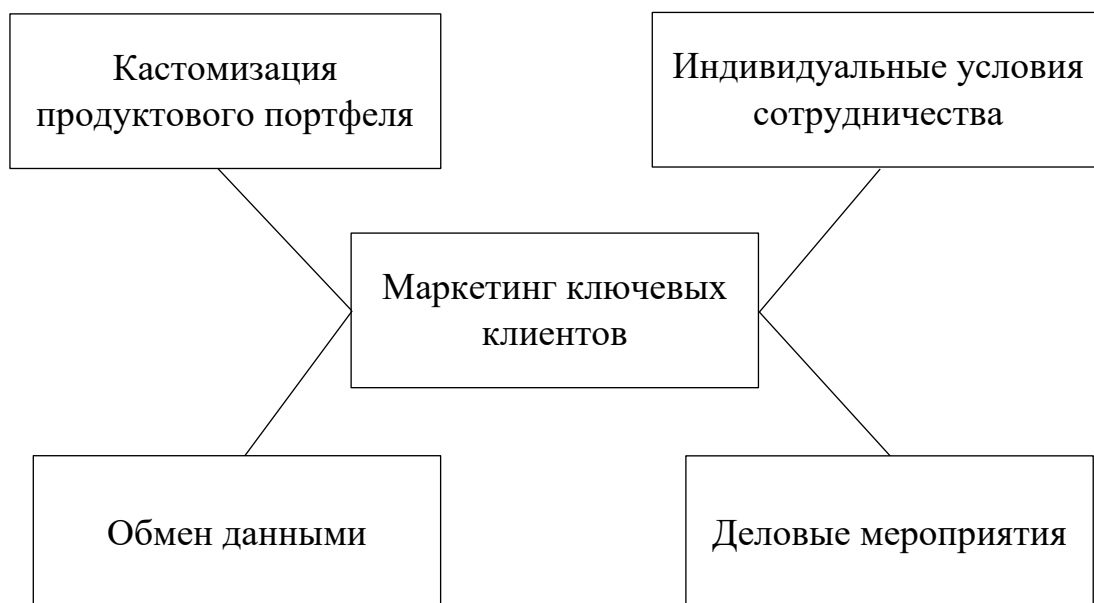


Рисунок 9 – Инструменты маркетинга ключевых клиентов

					ДР 00.00. ПЗ					
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата				Лист	Лист	Листов
Разраб.	Козюра							9	1	1
Провер.	Пивоваров									
					БГТУ 1-26 02 03, 2025					
Н. контр.	Дердинская									
Утв.	Дацкш									

8 Концептуальный подход к обеспечению востребованности инновационной продукции

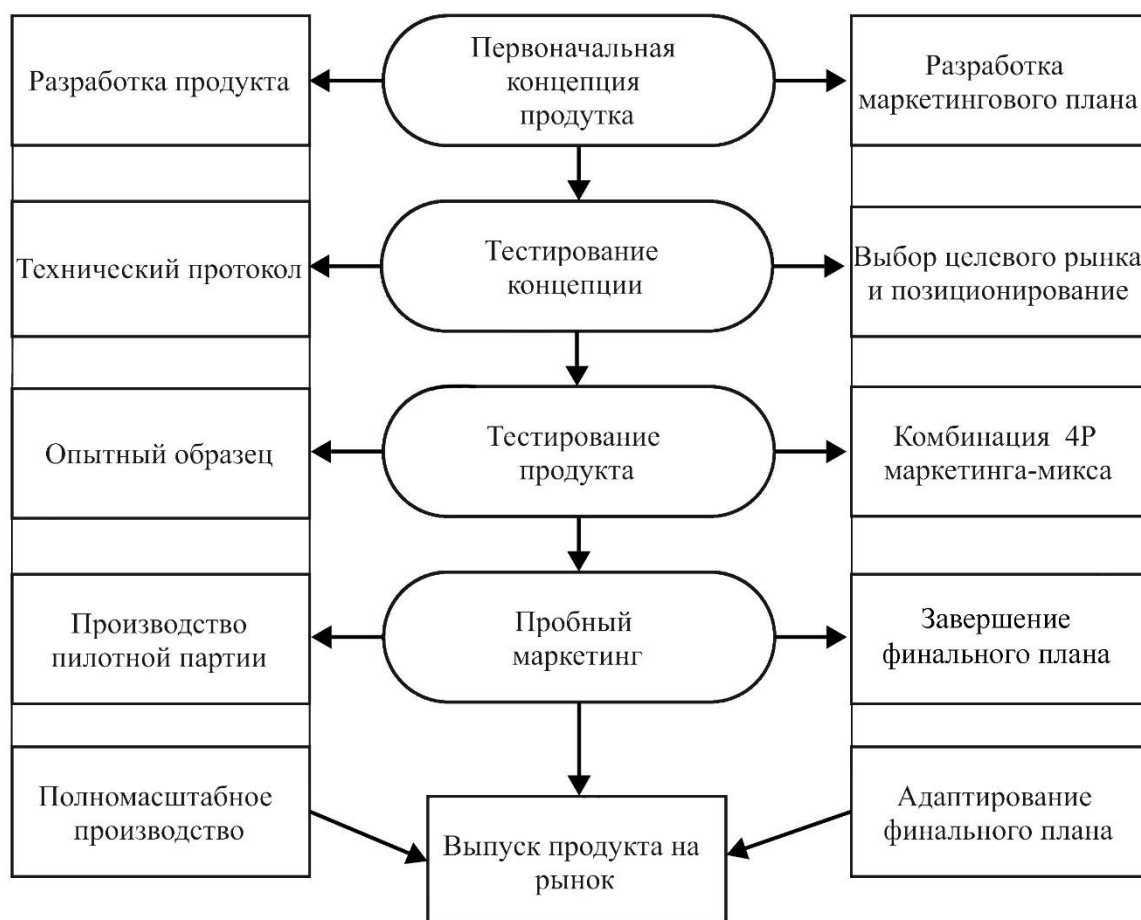


Рисунок 10 – Параллельные процессы при разработке инновационного продукта

					ДР 00.00. ПЗ		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			
Разраб.		Козюра					
Провер.		Пивоваров					
Н. контр.		Дердинская					
Утв.		Дацкиш					
					Лит.	Лист	Листов
					У	1	1
					БГТУ 1-26 02 03, 2025		

9 Формирование межфункциональных команд по разработке инновационной продукции

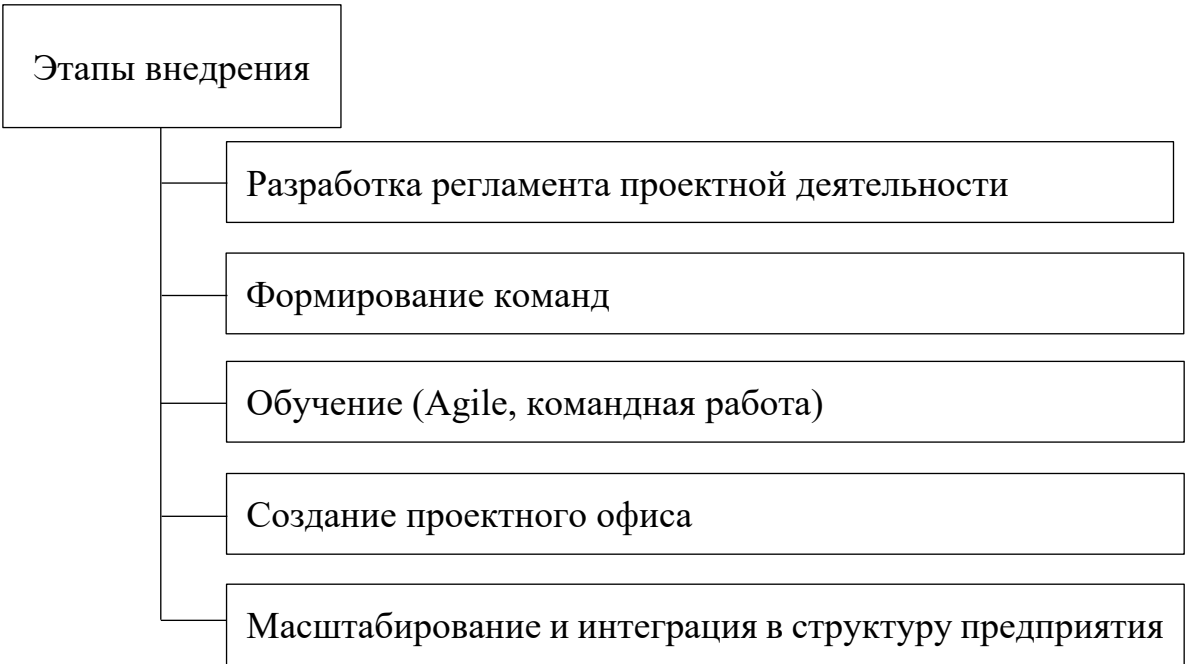


Рисунок 11 – Этапы формирования межфункциональных команд

					ДР 00.00. ПЗ		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата			
Разраб.		Козюра					
Провер.		Пивоваров					
Н. контр.		Дербинская					
Утв.		Дацкш			БГТУ 1-26 02 03, 2025		

Лит.	Лист	Листов
У	1	1

10 Программа раннего совместного тестирования инновационной продукции с ключевыми клиентами

Таблица 1 – Статьи затрат мероприятия

Статья затрат	Оценка, руб.
Разработка концепции, опытного образца и презентационных материалов	9000
Проведение опросов, интервью, дегустаций	6000
Работа команды по анализу обратной связи	8000
Корректировка концепции и упаковки	5000
Прочие расходы (поездки, связь, координация)	3000
Итого по мероприятию	31000

					ДР 00.00. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата				
Разраб.		Козюра						
Провер.		Пивоваров						
Н. контр.		Дербинская						
Утв.		Дацкш						
					Лит.	Лист	Листов	
					У	1	1	
					БГТУ 1-26 02 03, 2025			

11 Разработка инновационных продуктов под СТМ ритейлера

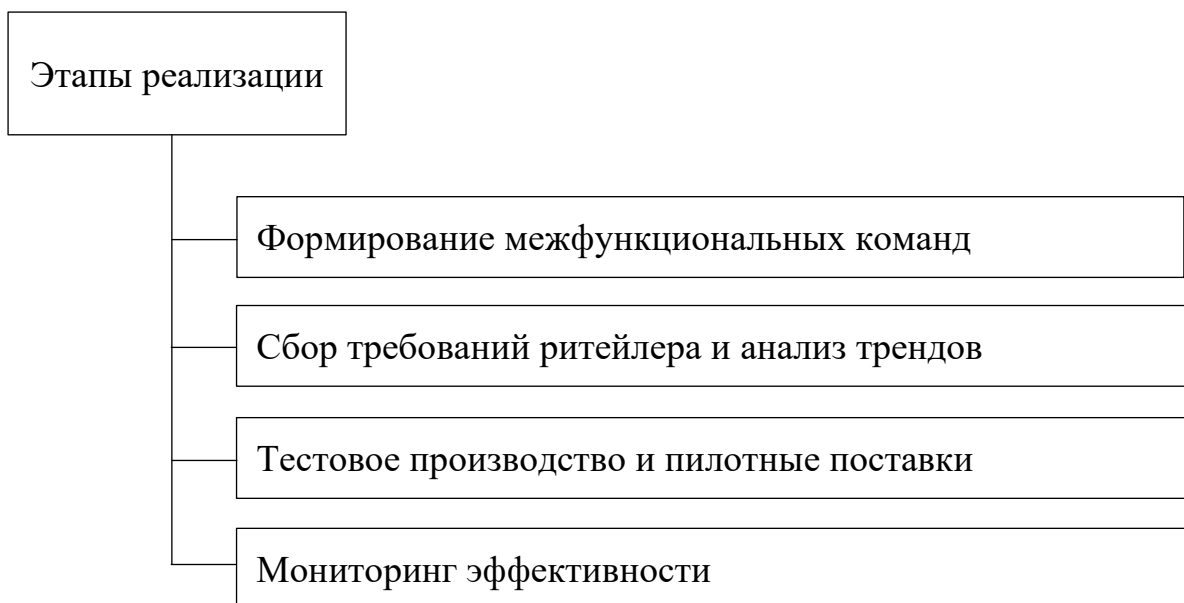


Рисунок 12 – Этапы разработки инновационных продуктов под СТМ ритейлера

					<i>ДР 00.00. ПЗ</i>		
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата			
Разраб.	Козюра						
Провер.	Пивоваров						
Н. контр.	Дердинская						
Утв.	Дацки						
					Лит.	Лист	Листов
					У	1	1
					БГТУ 1-26 02 03, 2025		

12 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Таблица 2 – Ожидаемая прибыль и возврат инвестиций мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб.	Ожидаемая прибыль, руб.	ROI, %
Внедрение межфункциональных команд по разработке инновационной продукции	41000	58000	41,5
Программа раннего совместного тестирования инновационной продукции с ключевыми клиентами	31000	48000	54,8
Разработка инноваций под СТМ ритейлера	44000	62000	40,9

					ДР 00.00. ПЗ						
Изм.	Лист	№ докум.	Подп	Дата				Лит.	Лист	Листов	
Разраб.		Козюра						У		1	1
Провер.		Пивоваров									
Н. контр.		Дердинская			БГТУ 1-26 02 03, 2025						
Утв		Дацкш									

Приложение А