

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ЭМБАРГО: ОРИЕНТАЦИЯ НА БРЕНД РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ

О. А. КУСРАЕВА, В. А. РЕБЯЗИНА

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия*

В статье определены маркетинговые особенности российского рынка продуктов питания, вызванные введением продовольственного эмбарго, выявлено изменение структуры иностранных поставщиков продуктов питания в Россию, а также уровня конкуренции среди компаний, функционирующих на российском рынке. Демонстрируются особенности использования ориентации на бренд в условиях продовольственного эмбарго на основе эмпирического исследования 198 российских компаний — производителей продуктов питания. Данные собраны при помощи анкеты, в которую заложена шкала бренд-ориентированности компаний, разработанная с учетом особенностей российского рынка. Они проанализированы посредством проведения иерархического и неиерархического кластерного анализа. В результате сформирована типология компаний на отечественном рынке — выделено четыре кластера, различающихся уровнем ориентации на бренд и спецификой деятельности по управлению брендами: высокая ориентация на бренд; средняя ориентация на бренд, сфокусированная на коммуникациях; низкая ориентация на бренд, сфокусированная на исследованиях; отсутствие ориентации на бренд. Каждый из кластеров охарактеризован по восьми параметрам, отражающим особенности управления брендами: фокус деятельности компании по управлению брендом, идентичность бренда, квалификация сотрудников, позиционирование, ценности бренда,

Публикация подготовлена по результатам исследований, выполненных в рамках группового прикладного проекта «Разработка многофакторной модели повышения конкурентоспособности российских инновационно-активных компаний в условиях цифровой трансформации бизнеса» в ходе проведения научных исследований факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ в 2020–2021 гг.; проект утвержден решением научной комиссии факультета бизнеса и менеджмента от 19 июня 2020 г., протокол № 5.

Адрес организации: Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Шаболовка ул., 26–28, Москва, 119049, Россия.

© О. А. Кусраева, В. А. Ребязина, 2021

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2021.103>

коммуникации, визуальная идентификация, оценка деятельности. Кроме того, выделены особенности и ограничения, совокупность которых предопределяет поведение компаний, входящих в кластер, на российском рынке. Результаты кластерного анализа сопоставлены с данными TGI Marketing Index, что позволило обнаружить наличие зависимости между показателями успешности бренда и уровнем реализации ориентации на бренд.

Ключевые слова: ориентация на бренд, российское продовольственное эмбарго, компании — производители продуктов питания, кластерный анализ.

JEL: L29, M31, O39, Q13.

В современных условиях экономического развития процесс формирования ориентации на бренд приобретает особую актуальность, так как постоянное совершенствование производственных технологий вынуждает компании искать новые источники устойчивого конкурентного преимущества и акцентировать внимание на нематериальных активах, существенное место среди которых занимает бренд. Концепция ориентации на бренд [Urde, 1994; Baumgarth, 2010; Hankinson, 2012; Balmer, 2013; Кусраева, 2018] выстраивает все этапы деятельности компании в соответствии с ценностями бренда, позволяя сформировать устойчивые конкурентные преимущества компании. Особую значимость она получает в случае, когда товары весьма схожи и практически не обладают отличительными чертами, что особенно характерно для рынка продуктов питания.

Конкуренция на российском рынке продуктов питания стремительно усиливается: появляются новые бренды, меняется конъюнктура рынка, ускоряется процесс заключения или расторжения сделок с партнерами, растет уровень неопределенности. Введение продовольственного эмбарго в 2014 г. способствовало тому, что сложившиеся на рынке цепочки создания ценности были нарушены и российские компании — производители продуктов питания столкнулись с необходимостью искать новые источники устойчивого конкурентного преимущества и акцентировать внимание на нематериальных активах, су-

щественное место среди которых занимает бренд.

Следует отметить, что в академической литературе недостаточно работ, посвященных особенностям реализации ориентации на бренд в компаниях [Anees-Ur-Rehman, Wong, Hossain, 2016]. Кроме того, большинство исследований в данной области проводится на основе эмпирических данных, полученных на развитых рынках, с использованием инструментария, адаптированного под специфику этих стран. Поэтому еще более актуальными становятся исследования ориентации на бренд на развивающихся рынках. Потребность в специфическом инструментарии, адаптированном под российские условия, обозначена в [Кусраева, Ребязина, Старов, 2020].

Цель статьи — выявить особенности реализации ориентации на бренд российскими компаниями — производителями продуктов питания, а также определить, каким изменениям на рынке продуктов питания способствует российское продовольственное эмбарго, введенное в 2014 г. В качестве инструмента исследования используется шкала ориентации на бренд, разработанная для российского рынка [Кусраева, Ребязина, Старов, 2020].

Структура работы выстроена следующим образом. В первом разделе представлен теоретический обзор маркетинговых особенностей российского рынка продуктов питания. Во втором — отражена методология эмпирического исследования. В третьем — приведена типология российских

компаний — производителей продуктов питания. В четвертом разделе показан анализ результатов исследования. В заключении сформулированы основные выводы и ограничения, а также предложены направления дальнейших исследований.

1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ

Россия является пятым крупнейшим агропромышленным государством в мире, уступая лишь США, Австралии, Бразилии и Китаю. Для осуществления аграрных работ используются 13% всех территорий РФ [Министерство сельского хозяйства РФ..., 2017]. При этом отечественный агропромышленный комплекс (АПК) состоит из компаний, осуществляющих свою деятельность в различных географических условиях с неодинаковым уровнем материально-технической, технологической и научной базы. Очевидно, что агропромышленный комплекс является особым сектором экономики, который включает в себя различные форматы хозяйствования и определяется специфическими ограничениями, корректирующими деятельность входящих в него организаций. Важно отметить, что на протяжении последних четырех лет драйвером развития АПК России является отрасль производства продуктов питания. Хотя после установления российского продовольственного эмбарго в 2014 г. рынок продуктов питания России из года в год демонстрирует стабильный рост [Новопашина, Казакулова, 2017], все же не все изменения, произошедшие затем в АПК, являются результатами контрсанкций.

Еще до введения продовольственного эмбарго культура потребления и предпочтения российских потребителей стали значительно меняться. Процесс потребительского выбора усложняется, обращаясь не только к функциональным, но и к

эмоциональным характеристикам, на что компании сразу же отреагировали, меняя продуктовое предложение и дополняя продукцию специфическими ценностями [Романюк, Раевская, 2016]. Одной из причин подобных изменений выступает рост популярности здорового образа жизни и здорового питания, а также повышенное внимание к социальной ответственности. Ответом на эти тренды стало внимание компаний к производственному процессу, используемому сырью и способу ведения бизнеса, причем это повлияло не только на потребительские, но и на промышленные рынки.

Конечные потребители начали проявлять больший интерес к ингредиентному составу приобретаемой продукции, что привело к раскрытию компаниями информации об участниках цепочки создания ценностей и более пристальному отбору партнеров. Кроме того, реальные доходы населения за последние пару лет снизились [Казарновский, Старостина, 2018], при этом, согласно исследованиям Фонда «Общественное мнение» (ФОМ), российские потребители стали более рациональными, отличаясь готовностью доплачивать лишь в случае наличия высоких качественных характеристик продуктов.

В последнее время в отрасли производства продуктов питания можно отметить модернизацию инфраструктуры, причем повсеместно логистической, финансовой и транспортной. Получили стремительное развитие такие каналы реализации продукции, как HoReCa¹ и крупные торговые сети. Ритейл как наиболее быстрый и масштабный канал выхода к целевому потребителю занял на российском рынке доминирующее положение. У производственных компаний появилась необходимость сотрудничать с торговыми сетями для приобретения «места на полке». Это

¹ Сегмент рынка, включающий компании сферы гостеприимства и туризма, связанные непосредственно с процессом потребления пищи (аббревиатура HoReCa образована от слов “hotel”, “restaurant”, “catering”).

обеспечивает стратегическую важность развития индустриальных (B2B) отношений не только для промышленных компаний, но и для организаций, фокусирующихся на потребительских товарах (B2C).

Значительные коррективы в функционирование отрасли производства продуктов питания внесло изменение нормативно-правовой базы, в том числе введенный в 2016 г. запрет обращения с ГМО [Затари, 2016]. Изменение способов кредитования и появление системы льготного кредитования в некоторой степени решили вопросы финансирования, но, по мнению экспертов, кредиты стали более доступными, в основном для крупных компаний, в то время как в отношении малых и средних предприятий ничего не изменилось. Помимо этого, к драйверам были отнесены технологическое развитие и повышение автоматизации производства, что позволяет улучшать качество продукции и снижать ее себестоимость.

Несмотря на постепенный рост производства продуктов питания в России в течение последних пяти лет, исследователи отмечают серьезные проблемы, связанные с географическими особенностями страны и уровнем развития отрасли в целом. Специалисты НИУ ВШЭ [Министерство сельского хозяйства РФ..., 2017] выделяют среди них:

- неприемлемый уровень интенсивности использования минеральных удобрений по сравнению с развитыми странами;
- нерешенные проблемы кредитования;
- технологический разрыв между крупными агрохолдингами и малыми хозяйствами;
- импортозависимость от средств производства.

Все чаще подчеркивается необходимость выхода российских компаний на зарубежные рынки. Согласно мнению экспертов, положения, сформулированные в «Доктрине продовольственной безопасности РФ» [Об утверждении..., 2010], осуществлены на практике, что означает реализацию программы импортозамещения. Таким образом, по

количеству произведенных на отечественном рынке продуктов Россия смогла заместить импорт, однако для развития отрасли и экономики страны в целом необходим сбыт сельскохозяйственной продукции на мировых рынках. Кроме того, постепенно будут сниматься ограничения, рынки станут открытыми и на российский рынок смогут вернуться компании с конкурентоспособной продукцией. Поэтому уже сегодня российские компании следует ориентировать на мировые рынки.

Задача выхода на зарубежные рынки связана с вопросом увеличения маржинальности продукции российских производителей. На сегодняшний день основными позициями в структуре экспорта России являются продукты неглубокой переработки, характеризующиеся достаточно низкой добавленной стоимостью. Развитие продуктовых категорий с глубоким уровнем обработки позволит наращивать экспорт в более высоких ценовых категориях, приводя к росту финансовых поступлений за счет экспорта.

Таким образом, перед отраслью производства продуктов питания в России стоят важные вопросы, решение которых может быть достигнуто посредством использования инструментов маркетинга. Иными словами, требуется реализация маркетинговых задач высокой значимости, а именно: выход на зарубежные рынки и повышение маржинальности продукции российского производства.

Последствия введения продовольственного эмбарго. В августе 2014 г. в ответ на санкции со стороны западных стран Россия установила продуктовое эмбарго на некоторые категории продуктов из стран Европейского союза, США, Канады, Норвегии и Австралии. Ограничение импорта было распространено на такие товары, как мясо, птица, рыба, морепродукты, молоко, молочные продукты, овощи, фрукты и орехи.

Под продуктовое эмбарго попало большинство поставщиков сельскохозяйственной продукции, которые имели необходимую и отлаженную логистическую систему для

Таблица 1

Страны — потенциальные поставщики санкционных продуктов в Россию, август 2014 г.

Продуктовая категория		Страна
Мясо и мясные продукты	Говядина	Беларусь, Бразилия, Уругвай, Аргентина, Парагвай
	Свинина	Бразилия, Беларусь, Китай, Чили
	Птица	Таиланд, Бразилия, Марокко, Беларусь
Рыба и морепродукты		Фарерские острова, Чили, Эквадор
Сыры, молоко и молочная продукция	Сыры	Новая Зеландия, Сербия, Швейцария, Беларусь, Марокко
	Молоко и молочная продукция	Беларусь, Новая Зеландия, Аргентина, Уругвай, Чили, Эквадор
Овощи		Азербайджан, Узбекистан, Аргентина, Чили
Фрукты и орехи		Чили, Армения, Азербайджан, Узбекистан, Сербия, Эквадор, ЮАР, Чили, Аргентина

Составлено по: Материалы Министерства экономического развития России. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 11.02.2021). Материалы мультимедийного холдинга РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/13/11/2014/54620f3bcbb20f24ada8f173> (дата обращения: 11.02.2021).

поставок в Россию. Несмотря на это, к моменту установления российского эмбарго в мире существовало достаточное число потенциальных партнеров, способных покрыть потребности внутреннего рынка России в запрещенных продуктовых категориях. В табл. 1 представлен перечень стран, которые, согласно данным Министерства экономического развития России, на момент введения эмбарго в 2014 г. могли стать поставщиками определенных продуктовых категорий.

Как видно, на момент введения Россией продуктового эмбарго перечень потенциальных поставщиков продуктов питания был достаточно широкий. Однако основная сложность заключалась в том, что не со всеми из них были налажены партнерские отношения и логистическая система. Кроме того, потребность российского рынка в продуктовых категориях, определенных

эмбарго, была достаточно высока, в связи с чем суммарный объем новых поставок был меньше необходимого. Поэтому в первые месяцы после введения продуктового эмбарго по некоторым продуктовым категориям на российском рынке наблюдалась проблема наличия ограниченного выбора, а в ряде регионов — и отсутствие товара.

До введения продуктового эмбарго основными поставщиками продуктов питания — мясо крупного рогатого скота, рыба, молочная продукция и сыры — были страны Европейского союза, США и Канада. Согласно данным Федеральной таможенной службы, импорт продуктов питания и сырья для их производства, попавших под продуктивное эмбарго за 2013 г., составил около 9,1 млрд долл. (практически 3% от общего объема импорта России и порядка 21% от объема импорта продуктов

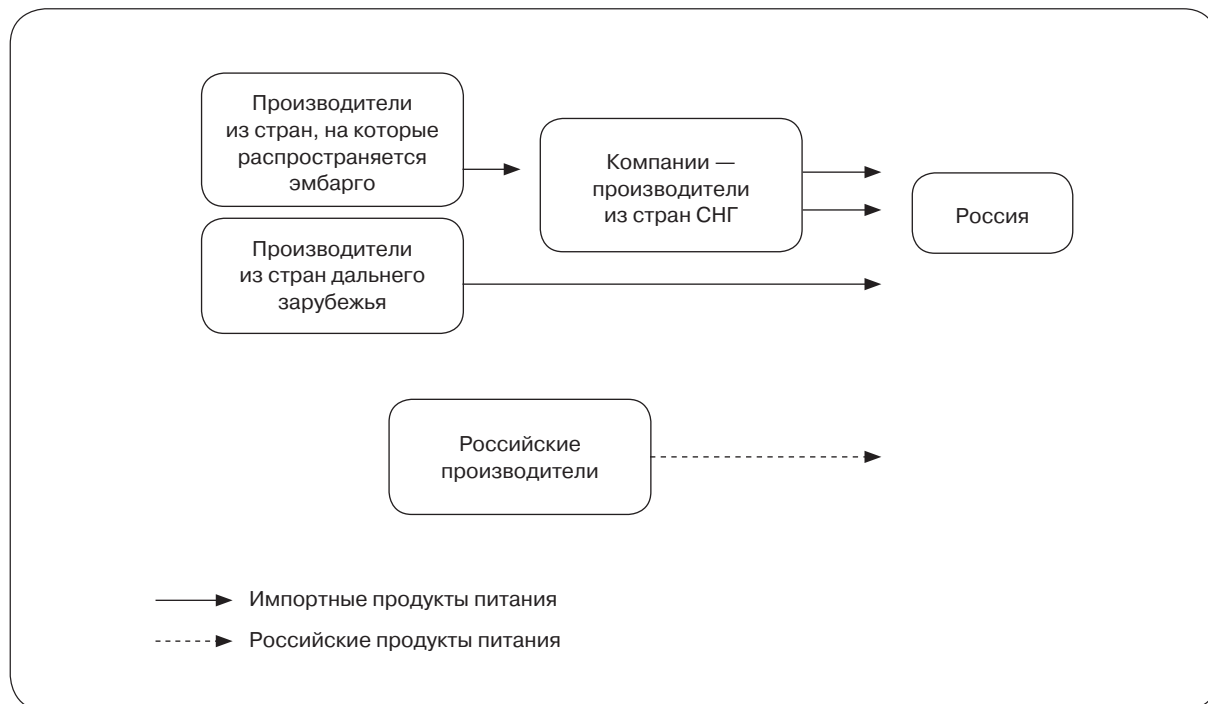


Рис. 1. Поступление продуктов питания на российский рынок до введения продуктового эмбарго в 2014 г.

питания и сельскохозяйственного сырья)². Помимо стран, на которых впоследствии было распространено эмбарго, импортеры Российской Федерации подразделялись на две категории — страны СНГ и дальнего зарубежья. Схема поступления продуктов питания на российский рынок до введения продуктового эмбарго представлена на рис. 1.

На российском рынке функционировали продукты питания четырех групп компаний из стран: 1) впоследствии попавших под продуктивное эмбарго; 2) СНГ; 3) дальнего зарубежья; 4) России. Как отмечалось, до введения продуктового эмбарго поставки компаний первой группы осуществлялись напрямую в Россию и составляли значительную долю российского импорта. Предприятия стран СНГ и стран дальнего за-

рубежья также активно развивали торговые отношения с Россией, но среди них можно выделить Беларусь, Казахстан и Китай, на импорт продуктов питания из которых на начало 2014 г. приходилась наибольшая доля поставок. Кроме того, продукты из стран СНГ и стран дальнего зарубежья, поступающие в Россию до введения продовольственного эмбарго, по сравнению с продуктами западного происхождения, не развивали в достаточной мере бренды и использовали низкую коммуникационную активность.

Что касается российских компаний, то в 2014 г. на полках магазинов доля продуктов питания, произведенных в России, составляла 66% [Федеральная служба государственной статистики, 2015]. Однако по некоторым категориям, таким как сыр и молочная продукция, наибольшее потребление приходилось на товары импортного происхождения. Иными словами, российские потребители отдавали предпочтение продо-

² Аналитический центр при Правительстве РФ. URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/8972.pdf> (дата обращения: 14.02.2021).

вольственным товарам, произведенным зарубежными компаниями. Важно отметить, что в 2014 г. на российском рынке присутствовало ограниченное число брендов отечественных продуктов питания. Российские производители функционировали на рынке преимущественно под корпоративным брендом и реализовывали свою продукцию «на развес».

Широкая географическая распространенность России также отразилась на конкуренции. Практически в каждом регионе производились собственные продукты питания, которые по ряду категорий реализовывались в ущерб другим отечественным продуктам. Соответственно, федеральный бренд или бренд одного региона при выходе в конкретный регион конкурировал не только с иностранными, но и с местными производителями.

Наряду с лояльностью, западная продукция обладала еще одним преимуществом — ценой, поскольку до введения продовольственного эмбарго цены на продовольственные товары российского производства по некоторым продуктовым категориям были выше, чем на аналогичную продукцию западного происхождения [Бероева, 2008]. Соответственно, до установления эмбарго на российском рынке продуктов питания сложилась ситуация, когда западные продовольственные товары характеризовались высокой потребительской лояльностью, поскольку обладали сильными брендами, воспринимались более качественными и имели более низкие цены, чем российские аналоги. Кроме того, выделенные характеристики продукции западных компаний сформировали у потребителей своего рода стереотип, согласно которому западные продукты питания лучше отечественных. Это привело к тому, что различные производители как в России, так и за рубежом стали использовать символику западных стран на упаковке для визуальной идентификации, и также способствовало краткосрочному эффекту, ведь компании не обладали функциональными основами для поддержки такого рода ценностей, соот-

ветственно, в долгосрочной перспективе данная стратегия себя не оправдала.

Следовательно, российские производители конкурировали между собой и с компаниями из стран: 1) Европейского союза, США, Норвегии, Австралии и Канады; 2) СНГ и дальнего зарубежья.

Российские производители функционировали в условиях жесткой конкуренции с иностранными компаниями, поскольку некоторые западные товары были узнаваемыми для отечественных потребителей (в силу развитой коммуникационной составляющей брендов), обладали лучшим качеством и реализовывались по более низким ценам; ряд продуктов отдельных стран СНГ и дальнего зарубежья вызывал предпочтение у российских потребителей (например, молочная продукция Беларуси), однако достаточно ограниченное число компаний развивало именно бренды. Кроме того, российские компании конкурировали между собой, что отчетливо проявлялось в регионах, но в силу недостаточного развития брендов конкуренция происходила в основном на ценовом уровне.

Продовольственное эмбарго остановило поток западных продовольственных товаров в Россию, но при этом открыло российский рынок для новых иностранных поставщиков. Зарубежные продукты поступали на российский рынок, но отечественные производители оказались в преимущественном положении, поскольку, по мнению экспертов, эмбарго простимулировало развитие российского производства и, что особенно важно, отразилось на улучшении качества продукции. Например, по итогам 2017 г. можно было отметить значительный рост качественных характеристик продуктов российского производства, таких как рыба, овощи и т. д. [Министерство сельского хозяйства..., 2017].

После введения продовольственного эмбарго изменился состав основных поставщиков в Россию. Важно отметить, что в 2014 г. в экстренном режиме произошел переход на сотрудничество с новыми партнерами для того, чтобы избежать дефицита това-

Таблица 2

Страны — поставщики санкционных продуктов в Россию, 2014, 2015 и 2017 гг.

Продуктовая категория		Регион мира/Страна		
		2014 г.*	2015 г.	2017 г.
Мясо и мясные продукты	Говядина	Австралия Литва Бразилия	Беларусь Бразилия Парагвай	Бразилия Беларусь Парагвай
	Свинина	Бразилия Канада Дания	Бразилия Чили Сербия	
	Птица	США Беларусь Франция	Беларусь Бразилия Таиланд	
Рыба и морепродукты		Норвегия Китай Чили	Армения Таиланд Фарерские острова	Фарерские острова Чили Китай
Сыры, молоко и молочная продукция		Нидерланды Беларусь Финляндия	Беларусь Аргентина Казахстан	Беларусь Аргентина Сербия
Овощи		Турция Китай Израиль	Китай Аргентина Азербайджан	Китай Египет Израиль
Фрукты и орехи		Эквадор Турция Польша	Эквадор Китай Аргентина	Эквадор Турция Египет

Примечание: * до введения эмбарго в августе 2014 г.

Составлено по: данным Министерства сельского хозяйства России. URL: <https://mcx.gov.ru/ministry/departments/departament-ekonomiki-investitsiy-i-regulirovaniya-rynkov/industry-information/info-monitoring-rynkov-apk/> (дата обращения: 21.01.2021); данным Федеральной таможенной службы. URL: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 17.02.2021).

ра в определенных категориях. По итогам 2015 г. импорт из стран, попавших под эмбарго, был сокращен практически до нуля. Изменение структуры поставщиков представлено в табл. 2.

Из табл. 2 видно, что в конце 2015 г. (через год после установления продуктового эмбарго), существенно изменился перечень основных стран — экспортеров запрещенных товаров в Россию. Значительные позиции практически по всем товарным категориям приобрела Беларусь, которая после введения эмбарго обеспечивала в той или иной доле российские потребности в санкционных товарных категориях. Это

касается, например, говядины, птицы и молочных продуктов. Можно отметить, что большинство партнеров, заместивших западные страны по конкретным продуктовым категориям в 2015 г., продолжали поставки и в 2017 г. В некоторой степени это объясняется важностью и значимостью характеристик надежности, которые проявили компании в условиях функционирования в турбулентной среде.

Согласно данным Федеральной таможенной службы, в 2015 г. Российская Федерация импортировала продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья на сумму 26 456 млрд долл. США, что на 33,7% мень-

Таблица 3

Импорт санкционных продуктов в России, 2014 и 2015 гг.

Регион мира	Доля импорта, %		Изменение в доле импорта, %	Общий объем импорта, млрд долл.		Изменение в общем объеме импорта, %
	2014 г.	2015 г.		2014 г.	2015 г.	
Страны Европейского союза и Норвегия	31,1	2,7	-28,4	6,83	0,36	-94,73
Азия и Океания	14,8	22,7	7,9	3,25	3,01	-7,38
Латинская Америка	12,9	21,1	8,2	2,82	2,8	-0,71
Беларусь	12,6	19,7	7,1	2,77	2,61	-5,78
Бразилия	8,8	15,8	7	1,94	2,09	7,73
США, Канада и Австралия	7,2	0,6	-6,6	1,57	0,08	-94,90
Африка	4,8	6,2	1,4	1,06	0,82	-22,64
Украина	2,7	1,2	-1,5	0,6	0,15	-75,00
Страны Европейского союза, не попавшие под эмбарго	2,5	7	4,5	0,56	0,93	66,07

С о с т а в л е н о п о: [Институт экономической политики Е. Т. Гайдара..., 2015; 2016].

ше аналогичного показателя 2014 г., когда импорт тех же товаров составил 39 897 млрд долл. США [Институт экономической политики Е. Т. Гайдара..., 2015]. Значительно изменилась и структура импорта. Например, если в 2014 г. более 30% российского импорта состояло из продуктов, произведенных странами Европейского союза, то в 2015 г. этот показатель продемонстрировал резкое снижение — 2,7% импорта на конец года (табл. 3).

Как видно из табл. 3, в 2015 г. страны, которые находятся под эмбарго, показали резкое снижение импорта в Россию, и их доля близка к нулю. Вместе с тем импорт из стран ЕС, не попавших под российское продуктовое эмбарго, продемонстрировал стремительный рост на 66,07%. Импорт из Бразилии также значительно увеличился на 7,73%.

Введение эмбарго ограничило торговые отношения со странами Европейского союза, США, Норвегии, Канады и Австралии. Соответственно, импорт из указанных стран продуктов питания, попавших в список запрещенных, был полностью прекращен. Новые возможности получили страны СНГ, поскольку уже существовала налаженная логистическая система с Россией, в то время как страны дальнего зарубежья по части продовольственных товаров только начали формировать пути транспортировки и поставки своей продукции. Несмотря на запрет импорта товаров из стран, находящихся под эмбарго, они стали поступать на российский рынок через страны СНГ, которые получили возможность реэкспорта в рамках ряда продуктовых категорий при частичной переработке продукции, произведенной в странах, где распространено продуктовое эмбарго.

го [Васильев и др., 2017]. Кроме того, за счет собственного производства страны СНГ начали активно развивать торговые отношения с Россией, поставляя продукцию под релевантными российским потребителям брендами в условиях активной коммуникационной поддержки.

Наиболее преимущественное положение получила Беларусь [Малышева, Дерябина, 2015], поскольку в первые месяцы после введения эмбарго за счет поставок продовольственных товаров белорусских компаний российские ритейлеры покрывали потребности в некоторых продуктовых категориях. Доля импорта продовольственных товаров из Беларуси за 2014–2015 гг. увеличилась с 4,3 до 5% [Григорьев, 2016]. Что касается молочной продукции, то, по данным Национального союза производителей молока «Союзмолоко»³ и Информационного агентства MilkNews⁴, за 2015 г. около 84% импорта молочной продукции России составила белорусская продукция. Продукты питания из Беларуси проходили усиленные проверки Роспотребнадзора [Россельхознадзор..., 2019], вызванные выявленными нарушениями белорусских поставщиков. Импорт продовольственной продукции из Республики Беларусь по некоторым продуктовым категориям, таким как сыр, по данным января — июля 2017 г., продолжал расти [Григорьев и др., 2017].

Импорт продовольственных товаров из стран дальнего зарубежья постепенно возрастал, продемонстрировав в первом полугодии 2017 г. увеличение на 20,9% [Голяшев и др., 2017]. Компании стали развивать собственные бренды, предназначенные для российского рынка с учетом предпочтений отечественных потребителей. Часть необходимого объема продуктов питания и сырья для их производства покрывалась за счет роста отечественного производства [Григорьев, 2016]. Несмотря на продуктовое

эмбарго, импорт продовольственных товаров продолжал расти: за первое полугодие 2017 г. — на 20,9%.

Что касается ценовой политики, то по некоторым продуктовым категориям цены в европейских странах остаются ниже российских. Например, стоимость молока, произведенного в Европе, на протяжении всего 2016 г. была ниже отечественного [Григорьев, 2016]. Подобная ситуация может привести к тому, что в случае отмены эмбарго российские производители окажутся неконкурентоспособными перед европейскими компаниями.

После введения продуктового эмбарго ритейлеры в России отдали предпочтение поставщикам из других стран, поскольку российские производители не могли обеспечить бесперебойные поставки в необходимых объемах [Шагайда, 2017]. Таким образом, компании из России не обладали ожидаемыми характеристиками надежности, на основе которых принимали решение о сотрудничестве в турбулентной среде.

Таким образом, после введения продовольственного эмбарго на российском рынке стали реализовываться продукты питания из:

- 1) Беларуси: бренды белорусских предприятий стремительно обретают лояльность российских потребителей;
- 2) стран, попавших под эмбарго: через страны СНГ в Россию начали поступать санкционные товары, за которые российский потребитель в силу высокой лояльности готов платить уже более высокую цену (по сравнению с ценами до введения эмбарго);
- 3) стран дальнего зарубежья: компании активно развивают бренды и их коммуникационную поддержку;
- 4) России: российские компании, получив государственную поддержку, стремительно развивают качество своей продукции и создают отечественные бренды.

Кроме того, российские производители, которые после введения продуктового эмбарго получили значительную поддержку, увеличили технологическую составляющую

³ Национальный союз производителей молока «Союзмолоко». URL: <https://souzmoloko.ru> (дата обращения: 25.01.2021).

⁴ Информационное агентство MilkNews. URL: <https://milknews.ru> (дата обращения: 17.01.2021).

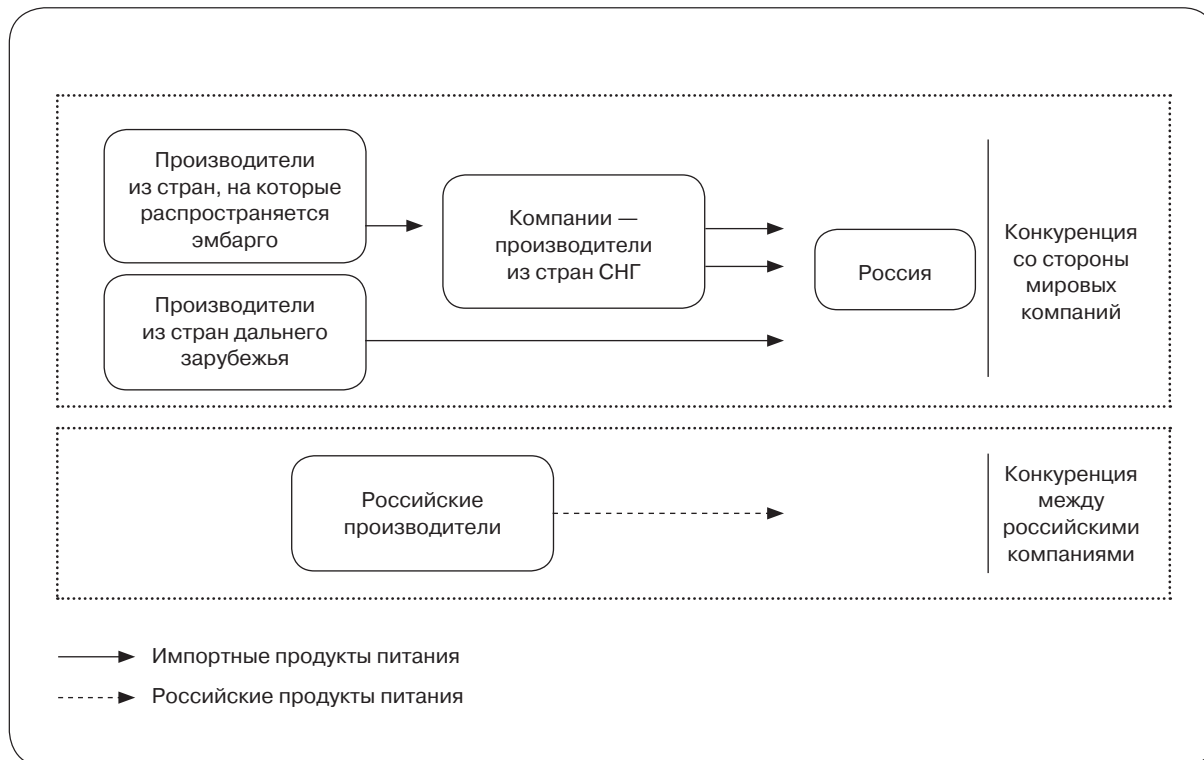


Рис. 2. Изменение конкуренции на российском рынке продуктов питания после введения продуктового эмбарго в 2014 г.

производственного процесса и добились улучшения качества своей продукции. Это создало основу для развития, поэтому они стали активнее создавать бренды и частные торговые марки, а также осуществлять их коммуникационную поддержку [Радченко и др., 2016], причем подобная тенденция появилась уже в первый год установления эмбарго. Соответственно, конкурентное положение российских производителей изменилось, как и распределение игроков на рынке. Изменение конкуренции после введения продуктового эмбарго проиллюстрировано на рис. 2.

Следовательно, после введения продуктового эмбарго российские производители оказались в ситуации не менее жесткой конкуренции, чем ранее. Поскольку продукция сильных брендов компаний из стран, попавших под эмбарго, стала поступать через страны СНГ, она по-прежнему представляла конкуренцию российским

товарам из-за высокой лояльности потребителей. Компании из стран СНГ и дальнего зарубежья начали разрабатывать и развивать бренды, созданные специально для российского рынка, осуществляя коммуникации и активности в местах продаж для продвижения брендов. Также усилилась конкуренция отечественных предприятий между собой, поскольку стало развиваться российское производство. Улучшение качества позволило создавать локальные и федеральные бренды, частные торговые марки, а также брендированные «места» продаж, которые развивали коммуникацию своих брендов как в оф-, так и в онлайн-пространствах. Таким образом, ввиду появления новых игроков, стремительного развития их позиций, создания брендов и усиленной коммуникационной поддержки можно вести речь об ужесточении конкуренции на российском рынке продуктов питания.

2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для разработки типологии компаний, дифференцирующихся на основе реализации концепции ориентации на бренд, проведено количественное исследование. В целях сбора данных был использован метод количественного исследования — онлайн-опрос. Исследование осуществлялось с декабря 2016 г. по март 2017 г. В основу инструментария положена шкала, сформированная для российского рынка [Кусраева, Ребязина, Старов, 2020]. Шкала, состоящая из 15 индикаторов и полученная в результате факторного анализа, является надежной и валидной.

Выборка исследования. Формирование выборки исследования происходило в несколько этапов. Согласно данным Росстата, количество компаний, осуществляющих производство 20 пищевых продуктов, включая напитки, по итогам 2018 г. составило 13 627.

Поскольку отсутствует полный перечень российских компаний — производителей продуктов питания, использующих в рамках своей деятельности брендинг, были задействованы различные отраслевые документы, списки участников ведущих отраслевых выставок, перечни участников союзов и ассоциаций АПК, рейтинги и отчеты для формирования базы компаний исследования. В результате анализа был сформирован список из 3 271 российской компании — производителей продуктов питания, брендирующих свою продукцию. Из этого перечня были отобраны организации, удовлетворяющие критерию наличия:

- только российского или совместного российского и иностранного капитала;
- хотя бы одного бренда (продуктового или корпоративного), под которым реализуется продукция;
- брендируемых товаров компаний — производителей продуктов питания на «полках» розничных или оптовых магазинов (как традиционных, так и современных форматов торговли);

- нескольких групп заинтересованных сторон.

Поскольку рынок продуктов питания является частью третьей сферы АПК России, сформированного из компаний, ведущих заготовку, переработку, хранение, транспортировку и реализацию сельскохозяйственной продукции, то из выборки исследования не исключались компании, деятельность которых, помимо производства продуктов питания, также затрагивала другие области АПК. Цель указанного допущения заключается в том, чтобы обеспечить попадание в выборку компаний, в рамках функционирования которых растет необходимость учета интересов большего количества стейкхолдеров (как в случае ведения нескольких направлений бизнеса). Важно отметить, что в выборку не вошли компании, которые относятся к АПК России, но при этом не производят брендируемых продуктов питания, представленных на «полках».

Подготовительным этапом проведения количественной части эмпирического исследования послужило посещение авторами выставок, конференций и фестивалей агропромышленного комплекса России — таких масштабных мероприятий, как «Золотая осень», «ПродЭкспо», WorldFood Moscow, «АГРОПРОДМАШ», «ЭкоГородЭкспо» и других, — направленных на получение контактов представителей компаний, отбор которых осуществлялся с учетом формирования выборки исследования.

Соответственно, в рамках анализа использовалась стратифицированная выборка, созданная по указанным критериям. Помимо посещения мероприятий, поиск контактов представителей компаний осуществлялся через ассоциации и союзы компаний различных секторов АПК России. При этом велся поиск контактов представителей компаний, являющихся сотрудниками отдела маркетинга, бренд-менеджмента или относящихся к высшему руководству компании. В конечном счете по электронной почте было разослано 1 362 анкеты. После удаления некорректных почтовых адресов рассылка

Таблица 4

Результаты неиерархической кластеризации

Стадия*	Объединенный кластер		Коэффициент (расстояние между объединенными кластерами)	Стадия первого появления кластера		Следующая стадия появления кластера	Разность коэффициентов агломерации
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2		
1	28	75	3,000	0	0	16	
2	67	107	6,500	0	0	17	3,500
3	7	53	10,000	0	0	18	3,500
4	82	162	14,000	0	0	71	4,000
5	146	182	18,500	0	0	25	4,500
...
187	4	8	3 804,444	183	179	195	88,994
188	1	11	3 898,161	184	176	193	93,717
189	2	5	3 996,925	166	177	194	98,764
190	16	18	4 101,953	185	174	192	105,028
191	10	34	4 224,063	180	186	194	122,110
192	14	16	4 368,608	182	190	196	144,545
193	1	6	4 514,689	188	178	197	146,082
194	2	10	4 695,657	189	191	195	180,968
195	2	4	4 905,965	194	187	196	210,308
196	2	14	5 207,397	195	192	197	301,432
197	1	2	5 855,005	190	196	0	647,607

Примечание: *— отражает переход к следующей анкете (стадий на единицу меньше, чем анкет).

была повторена для 1 358 адресов. Из анализа были исключены 27 полученных ответов по одной из ряда причин: неполное заполнение анкеты; заполнение анкеты сотрудниками, не удовлетворяющими условиям опроса; отсутствие информации о должности заполняющего; отсутствие связи деятельности компании с производством продуктов питания. В итоге было собрано 198 заполненных анкет.

Анализ полученных данных. Анализ осуществлялся в два этапа. На первом этапе был проведен иерархический кластерный анализ и сформирован график, отражающий разности коэффициентов агломерации. Однако на его основе достаточно трудно

точно определить конкретное число кластеров, поэтому были выделены все значения, которые могут являться решением, а именно — количество кластеров от четырех до семи. Анализируя значения коэффициентов агломерации (табл. 4), можно заметить, что первое наиболее существенное изменение произошло на 194-м шагу. Исходя из этого, можно рассчитать оптимальное число кластеров, которое равно разности между количеством наблюдений ($N=198$) и шагом, на котором происходит значительное изменение коэффициента агломерации. Таким образом, было определено, что оптимальное число кластеров составляет четыре. Кроме того, в результате ие-

Таблица 5

Результаты однофакторного дисперсионного анализа ANOVA

Источник	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS*</i>	<i>F*</i>	<i>p > F*</i>
Между группами	3	678,369	3,811	5,669	0,0183
Внутри групп	29	17,094	5,698	–	–
Итого	32	695,463	–	–	–

Примечание: *df* — число степеней свободы; *SS* — сумма квадратов; *MS* — дисперсия; * — показатели дисперсионного анализа не суммируются, значение критерия *F* и величина статистической значимости *p* рассчитываются только между группами.

рархического кластерного анализа были сформированы начальные центры кластеров. В качестве меры расстояния между объектами был выбран квадрат эвклидова расстояния (d_2), а методом объединения двух кластеров стал дисперсионный метод (метод Варда).

Второй этап осуществлялся при помощи иерархической кластеризации (метод К-средних) при заданном значении количества кластеров. Для более точных результатов при иерархическом кластерном анализе задавалось от четырех до семи кластеров. Анализ каждого решения позволил сделать вывод, что оптимальным количеством кластеров является четыре. Затем, меняя последовательность исходных данных, метод К-средних был повторен еще несколько раз, но результат кластеризации не изменился. Соответственно, за оптимальное число кластеров было принято четыре. Для того чтобы подтвердить наличие значимых различий между кластерами, был проведен однофакторный дисперсионный анализ ANOVA (табл. 5).

Как видно из табл. 5, значение критерия *F* составляет 5,669, число степеней свободы для межгрупповой дисперсии — 3, а для внутригрупповой — 29. При этом величина статистической значимости *P* не превышает 0,05, т. е. разность между средними значениями для четырех кластеров статистически достоверна. Соответственно, результаты однофакторного дисперсионного анализа ANOVA показали наличие статистически значимых различий между срав-

ниваемыми группами. Таким образом, четыре кластера компаний, полученные в результате кластерного анализа, имеют значимые различия, которые могут быть описаны смысловыми характеристиками.

Типология компаний на основе реализации концепции ориентации на бренд.

В результате кластерного анализа было выделено четыре кластера, сформированных с учетом характеристик ориентации на бренд. Группы ориентации на бренд описываются следующими критериями:

- высокая — значения всех индикаторов и среднее значение по ним выше 6, среднее выше 6;
- средняя — значения всех индикаторов выше 3, среднее значение выше 5;
- низкая — значения не всех индикаторов ниже 2, среднее значение не превышает 3;
- отсутствие — значения всех индикаторов ниже 2, среднее значение меньше 2.

Различный уровень ориентации на бренд транслирует значение стратегической и тактической составляющей ориентации на бренд в рамках реализации деятельности компании. Иными словами, высокая ориентация — стратегическая и тактическая ориентация на бренд; средняя ориентация — тактическая ориентация; низкая ориентация — стратегическая ориентация на бренд; отсутствие ориентации — разрозненные действия. Основные характеристики компаний, входящих в каждый из четырех кластеров, представлены в табл. 6 и 7.

Таблица 6

Распределение компаний по кластерам

№ кластера	Название кластера	Количество компаний в кластере	Процент от общего количества компаний выборки
1	Высокая ориентация на бренд	45	22,73
2	Средняя ориентация на бренд с фокусом на коммуникации	49	24,75
3	Низкая ориентация на бренд с фокусом на исследованиях	69	34,85
4	Отсутствие ориентации на бренд	35	17,68

Таблица 7

Характеристики компаний кластеров

Характеристика бренда	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
<i>Географическая распределенность, %</i>				
Москва	46,7	30,61	49,28	5,71
Санкт-Петербург	40,0	32,65	18,84	14,29
Новосибирск	6,7	6,12	2,90	2,86
Краснодар	6,7	2,04	1,45	5,71
Другие города	0,0	28,57	27,54	71,43
<i>Рынок функционирования компании, %</i>				
B2B	40,0	53,06	63,77	60,00
B2B и B2C	60,0	46,94	36,23	40,00
<i>Происхождение капитала компании, %</i>				
Только российский капитал	35,6	81,63	56,52	80,00
Совместный российский и иностранный капитал	64,4	18,37	43,48	20,00
<i>Рыночное предложение компании, %</i>				
Товары	48,9	93,88	79,71	94,29
Товары и услуги	51,1	6,12	20,29	5,71
<i>Распространенность бренд-реализации предложения компании, %</i>				
Корпоративный бренд	71,1	26,53	92,75	91,43
Продуктовый бренд	13,3	51,02	1,45	2,86
Корпоративный и продуктовый бренды	15,6	22,45	5,80	5,71
<i>Общее количество сотрудников, %</i>				
Менее 20	0,0	12,24	13,04	54,29
21–50	15,6	16,33	52,17	25,71
51–100	37,8	57,14	30,43	17,14
Более 100	46,7	14,29	4,35	0,00

Итак, кластеры, полученные в результате анализа, существенно различаются между собой. Рассмотрим каждый из них более подробно.

1. Первый кластер — высокая ориентация на бренд — охватывает компании, представители которых отметили абсолютное согласие практически со всеми индикаторами шкалы. В организациях данного кластера ориентация на бренд воплощена не только на стратегическом, но и на тактическом уровне. Соответственно, на такого рода предприятиях бренд, его смысл и ценности формируют стратегию компании и при этом на основе смысла и ценностей бренда разрабатываются все активности, связанные с функционированием бренда.

Численность компаний составляет 22,73%, при этом практически половина компаний — 46,7% — московские. Интересно, что все компании, входящие в кластер, расположены в городах-миллионниках (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Краснодар). Почти у половины компаний численность персонала превышает 100 человек. Важно отметить, что в кластер входят в основном компании, капитал которых состоит не только из российских, но и из иностранных источников, а предложение, которое включает в себя и товары и услуги, реализуется преимущественно при помощи корпоративного бренда. Кроме того, большинство компаний осуществляют деятельность одновременно как на промышленных, так и на потребительских рынках. С позиции основания бренда не наблюдается доминирования определенного периода или конкретного года.

Наличие характеристик ориентации на бренд у компаний обосновывается тем, что присутствие на продуктовых рынках, где важность бренда оценивается выше и в большей степени развиты функции брендинга, усиливает понимание стратегической значимости бренда и позволяет имплементировать ее на B2B-рынках. Кроме того, высокая конкуренция в крупных городах среди однородной продукции способствует развитию методов и инструмен-

тов создания конкурентного преимущества, что также содействует усилению ориентации на бренд.

2. Второй кластер — компании, характеризующиеся средним уровнем ориентации на бренд, при этом фокус деятельности по управлению брендом направлен на коммуникации характеристик продукта. Особенность деятельности компаний заключается в доминирующей роли коммуникационных активностей.

Кластер имеет второе наибольшее значение по количеству входящих в него компаний (около 25% компаний выборки). Основная часть из них расположена в городах-миллионниках, и только чуть больше четверти компаний имеет региональное происхождение. Более чем у половины организаций общее количество сотрудников варьируется от 50 до 100 человек, соответственно, такого рода предприятия можно отнести к малому бизнесу. Важно отметить, что свыше 80% компаний сформированы за счет российского капитала, следовательно, кластер отражает специфику компаний именно отечественного происхождения. Кроме того, кластер практически полностью состоит из компаний, рыночным предложением которых являются только товары, реализуемые в основном под продуктовыми брендами. Год основания бренда для компаний со средним уровнем ориентации на бренд и фокусом на коммуникации не является определяющей характеристикой кластера, поскольку внутри него объединены бренды различных годов и даты их создания не принадлежат к определенному периоду времени. Таким образом, кластер включает компании, которые стремятся отразить сущность своего рыночного предложения через коммуникации, при этом основой для смыслов и сообщений, транслируемых в коммуникациях, выступают характеристики продукта, т. е. непосредственно функциональные ценности бренда.

Компании не учитывают стратегическую составляющую ориентации на бренд, не воспринимают бренд как важный актив.

Создание сильного бренда не является важным направлением деятельности организаций. Однако активно используются коммуникации, которые транслируют характеристики предложения компании.

Компании применяют различные каналы коммуникации, направленные на разные заинтересованные стороны. Соответственно, при отсутствии общего набора смыслов, распространяющегося за пределы функциональных или эмоциональных характеристик, может возникнуть ситуация «растворения» бренда среди конкурентов, поскольку рациональные ценности товаров ограничены и могут быть скопированы, а обращение исключительно к эмоциональным ценностям не формирует доверия в долгосрочной перспективе. Однако объединение функциональных и эмоциональных характеристик может создать уникальную идентичность бренда и усилить позиции на рынке. Таким образом, второй кластер компаний определяется средним уровнем ориентации на бренд, фокусом детальности по управлению брендом на коммуникации и обращается к поведенческому подходу к ориентации на бренд.

Компании данного кластера фокусируются на коммуникациях в силу особенности своего предложения. Когда количество дифференцирующих признаков ограничено, а инновационных технологий, связанных с производством и упаковкой продукции, нет или они легко копируются, возможным решением для закрепления положения на рынке является интенсивная коммуникация конкретной идеи. Как правило, это относится к высококонкурентным товарным категориям. Соответственно, чтобы выделиться среди конкурентов, компании фокусируются на эмоциональных характеристиках и интенсивно транслируют их во все каналы при помощи различных способов коммуникации.

Позиционирование является эмоциональным, а рациональная составляющая обращается к базовым для категории характеристикам. В таких условиях эмоциональное позиционирование поддерживается стори-

теллингом⁵, посредством которого все коммуникации выстраиваются вокруг смыслов, заложенных в эмоциональные ценности. Таким образом, интенсивная коммуникационная активность одного смыслового сообщения (в разных форматах) направлена на формирование конкретного образа в сознании потребителей. Значительные вложения в коммуникации выступают в качестве барьера входа для конкурентов, а также ограничивают вероятность копирования идеи бренда.

3. Третий кластер — компании с низкой ориентацией на бренд — является самым многочисленным в рамках выборки исследования (34,85%). Особенности компаний можно представить как постоянный, непрекращающийся мониторинг рынка и позиции на нем, а также усиленное внимание к аналитике.

Кластер практически полностью состоит из компаний, предложение которых реализуется посредством корпоративного бренда, при этом около половины компаний расположены в Москве. Что касается капитала, то распределение является почти равнозначным, 56% компаний выборки имеют российский капитал, а 44% — совместный российский и иностранный капитал. Важно, что более 63% предприятий кластера функционируют исключительно на B2B-рынке, а 37% — как на B2B-, так и на B2C-рынках. Поэтому понятно, почему только 1,45% компаний выборки используют продуктовый, а 5,8% — корпоративный и продуктовые бренды. Можно сказать, что кластер сформирован преимущественно из компаний, для которых решающую роль играют B2B-отношения, соответственно, именно корпоративный бренд направлен на построение взаимосвязей с партнерами. Но, невзирая на важность долгосрочного взаимодействия, год осно-

⁵ Сторителлинг (от англ. *storytelling*) заключается в использовании повествования для передачи сообщений бренда или компании. Цель состоит в том, чтобы адресат прочувствовал сообщение настолько, насколько оно способно его вдохновить.

вания бренда среди компаний кластера не является отличительной характеристикой и в нем объединены бренды, созданные в разные годы.

Однако компании кластера, несмотря на принятие стратегической значимости бренда и осуществление инвестиций в него, сводят управление брендом к аналитической работе, связанной с анализом рынка и отличительных характеристик бренда. Иными словами, компании активно инвестируют в бренд, но очень аккуратно осуществляют действия по реализации стратегии бренда и в основном не используют коммуникации. Поэтому разработанные ценности бренда находят отражение только на корпоративном сайте, а в других коммуникациях не поддерживаются.

Указанные особенности могут быть объяснены тем, что реализация предложения компаний происходит при помощи корпоративного, а не продуктового бренда. При этом среди российских компаний — производителей продуктов питания не до конца оценена важность коммуникаций корпоративного бренда. Соответственно, коммуникации сводятся в основном к созданию корпоративного сайта, участию в выставках и размещению рекламы в профильных изданиях. Сотрудники компании не разделяют ценностей бренда, т. е. они не транслируют их при взаимодействии с заинтересованными сторонами, а значит, организации не используют важный канал донесения смысла и ценностей бренда и построения отношений с реальными и потенциальными партнерами. Компании ищут возможности создания конкурентного преимущества, анализируя рынок и конкурентное положение собственного бренда, придерживаясь подхода к построению бренда «снаружи–внутри». Однако совершенно не задействуются возможности, которые предоставляет бренд внутри компании. Таким образом, компании признают стратегическую важность бренда, что отражает философский подход к ориентации на бренд, но при этом не применяют функции брендинга.

4. Четвертый кластер — компании, которые не характеризуются непрерывным подходом к ориентации на бренд. В них отсутствует единая стратегия управления брендом, и активности, связанные с брендом, носят разрозненный характер.

Кластер состоит в основном из компаний с российским капиталом и характеризуется преимущественно региональным расположением. Рыночные предложение практически всех компаний кластера (94,29%) — товары, реализуемые под корпоративным брендом. При этом чуть больше половины компаний — представители микропредприятий, с численностью персонала до 20 человек. Однако они активно используют визуальные элементы бренда (логотип, цветовая гамма бренда и т. д.). Декларируется, что компании интегрируют различные методы коммуникации, но это остается лишь заявлением, поскольку именно коммуникации сводятся, как правило, к рекламе и отражению визуальных элементов бренда в местах продаж. Полученные результаты в большей степени транслируют реализацию разрозненных действий в части коммуникаций. Руководство компании не воспринимает бренд в качестве значимого актива компании и сводит его преимущественно к логотипу и визуальной составляющей бренда или даже просто к названию. Соответственно, бренд выполняет функции идентификации и дифференциации. Как и в предыдущих случаях, год основания бренда не является здесь отличительным признаком компаний кластера, а даты создания брендов, объединенных в кластере с отсутствием ориентации на бренд, не относятся к определенному периоду.

Утверждение об инвестировании в бренд при ограниченных финансовых ресурсах следует корректировать, ведь деятельность, связанная с брендом, в компаниях кластера достаточно ограничена. Кроме того, выявлено, что исследования рынка не проводятся, а решения по поводу бренда не обсуждаются на уровне высшего руководства, не уделяется внимание и ценностям бренда, соответственно, не разработана его иден-

тичность. Следовательно, вызывает сомнение как наличие у компаний четкой стратегии в отношении управления брендом, так и доминирующая роль бренда в компании в условиях ухудшающейся конъюнктуры рынка.

Малые предприятия — производители продуктов питания имеют тенденцию к проявлению отдельных активностей по управлению брендом, нежели к созданию долгосрочной продуманной стратегии в этом плане. Опираясь относительно малыми бюджетами и не воспринимая бренд как ценный актив, компании не вкладывают ресурсы в его развитие, а направляют их непосредственно на улучшение качества продукции, а также на оптимизацию каналов дистрибуции. Первостепенной задачей здесь является выживание на рынке и за-

воевание рыночной доли ввиду того, что вопросы брендинга уходят на второй план. Поэтому и маркетинговые активности направлены на выстраивание отношений с партнерами.

Таким образом, компании четвертого кластера используют точечные, не связанные друг с другом активности по управлению брендами. Иными словами, организации, бессистемно и разрозненно использующие принципы ориентации на бренд, не наполняющие бренд смыслом и ценностями, которые коммуницируются различным заинтересованным сторонам, характеризуются как обособленная группа с особым подходом к такой ориентации.

В табл. 8 отражены основные характеристики каждого кластера.

Таблица 8

Характеристика бренда компаний кластеров

Характеристика кластера	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Фокус деятельности по управлению брендом	Деятельность компании построена вокруг бренда; все процессы выстраиваются в соответствии со смыслом бренда и его ценностями	Название транслирует идею бренда; деятельность по управлению брендом сводится к транслированию идеи бренда в различных каналах коммуникации	Компания придерживается подхода к построению бренда «снаружи–внутри»; анализ рынка направлен на поиск возможностей для создания конкурентного преимущества; не используются возможности, которые предоставляет бренд внутри компании	Бренд не является стратегическим активом; управление брендом происходит на тактическом уровне; не сформированы стратегии управления брендом
Идентичность	Разработана внутри компании; транслируется на всех уровнях деятельности компании	Не разработана	Разработана внутри компании; носит номинальный характер, не транслируется в коммуникациях	Не разработана
Сотрудники	Разделяют и транслируют идентичность бренда при взаимодействии с различными заинтересованными сторонами	Транслируют идею бренда в коммуникациях с конечными потребителями	Сотрудники не транслируют ценности бренда	Сотрудники не транслируют ценности бренда

Таблица 8 (окончание)

Характеристика кластера	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Позиционирование	Уникальное; дифференцируется среди конкурентов; основывается на рациональных и эмоциональных ценностях	Уникальное; дифференцируется среди конкурентов; основывается на эмоциональных ценностях	Не является уникальным; основывается на общих для категории ценностях	Размытое; отсутствует однозначная формулировка
Ценности	Объединение рациональных и эмоциональных ценностей; объединение ценностей создает уникальное предложение	Объединение рациональных и эмоциональных ценностей; эмоциональные ценности являются уникальными, рациональные — общие для категории	Преимущественно рациональные; не уникальны для рынка и общие для категории	Преимущественно рациональные; обращаются к истории и легенде компании
Коммуникации	Используются различные методы; транслируются ценности бренда в равной степени — и рациональные, и эмоциональные; согласованы между собой и с идентичностью бренда	Используются различные методы; транслируют идею бренда; согласованы между собой и с ценностями бренда	Реализуются преимущественно в точках контакта с собственной продукцией; не используют возможности коммуникации в пространстве ритейлеров; транслируют ценности бренда; согласованы с ценностями бренда, но не согласованы между собой; практически не применяются за пределами собственных точек реализации продукции	Разрозненные коммуникационные активности; согласованы с ценностями бренда; не согласованы между собой; связаны с текущими (например, акции) или историческими событиями (например, праздниками или памятными датами)
Визуальная идентификация	Отражает ценности бренда	Отражает идею бренда	Отражает общие для категории ценности; направлена на идентификацию среди конкурентов	Ограничена логотипом; не отражает идею бренда; направлена на идентификацию среди конкурентов
Оценка деятельности	Оценка рыночных и финансовых показателей; исследование соответствия реализуемых действий ценностям бренда; внутренний аудит разделения ценностей бренда сотрудниками	Оценка рыночных показателей; нефинансовые показатели силы бренда не оцениваются	Оценка рыночных и финансовых показателей; нефинансовые показатели силы бренда не оцениваются	Компания не задействует ресурсы на проверку того, является ли бренд отличным от конкурентов

Таблица 9

Особенности и ограничения компаний кластеров

Характеристика кластера	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Особенности	Функционирование на продуктовых рынках, где распространены практики использования различных функций брендинга; важность высокой оценки бренда; присутствие понимания стратегической значимости бренда	Высококонкурентные товарные категории; интенсивная коммуникационная активность одного смыслового сообщения (в разных форматах), направленная на формирование определенного образа в сознании потребителей	Функционирование в основном на B2B-рынках; реализация продукции под корпоративным брендом	Направленность бюджета на решение вопросов улучшения качества и развитие каналов дистрибуции
Ограничения	Высокая конкуренция среди однородной продукции способствует развитию методов и инструментов создания конкурентного преимущества	Количество дифференцирующих признаков ограничено; инновационные технологии, связанные с производством и упаковкой продукции, отсутствуют или легко копируются	Коммуникации сводятся к созданию корпоративного сайта, участию в выставках и размещению рекламы в профильных изданиях; компании фокусируются на подходе к построению бренда «снаружи–внутри»	Имеют тенденцию к осуществлению отдельных активностей в части управления брендом, нежели к созданию долгосрочной продуманной стратегии управления брендом

Таким образом, описание кластеров позволяет выделить особенности деятельности компаний, связанной с брендом, входящих в каждый из четырех кластеров. Выделенные характеристики предоставляют возможность понять тот или иной подход, используемый по отношению к ориентации на бренд, обозначить проблемные места и сформулировать действия для их преодоления.

Кроме того, проведенный анализ способствует установлению причин расхождения в деятельности компаний, вошедших в результате анализа в различные кластеры (табл. 9).

Как видно из табл. 9, каждый из четырех кластеров обладает некоторыми особенностями и ограничениями, совокупность которых и определяет деятельность,

входящих в них компаний. В зависимости от соотношения характеристик кластеров со спецификой предприятий выстраивается дальнейшая деятельность для достижения более успешных позиций на рынке. Соответственно, можно сформировать некоторые направления деятельности компании для преодоления существующих ограничений либо обращения их в преимущества.

4. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для верификации метода измерения ориентации на бренд, а также проведенного кластерного анализа необходимо сопоставить полученные результаты с некоторой

объективной оценкой деятельности российских компаний — производителей продуктов питания. В качестве источника объективных независимых данных об успешности брендов был выбран показатель TGI/Marketing Index как независимая оценка брендов, затрагивающая не только финансовые результаты, но и силу бренда.

TGI/Marketing Index — маркетинговое исследование потребителей, которое проводится международной исследовательской группой компаний Kantar в России начиная с 1995 г. Российская выборка исследования превышает 20 тыс. человек. Полученные данные предоставляют информацию об эффективности бренда при помощи расчета таких показателей, как «знание бренда» и «потребление бренда». При этом «знание бренда» отвечает за нефинансовую сторону эффективности бренда, характеризуя осведомленность о бренде, в то время как «потребление бренда» отражает непосредственно финансовую составляющую выбора потребителя.

Данные Kantar, предоставленные для данного исследования, включали значения показателей «знание бренда» и «потребление бренда» за три полугодия (первое, второе полугодия 2017 г. и первое полугодие 2018 г.). Соответственно, данные такого рода релевантны для верификации метода измерения ориентации на бренд, поскольку отражают финансовую и нефинансовую оценку бренда, рассчитанную после проведения эмпирического исследования с декабря 2016 г. по март 2017 г.

Из базы данных TGI/Marketing Index были отобраны только те бренды, которые входят в выборку эмпирического исследования. Для 172 из 198 брендов исследования были выявлены показатели знания и потребления TGI Marketing Index. Соответственно, результирующая выборка для верификации метода измерения ориентации на бренд составила 172 бренда (*N*). Описательные статистики полученных данных приведены в табл. 10 и 11.

Таблица 10

Описательные статистики показателей эффективности

Показатель	<i>N</i>	Минимальное значение, %	Максимальное значение, %	Среднее значение, %	Стандартное отклонение
Знание бренда, первое полугодие 2017 г.	172	3,54	83,24	25,2725	16,38959
Знание бренда, второе полугодие 2017 г.	171	3,44	86,17	25,1095	16,36910
Знание бренда, первое полугодие 2018 г.	169	3,49	89,06	26,1938	16,77672
Среднее значение знания бренда	172	3,49	86,16	25,3242	16,50746
Потребление бренда, первое полугодие 2017 г.	172	1,02	49,45	8,9317	8,66576
Потребление бренда, второе полугодие 2017 г.	171	0,76	48,24	8,7433	8,46007

Таблица 10 (окончание)

Показатель	N	Минимальное значение, %	Максимальное значение, %	Среднее значение, %	Стандартное отклонение
Потребление бренда, первое полугодие 2018 г.	169	1,24	50,55	9,3698	8,81699
Среднее значение потребления бренда	172	1,13	49,41	8,9431	8,63132

Составлено по: Kantar TGI Marketing Index. URL: <https://kantartns.ru/tgi-marketing-index-potrebitelskie-predpochteniya-rossiyan/> (дата обращения: 24.02.2021).

Таблица 11

Характеристика кластеров на основе операционализации ориентации на бренд и эффективности брендинга

Индикатор ориентации на бренд	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Среднее значение по выборке
<i>Управление</i>					
«Мы считаем, что брендинг — это ответственность всей организации, и это не только отдела маркетинга»	6,56	4,83	1,23	1,11	3,07
«Для нашего бизнеса бренд является ценным активом»	6,47	4,80	1,16	1,11	3,02
«В нашей компании решения по поводу бренда обсуждаются и принимаются на уровне высшего руководства»	6,42	4,46	1,72	1,17	3,15
«На сегодняшний день создание сильного бренда является главным направлением развития нашей организации»	6,50	4,29	1,19	1,11	2,92
«Мы инвестируем в наш бренд даже в условиях ограниченных финансовых ресурсов»	6,36	3,37	1,45	1,17	2,79
<i>Коммуникации</i>					
«Во всех бренд-коммуникациях мы уделяем особое внимание интеграции различных методов коммуникации»	6,42	4,88	5,32	1,49	4,67
«Мы убеждены, что смысл нашего бренда передается через все внутренние и внешние маркетинговые коммуникации»	6,31	5,17	5,23	1,34	4,65
«При контакте с партнерами сотрудники нашей организации отражают визуальные элементы нашего бренда»	6,44	4,66	5,10	1,46	4,54

Таблица 11 (окончание)

Индикатор ориентации на бренд	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Среднее значение по выборке
«Рекламные кампании нашего бренда направлены на донесение ценностей бренда»	6,33	4,90	5,45	1,46	4,70
«Коммуникации нашего бренда направлены на различных партнеров (не только на потребителей)»	6,44	4,59	5,45	1,34	4,63
<i>Конкурентное поведение</i>					
«Мы инвестируем в имиджевую рекламу»	6,53	6,49	1,35	1,14	3,48
«Мы регулярно проводим исследования рынка, на котором функционирует наш бренд»	6,36	6,29	1,64	1,11	3,51
«Мы регулярно проверяем, отличается ли наш бренд от конкурирующих брендов»	6,47	6,34	2,54	1,14	3,89
<i>Внутренний брендинг</i>					
«По вопросам, касающимся брендинга, в нашей организации налажена хорошая коммуникация между отделом маркетинга и другими отделами»	6,42	6,24	1,43	1,14	3,44
«Мы убеждены, что персонал нашей компании знает ценности нашего бренда и поддерживает их»	6,50	6,34	1,43	1,26	3,50
<i>Эффективность</i>					
Знание бренда	50,60	30,88	18,07	13,27	25,18
Потребление бренда	23,27	10,34	5,35	3,31	8,87

Как видно из табл. 10, данные TGI/Marketing Index обозначены как «знание бренда» и «потребление бренда» с указанием временного периода. Кроме того, рассчитаны средние значения показателей за три полугодия. Важно отметить, что некоторые значения, например «Знание бренда, первое полугодие 2018 г.», указаны не для всех 172 брендов, поскольку три бренда были исключены из выборки исследования Kantar в 2018 г. Тем не менее это не влияет существенно на результаты анализа, поэтому было принято

решение рассматривать все 172 бренда. Что касается показателя «потребление бренда», то его значения упорядочены и сконцентрированы вокруг среднего значения. Значения «знания бренда» практически в два раза превышают значения потребления бренда и при этом характеризуются более сильным разбросом. Из данных табл. 11 видно, что значения индикаторов шкалы ориентации на бренд и эффективности брендинга по кластерам существенно отличаются от средних показателей по выборке.

Итак, более высокий уровень ориентации на бренд соответствует более высокому уровню показателей эффективности брендинга, причем это справедливо как для нефинансового («знание бренда»), так и для финансового показателя («потребление бренда»).

Для выявления наличия зависимости между показателями эффективности брендов и уровнем ориентации на бренд был рассчитан коэффициент корреляции Пирсона. Все его значения превышают 0,6, т. е. можно говорить о высокой корреляции между знанием, потреблением и уровнем ориентации на бренд. Соответственно, поскольку корреляция существует, то между ориентацией на бренд и эффективностью бренда имеется зависимость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях продовольственного эмбарго для российских компаний — производителей продуктов питания становятся особо важными конкурентные преимущества, которые формируются в результате внедрения ориентации на бренд. Процесс производства и реализации продукции включает в себя несколько групп заинтересованных сторон (сотрудники, потребители, партнеры, ритейлеры, поставщики сырья, средств производства и др.). Это приводит к необходимости учета различных потребностей как внешних, так и внутренних стейкхолдеров, что обосновывает использование ориентации на бренд.

Результаты, представленные в данной работе, отражают ситуацию на российском рынке с точки зрения специфики реализации ориентации на бренд. В России как стране с развивающейся экономикой использование тех или иных стратегий обладает спецификой. В ходе анализа особенностей российского рынка продуктов питания определено, что отечественные производители оказались в ситуации еще более жесткой конкуренции, чем до вве-

дения эмбарго. Выявлено, что улучшение качества позволило создавать локальные и федеральные бренды, частные торговые марки, а также брендированные места продаж, которые развивали коммуникацию своих брендов как в оф-, так и онлайн-пространствах. Кроме того, значительно изменился перечень импортеров продуктов питания в Россию, в котором основные позиции заняли Беларусь, Бразилия, Казахстан и Эквадор.

Типология компаний на основе подходов к ориентации на бренд позволила выделить и подробно охарактеризовать четыре кластера компаний, дифференцирующихся в зависимости от уровня ориентации на бренд и фокуса деятельности в части управления брендом. Кластеры были обозначены как: высокая ориентация на бренд; средняя ориентация на бренд, сфокусированная на коммуникациях; низкая ориентация на бренд, сфокусированная на исследованиях; отсутствие ориентации на бренд.

Ограничения настоящего исследования являются общими для количественных методов исследований: 1) выборка эмпирического исследования из 198 компаний с учетом статистики не позволяет распространить полученные результаты на весь российский рынок; 2) результаты кластерного анализа зависят от используемого метода кластеризации; 3) кластерный анализ не предоставляет возможности выявить причины результатов кластеризации.

В рамках дальнейших исследований целесообразно направить усилия на уточнение полученных результатов посредством повторного анализа на той же выборке через определенный промежуток времени, чтобы проконтролировать их динамику. Необходимо также осуществлять детальное исследование каждого из кластеров при помощи качественных и количественных методов. Кроме того, целесообразно провести кластерный анализ на основе данных компаний других отраслей российской экономики с различной степенью развития практик брендинга.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Бероева Н. 2008. Теперь я точно знаю: не прожить нам без Китая. *Комсомольская правда*. [Электронный ресурс]. <https://www.kp.ru/daily/24086/318541/> (дата обращения: 11.02.2021).
- Васильев И., Бурлакова Е., Короткова А. 2017. Как Белоруссия снабжает Россию санкционными продуктами. *Ведомости*. [Электронный ресурс]. <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/03/27/682805-belorussiya-sanktsionimi-produktami#galleries%2F140737493196865%2Fnormal%2F1> (дата обращения: 09.02.2021).
- Голяшев А., Бриллиантова В., Павлюшина В. 2017. Динамика внешней торговли. *Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики*. [Электронный ресурс]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/14443.pdf> (дата обращения: 11.02.2021).
- Григорьев Л. 2016. Внешняя торговля: изменение структуры и динамики. *Бюллетень социально-экономического кризиса в России*. [Электронный ресурс]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/8884.pdf> (дата обращения: 19.01.2021).
- Григорьев Л., Голяшев А., Трубин В., Радченко Т. 2017. Сельскохозяйственные рынки России. *Аналитический центр при правительстве Российской Федерации*. [Электронный ресурс]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/13666.pdf> (дата обращения: 11.02.2021).
- Затари А. 2016. Путин подписал закон о запрете ГМО. *РБК*. [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/politics/04/07/2016/577aa7bb9a794761a21c8d57> (дата обращения: 05.02.2021).
- Казарновский П., Старостина Ю. 2018. Реальные доходы россиян показали снижение четвертый год подряд. *РБК*. [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/economics/25/01/2018/5a69dc3b9a7947621f973468> (дата обращения: 21.01.2021).
- Кусраева О. А. 2018. Ориентация на бренд: сущность и положение в теории маркетинга. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 17 (4): 611–638.
- Кусраева О. А., Ребязина В. А., Старов С. А. 2020. Бренд-ориентированность компании: разработка и тестирование шкалы измерения на примере российского потребительского рынка. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 19 (1): 3–33.
- Малышева Е., Дерябина Д. 2015. Белоруссия оказалась главным бенефициаром российских антисанкций. *РБК*. [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/business/07/08/2015/55c250db9a79478c7ff1ab42> (дата обращения: 19.01.2021).
- Министерство сельского хозяйства РФ, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 2017. *Прогноз научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года*. М.: НИУ ВШЭ.
- Новопашина Н., Казакулова Г. 2017. Продуктовая политика: какими результатами «отмечают» три года эмбарго. *РБК*. [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/business/04/08/2017/598305b79a7947fd8de81e3> (дата обращения: 11.02.2021).
- Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации, Всероссийская академия внешней торговли. 2015. *Оперативный мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития (декабрь)*. [Электронный ресурс]. http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2015-18-december.pdf (дата обращения: 10.03.2021).
- Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации, Всероссийская академия внешней торговли. 2016. *Оперативный мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития (январь)*. [Электронный ресурс]. <http://www.iep.ru/files/RePEc/gai/monreo/19-2016-jan.pdf> (дата обращения: 10.03.2021).

- Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 30.01.2010 г. № 120. 2010. [Электронный ресурс]. <http://kremlin.ru/acts/bank/30563> (дата обращения: 12.02.2021).
- Радченко Т., Паршина Е., Сухорукова К., Волков А. 2016. Продовольственное эмбарго: итоги 2015 года. *Аналитический центр при правительстве Российской Федерации*. [Электронный ресурс]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/8972.pdf> (дата обращения: 12.02.2021).
- Романюк М. А., Раевская Е. А. 2016. Основные проблемы обеспечения продовольственной безопасности РФ в условиях импортозамещения и дифференциации населения по доходам. *Международный научно-исследовательский журнал* 12 (54/5): 191–197
- Россельхознадзор заблокировал некачественное белорусское продовольствие. 2019. *REGNUM*. [Электронный ресурс]. <https://regnum.ru/news/economy/2757069.html> (дата обращения: 11.02.2021).
- Федеральная служба государственной статистики. 2015. *Потребление основных продуктов питания населением Российской Федерации*. [Электронный ресурс]. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1286360627828 (дата обращения: 10.02.2021).
- Шагайда Н. 2017. Почему в России вновь растет импорт продовольствия. *РБК*. [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/11/23/5a0eac299a794707642efcef> (дата обращения: 10.02.2021).

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Anees-ur-Rehman M., Wong H., Hossain M. 2016. The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management* 23: 612–630.
- Balmer J. 2013. Corporate brand orientation: What is it? What of it? *Journal of Brand Management* 20 (9): 723–741.
- Baumgarth C. 2010. Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing* 44 (5): 653–671.
- Hankinson G. 2012. The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management* 28 (7–8): 974–999.
- Urde M. 1994. Brand orientation—A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing* 11 (3): 18–32.

Translation of references in Russian into English

- Beroeva N. 2008. Now I know for sure: We won't survive without China. *Komsomolskaya Pravda*. [Electronic resource]. <https://www.kp.ru/daily/24086/318541/> (accessed: 11.02.2021). (In Russian)
- Vasiliev I., Burlakova E., Korotkova A. 2017. How Belarus supplies Russia with sanctioned products *Vedomosti*. [Electronic resource]. <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2017/03/27/682805-belorussiya-sanktsionnimi-produktami#galleries%2F140737493196865%2Fnorm>

- al%2F1 (accessed: 09.02.2021). (In Russian)
- Golyashev A., Brilliantova V., Pavlyushina V. 2017. Foreign trade dynamics. 2017. *Bulleten o Tekustchikh Tendetsiakh Rossiyskoy Ekonomiki*. [Electronic resource]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/14443.pdf> (accessed: 11.02.2021). (In Russian)
- Griroriev L. 2016. Foreign trade: Structure and dynamics changing. *Bulleten Sotsialno-ekonomicheskogo Krizis v Rossii*. [Electronic resource]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/8884.pdf> (accessed: 19.01.2021). (In Russian)
- Grigoriev L., Golyashev A., Trubin V., Radchenko T. 2017. Agricultural markets of Russia. *Analiticheskiy Center pri Pravitelstve Rossiyskoy Federatsii*. [Electronic resource]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/13666.pdf> (accessed: 11.02.2021). (In Russian)
- Zatari A. 2016. Putin signed a law banning GMOs. *RBC*. [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/politics/04/07/2016/577aa7bb9a794761a21c8d57> (accessed: 05.02.2021). (In Russian)
- Kazarnovskiy P., Starostina Yu. 2018. The real incomes of Russians showed a decrease for the fourth year in a row. *RBC*. [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/economics/25/01/2018/5a69dc3b9a7947621f973468> (accessed: 21.01.2021).
- Kusraeva O. A. 2018. Brand orientation: The construct and position in marketing theory. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Menedzhment* 17 (4): 611–638. (In Russian)
- Kusraeva O. A., Rebiyazina V. A., Starov S. A. 2020. Company's brand orientation: Developing and testing the measuring scale on the example of Russian customer market. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Menedzhment* 19 (1): 3–33. (In Russian)
- Malisheva E., Deryabina D. 2015. Belarus turned out to be the main beneficiary of Russian anti-sanctions. *RBC*. [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/business/07/08/2015/55c250db9a79478c7ff1ab42> (accessed: 19.01.2021). (In Russian)
- Ministry of Agriculture of the Russian Federation, National Research University Higher School of Economics. 2017. *Forecast of Scientific and Technological Development of the Agro-industrial Complex of the Russian Federation for the Period up to 2030*. Moscow: NRU HSE. (In Russian)
- Ministry of Agriculture of the Russian Federation. 2017. On the Results of the Work of the Agro-Industrial Complex in 2016: Goals and Objectives for 2017. [Electronic resource]. <https://mcx.gov.ru/upload/files/Presentation.pdf> (accessed: 11.02.2021). (In Russian)
- Novopashina N., Kazakulova L. 2017. Product policy: what results are “celebrated” for three years of embargo. *RBC*. [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/business/04/08/2017/598305b79a7947fdd8de81e3> (accessed: 11.02.2021). (In Russian)
- On the approval of the Food Security Doctrine of the Russian Federation: The Decree of the President of the Russian Federation from 30.01.2010 №120. 2010. [Electronic resource]. <http://kremlin.ru/acts/bank/30563> (accessed: 12.02.2021). (In Russian)
- Radchenko T., Parshina E., Sukhorukova K., Volkova A. 2016. Food embargo: Results of 2015. *Analiticheskiy Center pri Pravitelstve Rossiyskoy Federatsii*. [Electronic resource]. <https://ac.gov.ru/files/publication/a/8972.pdf> (accessed: 11.02.2021). (In Russian)
- Romanyuk M. A., Raevskaya E. A. 2016. Main problems of ensuring food security of the Russian Federation in terms of important and differentiation of the population by income. *Mezhdunaridniy Nauchno-issledovatel'skiy Zhurnal* 12 (54/5): 191–197. (In Russian)
- Rosselkhoznadzor blocked low-quality Belarusian food. 2019. *REGNUM*. [Electronic resource]. <https://regnum.ru/news/economy/2757069.html> (accessed: 11.02.2021). (In Russian)
- Rosstat. 2015. *Consumption of Basic Food Products by the Population of the Russian Federation*. [Electronic resource]. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_

main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1286360627828 (accessed: 10.02.2021). (In Russian)
Shagayda N. 2017. Why is food import grow-

ing in Russia again? *RBC*. [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/11/23/5a0eac299a794707642efcef> (accessed: 10.02.2021). (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
19 апреля 2021 г.
Принята к публикации
7 июня 2021 г.*

***Companies' competitiveness in the context of food embargo:
Brand orientation of Russian food producers***

O. A. Kusraeva, V. A. Rebiazina

Graduate School of Business, National Research University Higher School of Economics, Russia

In this paper, based on an empirical study of 198 Russian companies-food producers, an attempt is made to identify the features of brand orientation realization in the context of the food embargo. The data was collected using a questionnaire based on a brand orientation scale, developed under the circumstances of the Russian market features. The data collected are analyzed using hierarchical and non-hierarchical cluster analysis. As a result of the cluster analysis, a typology of Russian companies-food producers is formed, four clusters are identified, differing in the level of brand orientation and the specifics of brand management activities: 1. high brand orientation, 2. medium brand orientation focused on communication, 3. low brand orientation focused on research, 4. no brand orientation. Each cluster is described by eight parameters that reflect the characteristics of brand management: the focus of the company's brand management activities, brand identity, employees, positioning, brand values, communications, visual identification, and performance evaluation. For each cluster, the features and limitations are identified, which determines the behavior of the companies in the Russian market. The article also defines the marketing features of the Russian food market caused by the introduction of the food embargo, reveals a change in the structure of foreign food suppliers to Russia, as well as a change in the level of competition among companies operating in the Russian market. In addition, the results of the cluster analysis were compared with the data of the TGI Marketing Index, which revealed the correlation between the indicators of brand effectiveness and the level of brand orientation implementation.

Keywords: brand orientation, Russian food embargo, companies-food producers, cluster analysis.

JEL: L29, M31, O39, Q13.

For citation: Kusraeva O. A., Rebiazina V. A. 2021. Companies' competitiveness in the context of

This research has been conducted within the applied research project "Development of Multifactor Model to Improve Innovative Companies Competitiveness in the Digital Transformation Age" as a part of the HSE Faculty of Business and Management Research Program (protocol No.5, 19.06.2020) in 2020–2021.

food embargo: Brand orientation of Russian food producers. *Russian Management Journal* **19** (1): 67–96. (In Russian)

Initial Submission: April 19, 2021
Final Version Accepted: June 7, 2021