

УДК 338.1

ОЦЕНКА ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Динь Зуи Хунг, студент гр. МиУБ21-2, IV курс

Научный руководитель: Коряков А.Г., д.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

Товарная политика предприятия является одним из ключевых элементов системы его устойчивого развития в условиях динамично меняющейся внешней среды. Как показывают работы некоторых авторов, это относится не только к предприятиям сферы торговли, но и к коммерческим организациям в других секторах российской экономики [1], [2].

Согласно современной практике управления ассортиментом и продуктовой стратегией, товарная политика организаций, работающих на рынке продовольственных товаров, особенно в сегменте экзотических фруктов, должна быть гибкой и ориентированной на потребности различных групп клиентов. Московская компания, на которой автор проходил стажировку, ООО «Торговый дом Фруссия» работает с 2020 года и уже успело сформировать свою нишу как надежный поставщик сушеных, замороженных и свежих тропических плодов и орехов из Вьетнама [3]. При этом компания активно расширяет портфель продуктов за счет бакалейной группы, а также устанавливает деловые отношения с крупными российскими и международными сетями.

При этом представляется особенно важным то обстоятельство, что данная компания старается придерживаться принципов устойчивого развития, изложенных в [4].

Как показывает практика, эффективная товарная политика в сегменте экзотических фруктов должна удовлетворять концепции «4Р» (Product, Price, Place, Promotion) в рамках маркетингового микса (по Ф. Котлеру). «Фруссия» стремится поддерживать оптимальную структуру ассортимента (Product), конкурентные цены (Price), широкое распределение (Place) и комплексные методы продвижения (Promotion).

Товарная политика ООО «Торговый дом Фруссия» базируется на нескольких ключевых факторах:

1. Ориентация на экзотические и востребованные на рынке позиции.
2. Добавление продуктов расширенной номенклатуры.
3. Формирование комплексного предложения «под ключ».
4. Постоянное обновление продуктовой линейки.

Благодаря перечисленным стратегиям и внимательному отношению к потребностям конечного покупателя, ассортимент компании охватывает ключевые товарные группы (см. рисунок 1).

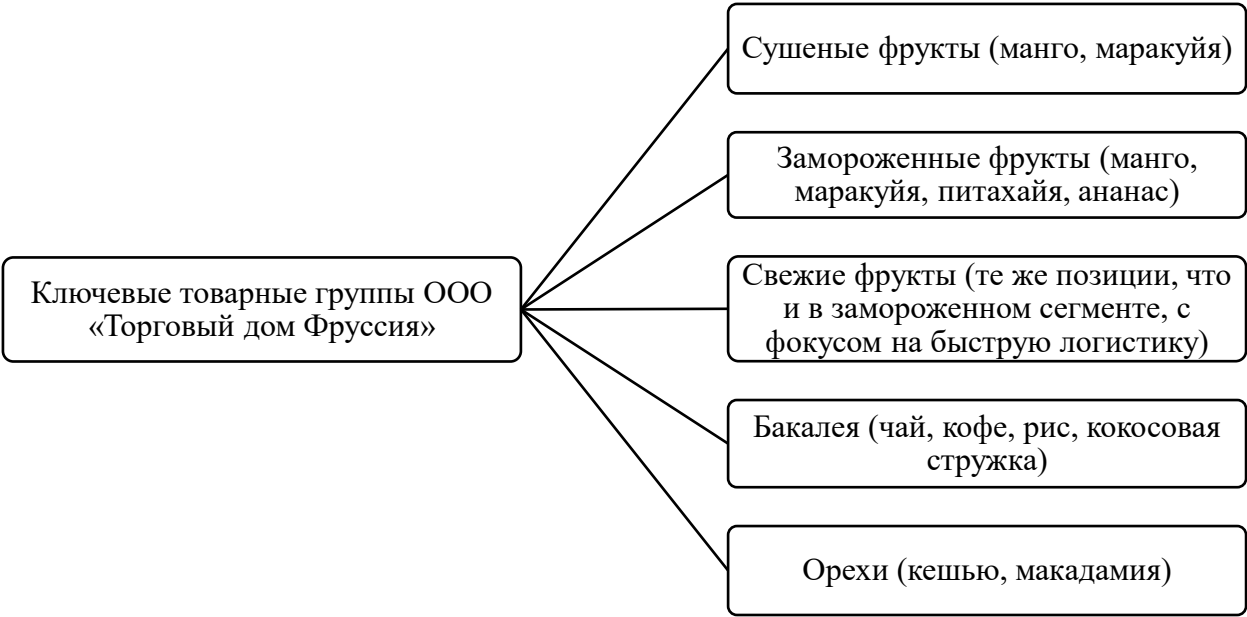


Рисунок 1. Ключевые товарные группы ООО «Торговый дом Фруссия»

Для более наглядной оценки структуры действующего ассортимента ООО «Торговый дом Фруссия» целесообразно рассмотреть долю каждой ключевой группы товаров в общем обороте (см.таблицу 1).

Таблица 1

Структура ассортимента ООО «Торговый дом Фруссия» и его динамика

Группа товаров	Ориентировочная доля в обороте (2024 г.)	Основной канал реализации
Сушеные фрукты (манго, маракуйя)	25–30%	Сетевые магазины, маркетплейсы, HoReCa
Замороженные фрукты	20–25%	HoReCa, предприятия пищевой промышленности
Свежие фрукты	15–20%	Супермаркеты, спецмагазины, HoReCa
Бакалея (чай, кофе, рис, стружка)	15–20%	Сетевые магазины, онлайн-продажи
Орехи (кешью, макадамия)	10–15%	Супермаркеты, кондитерские, HoReCa

Источник: составлено автором

Наибольшую долю формируют сушеные фрукты. Сегмент сушеного манго и маракуйи занимает от 25% до 30% оборота, что объясняется повышенным интересом российского рынка к «здоровым снекам». Замороженные фрукты занимают второе место (20–25%). Свежие плоды — 15–20%. Бакалея и орехи (каждый сегмент 10–20%) позволяют Компании оставаться конкурентоспособной в смежных категориях.

С точки зрения влияния ассортимента на финансовые результаты, по данным управленческого отчета «Фруссии» за 2022 год, валовая рентабельность по категории «сушеные фрукты» достигла 30%, что является

наиболее высоким показателем среди всех товарных групп. При этом замороженные продукты дают рентабельность около 25%, свежие фрукты — 20%, а бакалея и орехи находятся в диапазоне 15–18%.

Ценообразование в компании строится на трех основных принципах (см. рисунок 2).



Рисунок 2. Принципы ценообразования в ООО «Торговый дом Фруссия»

В начале 2024 года средняя цена за килограмм сушеного манго для оптового покупателя (от 300 кг за партию) составляла порядка 600–650 рублей. Сравнительный анализ (метод бенчмаркинга) с двумя основными конкурентами показал, что у «ТропикФрут» цена за аналогичный объем оптовой партии в среднем 680–700 рублей, а у «ЭкоФрутс» — 710–730 рублей. В розничном сегменте компания зачастую сотрудничает с уже сформированными сетевыми каналами («Лента», «Перекресток», «ВкусВилл»), где конечная цена формируется с учетом наценки ритейлера. Однако благодаря поставкам напрямую из Вьетнама, конечный ценник сохраняется в разумных пределах.

Важно отметить, что, несмотря на конкурентные цены, компания сталкивается с давлением со стороны растущего курса доллара и удорожания международных перевозок, что напрямую влияет на маржинальность (по данным финансового анализа компании, в 2023 году маржинальность по отдельным видам фруктов снизилась на 3–4% в сравнении с 2022 годом).

С точки зрения конкурентоспособности, ООО «Торговый дом Фруссия» выделяется следующими факторами:

1. Гибкая система скидок и акций для постоянных клиентов.
2. Возможность контрактации крупных партий с минимальной маржой за счет эффектов масштаба.

Отдельно стоит отметить аспекты продвижения продукта и позиционирования бренда «Фруссия». Компания ориентируется как на B2B-сегмент (поставки сырья для промышленной переработки, сети ретейлеров), так и на B2C-направление (реализация через маркетплейсы и розничные точки).

Основные каналы продвижения товара включают в себя:

1. Участие в тематических выставках и отраслевых мероприятиях (например, «ПродЭкспо»), где представители общества знакомят потенциальных партнеров с новыми позициями и обсуждают условия контрактации.

2. Активное присутствие в онлайн-среде – собственный сайт, страницы в социальных сетях, а также размещение продукции на ведущих маркетплейсах (Wildberries, Ozon). С 2022 года на маркетплейсах продвигается также линейка СТМ, в связи с чем компания регулярно проводит рекламные кампании и участвует в распродажах.

3. Демонстрация готовых решений (рецептов, блюд) из экзотических фруктов, с помощью которых бренд формирует дополнительную ценность для покупателей.

В 2023 году компания запустила пилотный проект коллаборации с сетью фитнес-клубов, в рамках которого продвигаются «здоровые снеки» на основе сушеных экзотических фруктов. Это позволило увеличить продажи сушеного манго и маракуйи в Москве и Санкт-Петербурге на 18% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Ассортимент ООО «Торговый дом Фруссия» ориентирован сразу на несколько целевых сегментов, которые можно условно разделить на:

1. Крупных ритейлеров (федеральные и региональные сети супермаркетов).

2. HoReCa-сегмент (рестораны, гостиницы, кейтеринговые компании), использующие плоды и орехи в качестве ингредиентов при приготовлении блюд и напитков.

3. Предприятия пищевой промышленности (кондитерские фабрики, производители снеков, йогуртов, соусов, пюре).

4. Розничных покупателей (через маркетплейсы и сетевые магазины, включая «Азбуку Вкуса», «ВкусВилл»).

Для B2B-клиентов главное конкурентное преимущество – это стабильные и прямые поставки из Вьетнама, наличие собственных складских площадей в Москве и развитая логистика, позволяющая вовремя формировать и доставлять заказы. Дополнительно компания предлагает партнерам услугу разработки СТМ, когда товар может маркироваться логотипом заказчика. В отношении конечных потребителей (B2C-сегмента) отчасти задействуются маркетинговые инструменты партнеров – полочное размещение в супермаркетах, онлайн-продвижение на Ozon и Wildberries, совместные акции с розничными сетями (например, скидки в определенные праздники или сезоны). Согласно теории управления ассортиментом (М. Макдональд),

эффективная работа с несколькими сегментами одновременно требует адаптации стратегии продвижения для каждого из них. «Фруссия» частично использует эту рекомендацию, однако, по результатам внутренней оценки, компания планирует глубже сегментировать коммуникации - отдельно для здорового образа жизни (более натуральный продукт, без добавок сахара) и отдельно для кулинарных экспериментов (рецепты для ресторанов, кондитерских).

Каждая ассортиментная позиция имеет свой жизненный цикл, который характеризуется этапами вывода, роста, зрелости и спада. В контексте экзотических продуктов ООО «Торговый дом Фруссия» обращает особое внимание на следующие процессы (рисунок 3).



Рисунок 3. Управление жизненным циклом товара ООО «Торговый дом Фруссия»

Источник: составлено автором

Важную роль в формировании конкурентных преимуществ играет система контроля качества. Это коррелирует с подходами государства, актуализирующего повестку устойчивого развития и безусловно требует учета в хозяйственной деятельности предприятия [5]. ООО «Торговый дом Фруссия»

соответствует международному стандарту НАССР на трех ключевых этапах (закупка, транспортировка, хранение), что подтверждено внутренними аудитами в 2022 и 2023 годах. Данный элемент товарной политики обеспечивает высокий уровень доверия партнеров и конечных покупателей.

Кроме того, компания проводит выборочную органолептическую проверку (дегустацию) каждой партии замороженных фруктов, чтобы оценить их фактическое качество после разморозки. Такая практика соответствует рекомендациям по контролю критических точек в цепочке поставок (НАССР).

Упаковка и маркировка играют существенную роль в продвижении экзотических товаров, поскольку привлекательный внешний вид и удобство для покупателя зачастую влияют на решение о покупке. Товарная политика ООО «Торговый дом Фруссия» в области упаковки предполагает следующие направления:

1. Стандартная потребительская упаковка для розничных сетей и маркетплейсов. Это могут быть герметичные пакеты для сушеных фруктов объемом 100–200 г, индивидуальные лотки для свежих фруктов, а также фасовка орехов в вакуумные пакеты.

2. Гастрономические контейнеры для HoReCa и кондитерского производства. Упаковка большей вместимости (от 1 кг и более), которая позволяет ресторанам, кафе и предприятиям закупать товар для дальнейшего использования в производстве блюд.

3. Экологически ориентированная упаковка. В 2023 году началась активная работа над переводом части линеек на биоразлагаемые материалы. Компания экспериментирует с альтернативной пластиковой упаковкой на основе кукурузного крахмала, а также рассматривает варианты картонных коробок для некоторых видов бакалеи.

4. Маркировка на русском языке с указанием страны происхождения, состава, пищевой ценности, условий хранения. Учитываются требования российских нормативов, а также предполагаемая аудитория (дополнительные языки на упаковке при поставках в СНГ).

Комплексная товарная политика подразумевает не только формирование ассортимента и цены, но и своевременную доставку товаров к месту реализации. По данным внутренних опросов крупных B2B-клиентов (сети «Азбука Вкуса», «ВкусВилл»), 90% респондентов удовлетворены скоростью поставок «Фруссии» и качеством логистического обслуживания, а также подходами к защите окружающей среды [6].

Чтобы составить целостное представление о степени эффективности текущей товарной политики ООО «Торговый дом Фруссия», целесообразно выделить основные сильные и слабые стороны [7], а также возможности дальнейшего развития (см. таблицу 2).

Таблица 2

Сильные и слабые стороны действующей товарной политики ООО
«Торговый дом Фруссия»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности для роста
-----------------	----------------	-----------------------

Широкий ассортимент экзотических фруктов (свежих, сушеных, замороженных) и орехов, усиленный бакалейной группой.	Зависимость от сезонных колебаний и урожайности во Вьетнаме (при неблагоприятных погодных условиях компания рискует не получить нужный объем продукции).	Расширение линейки экзотических фруктов (включение папайи, гуава, дуриана и др.).
Прямые контракты с производителями во Вьетнаме, что гарантирует конкурентные цены и стабильное качество.	Недостаточная узнаваемость бренда «Фруссия» среди широких слоев потребителей (по итогам маркетингового исследования в регионе Москва — лишь 35% покупателей «хотя бы слышали» о бренде).	Развитие собственной переработки (соки, пюре, полуфабрикаты) на территории РФ, увеличение активности в бренд-маркетинге (рекламные кампании, участие в соцсетях, коллаборации с кулинарными блогерами).
Собственная отлаженная логистика, обеспечивающая своевременную доставку по России и странам СНГ.	Высокие требования к транспортировке свежих и замороженных товаров (дополнительные затраты на холодильное оборудование).	Улучшение логистической инфраструктуры в регионах (партнерские склады-хабы, совместное инвестирование в рефрижераторное оборудование).
Гибкость в формировании заказов (от небольших розничных до контейнерных партий под СТМ).	Неравномерное присутствие на региональных рынках (около 65% продаж приходится на Московский регион, 20–25% — на Санкт-Петербург, и лишь 10–15% — на остальные территории РФ).	Расширение регионального охвата за счет сотрудничества с местными дистрибьюторами, маркетинговые акции, ориентированные на регионы Сибири и Урала.
Акцент на контроле качества и доступность всей документации для партнеров (НАССР, ISO).	Отсутствие полноценной программы лояльности для B2C-покупателей, что усложняет повторные продажи и формирование «эмоциональной» привязанности к бренду.	Внедрение карточек лояльности (бонусных программ) на маркетплейсах, разработка мобильного приложения с промокодами и накопительными скидками.
Возможность получать оперативную аналитику продаж (онлайн-отчеты, интеграция с системами учета маркетплейсов)	Недостаточная цифровизация внутренних процессов (нет единой ERP-системы, часть управленческих отчетов ведется «вручную»)	Разработка ERP/CRM-платформы для централизованного управления заказами, складскими остатками и формированием ассортимента в режиме реального времени.

Источник: составлено автором

Таким образом, действующая товарная политика «Торгового дома Фруссия» во многом отражает передовые подходы управления ассортиментом и цепочкой поставок (сокращение посредников, прямые контракты), что

обеспечивает конкурентоспособные цены и достаточную гибкость. Однако дальнейшее развитие бренда, усиление дистрибуции в регионах, а также оптимизация внутренних бизнес-процессов позволят компании улучшить финансовые показатели и увеличить свою рыночную долю. Кроме того, как указывают ряд авторов [8], [9], в товарной политике необходимо учитывать особенности экологической компоненты устойчивого развития предприятия для повышения сопротивляемости угрозам внешней среды.

Список литературы:

1. Коряков, А. Г. Роль государства в обеспечении устойчивого развития отраслей экономики / А. Г. Коряков // Национальная безопасность / nota bene. – 2012. – № 4(21). – С. 4-12.
2. Коряков, А. Г. Научные подходы к формированию системы предпосылок для устойчивого развития отраслей отечественной промышленности / А. Г. Коряков // Транспортное дело России. – 2012. – № 3. – С. 121-124.
3. Прямой импортер вьетнамской продукции «Долина Меконг». – URL: <https://frussiya.com/> (дата обращения: 29.03.2025)
4. Коряков, А. Г. Изменение парадигмы развития в условиях глобализации: актуализация концепции устойчивого развития / А. Г. Коряков // Мир науки, культуры, образования. – 2012. – № 3(34). – С. 364-367.
5. Коряков, А. Г. Эволюция взглядов на роль государства в обеспечении условий устойчивого развития предприятий / А. Г. Коряков // Микроэкономика. – 2012. – № 3. – С. 6-10.
6. Киселева, Т. В. О подходах к управлению природоохранной деятельностью предприятия с учетом рисков / Т. В. Киселева, В. Г. Михайлов, Я. С. Михайлова // Экономика и управление инновациями. – 2019. – № 3(10). – С. 62-68. – DOI 10.26730/2587-5574-2019-3-62-68.
7. Коряков, А. Г. Элементы модели рынка клининга в Российской Федерации / А. Г. Коряков, С. Г. Басалов, Д. Н. Баранов // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17, № 9. – С. 1083-1092. – DOI 10.18334/rp.17.9.35255.
8. Михайлов, В. Г. Совершенствование системы управления эколого-экономической безопасностью на ЗАО "Разрез "Инской" / В. Г. Михайлов, С. М. Бугрова // В мире научных открытий. – 2015. – № 6-1(66). – С. 548-564.
9. Михайлов, В. Г. Исследование эффективности управления природоохранной деятельностью на Кемеровском ООО ПО "Химпром" / В. Г. Михайлов, С. М. Бугрова // В мире научных открытий. – 2013. – № 10(46). – С. 36-55.