

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая
школа экономики»

На правах рукописи

Кусраева Ольга Анатольевна

ОРИЕНТАЦИЯ НА БРЕНД РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ-
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ

РЕЗЮМЕ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата наук НИУ ВШЭ по менеджменту

Научный руководитель:
к.э.н. Ребязина Вера Александровна

Москва – 2019

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. 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 бренд¹ выстраивает все этапы деятельности компании в соответствии с ценностями бренда, позволяя на этой основе сформировать устойчивые конкурентные преимущества компании. При этом, формирование ценностей бренда происходит с учетом потребностей различных заинтересованных сторон, как внешних, так и внутренних, что в высокой степени значимо для компаний рынка продуктов питания, когда в процессе производства и реализации продукции задействовано несколько групп заинтересованных сторон (сотрудники, потребители, партнеры, ритейлеры, поставщики сырья, средств производства и др.).

Производство продуктов питания в России в настоящее время находится на стадии активного роста и на протяжении последних четырех лет (после введения российского продовольственного эмбарго в 2014 году) является одним из драйверов развития агропромышленного комплекса². Согласно исследованиям НИУ ВШЭ³, некоторые российские продукты питания обладают конкурентоспособностью на глобальном рынке (например, зерно (пшеница, ячмень), семена подсолнечника, растительное масло). Кроме того, введение российского продовольственного эмбарго способствовало развитию производственной и технологической базы, улучшению качества и расширению ассортимента производимой продукции, а также увеличению количества предприятий, занятых в производстве продуктов питания.

Международная и национальная конкуренция на российском рынке продуктов

¹ Urde, M. Brand Orientation - A Strategy for Survival // Journal of Consumer Marketing. – 1994. –Vol. 11. – N 3. – P. 18-32.

² Исследование РБК «Производство продуктов питания и напитков России. Итоги 2017 года».

³ Исследование НИУ ВШЭ «Прогноз научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года».

питания значительно усиливается: появляются новые бренды, меняется конъюнктура рынка, ускоряется процесс заключения или расторжения сделок с партнерами, растет уровень неопределенности среды. Растет количество организаций, продукция которых прошла независимые исследования контроля качества, проводимые «Роскачеством» и «Росконтролем», при этом продукты питания, как правило, обладают высокой степенью схожести и ограниченным перечнем отличительных характеристик, что способствует усилению внимания компаний-производителей продуктов питания использованию брендинга. При этом, введение продовольственного эмбарго привело к тому, что сложившиеся на рынке цепочки создания ценностей были нарушены. Таким образом, российские компании-производители продуктов питания столкнулись с необходимостью выстраивания новых цепочек создания ценностей, в силу последствий введения продовольственного эмбарго. В таких условиях особую значимость приобретает ориентация на бренд, в результате внедрения которой учитываются потребности нескольких групп заинтересованных сторон, как внешних, так и внутренних.

Однако в академической литературе недостаточно исследований, посвящённых механизмам реализации ориентации на бренд в компаниях⁴. Кроме того, большинство академических исследований ориентации на бренд проводится на основе эмпирических данных, полученных на развитых рынках: Австралия, Финляндия, Великобритания и т.п., поэтому еще более актуальными становятся исследования ориентации на бренд на развивающихся рынках.

Таким образом, ориентация на бренд является актуальной как с теоретической точки зрения, поскольку существует разрыв между теоретическими моделями и механизмами реализации ориентации на бренд в компаниях, так и с практической, в силу недостатка эмпирических исследований, направленных на изучение ориентации на бренд на рынках развивающихся стран.

Степень разработанности проблемы. Проблемы брендинга в современной научной литературе весьма активно изучаются: в работах иностранных и российских

⁴ Anees-ur-Rehman, M., Wong, H., Hossain, M. The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review // Journal of Brand Management. – 2016. – Vol. 23. – N.6. – P. 612-630.

ученых подробно освещены вопросы управления брендом и сформированы основы современной теории брендинга. В качестве основных трудов, посвященных вопросам брендинга, можно отметить работы как иностранных: Д. Аакера, Дж. Балмера, М. Беверленда, Р. Доктерза, Ж-Н. Капферера, К. Келлера, А. Красникова, М. МакДональда, Дж. Мерфи, Л. де Чернатони и др., так и российских ученых: О. Н. Алкановой, Г. Л. Багиева, В. В. Герасименко, И. В. Грошева, Е. А. Давыденко, В. Н. Домнина, А. А. Краснослободцева, В. Г. Кисмерешкина, Н. К. Моисеевой, Н. Н. Молчанова, М. М. Назарова, М. С. Очковской, Ю. К. Пироговой, Э. И. Почтарь, И. Я. Рожкова, К. Л. Рожкова, Е. А. Рудой, М. А. Рыбалко, И. Н. Скоробогатых, С. А. Старова, О. А. Третьяк, и др.

Концепция ориентации на бренд раскрыта в академических трудах М. Анизур-Рехмана, К. Бомгарта, К. Бридсон, Х. Вонга, И. Громарка, С. Кинга, Т. Лаукканена, Ф. Мелина, Б. Мерилиза, Дж. Наполи, Х. Рейонен, С. Томинена, М. Урде, Г. Ханкинсона, Ф. Ханкинсон, С. Хирвонена, Х. Шмидта, Дж. Эванса, М. Юинга и др. Ученые подходят к изучению ориентации на бренд с принципиально разных сторон, включая не только основы менеджмента, но и теоретические подходы других дисциплин. В работах К. Бомгарта, Х. Вонга, М. Кима, Б. Мерилиза, С. Парка, Х. Рейонен, С. Хирвонена и Х. Шмидта затронуты вопросы эффективности ориентации на бренд. При этом К. Бомгарт, Х. Рейонен, С. Хирвонен и Х. Шмидт выявили положительную зависимость между ориентацией на бренд и эффективностью бренда, в то время как Х. Вонг, М. Ким, Б. Мерилиз и С. Парк, изучая связь с эффективностью компании, подтвердили эмпирически, что ориентация на бренд положительно влияет на финансовую эффективность компании.

Получившие пристальное внимание со стороны академического сообщества развивающиеся рынки значительно повлияли на исследования в области маркетинга, что привело к необходимости адаптации ключевых маркетинговых инструментов под особенности стран с развивающейся экономикой. Вопросам специфики развивающихся рынков, формированию и развитию маркетинговых инструментов в соответствии с особенностями развивающихся стран посвящены работы как

иностранных: С. Бургес, Г. Гао, Т. Манолова, Я. Стинкамп, Д. Тан, Дж. Тан, Дж. Шет и др., так и российских ученых: Т. В. Ветрова, О. В. Гулакова, В. М. Панин, В. А. Ребязина, М. М. Смирнова, О. А. Третьяк и др. Однако как в иностранной, так и в российской научной среде недостаточно исследований, направленных на разработку механизма реализации ориентации на бренд в компаниях в условиях развивающихся рынков, в том числе и России.

Недостаточная степень научной проработанности механизмов реализации ориентации на бренд, а также актуальность проблемы для российских компаний-производителей продуктов питания обусловили выбор темы диссертационного исследования, предопределив его главную цель и задачи.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке механизма реализации ориентации на бренд в российских компаниях-производителях продуктов питания на основе оценки их уровня ориентации на бренд.

Для достижения цели диссертационного исследования были поставлены следующие задачи:

1. Определить предпосылки формирования концепции «ориентация на бренд» в качестве самостоятельной концепции в теории брендинга;
2. Разработать классификацию существующих подходов к ориентации на бренд;
3. Выявить маркетинговые особенности российского рынка продуктов питания;
4. Разработать метод оценивания ориентации на бренд с учетом маркетинговых особенностей российских компаний-производителей продуктов питания, который позволит оценить уровень ориентации на бренд компаний;
5. Выделить по результатам эмпирического исследования особенности применения ориентации на бренд российскими компаниями-производителями продуктов питания;
6. Разработать практические рекомендации для российских компаний-производителей продуктов питания по управлению брендами в зависимости от уровня ориентации на бренд.

Предмет диссертационного исследования. Предметом исследования являются способы реализации ориентации на бренд.

Объект диссертационного исследования. Объектом исследования является деятельность российских компаний по управлению брендами продуктов питания.

Эмпирический объект диссертационного исследования. Эмпирическим объектом исследования являются российские компании-производители продуктов питания, реализующие свою продукцию как минимум под одним брендом.

Теоретическая и методологическая база исследования. Теоретическую основу диссертационного исследования составили фундаментальные и прикладные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам стратегического маркетинга, брендинга, бренд-менеджмента, а также продвижения брендов. Теоретические положения и выводы исследования основаны на результатах анализа монографий, диссертаций, статей в специальных научных периодических изданиях, материалах научно-практических конференций.

Методологию исследования определяют общенаучные методы познания: анализ, синтез, индукция, дедукция, систематизация, классификация, сравнение, сопоставление, формализация. Для обоснования выводов по результатам исследования применялись методы классификаций, сравнительного анализа, социологические методы. При анализе вторичной информации был использован мета-анализ, а также методы конкурентного и сравнительного анализа.

Для сбора первичной информации были использованы качественные (глубинные интервью) и количественные (опрос) методы маркетинговых исследований. Для представления полученных результатов были использованы графические и табличные методы. Полученные в ходе эмпирического исследования данные были обработаны и проанализированы при помощи статистического пакета IBM SPSS 21 и программного продукта для построения моделей AMOS IBM SPSS 17.

Информационно-эмпирическая база исследования. Источниками информационных материалов являются опубликованные материалы академических исследований, исследований консалтинговых компаний (Nielsen, Deloitte, KMPG) и

исследовательских групп (GFK, ФОМ), статистические данные Росстата РФ и аналитических центров. Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в ходе смешанного эмпирического исследования российских компаний, включающего два метода: качественный – глубинные интервью (15 респондентов, представители компаний-производителей продуктов питания) и количественный – опрос (198 российских компаний-производителей продуктов питания, реализующих продукцию хотя бы под одним брендом).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании возможностей совершенствования деятельности российских компаний-производителей продуктов питания на основе оценки уровня ориентации на бренд. Наиболее значимые результаты исследования, характеризующие научную новизну, могут быть сформулированы следующим образом:

1. Разработана и протестирована на эмпирических данных комплексная шкала ориентации на бренд с учетом особенностей российских компаний-производителей продуктов питания.

2. Выявлена типология российских компаний-производителей продуктов питания на основе оценки уровня ориентации на бренд.

3. Разработаны практические рекомендации по управлению брендами для российских компаний-производителей продуктов питания каждого из четырех кластеров.

4. Разработана и протестирована на российских компаниях-производителях продуктов питания схема формирования ориентации на бренд в компаниях.

Положения, выносимые на защиту.

1. В результате анализа исследований ориентации на бренд выявлено, что ориентация на бренд имеет комплексную сущность, которая включает стратегию и тактику. Сформулировано комплексное определение ориентации на бренд.

2. На основе анализа существующих подходов к операционализации ориентации на бренд разработана и протестирована на эмпирических данных шкала,

отражающая уровень развития ориентации на бренд в российских компаниях-производителях продуктов питания. Шкала сформирована из четырёх групп индикаторов, измеряющих ориентацию на бренд по четырем направлениям: стратегическая значимость бренда для компании, коммуникационная активность компании, аналитика поведения конкурентов компании и использование внутреннего брендинга в компании.

3. В результате проведения типологии российских компаний-производителей продуктов питания, отражающей уровень ориентации на бренд, были выделены четыре кластера. Каждый из четырех кластеров обладает отличительными характеристиками, например, идентичность бренда, позиционирование бренда, визуальная идентификация бренда. Полученная типология позволила охарактеризовать российский рынок продуктов питания с точки зрения уровня развития ориентации на бренд.

4. Сформулированы практические рекомендации по управлению брендами для российских компаний-производителей продуктов питания каждого из четырех кластеров, которые позволяют скорректировать деятельность по управлению брендами с учетом специфики каждого кластера.

5. Разработана схема, позволяющая формировать ориентацию на бренд в российских компаниях-производителях продуктов питания, характеризующихся отсутствием ориентации на бренд; в основу схемы заложен процесс стратегического управления, основанный на четырех направлениях: анализ среды, разработка стратегии, ее реализация и оценка. Схема формирования ориентации на бренд представляет собой попытку восполнения разрыва в исследованиях, направленных на разработку механизмов реализации ориентации на бренд.

Теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в расширении, дополнении и систематизации основных понятий в развивающемся научном подходе к ориентации на бренд, разработке комплексного определения ориентации на бренд, классификации характеристик ориентации на бренд, типологии компаний в зависимости от

особенностей использования ориентации на бренд, а также шкалы измерения ориентации на бренд. Результаты исследования вносят теоретический вклад в развитие методов измерения ориентации на бренд. Результаты, представленные в исследовании, могут быть использованы в процессе преподавания учебных дисциплин «Брендинг» и «Стратегический маркетинг».

Практическая значимость исследования. Разработана схема формирования ориентации на бренд в компаниях-производителях продуктов питания, шкала измерения ориентации компании на бренд, а также практические рекомендации по управлению брендами компаний, в том числе пример корпоративной структуры, релевантный реализации ориентации на бренд. Практические результаты исследования могут быть использованы компаниями и различными маркетинговыми агентствами при формировании стратегии управления брендом и ее реализации, а также при оценке ориентации компании на бренд, выявлении слабых мест стратегии управления брендом и выявлении подхода ориентации на бренд, реализуемого компанией. Практическая значимость диссертационного исследования подтверждена справкой о внедрении результатов и разработок от ООО «Ирагро» (компания-производитель продуктов питания, Республика Северная Осетия-Алания).

Апробация результатов. Основные результаты диссертационного исследования представлены на ведущих российских и международных научных конференциях:

2017 – 22nd SVIM Academic Workshop 2017 (Стокгольм, Швеция, июнь 2017 г.);

2016 – 9-я Научная конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, Россия, НИУ ВШЭ, ноябрь 2016 г.);

International Research Conference «GSOM Emerging Markets Conference-2016» (Санкт-Петербург, Россия, ВШМ СПбГУ, октябрь 2016 г.);

32nd Annual IMP Conference (Познань, Польша, август-сентябрь 2016 г.);

XVII Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества (Москва, Россия, НИУ ВШЭ, апрель 2016 г.);

2015 – Академический семинар молодых исследователей в менеджменте под руководством профессора Игоря Филаточева (Prof. Igor Filatotchev, Cass Business School, City University London, UK) и профессора Роджера Стренджа (Prof. Roger Strange, University of Sussex, UK).

Логика и структура диссертации. Общий объем диссертационного исследования составляет 231 страницу. В работе представлено 54 таблицы и 14 рисунков. Список использованной литературы включает 245 наименований, из которых 207 – на английском языке.

Цель и задачи исследования определяют логику и структуру работы. В первой главе представлен анализ теоретических основ концепции ориентации на бренд; изучены основные подходы к определению понятий «бренд», «брендинг», «бренд-менеджмент» и «ориентация на бренд»; выявлены предпосылки формирования концепции ориентации на бренд; определено место концепции ориентации на бренд в контексте стратегических ориентаций компании. Во второй главе диссертации проанализированы существующие практико-теоретические модели ориентации на бренд; проанализирована эволюция концепции ориентации на бренд; сопоставлены модели ориентации на бренд в рамках поведенческого, философского и гибридного (поведенческого и философского) подходов; выявлены характеристики ориентации на бренд и разработана их классификация по типу использования. В третьей главе работы изложена методология эмпирического исследования ориентации на бренд; проанализированы основные подходы к операционализации концепции ориентации на бренд; выделены особенности российского рынка продуктов питания; разработан дизайн эмпирического исследования ориентации на бренд российских компаний-производителей продуктов питания с учетом особенностей российского рынка. В четвертой главе диссертационного исследования разработаны практические рекомендации по формированию ориентации на бренд; представлены результаты эмпирического исследования ориентации на бренд с учетом маркетинговых особенностей российского рынка продуктов питания; сформирована комплексная шкала ориентации на бренд с учетом маркетинговых особенностей российских

компаний; разработана типология компаний на основе применения ориентации на бренд; определена схема формирования ориентации на бренд в компаниях.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Комплексное определение ориентации на бренд, отражающее стратегическую и тактическую составляющие.

В результате анализа основных определений ориентации на бренд предложено авторское определение. Основой для формирования послужили те доминирующие идеи, которые закладывались различными авторами в определения ориентации на бренд. Выделено две группы определений, обращенные к тактической и стратегической составляющей ориентации на бренд. При этом ни одна из групп не ограничивает внимание к бренду на уровне высшего руководства, а разделение происходит на основе роли самой концепции ориентации на бренд в рамках конкретной организации.

Общим для всех определений ориентации на бренд является то, что для разработки успешного бренда и управления им недостаточно использование одного только комплекса маркетинга. Необходимо перестроить всю организацию, изменить ее и преобразовать в соответствии с ценностями бренда, а также донести его ценности до всех сотрудников компании. В этом случае, в рамках ориентации на бренд бренды становятся неотъемлемой частью ценностного предложения организации, при этом сама концепция ориентации на бренд является решающей для обращения бренда в стратегический ресурс. Соответственно, речь идет об формировании ориентации на бренд в компаниях в рамках комплексного подхода, когда ориентация на бренд внедрена и на уровне стратегии, и на уровне тактики.

Сформулировано определение ориентации на бренд в рамках комплексного подхода, согласно которому, ориентация на бренд – это концепция управления не только брендом, но и бизнесом:

- идентичность бренда создается в результате непрерывающегося и долгосрочного процесса взаимодействия компании с внешними и внутренними заинтересованными сторонами,
- управление брендом становится основным видом деятельности компании, в соответствии с которым выстраиваются другие функции организации,
- бренд является стратегически важным активом и источником конкурентного преимущества компании.

2. Шкала ориентации на бренд с учетом маркетинговых особенностей российских компаний-производителей продуктов питания.

Для разработки подхода к операционализации концепции ориентации на бренд за основу были взяты шкалы, отражающие как философский, так и поведенческий подход к ориентации на бренд, а именно: ориентация на бренд промышленных компаний; ориентация на бренд компаний розничной торговли RBO; ориентация на бренд в рамках брендинга дестинаций DBO; ориентация на бренд в контексте социального предпринимательства.

Индикаторы четырех отобранных шкал были объединены, а формулировки, дублирующие смыслы предыдущих, исключены. В результате перечень релевантных индикаторов был ограничен до 37. Для того, чтобы сформировать и протестировать шкалу измерения ориентации на бренд с учетом особенностей российских компаний-производителей продуктов питания, был использован смешанный тип исследования, заключающийся в последовательном проведении качественного (глубинные интервью) и количественного (онлайн-опрос) методов исследований.

В результате глубинных интервью с 15 сотрудниками российских компаний-производителей продуктов питания, работающих на момент исследования в отделах маркетинга или бренд-менеджмента, или же являющиеся генеральным или исполнительным директором организации, были скорректированы формулировки некоторых индикаторов, а также исключены 6 индикаторов. Результирующая база

количественного исследования составила 198 заполненных анкет, которые были проанализированы при помощи анализа надежности шкалы на основе коэффициента альфа Кронбаха, факторного и кластерного анализов. В результате была сформирована шкала из 15 индикаторов, характеризующих четыре фактора, а именно: управление, коммуникации, конкурентное поведение и внутренний брендинг (Таблица 1).

Таблица 1 – Результаты объясняющего факторного анализа

Повернутая матрица компонентов^a

Индикаторы	Факторы			
	Управление	Коммуникации	Конкурентное поведение	Внутренний брендинг
18. Мы считаем, что брендинг-это ответственность всей организации, а не только отдела маркетинга	0,818			
28. Для нашего бизнеса бренд является ценным активом	0,744			
1. В нашей компании решения по поводу бренда обсуждаются и принимаются на уровне высшего руководства	0,702			
16. На сегодняшний день создание сильного бренда является главным направлением развития нашей организации	0,643			
4. Мы инвестируем в наш бренд даже в условиях ограниченных финансовых ресурсов	0,570			
6. Во всех бренд-коммуникациях мы уделяем особое внимание интеграции различных методов коммуникации		0,801		
23. Мы убеждены, что смысл нашего бренда передается через все внутренние и внешние маркетинговые коммуникации		0,670		
11. При контакте с партнерами сотрудники нашей организации отражают визуальные элементы нашего бренда		0,574		
25 Рекламные кампании нашего бренда направлены на донесение ценностей бренда		0,565		
22. Коммуникации нашего бренда направлены на различных партнеров (не только на потребителей)		0,561		

12. Мы инвестируем в имиджевую рекламу			0,735	
14. Мы регулярно проводим исследования рынка, на котором функционирует наш бренд			0,691	
10. Мы регулярно проверяем отличается ли наш бренд от конкурирующих брендов			0,518	
19. По вопросам, касающимся брендинга, в нашей организации налажена хорошая коммуникация между отделом маркетинга и другими отделами				0,755
26. Мы убеждены, что персонал нашей компании знает ценности нашего бренда и поддерживает их				0,610

Метод выделения факторов: метод главных компонент. Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.
а. Вращение сошлось за 13 итераций.

Источник: составлено автором

Результатом подтверждающего факторного анализа стала 4-факторная модель, значение Хи-квадрата которой при $p\text{-value} \leq 0,05$ равняется 0,634, что больше 0,05, соответственно, модель была принята (Рисунок 1).

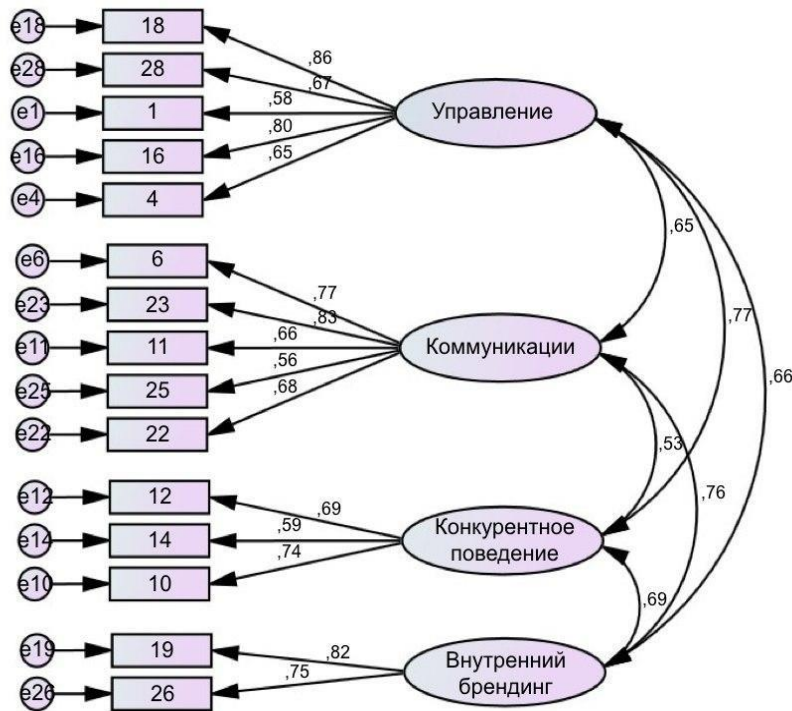


Рисунок 1 – Результаты подтверждающего факторного анализа
Источник: составлено автором

Для подтверждения высокого качества соответствия разработанной шкалы данным исследования, были рассчитаны следующие показатели: CFI, RMR, AGFI, RMSE. Поскольку полученное значение RMR составляет $0,093 < 0,1$, AGFI – $0,884 (> 0,8)$, а CFI $0,919 (> 0,9)$, а RMSE составил $0,106 (> 0,08)$, определено, что 4-факторная модель обладает приемлемым качеством соответствия и может быть принята.

Для определения надежности модели использован показатель составной надежности CR, при этом усредненная извлеченная дисперсия AVE рассчитана для определения валидности. Поскольку CR для каждого фактора превысил $0,8 (> 0,7)$ поскольку в данном исследовании такое же значение установлено для альфа Кронбаха), был сделан вывод о приемлемой надежности модели. При этом AVE для всех четырех факторов превышает $0,5$, что отражает валидность разработанной модели.

Разработанная шкала ориентации на бренд соотносится с теоретическими основами ориентации на бренд (Таблица 2). Сопоставляя результирующую шкалу с определением ориентации на бренд, можно заметить, что шкала транслирует и измеряет обе составляющие ориентации на бренд, а именно, стратегию и тактику. Индикаторы, заложенные в шкалу, транслируют тактическую и стратегическую составляющие ориентации на бренд и объединяет в себе характеристики как поведенческого, так и философского подходов к ориентации на бренд.

Таблица 2 – Соотношение разработанной шкалы с теоретическими основами ориентации на бренд

Название фактора	Индикатор	Составляющая ориентации на бренд	Подход к ориентации на бренд
Управление	Брендинг-это ответственность всей организации, а не только отдела маркетинга	Стратегия	Философский подход к ориентации на бренд
	Для нашего бизнеса бренд является ценным активом		
	В нашей компании решения по поводу бренда обсуждаются и принимаются на уровне высшего руководства		
	На сегодняшний день создание сильного бренда является главным направлением развития нашей организации		

	Мы инвестируем в наш бренд даже в условиях ограниченных финансовых ресурсов		
Коммуникации	Во всех бренд-коммуникациях мы уделяем особое внимание интеграции различных методов коммуникации	Тактика	Поведенческий подход к ориентации на бренд
	Смысл нашего бренда передается через все внутренние и внешние маркетинговые коммуникации		
	При контакте с партнерами сотрудники нашей организации отражают визуальные элементы нашего бренда		
	Рекламные кампании нашего бренда направлены на донесение ценностей бренда		
	Коммуникации нашего бренда направлены на различных партнеров (не только на потребителей)		
Конкурентное поведение	Мы инвестируем в имиджевую рекламу	Тактика	Философский подход к ориентации на бренд
	Мы регулярно проводим исследования рынка, на котором функционирует наш бренд		
	Мы регулярно проверяем отличается ли наш бренд от конкурирующих брендов		
Внутренний брендинг	По вопросам, касающимся брендинга, в нашей организации налажена хорошая коммуникация между отделом маркетинга и другими отделами	Тактика	Философский и поведенческий подход к ориентации на бренд
	Персонал нашей компании знает ценности нашего бренда и поддерживает их	Стратегия	

Источник: составлено автором

Таким образом, разработанная шкала позволяет определить уровень ориентации на бренд, а также выявлять и анализировать сильные и слабые стороны как стратегии, так и тактики деятельности компании по управлению брендом. Кроме того, характеристики, заложенные в индикаторы шкалы, могут выступать в качестве основы для сравнения компаний с конкурентами.

3. Типология российских компаний-производителей продуктов питания, разработанная на основе реализации концепции ориентации на бренд.

В результате кластерного анализа было выделено четыре кластера, сформированные на основе реализации концепции ориентации на бренд. Основные характеристики кластеров представлены в таблице (Таблица 3).

Таблица 3 – Характеристики кластеров

	Высокая ориентация на бренд	Средняя ориентация на бренд с фокусом на коммуникации	Низкая ориентация на бренд с фокусом на исследования	Отсутствие ориентации на бренд
Количество компаний в кластере	45	49	69	35
География				
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%
Происхождение капитала компании				
Только российский капитал	35,6%	81,63%	56,52%	80,00%
Совместный российский и иностранный капитал	64,4%	18,37%	43,48%	20,00%
Бренд				
Корпоративный	71,1%	26,53%	92,75%	91,43%
Продуктовый	13,3%	51,02%	1,45%	2,86%
Корпоративный и продуктовый	15,6%	22,45%	5,80%	5,71%

Источник: составлено автором

В первый кластер, обозначенный как «**высокая ориентация на бренд**», были отнесены компании, представители которых отметили абсолютное согласие практически со всеми индикаторами шкалы. То есть в организациях данного кластера ориентация на бренд воплощена не только на стратегическом уровне, но и на тактическом. Соответственно, в такого рода предприятиях бренд, его смысл и ценности формируют стратегию компании и при этом на основе смысла и ценностей бренда разрабатываются все активности компании, связанные с функционированием бренда.

Второй кластер объединяет **компании со средней ориентацией на бренд с фокусом на коммуникации** характеристик продукта. Особенность группы компаний

данного кластера заключается в доминирующей роли коммуникационных активностей.

Компании с низкой ориентацией на бренд, фокусирующиеся на исследованиях, сформировали третий кластер, который является самым многочисленным в рамках выборки данного исследования (34,85% от общего количества компаний). Особенность компаний данного кластера можно сформулировать как постоянный, непрекращающийся мониторинг рынка и позиции компании на рынке, а также усиленное внимание к аналитике.

Для компаний четвертого кластера **«отсутствие ориентации на бренд»**, характерно: отсутствие единой стратегии управления брендом; активности, связанные с брендом, носят разрозненный характер. Компании данного кластера обладает потенциалом для развития и укрепления бренда на рынке. Несмотря на отсутствие четкой стратегии управления брендом, компании, могут выстроить стратегию бизнеса компании на основе стратегии бренда. Таким образом, поскольку последующие решения компаний с отсутствием ориентации на бренд, будут связывать стратегию бизнеса со стратегией бренда, можно говорить о потенциальной возможности перехода подобных компаний в один из трех других кластеров.

Основные характеристики кластеров, отражающие особенности использования ориентации на бренд российскими компаниями-производителями продуктов питания, представлены в таблице (Таблица 4).

Таблица 4 – Характеристики, иллюстрирующие особенности кластеров, на примере брендов

Бренд	Братья Чебурашкины	Папа может	Мираторг	Красный Октябрь
	Высокая ориентация на бренд	Средняя ориентация на бренд с фокусом на коммуникации	Низкая ориентация на бренд с фокусом на исследования	Отсутствие ориентации на бренд
Фокус деятельности по управлению брендом	деятельность компании построена вокруг бренда; все процессы выстраиваются в соответствии со	название транслирует идею бренда; деятельность по управлению брендом сводится к транслированию	компания придерживается подхода к построению бренда «снаружи-внутри»; анализ рынка	бренд не является стратегическим активом; управление брендом происходит на тактическом

	смыслом бренда и его ценностями	идеи бренда в различных каналах коммуникации	направлен на поиск возможностей для создания конкурентного преимущества; не используются возможности, которые предоставляет бренд внутри компании	уровне; не сформировано стратегии управления брендом
Идентичность бренда	разработана внутри компании; транслируется на всех уровнях деятельности компании	не разработана	разработана внутри компании; носит номинальный характер, не транслируется в коммуникациях	не разработана
Ценности бренда	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; транслируют 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 использует возможности коммуникации в пространстве ритейлеров; транслируют ценности бренда; согласованы с ценностями бренда, но не согласованы между собой	разрозненные коммуникационные активности; согласованы с ценностями бренда; не согласованы между собой; связаны с текущими (например, акции) или историческими событиями (например, праздниками или памяtnыми датами);
Оценка деятельности	оценка рыночных и финансовых	оценка рыночных показателей;	оценка рыночных и финансовых	компания не задействует

	показателей; исследование соответствия реализуемых действий ценностям бренда; внутренний аудит разделения ценностей бренда сотрудниками	нефинансовые показатели силы бренда не оцениваются	показателей; нефинансовые показатели силы бренда не оцениваются	ресурсы на проверку того факта, является ли бренд отличным от конкурентов
--	---	--	--	---

Источник: составлено автором

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

Проведенный анализ позволил выделить причины расхождения поведения компаний, вошедших в различные кластеры в результате кластерного анализа. Выявленные причины представлены в таблице (Таблица 5).

Таблица 5 – Причины, определяющие поведение компаний различных кластеров

Кластер	Высокая ориентация на бренд	Средняя ориентация на бренд с фокусом на коммуникации	Низкая ориентация на бренд с фокусом на исследования	Отсутствие ориентации на бренд
Особенность и кластера	функционирование на продуктовых рынках, где распространены практики использования различных функций брендинга; - важность бренда высоко оценивается; - присутствует понимание стратегической значимости бренда	высококонкурентные товарные категории; интенсивная коммуникационная активность одного смыслового сообщения (в разных форматах) направлена на формирование определенного образа в сознании потребителей	функционируют в основном на b2b рынках; реализация продукции под корпоративным брендом	бюджет направляется на решение вопросов улучшения качества и развитие каналов дистрибуции

Ограничения кластера	- высокая конкуренция среди однородной продукции способствует развитию методов и инструментов создания конкурентного преимущества	количество дифференцирующих признаков ограничено; нет инновационных технологий, связанных с производством и упаковкой продукции, или они легко копируются	коммуникации сводятся, к созданию корпоративного сайта, участию в выставках и размещению рекламы в профильных изданиях; фокусируются на подходе к построению бренда снаружи-внутри	имеют тенденцию к осуществлению отдельных активностей по части управления брендом, нежели к созданию долгосрочной продуманной стратегии управления брендом
----------------------	---	--	---	--

Источник: составлено автором

Каждый из четырех кластеров обладает некоторыми особенностями и ограничениями, совокупность которых и определяет деятельность компаний, входящих в них. В зависимости от того, как соотносятся характеристики кластеров со спецификой предприятий, выстраивается дальнейшая деятельность для достижения более успешных позиций на рынке.

4. Практические рекомендации по управлению брендами для компаний каждого из четырех кластеров, выделенных в результате эмпирического исследования.

1. Компании первого кластера выстраивают свою деятельность на основе идентичности бренда. То есть все смыслы, которые транслируют компании в коммуникациях, направлены на донесение и продвижение ценностей бренда. Соответственно, все прямые и не прямые взаимодействия компании с партнерами обращены к идентичности бренда. Поэтому компаниям следует:

- a) осуществлять постоянный контроль за согласованием смыслов, обращенных к разным целевым группам и транслируемых в разных каналах коммуникации (сформировать ключевые показатели эффективности, отражающие согласованность и релевантность сообщений различным заинтересованным сторонам);
- b) постоянно взаимодействовать с партнерами, выявляя и аккумулируя информацию об особенностях покупательского поведения и ценностях

различных заинтересованных сторон (в зависимости от специфических характеристик заинтересованных сторон определить периодичность и проводить исследования, направленные на выявление скрытых потребностей и их изменение, а также использовать системы, позволяющие однозначно соотносить полученную информацию с уже имеющейся и бесперебойно прослеживать появившиеся расхождения);

- с) проинформировать весь персонал компании об идентичности бренда (использовать инструменты внутренних коммуникаций для обучения и распространения идентичности бренда).

2. Особенность данного типа компаний заключается в интенсивном использовании коммуникационной функции брендинга. При этом коммуникационная составляющая является достаточно развитой: реализуется интеграция различных каналов коммуникации, а коммуникационные сообщения направлены на разные заинтересованные стороны. Соответственно, следует скорректировать деятельность таким образом, чтобы коммуникации работали на усиление бренда и повышение его результативности. Компаниям следует:

- а) разработать стержневую и расширенную идентичность бренда на основе результатов исследования потребностей ключевых внешних и внутренних заинтересованных сторон;
- б) привести все внутренние и внешние коммуникации в соответствие с разработанной идентичностью бренда;
- с) согласовать стратегию управления бизнесом со стратегией управления брендом - выстроить релевантную организационную структуру, позволяющую ускорить коммуникацию внутри отделов и взаимодействие с высшим руководством компании;
- д) вовлечь в реализацию стратегии управления брендом кросс-функциональную команду, состоящую из специалистов ключевых департаментов компании.

3. Компании третьего кластера понимают значимость бренда, воспринимают его как ценный актив, изучают ситуацию на рынке и анализируют конкурентное положение бренда, но не совершают практически никаких действий для продвижения своего бренда ни среди внешних, ни среди внутренних заинтересованных сторон. Соответственно, необходимо:

- a) сформировать стержневую идентичность бренда, наделяя его уникальной ценностью для внешних и внутренних заинтересованных сторон (именно поэтому поиск инсайтов следует проводить при помощи анализа не только рынка, но и самого бренда и компании, то есть, непосредственно, среди сотрудников компании);
- b) сформировать расширенную идентичность бренда, фокусируя проработку на том направлении, которое является в большей степени релевантным компании;
- c) согласовать деятельность по уравниванию компанией с расширенной идентичностью бренда – обучить ключевых сотрудников различных департаментов расширенной идентичности бренда с целью координации деятельности отделов в соответствии с ценностями бренда;
- d) вовлечь в реализацию стратегии управления брендом всех сотрудников компании, сформировав организационную культуру, стимулирующую распространение ценностей бренда и приверженности им.

4. Четвертый тип компаний определяется бессистемным управлением брендом. Деятельность по управлению брендом сводится к отображению его визуальной составляющей. Компании используют для идентификации визуальные элементы, не коммуницируя при этом осознанно определенные смыслы. Таким образом, все, что стоит за брендом в сознании заинтересованных сторон – это ассоциации с визуальными идентификаторами бренда. Соответственно, компаниям этого кластера следует:

- a) определить характер отношения партнеров к визуальным элементам бренда, если визуальные элементы вызывают положительные

ассоциации, компаниям следует использовать их и дальше (если ассоциации негативные – следует отказаться от их дальнейшего использования);

- b) разработать идентичность бренда на основе дополнительной ценности для заинтересованных сторон (провести исследование различных заинтересованных сторон и выделить их потребности, на основе которых может быть сформирована дополнительная ценность);
- c) привести визуальные элементы в соответствие с идентичностью бренда (устранить расхождение смысловой и визуальной составляющих бренда).

Четвертый тип компаний имеет потенциал для формирования ориентации на бренд. Несмотря на отсутствие четкой стратегии управления брендом и смыслов, заложенных в бренд, компании, относящиеся к данному типу, могут выстроить стратегию развития бизнеса, сформированную на основе концепции ориентации на бренд.

На примере компаний первого кластера сформирована организационная структура, необходимая для реализации ориентации на бренд. Наиболее релевантным типом организационной структуры, необходимой для выстраивания деятельности компании вокруг бренда, является командная организационная структура, в рамках которой формируется кросс-функциональная команда по управлению брендом. Поскольку подобные команды формируются из специалистов различных департаментов компании – это позволяет задействовать различные навыки сотрудников с разного рода опытом и стажем для решения общих задач, а также позволяет ускорить процесс выявления изменения потребностей различных заинтересованных сторон. Важно отметить, что кросс-функциональная команда формируется для реализации деятельности по управлению брендом, в то время как остальные департаменты остаются в соответствии с функциональной организационной структурой. Другими словами, кросс-функциональная команда в рамках реализации ориентации на бренд направлена на то, чтобы разработать

стратегию бизнеса в соответствии с брендом, а затем выстроить функционирование дивизионов в соответствии с разработанной стратегией и обучить персонал идентичности бренда. Таким образом, предлагаемая организационная структура выглядит следующим образом (Рисунок 2).

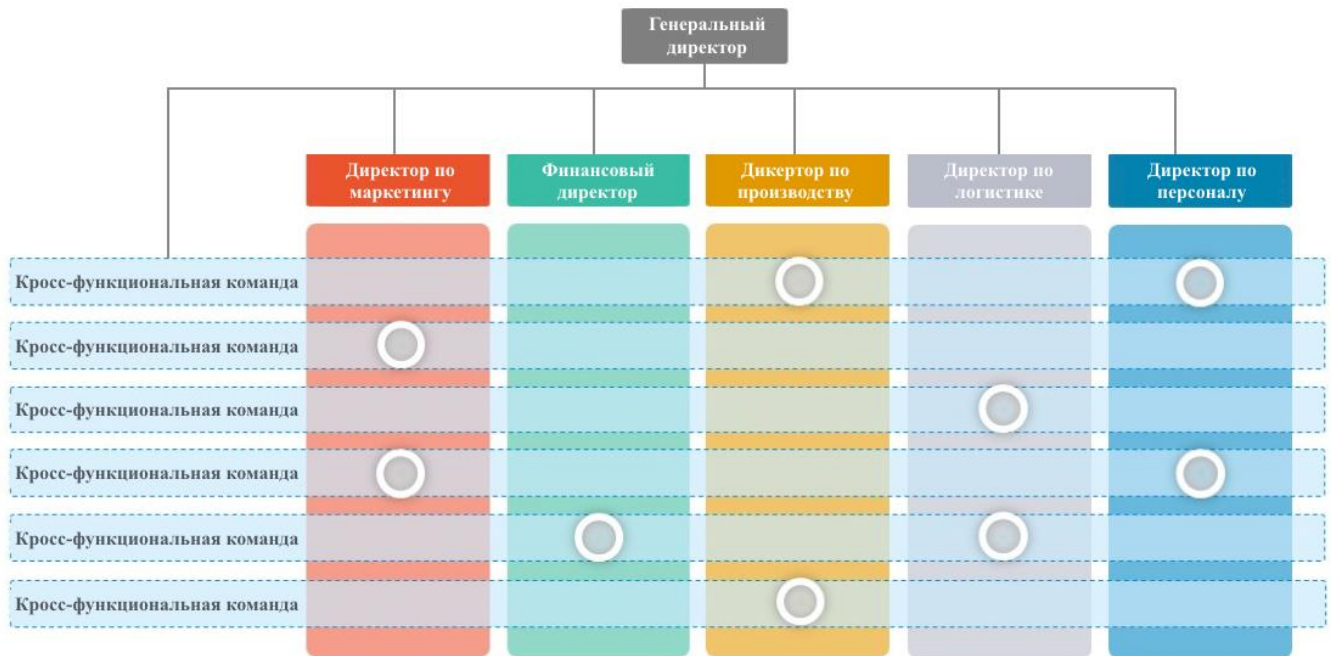


Рисунок 2 – Организационная структура для реализации ориентации на бренд

Источник: составлено автором

Как видно из рисунка, кросс-функциональная команда формируется из сотрудников, обладающих компетенциями различных функциональных дивизионов и характеризуется различным уровнем опыта. В рамках реализации ориентации на бренд кросс-функциональная команда становится полноценным дивизионом компании, который функционирует постоянно, а сотрудники выполняют задачи, поставленные перед командой, а не перед различными дивизионами. Кроме того, сотрудники, входящие в кросс-функциональную команду, могут быть заменены как на внешних, так и внутренних соискателей. Что касается взаимодействия кросс-функциональной команды с другими дивизионами, то оно может осуществляться как с руководителями дивизионов, так и с любым другим сотрудником дивизиона, при

этом ключевым связующим звеном для дивизиона с командой является участник команды, обладающий компетенциями соответствующего дивизиона.

В случае ориентации на бренд одно из направлений реализации кросс-функциональной команды является обучения персонала идентичности бренда, что стимулирует к распространению информации внутри компании и увеличению скорости реализации процессов. Важно отметить, что один из минусов командного типа организационной структуры, который заключается в возможности противоречия решений команды с интересами подразделений и организации в целом, в меньшей степени относится к компаниям, реализующим ориентацию на бренд, поскольку бренд выступает объединяющим элементом, и цели организации и всех департаментов сформированы в соответствии с его идентичностью.

Стратегия управления компанией формируется в соответствии со стратегией управления брендом, при этом в процесс ее формирования включено высшее руководство компании и кросс-функциональная команда. Кросс-функциональные команды взаимодействуют напрямую с высшим руководством компании, формируя задачи в соответствии со стратегией бренда.

5. Схема формирования ориентации на бренд в российских компаниях-производителях продуктов питания.

На основе сопоставления результатов качественного и количественного этапов эмпирического исследования ориентации на бренд с учетом особенностей российского рынка продуктов питания с теоретическими основами ориентации на бренд, была сформирована и протестирована схема формирования ориентации на бренд в российских компаниях-производителях продуктов питания (Рисунок 3).

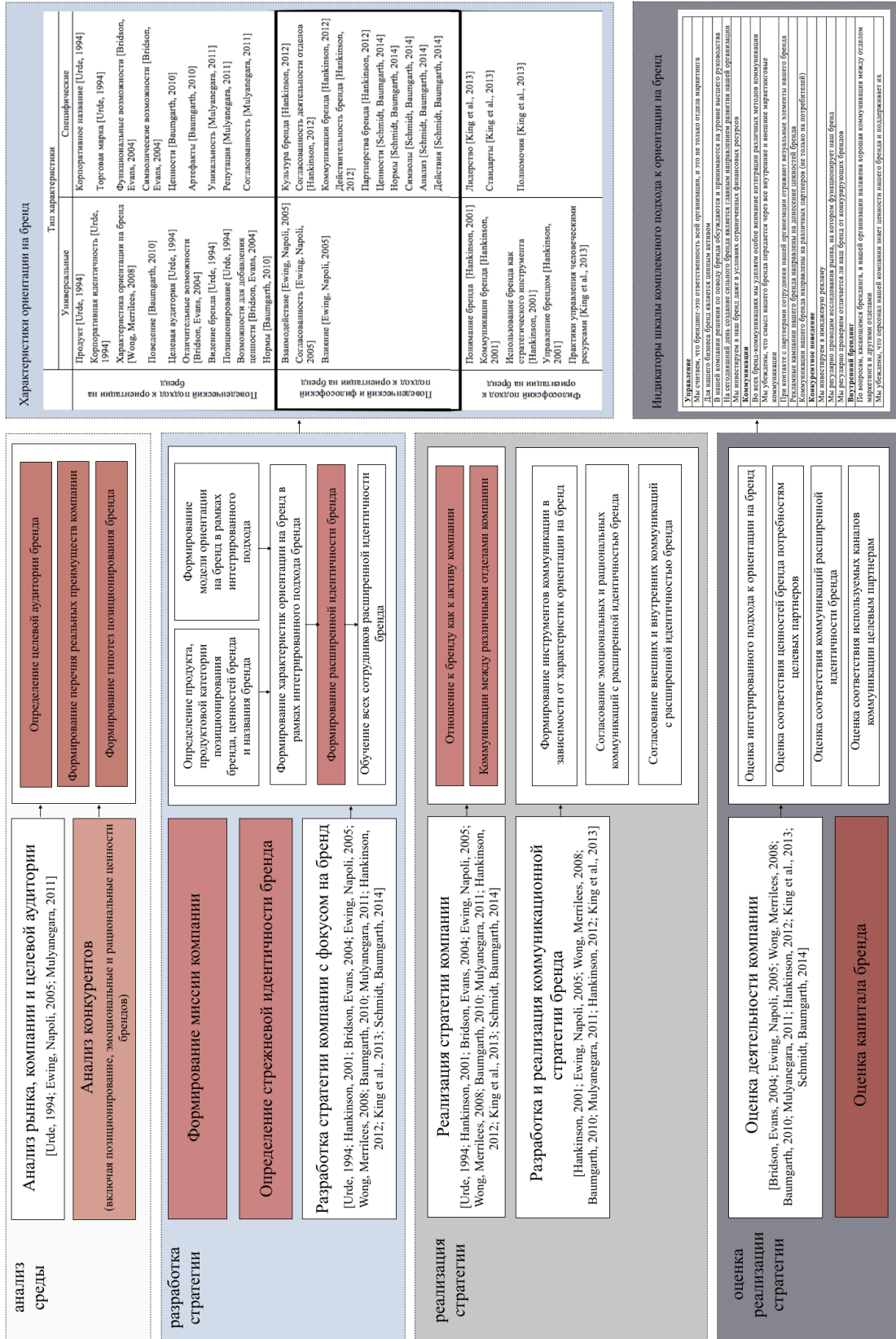


Рисунок 3 – Схема формирования ориентации на бренд
Источник: составлено автором

Основой разработанной схемы является процесс стратегического управления, который определяет четыре этапа: анализ среды, разработку стратегии, ее реализацию, а также оценку реализации стратегии. При этом наполнение каждого из этапов специфично и требует особых инструментов, которые также были разработаны в работе (классификация характеристик ориентации на бренд; шкала ориентации на бренд). Разработанная схема однозначно описывает перечень принципов и действий, необходимых для формирования ориентации на бренд и дает представление о том, каких направлений деятельности компании коснется внедрение ориентации на бренд. При этом схема является циклической, то есть результаты четвертого этапа соотносятся с целями компании и возвращают к первому этапу формирования ориентации на бренд.

Первый этап формирования ориентации на бренд в компании заключается в анализе рынка, самой компании и целевой аудитории, а также анализе конкурентов, который рассматривается как отдельное направление, поскольку подразумевает более глубокий анализ брендов конкурентов. Цель этапа заключается в формировании понимания об особенностях функционирования рынка, специфике предложения компаний на нем, характеристиках спроса различных заинтересованных сторон и возможностях компании при создании предложения. Итогом данного этапа должна стать карта позиционирования различных компаний рынка, особенности различных групп заинтересованных сторон, гипотезы позиционирования, а также перечень реальных преимуществ компании, за счет которых компания сможет обеспечивать функциональные и эмоциональные выгоды.

Разработка стратегии компании с фокусом на бренд подразумевает согласование деятельности компании на основе целей компании и стержневой идентичности бренда. Соответственно, разрабатываемая стратегия направлена на достижение целей компании, в контексте стержневой идентичности бренда. Происходит определение модели ориентации на бренд и ее характеристик, выбор которых основывается на основе стержневой идентичности бренда, миссии и цели компании. Далее, на основе характеристик представляется возможным сформировать расширенную идентичность бренда. Таким образом, на данном этапе определяются

все направления деятельности, которые необходимы компании для достижения поставленных целей, при этом модель и характеристики ориентации на бренд формируются в зависимости от обозначенных направлений деятельности. Соответственно, расширенная идентичность выступает в роли объединения стратегических целей компании и стержневой идентичности бренда.

Поскольку все направления деятельности организации, так или иначе, связаны с брендом, необходимо, чтобы все сотрудники знали о смысле и ценностях бренда, поэтому следует обучать весь персонал компании идентичности бренда. Знание идентичности бренда помогает сотрудникам корректировать свою деятельность, а также способствует продвижению бренда компании, поскольку сотрудники при контакте с заинтересованными сторонами выступают в качестве носителей бренда, отражая его ценности.

Третий этап ориентирован на реализацию стратегии и подразделяется на два направления. Первый обращается к реализации бизнес-стратегии компании, которая была разработана в соответствии со стержневой идентичностью бренда. Поэтому для ее реализации необходимо формирование внутри организации отношения к бренду как к ценному активу и достижение активного взаимодействия между различными отделами компании. Второе направление обращается к коммуникационной стратегии, которая является значимой для формирования ориентации на бренд, поскольку под коммуникациями подразумеваются все активности бренда во всех точках контакта, способные сформировать у различных заинтересованных сторон определенное отношение к бренду. Важно отметить, что при согласовании внешних и внутренних коммуникаций принимается во внимание не только соответствие сообщений внешних и внутренних коммуникаций компании между собой, а также коммуникаций через различные каналы, но и соответствие всех коммуникационных сообщений расширенной идентичности бренда.

Четвертый этап направлен на оценку реализации стратегии, а также включает в себя оценку капитала бренда. Второе направление представляет значимость, поскольку позволяет соотнести цели компании с финансовыми результатами бренда. Оценка реализации стратегии предполагает измерение ориентации на бренд, то есть

управление брендом с точки зрения философского и поведенческого подходов и их гармоничное объединение в рамках организации, для чего используется разработанная в диссертационном исследовании шкала. Данный этап имеет стратегическое значение, поскольку он заложен в основу ориентации на бренд, отражая суть «измерения» через индикаторы шкалы измерения ориентации на бренд. Кроме того, этап «оценка» позволяет выявить разного рода разрывы в управлении брендом и скорректировать их, обращаясь, в случае необходимости к первому этапу. Таким образом, этапы формирования концепции ориентации на бренд в компаниях носят циклический характер.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ РАБОТЫ

Результаты эмпирического исследования подтверждают теоретические положения о формировании ориентации на бренд, изложенные в диссертационном исследовании, и обоснованность применения ориентации на бренд компаниями-производителями продуктов питания.

1. Критический анализ литературы позволил определить основные понятия теории ориентации на бренд и сформулировать комплексное определение ориентации на бренд. Кроме того, были определены предпосылки возникновения концепции ориентации на бренд. Было определено, что ориентация на бренд является концепцией, сформированной в результате перехода от фокуса на продукт к фокусу на бренд. Также ориентация на бренд предполагает комплексный подход к деятельности по управлению брендом, не ограничиваясь созданием и коммуникацией бренда, а определяя структуру, позволяющую сформировать стратегию управления брендом.

2. В результате проведенного анализа особенностей российского рынка продуктов питания определено, что российские производители оказались в ситуации еще более жесткой конкуренции, чем они были до введения эмбарго. Было 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 оффлайн, так и онлайн пространствах. Также значительно изменился перечень импортеров продуктов питания в Россию, в котором

основные позиции заняли Белоруссия, Бразилия, Казахстан и Эквадор.

3. В результате эмпирического исследования была разработана шкала ориентации на бренд с учетом особенностей российского рынка продуктов питания. По результатам качественной части исследования, формулировки индикаторов были адаптированы под российскую специфику, а также выявлено понимание представителей российских компаний-производителей продуктов питания относительно: определения ориентации на бренд; преимуществ использования концепции ориентации на бренд; связи бренда и бизнес-целей организации; идентичности бренда и роли коммуникаций. В результате объясняющего и подтверждающего факторного анализа была сформирована шкала ориентации на бренд, состоящая из 15 индикаторов, характеризующих 4 фактора: управление, коммуникации, конкурентное поведение, внутренний брендинг.

4. Разработанная в результате кластерного анализа типология компаний на основе подходов к ориентации на бренд позволила выделить и подробно охарактеризовать четыре группы компаний, дифференцирующихся в зависимости от уровня ориентации на бренд и фокуса деятельности по части управления брендом. Выделенные группы компаний 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.

5. Разработана схема формирования ориентации на бренд в компаниях, определяющая последовательность действий, необходимых для внедрения ориентации на бренд в рамках деятельности российских компаний-производителей продуктов питания.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

А. Работы, опубликованные автором в изданиях, включенных в список журналов высокого уровня, подготовленный в НИУ ВШЭ:

1. Кусраева О. А. Ориентация на бренд: сущность и положение в теории маркетинга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2018. – Т. 17. – № 4. – С. 611– 638. – 2 п.л.
2. Кусраева О. А. Особенности бизнес-моделей российских компаний агропромышленного комплекса // ЭКО. – 2017. – № 1. – С. 63–71. – 0,5 п.л.
3. Кусраева О. А. Современная теория брендинга: разделение подходов на основе функциональной составляющей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2017. – Т. 16. – № 1. – С. 69–91. – 1,4 п.л.

Б. Другие публикации по теме диссертации:

1. Кусраева О. А. Российский рынок продукции агропромышленного комплекса: возможности брендинга для отечественных производителей // Известия Горского государственного аграрного университета. – 2015. – Т. 52. – № 4. – С. 280–284. – 0,4 п.л.
2. Kusraeva O. A. Specific Features of the Relationships in Russian Agribusiness Caused by Food Embargo // GSOM Emerging Markets Conference. St. Petersburg: Graduate School of Management, St. Petersburg State University. – 2016. – P. 211–213. – 0,05 п.л.
3. Kusraeva O. A. Specific Features of the Relationships in Russian Agribusiness Caused by Food Embargo // 32nd Annual IMP conference: Poznan University of Economics and Business. – 2016. – P. 27–28. – 0,05 п.л.