

Пуль Софья Денисовна

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

Цибульникова Валерия Юрьевна

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

Организационная модель управления выводом продукта на рынок в сегменте FMCG

Аннотация. Современный рынок FMCG (fast moving consumer goods, товары повседневного спроса) в России, как и во всем мире, является очень конкурентным и динамичным. В статье рассмотрены основные составляющие сегмента FMCG. Проведен анализ современного состояния российского рынка FMCG, анализируются основные тренды в данной индустрии, динамика каналов продаж на примере рынка кондитерских товаров. Авторы провели анализ применяемых моделей управления выводом продукта на рынок и предложили к рассмотрению более совершенную омниканальную модель. Омниканальная модель отличается гибкостью и многофункциональностью, позволяет решать сложные задачи по выводу продукта на рынок, но при этом обладает высокой стоимостью внедрения. В то же время в сегменте FMCG такая модель является одной из самых перспективных, так как позволяет значительно ускорять вывод продукта даже на высококонкурентном рынке.

Ключевые слова: рынок FMCG, товар, поведение потребителей, онлайн-торговля, структура продаж, цифровизация, омниканальная модель.

Pul Sofya Denisovna

Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics

Tsibulnikova Valeriia Yurievna

Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics

Organizational model for managing product marketing in the FMCG market segment

Abstract. The modern FMCG (Fast Moving Consumer Goods) market in Russia, as well as globally, is highly competitive and dynamic. This article examines the main components of the FMCG segment. It analyzes the current state of the Russian FMCG market, discusses key trends in this industry, and explores the dynamics of sales channels using the confectionery market as an example. The authors analyze existing product launch management models and propose a more advanced omnichannel model for consideration. The omnichannel model is characterized by flexibility and versatility, enabling it to solve complex product launch challenges; however, it comes with high implementation costs. At the same time, within the FMCG segment, this model is one of the most promising, as it can significantly accelerate product launches even in highly competitive markets.

Keywords: FMCG market, product, consumer behavior, online shopping, sales structure, digitalization, omnichannel model.

Сектор товаров повседневного спроса (FMCG) представляет собой один из наиболее конкурентных сегментов современной экономики. Динамичное развитие технологий, изменчивость потребительских предпочтений и усиление конкуренции со стороны локальных производителей вынуждают компании постоянно адаптировать свои бизнес-модели, операционные процессы, маркетинговые стратегии и ценовую политику. В этих

условиях изучение ключевых концепций и моделей функционирования FMCG-компаний приобретает первостепенную важность для руководителей отрасли.

Для привлечения внимания потребителя часто достаточно использования яркой упаковки, конкурентоспособной цены или иного уникального торгового предложения [1]. Товары повседневного спроса принято классифицировать на следующие группы:

- Продукция немедленного потребления (продовольственные и непродовольственные товары), характеризующаяся высокой частотой покупок и низкой стоимостью за единицу.
- Товары с длительным сроком хранения, пользующиеся стабильным спросом вне зависимости от экономической конъюнктуры.
- Вспомогательные материалы и комплектующие, отличающиеся широким спектром бытового применения и определенными условиями использования.

Одним из наиболее динамичных сегментов FMCG-рынка является производство кондитерских изделий. Этот рынок лидирует по темпам запуска новых брендов: сладости составляют значительную долю всех рыночных новинок [12]. В России наблюдается устойчивый рост собственных торговых марок (СТМ) в этой категории. Ритейлеры активно инвестируют в их развитие, расширяя ассортимент за счет новых вкусов и продуктов, позиционируемых как «здоровые» [2].

Если смотреть на кондитерский рынок в России, собственные торговые марки (СТМ) продолжают расти. Ритейлеры активно инвестируют в собственные марки, появляются новые вкусы, появляются даже здоровые продукты под СТМ.

В компаниях могут использоваться различные модели продвижения продукта на рынок. Проведем анализ основных из них.

1. Персонализированное продвижение. В рамках этой модели все менеджеры ведут действующие проекты и продвигают новинки в рамках своих производственных линий. Например, линия мини-круассанов позволяет делать выработку до 700 тонн в месяц, и только один менеджер руководит всей линией. Он может запустить новый вкус или продукт под новым брендом, чтобы полностью загрузить линию. В данной модели менеджер отвечает за всё – начиная от вида продукта и заканчивая тем, где он будет реализовываться конечному потребителю.

2. Экспериментальная. Данная модель используется для пилотного тестирования инноваций в производстве и маркетинге. Для этого формируется временная рабочая группа (например, из пяти менеджеров), которая полностью концентрируется на разработке новинок, передавая свои текущие проекты коллегам. Производственному персоналу устанавливается приоритетность задач по новым разработкам, что позволяет ускорить запуск. После успешного старта проекта ответственность за его дальнейшее сопровождение и регулярные продажи передаётся одному из основных менеджеров.

3. Перспективная. Перспективная (категорийная) модель. Основой модели является классификация ассортимента по товарным группам (мучные изделия, конфеты, шоколадные плитки, вафли, мармелад и прочие). Менеджеры распределяются по этим категориям. Масштаб категории определяет количество закрепленных за ней специалистов: небольшие группы ведёт один менеджер, а для сопровождения крупных направлений формируется команда из нескольких сотрудников.

Для обобщения результатов анализа в таблице 1 представлено сравнение всех трёх моделей по ключевым критериям.

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей продвижения

Критерий	Персонализированная	Экспериментальная	Перспективная (продуктово-групповая)
Распределение ответственности	По линиям	По функциям (разраб./сопров.)	По категориям продуктов

Кол-во менеджеров	40 (все)	5 (разраб.) + 35 (сопров.)	Гибко (от объёма категории)
Характер применения	Постоянный	Временный (тест)	Постоянный (с адаптацией)
Скорость вывода новинок	Высокая	Максимальная	Средняя (от загрузки)
Нагрузка на менеджера	Высокая (полный цикл)	Низкая/средняя (специализация)	Разная (малые группы – низкая, крупные – высокая)
Гибкость реакции на рынок	Высокая	Средняя (только при тесте)	Высокая (перераспределение)
Риск несогласованности стратегий	Высокий	Низкий	Средний (нужна координация)

Проведённый анализ позволяет оценить, что модель персонифицированного продвижения обеспечивает высокую мотивацию и оперативность, но сопряжена с рисками перегрузки менеджеров и несогласованности стратегий. Экспериментальная модель эффективна для ускоренной разработки новинок, однако в силу временного характера не может служить основой операционной деятельности.

Перспективная (продуктово-групповая) модель представляется наиболее сбалансированной: она сочетает гибкость, прозрачность ответственности и масштабируемость, требуя при этом чёткой системы KPI и регулярного мониторинга нагрузки на менеджеров [5].

Для решения обозначенных проблем и повышения эффективности управления продвижением в кондитерском производстве целесообразно рассмотреть гибридный подход, интегрирующий элементы персонифицированной модели (индивидуальная ответственность за результат) и продуктово-групповой модели (пропорциональное распределение ресурсов), что может быть реализовано в рамках омниканальной стратегии с одновременным формированием базы вовлеченных («подключенных») потребителей.

Омниканальный подход представляет собой стратегию взаимодействия с потребителями, базирующуюся на интеграции и согласованном задействовании различных каналов коммуникации (онлайн и офлайн), что обеспечивает непрерывный, а также единый пользовательский опыт (независимо от точки взаимодействия с брендом) [14]. Схематично омниканальная модель показана на рисунке 1.



Рисунок 1 – Омниканальная модель вывода нового продукта на рынок

При анализе продвижения брендов в сегменте FMCG важно учитывать растущую роль категории так называемых «подключённых» покупателей (connected spenders), которая сегодня проявляет себя во всех нишах товаров повседневного спроса. Это не просто люди, совершающие покупки онлайн, это потребители, которые не делают различий между офлайн и цифровой коммуникацией. Они свободно владеют информационными технологиями, получают сведения о продуктах из цифровой среды, демонстрируют высокий уровень расходов и склонность к приобретению премиальных товаров [6].

Если описывать обобщённый профиль российского покупателя, активного в интернете, то он выглядит так: молодые люди (до 35 лет) любого пола, жители крупных городов с доходами выше среднего, отличающиеся высокой покупательской активностью. Такие потребители не боятся крупных трат, одними из первых пробуют новинки, охотно платят за качество и ищут в приобретаемых продуктах дополнительную пользу — не только базовые свойства.

Такая аудитория особенно чувствительна к продуктовым инновациям и при этом активно делится с окружающими впечатлениями о новых товарах, фактически выполняя функции микроинфлюэнсеров. Из этого следует, что маркетинговая стратегия обязана адаптироваться под восприятие именно той части целевой аудитории, которая представляет наибольший интерес с точки зрения долгосрочного развития [11].

Для реализации омниканальности необходима технологическая база, объединяющая несколько решений. Ключевое звено здесь – платформа данных о клиентах (Customer Data Platform, CDP). Она собирает сведения из самых разных, зачастую не связанных между собой систем: данные о транзакциях, веб-аналитику, с мобильных устройств, из программ лояльности и физических магазинов. В результате формируется полный, неизменный и легко идентифицируемый профиль каждого покупателя [7].

В этой связи омниканальный подход является действенным инструментом для существенного роста эффективности маркетинга и улучшения коммуникации бренда с потребителями. Он позволяет объединить онлайн-каналы и традиционные точки продаж в единую экосистему за счет применения технологий искусственного интеллекта,

дополненной реальности, блокчейн-технологий, обеспечивая бесшовность и непротиворечивость клиентского опыта [3].

Оmnиканальная модель продвижения в сегменте FMCG (товаров повседневного спроса) обладает рядом фундаментальных преимуществ перед персонализированной, экспериментальной и продуктово-групповой моделями, которые показаны на рисунке 2.

1. Преимущества перед персонализированной моделью:	2. Преимущества перед экспериментальной моделью:	3. Преимущества перед продуктово-групповой моделью:
• масштабируемость и охват • одновременная работа с миллионами потребителей через разные каналы продаж • хороший результат при формировании первичного спроса на продукт	• позволяет создать массовый информационный фон, который стимулирует интерес к продукту у широкой аудитории • более дешевые цифровые инструменты (таргетированная реклама, работа с блогерами, промо-акции в ритейле) для достижения эффекта по генерации первичных покупок • воздействует на потребителя на всех этапах пути к покупке	• позволяет выстроить отдельную кампанию, сфокусированную именно на уникальных преимуществах нового продукта • возможность использования разных форматов для разных каналов, для наилучшего донесения до потребителя ценности продукта • позволяет собирать поведенческие данные по новому продукту в реальном времени и корректировать маркетинговую стратегию

Рисунок 2 – Преимущества omnikанальной модели.

Таким образом, omnikанальная модель является наиболее сбалансированной и эффективной стратегией для вывода нового товара на высококонкурентный рынок FMCG. Она позволяет решить главную задачу – обеспечить массовый охват и стимулировать первую покупку у широкого круга потребителей, при этом сохраняя гибкость для сбора данных и дальнейшей оптимизации продвижения.

Внедрение omnikанальной модели для вывода нового кондитерского изделия на рынок FMCG – это комплексный проект, требующий инвестиций не только в рекламу, но и в технологии, процессы и персонал. Затраты можно разделить на несколько ключевых блоков (таблица 2).

Таблица 2 – Комплекс затрат при внедрении omnikанальной модели

Категория затрат	Примеры статей расходов
1. Технологическая инфраструктура и IT	– Внедрение/интеграция CRM/CDP-системы (Customer Data Platform) для создания единого профиля клиента. – Лицензии на ПО, оплата услуг системного интегратора, кастомная разработка. – Разработка и поддержка e-commerce платформы или интеграция с маркетплейсами. – Интеграция с торговыми сетями (EDI/API) для синхронизации остатков, цен и промо-акций в реальном времени. – Внедрение сквозной аналитики для отслеживания полного пути клиента

Категория затрат	Примеры статей расходов
2. Маркетинг и коммуникации	– Медийная реклама (ATL – Above The Line). – Цифровой маркетинг – контекстная и таргетированная реклама в поисковых системах и соцсетях, работа с блогерами и лидерами мнений, SEO-оптимизация сайта, email- и SMS-рассылки. – Трейд-маркетинг (BTL – Below The Line) в точках продаж для стимулирования покупки непосредственно у полки
3. Логистика и операции	– Создание или аренда склада – Организация доставки до конечного потребителя или до пункта выдачи заказов. – Внедрение систем для прогнозирования спроса по каждому каналу
4. Персонал и управление	– Найм новых специалистов или обучение текущих. (e-commerce менеджер, специалист по цифровому маркетингу, аналитик данных, менеджер по работе с маркетплейсами). – Проведение тренингов для отдела продаж и для сотрудников службы поддержки.
5. Контент и креатив	– Создание визуального контента для сайта, соцсетей, маркетплейсов и рекламных материалов. – Написание текстов для сайта, карточек товаров, рекламных слоганов, скриптов для колл-центра.

При этом, можно отметить, что успешная реализация маркетинговой модели должна поддерживаться грамотным инженерным подходом, что в совокупности принесет максимальный эффект.

Список источников

1. Артёмов А. А. Модели машинного обучения в FMCG-ритейле: архитектура и эксплуатация, приёмы повышения точности и устойчивости прогнозов // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 4 (85). – С. 663–675.
2. Главные тренды FMCG-рынка России в 2026 году по версии «Нильсен» : электронный ресурс // Milknews. – URL: <https://milknews.ru/longridy/Glavnye-trendy-FMCG-rynka.html?ysclid=mpdywq7zr5151395183> (дата обращения: 14.06.2026).
3. Ерыгин В. С., Труфанов А. И. Сетевой подход в управлении крупной FMCG компанией: онтологии, модели, алгоритмы // Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XXVII Международной научно-практической конференции, 13–14 октября 2023 года: [в 2 частях]. Ч. 2 – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. – С. 1–7. – DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-177 (дата обращения: 14.06.2026).
4. Кондитерская полка в России 2025 – Электронный ресурс. – URL: <https://tpmag.ru/news/fmcg/konditerskaya-polka-v-rossii-2025/> (дата обращения: 14.06.2026).
5. Коломиец В. Пирамида финансово-операционного анализа эффективности Дюпон для офлайн FMCG ритейла: электронный // Figshare. – URL: https://figshare.com/articles/figure/___-FMCG_/30031852/1 (дата обращения: 14.06.2026).
6. Коломиец В. Интегративная модель Дюпон-SCOR для приоритизации гипотез А/В-тестирования и комплексной оценки эффективности экспериментов в офлайн ритейле : электронный // Figshare. – URL: https://figshare.com/articles/figure/-SCOR_A-B_/30042433 (дата обращения: 14.06.2026).
7. Луканина Е. С. Современный покупатель на рынке FMCG: инновации или поражение // Технологии маркетинга, бренд-менеджмента и рекламы: материалы

Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 24 апреля 2023 года. – М.: Государственный университет управления, 2023. – С. 45–47.

8. ГОСТ 6441-2014 Изделия кондитерские пастильные. Общие технические условия. – М.: Стандартинформ, 2015. – 11 с.

9. Степанова И. С. Особенности торгового посредничества в сегменте HORECA // Вестник науки. – 2021. – № 5. – С. 113–117.

10. Сухостав Е. В., Козлова О. А. Модель комплекса омниканального маркетинга для организаций розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 6. – С. 65–72.

11. Кегенбеков Ж. К., Алипова А. Н., Бидашева А. Г. Взаимосвязь логистики и торгового маркетинга в компаниях FMCG сектора // Russian Journal of Water Transport. – 2021. – № 69(4). – С. 133–148.

12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Л. И. Евенко. – М.: Дело, 2004. – 492 с.

13. Кравцова И. С., Текучева С. Н. Мировой опыт систем дистрибуции предприятиями-производителями продовольственных товаров // International journal of professional science. – 2019. – № 7. – С. 39–59.

14. Производство зефира: технология и оборудование : электронный ресурс // Промышленная социальная сеть. – URL: <https://forum.investsteel.ru/topic/2633> (дата обращения: 14.06.2026).

15. Факторы, формирующие и сохраняющие качество зефира : электронный // Studwood. – URL: https://studwood.ru/2142671/tovarovvedenie/factory_formiruyuschie_sohranyayuschie_kachestvo_fruktovo_yagodnyh_konditerskih_izdeliy_factory_formiruyuschie_sohranyayuschie (дата обращения: 14.06.2026).

Сведения об авторах

Пуль Софья Денисовна, магистр, Передовая инженерная школа им.А.В. Кобзева, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), Томск, Россия.

Цибульникова Валерия Юрьевна, Заведующий кафедрой экономики, канд. экон. наук, доцент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Томск, Россия.

Information about the authors

Pul Sofya Denisovna, master's degree, Advanced Engineering School named after A.V. Kobzev, Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, Tomsk, Russia.

Tsibulnikova Valeriia Yurievna, Head of the Economics Department, PhD in Economics, Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, Tomsk, Russia.