Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования «Белорусский государственный университет   
информатики и радиоэлектроники»

Инженерно-экономический факультет

Кафедра экономики

Дисциплина: Маркетинговые исследования

Курсовая работа

на тему

«Маркетинговое исследование конкурентоспособности молочного шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак» на рынке кондитерских изделий Республики Беларусь»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Студент 3-го курса группы 274003 специальности «Электронный маркетинг» |  |  |  | Гуминская Елизавета Дмитриевна |
|  |  | *(подпись и дата)* |  |  |
| Руководители: |  |  |  | Файзрахманов Фаниль Мударисович, д.ф.э. |
|  |  | *(подпись и дата)* |  |  |
|  |  |  |  | Шкор Ольга Николаевна, д.ф.э. |
|  |  | *(подпись и дата)* |  |  |

Минск, 2024

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 4](#_Toc183265933)

[1 Теоретико-методологический раздел 7](#_Toc183265934)

[1.1 Предмет исследования: история возникновения и изучения, основные определения 7](#_Toc183265935)

[1.2 Классификации и структура предмета исследования. Оценка эффективности применения предмета исследования для решения маркетинговых проблем компаний 9](#_Toc183265936)

[1.3 Отечественный и зарубежный опыт использования предмета исследования для решения маркетинговых проблем компаний 14](#_Toc183265937)

[2 Расчетно-аналитический раздел 17](#_Toc183265938)

[2.1 Характеристика компании. Оценка результатов ее производственно- хозяйственной деятельности и финансового состояния 17](#_Toc183265939)

[2.2 Анализ результатов маркетинговой деятельности компании на целевом рынке ее продукции 25](#_Toc183265940)

[2.3 Маркетинговая проблема компании и оценка привлекательности рынка, на котором она будет решена 31](#_Toc183265941)

[3 Рекомендательный (конструктивный) раздел 42](#_Toc183265942)

[3.1 Замысел (идея) проекта мероприятий, направленного на решение маркетинговой проблемы компании 42](#_Toc183265943)

[3.2 График и календарный план реализации предлагаемого проекта мероприятий 43](#_Toc183265944)

[3.3 Оценка жизнеспособности, финансовой реализуемости и экономической эффективности предлагаемого проекта мероприятий 45](#_Toc183265945)

[Заключение 50](#_Toc183265946)

[Список использованных источников 52](#_Toc183265947)

[Приложение А Организационная структура СП ОАО «Спартак» 54](#_Toc183265948)

[Приложение Б Структура бухгалтерского баланса СП ОАО «Спартак» 55](#_Toc183265949)

[Приложение В Показатели динамики анализируемых статей бухгалтерских документов СП ОАО «Спартак» 56](#_Toc183265950)

[Приложение Г Характеристика конкурентов СП ОАО «Спартак» на целевом рынке 58](#_Toc183265951)

[Приложение Д Ассортимент продукции СП ОАО «Спартак» 60](#_Toc183265952)

[Приложение Е Выполнение совмещенного ABC- и XYZ-анализа структуры ассортимента продукции СП ОАО «Спартак» 62](#_Toc183265953)

[Приложение Ж График реализации проекта мероприятий для решения маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак» 64](#_Toc183265954)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Конкурентоспособность товара − это ключевой фактор, определяющий успех бизнеса на современном рынке. В условиях глобализации и стремительного развития технологий компании сталкиваются с жесткой конкуренцией, где только лучшие продукты способны привлечь внимание потребителей. Конкурентоспособность включает в себя не только качество и цену товара, но и его уникальные характеристики, которые делают его привлекательным для целевой аудитории.

Одним из основных аспектов конкурентоспособности является удовлетворение потребностей клиентов. Сегодня потребители становятся все более требовательными, и их предпочтения могут быстро меняться. Компании, которые успешно адаптируют свои товары к изменяющимся трендам и ожиданиям клиентов, имеют явное преимущество. Это требует постоянного анализа рынка, а также готовности к инновациям и улучшениям, что, в свою очередь, способствует повышению общей эффективности бизнеса.

Кроме того, конкурентоспособные товары способствуют укреплению имиджа компании и повышению ее рыночной доли. Успех на рынке напрямую влияет на финансовые показатели и возможность инвестировать в дальнейшее развитие. В конечном итоге, товары с высокой конкурентоспособностью не только удовлетворяют потребности потребителей, но и становятся основой устойчивого роста и процветания бизнеса в условиях неопределенности и динамичных изменений рынка.

Актуальность темы курсовой работы определяется необходимостью поддержания конкурентоспособности продуктов и адаптации к изменяющимся требованиям в условиях глобализации и интеграции рынков.

Значимость выбранной темы обусловлена важностью кондитерской промышленности как одного из ключевых секторов пищевой индустрии Беларуси. Повышение конкурентоспособности продукции способствует увеличению ее экспортного потенциала, созданию дополнительных рабочих мест и укреплению экономического потенциала страны.

Целью данной курсовой работы является выявление и определение маркетинговой проблемы в сфере конкурентоспособности молочного шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак» на рынке кондитерских изделий Республики Беларусь, а также разработка экономически эффективного проекта для решения поставленной проблемы.

Задачи курсовой работы в соответствии с ее целью:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности товаров и услуг.
2. Провести анализ и оценить результаты производственно-хозяйственной и маркетинговой деятельности компании СП ОАО «Спартак» за 2020−2023 гг., финансовое состояние и конкурентное положение на целевом рынке данной компании.
3. Выявить маркетинговую проблему, стоящую перед СП ОАО «Спартак», оценить привлекательность целевого рынка продукции компании.
4. Разработать проект мероприятий по решению выявленной маркетинговой проблемы и оценить экономическую эффективность предлагаемого проекта для СП ОАО «Спартак».

Объектом исследования является товарная политика СП ОАО «Спартак» на рынке кондитерских изделий Республики Беларусь.

Предметом исследования является конкурентоспособность молочного шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак» на рынке Республики Беларусь.

Рабочей гипотезой является то, что причиной маркетинговой проблемы, возникшей перед СП ОАО «Спартак», является несоответствие вкусовых качеств молочного шоколада «Аленка» предпочтениям целевой аудитории продукта. Проект для решения маркетинговой проблемы компании направлен на обновление рецептуры данного продукта путем замены искусственных добавок на натуральные, увеличения доли тертого какао и снижения доли сахара. В качестве рабочей гипотезы принимается утверждение, что реализация предложенного проекта является целесообразной. По результатам оценки маркетинговой и экономической эффективности этого проекта мероприятий рабочая гипотеза была принята.

В ходе выполнения курсовой работы были использованы следующие методы исследования:

1. Анализ – мысленное или практическое расчленение целостного предмета на составляющие его элементы (признаки, свойства, отношения) и их последующее исследование, выполняемое относительно независимо от целого.
2. Синтез – противоположный анализу диалектический метод познания, который позволяет соединить ранее выделенные элементы объекта в единое целое с учетом знания, полученного в процессе их исследования относительно независимо от целого.

Были использованы два направления использования данных методов: прямой (эмпирический) и возвратный (элементарно-теоретический). Первый вид был применен на стадии предварительного ознакомления с объектом исследования, а второй – как инструмент для обобщения конечных результатов.

1. Сравнение – умозаключение, суть которого составляет сопоставление предметов по однородным, но существенным для данного рассмотрения признакам. Позволяет установить сходство и различие изучаемых объектов, явлений, идей и теорий, выделить их общие и отличительные признаки.
2. Обобщение – метод, при котором в результате сравнения объектов или обработки первичных данных проводимого исследования выделяются не просто сходные черты, а общие признаки, свойства и отношения предметов.
3. Абстрагирование – мысленное отвлечение от несущественных признаков, свойств и отношений объекта и выделение для рассмотрения другие признаки в целях познания объекта.
4. Индукция – метод познания (умозаключение), когда на основе частных посылок исследователем делается обобщение (общий вывод, правило, положение).
5. Дедукция – познание (способ рассуждения), заключающееся в выведении исследователем заключений частного характера из общих посылок.
6. Гипотетико-дедуктивный метод – способ построения научной теории, в основе которого лежит создание системы взаимосвязанных гипотез, из которых путем их дедуктивного развертывания выводятся утверждения, непосредственно сопоставляемые с опытными данными.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Полный объем курсовой работы составляет 53 страницы (без учета приложений).

В первой главе были изучены исторические и теоретические аспекты конкурентоспособности товаров, оценка эффективности применения конкурентоспособности продукции для решения маркетинговых проблем, а также опыт применения предмета исследования отечественными и зарубежными компаниями. Во второй главе был проведен анализ производственного-хозяйственной деятельности, финансового состояния и маркетинговой деятельности компании СП ОАО «Спартак» на целевом рынке. Также во второй главе была определена маркетинговая проблема, стоящая перед рассматриваемой компанией. В третьей главе был разработан план мероприятий по решению существующей маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак», представлен план реализации предлагаемого проекта мероприятий и произведен анализ его жизнеспособности и экономической эффективности.

В курсовой работе выполнено 25 таблиц, 7 рисунков и 7 приложений. Теоретико-методологической основой написания работы являются учебные пособия, книги от авторитетных экономистов, статьи тематических периодических изданий, официальные сайты компаний из кондитерской отрасли в сети Интернет.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **1.1 Предмет исследования: история возникновения и изучения, основные определения**

В экономической литературе еще не существует единого определения конкурентоспособности продукции, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Также не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности товара [1]. В связи с этим необходимо рассмотреть историю развития понятия конкурентоспособности товара, чтобы выявить эволюцию его содержания и подходов к оценке.

В древних цивилизациях, таких как Древний Египет, Вавилон и Древняя Греция, конкурентоспособность товара определялась качеством и уникальностью. Например, в Древнем Египте и Месопотамии ценились текстиль и керамика, которые отличались высоким качеством и искусной отделкой. В Египте основным товаром было зерно, которое также отличалось высоким качеством благодаря плодородной почве Нила. Из Древней Греции активно экспортировали оливковое масло и вино в страны, которые данную продукцию сами не могли производить. Торговцы использовали свои знания о спросе и предложении, чтобы устанавливать цены и находить лучшие рынки сбыта.

В Средние века с развитием торговли и становлением городов конкурентоспособность товаров стала зависеть не только от их качества, но и от бренда. Важным фактором стала репутация производителя и его способность предлагать качественные товары. Гильдии и цехи регулировали стандарты производства, что позволяло поддерживать высокое качество товаров. Торговые пути, такие как Великий шелковый путь, способствовали распространению товаров и увеличению их конкурентоспособности.

В эпоху Нового времени, с развитием промышленной революции, конкурентоспособность товара стала зависеть от масштабов производства и технологических инноваций. Производители стремились снизить издержки и увеличить объемы производства, чтобы предложить товары по более низким ценам. Это привело к появлению новых методов управления и маркетинга.

В ХХ веке конкурентоспособность товара стала более комплексной. В условиях глобализации и роста международной торговли такие факторы, как брендинг и инновации, стали еще более значимыми и сложными. Конкуренция стала более жесткой, и компании начали акцентировать внимание на потребительских предпочтениях и качестве обслуживания [2].

Проблема конкурентоспособности товара стала чрезвычайно актуальной в последние 40 лет. В 80-е годы XX века она была включена в состав ключевых национальных проблем в наиболее развитых странах мира, таких как США, Япония, Германия, Англия, Франция и др. В результате глобальных исследований, проводившихся в течение нескольких лет, была собрана статистическая информация за 1970−1987 годы. На основе ее обобщения американский экономист Майкл Портер разработал концепцию конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Согласно его определению, конкурентоспособность товара – это свойство товара выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами [3].

В наше время конкурентоспособность товара определяется множеством факторов, включая качество, цену, маркетинговую стратегию и удовлетворение потребностей потребителей. Технологии и глобализация сыграли значительную роль в изменении способа, которым товары конкурируют на рынке. Современные компании используют данные и аналитику для понимания потребностей клиентов и адаптации своих продуктов.

Понятие конкурентоспособности и ее сущность трансформировалась под влиянием социально-политических и экономических реформ конца XX − начала XXI вв.

В начале второй половины XX в. российский экономист Азгальдов Г. Г. представил конкурентоспособность товара соотношением затрат, понесенных покупателем, и результата, достигнутого при его использовании [4].

В конце XX в. экономист Фатхутдинов Р. А. характеризовал конкурентоспособность как свойство объекта, показывающее степень удовлетворения конкретной потребности покупателя по сравнению с лучшими аналогичными объектами, имеющимися в продаже на данном рынке [5]. За множество объектов, обладающих конкурентоспособностью, он принял товары, нормативные, проектно-конструкторские и научно-методические документы, технологию и т. д. (рисунок 1.1).

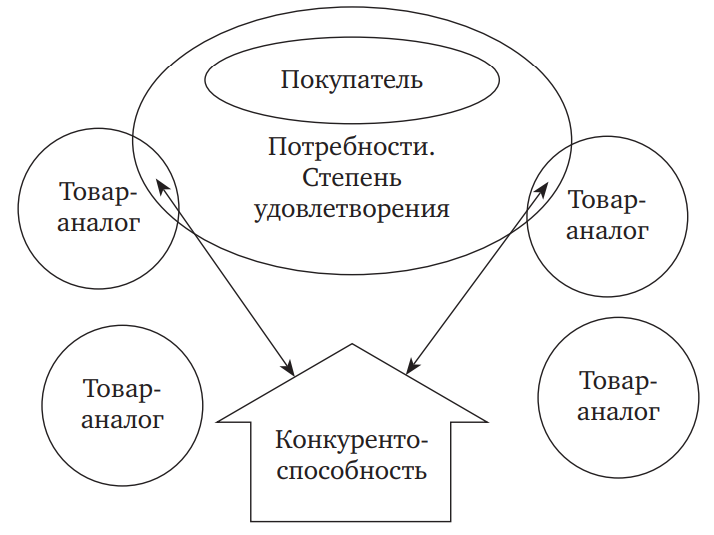


Рисунок 1.1 – Схема конкурентоспособности как степени удовлетворения потребности по сравнению с аналогами

Примечание – Источник: [6]

Горбашко Е. П. изучал взаимосвязь между качеством и конкурентоспособностью продукции. Он определяет конкурентоспособность продукции как способность предмета (потенциальная или реальная) противостоять конкуренции [7].

Аналогичная позиция представлена в работах Юданова А. Ю., который указывал, что конкурентоспособность товара отражает уровень привлекательности этой продукции для совершающего реальную покупку потребителя [8]. Исследователь подчеркивал тот факт, что конкурентоспособность продукта определяется не его отличительными признаками, а притягательностью для потребителей, в чем и проявляется суверенитет покупателя в этой области.

В словаре современных экономических терминов дается такое определение: конкурентоспособность продукции − это способность товаров отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке [9].

Академик Российской академии проблем качества Швец В. Е. утверждал, что конкурентоспособность товара − это, в первую очередь, выделение товара в условиях рыночных отношений качеством. Он считает, что конкурентоспособность товара определяется ее способностью продаваться на каком-либо рынке в максимально возможном количестве и без убытков для производителя [10].

Грошев В. П. дает сходное понятие: конкурентоспособность − это комплекс потребительских свойств товара, которые отличают его от других аналогичных продуктов по степени и уровню удовлетворения потребностей потребителей и по расходам на его приобретение и использование [11].

Таким образом, конкурентоспособность товара − это многогранная экономическая категория, которая изменялась от древних цивилизаций, где определяющими факторами были качество и уникальность, до современности, где важны инновации и брендинг. Эволюция этого понятия отражает изменения в рыночной среде и потребительских предпочтениях. Современные исследования подчеркивают, что конкурентоспособность включает не только физические характеристики товаров, но и восприятие их ценности покупателем. Для полного понимания конкурентоспособности необходимо учитывать качество, цену, маркетинговую стратегию и контекст, в котором товары функционируют.

## **1.2 Классификации и структура предмета исследования. Оценка эффективности применения предмета исследования для решения маркетинговых проблем компаний**

Понимание различных видов конкурентоспособности продукции и применение различных методов ее оценки позволяет компаниям более точно определять сильные и слабые стороны своего продукта, адаптироваться к требованиям рынка и удовлетворять потребности потребителей.

Конкурентоспособность товара в зависимости от целей оценки бывает прогнозируемой и реальной. Прогнозируемая конкурентоспособность − это ожидаемое умение товаров возмещать потребности. Для нахождения данного вида конкурентоспособности применяются показатели, предусмотренные при планировании или характерные товарам, которые занимают основное положение на рынке. Реальная конкурентоспособность − это практическое умение товаров возмещать потребности. Для анализа реальной конкурентоспособности определяются фактические значения данных при помощи экспериментальных методов, эмпиричных оценок [12].

Оценка конкурентоспособности товаров – это комплекс действий по выбору показателей конкурентоспособности, а также формирования объективных данных для конкурентных товаров.

Основа оценки конкурентоспособности – это изучение потребностей покупателя. При осуществлении покупки каждый из потребителей совершает выбор желаемого ему товара среди группы подобных, которые предлагаются на рынке, и покупает тот из них, который по большой степени удовлетворяет его потребности.

Оценку конкурентоспособности товара можно представить как комплексный процесс, состоящий из нескольких ступеней:

* исследования рынка (его специализация, объем, географическое положение);
* изучения конкурентов (продукция товаров конкурентов, их оригинальность, специфика упаковки товаров, методы сбыта, рекламные действия);
* анализа потребностей покупателя (мотивы покупки данной продукции, факторы формирования покупательских предпочтений, неудовлетворение товарами);
* формулировки параметров анализа товара (экономические, технические). На основании анализа рынка и спроса покупателей выделяется продукт, по которому будет осуществляться изучение, а дальше определяется список параметров, которые подлежат оценке;
* систематизации факторов конкурентоспособных товаров;
* определения подходов к численной оценке конкурентоспособности товаров [12].

Конкурентоспособность отдельного товара охватывает все его характеристики, направленные на удовлетворение конкретной потребности покупателя. Существующие показатели оценки конкурентоспособности товара можно объединить в три группы: полезность (качество, эффект от использования), стоимость (цена, затраты покупателя), эффективность или конкурентоспособность предложения (способ продвижения на рынке, условия поставки и платежа, сервисное обслуживание и т.д.).

Основные характеристики конкурентоспособности продукции и предприятия, ее выпускающего, представлены в таблице 1.1. Для её реализации составляются аналитические таблицы, в которых основные показатели конкурентоспособности товара оцениваются потребителями [13].

Таблица 1.1 – Требования потребителей к товару и их влияние на показатели конкурентоспособности товара

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребители | Товар | Предприятие |
| Требования | Обобщающие характеристики и их показатели | Показатели конкурентоспособности |
| Экономические: минимальные затраты на приобретение и потребление | Цена: материалоемкость, экономичность единицы продукции, рыночные факторы | Технология изготовления, возраст оборудования, производительность труда, расходы по сбыту, уровень услуг и т.д. |
| Эстетические: соответствие стилю времени и моде, дизайн, габариты и т.д. | Внешнее оформление: технические показатели, качество, перспективность технологии и т.д. | Организация НИОКР, производства, наличие лицензий и патентов |
| Функциональные: универсализм, режимы работы и т.д. | Свойства: нормативные, технические показатели, качество технической документации, нормативы изготовления | Качество купленных технологий, лицензий, контроль качества, технология изготовления и т.д. |
| Надежности: качество изделия, безопасность, простота в эксплуатации, рабочий ресурс и т.д. | Качество: технические показатели, качество комплектующих и сырья, ремонтопригодность и т.д. | Новизна технологии, возраст и квалификация работников, контроль качества, возраст оборудования |
| Специфические: престиж, гарантия, право замены изделия, сервисное обслуживание и т.д. | Фирменное имя: цена, надежность, качество и стоимость сервисного обслуживания, гарантия и т.д. | Имидж, уровень организации обслуживания, расходы по доставке и сбыту, репутация продукции и т.д. |
| Сохранности: сохраняемость, возможность узнать преимущества товара, удобство хранения, фасовка и т.д. | Упаковка: нормативные, организационные показатели, нормативы маркировки, упаковки, хранения и т.д. | Организация сбыта, доставка товара до места, контроль качества и т.д. |
| Общие, специфические: уважение к покупателям, стимулы для потребителей, условия кредита и т.д. | Качество обслуживания: организационные показатели, качество гарантийного и постгарантийного обслуживания, доставки товара, ответственность продавца и т.д. | Трудовой персонал, число потребителей, организационно-технические средства сбыта товара и т.д. |
| Примечание – Источник: [13] | | |

При практическом решении задач по оценке конкурентоспособности продукции возникает необходимость в выборе определенных методов.

В основе дифференциального метода лежит использование единичных показателей конкурентоспособности исследуемой продукции и базы сравнения, т.е. непосредственно сравниваются единичные показатели конкурентоспособности анализируемого товара с соответствующими показателями товара – базового образца. Дифференциальный метод констатирует сам факт конкурентоспособности продукции либо наличия у нее определенных недостатков в сравнении с конкурентной продукцией.

Сопоставление единичных показателей с их базовыми значениями может осуществляться по одной их нижеприведенных формул:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.1) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.2) |

где *qi* − показатель степени удовлетворения потребностей потребителя по *i*-му параметру;

*pi*– величина *i*-го показателя степени удовлетворения потребности потребителя для исследуемой продукции;

*pni* – величина *i*-го показателя степени удовлетворения потребности покупателя, в тех или иных компонентах по данному показателю;

*pio* – величина *i*-го параметра образца базы сравнения.

В первом случае за значение базы сравнения для оценки принимается потребность, а во втором случае – тот или иной образец.

Поскольку параметры могут оцениваться различными способами, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только значения 1 или 0. При этом если анализируемая продукция соответствует обязательным нормам и стандартам, показатель равен 1, если же не соответствует – показатель равен 0. Несмотря на то, что возможно выбрать наилучший с точки зрения покупателей показатель для оценки конкурентоспособности, товары, чаще всего, имеют несколько показателей, каждый из которых также может быть учтен потребителем при покупке того или иного изделия. Именно поэтому дифференциальные методы оценки конкурентоспособности обычно применяются в двух случаях: когда в качестве базы сравнения используется степень удовлетворения потребности потребителя и нормативно-технологические требования.

В основе индексного метода лежит расчет общего показателя уровня конкурентоспособности продукции. Показатель конкурентоспособности можно рассчитать соотношением индекса качества и экономического индекса:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.3) |

где *K* – показатель конкурентоспособности;

*I*тп – индекс технических параметров (индекс качества);

*I*эп – индекс экономических параметров (индекс цен).

В свою очередь, для расчета каждого из индексов используются следующие формулы:

Индекс технических параметров (индекс качества):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.4) |

где *Di* – коэффициент значимости (весомости) параметра;

*qi* – относительный параметр качества:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.5) |

где *P*оцен – значение параметра оцениваемой продукции;

*P*конк – значение параметра продукции конкурирующей фирмы.

Индекс экономических параметров (индекс цен):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.6) |

где *S*потр оцен – цена потребления оцениваемой продукции;

*S*потр конк – цена потребления продукции конкурирующей фирмы [14].

Результатом оценки конкурентоспособности продукции является определение коммерческого потенциала данной продукции. В конечном счете уровень конкурентоспособности определяется самим покупателем, который признает ее соответствие своим потребностям при ее покупке.

Конкурентоспособность товара определяет его привлекательность для потребителей и зависит от потребительских свойств и затрат. Оценка конкурентоспособности включает анализ рынка, конкурентов и потребностей покупателей, а также использование методов, таких как дифференциальный и индексный. Эти методы позволяют количественно определить конкурентоспособность через сравнение с аналогичными товарами. Комплексный подход к оценке не только улучшает понимание рыночной позиции товара, но и позволяет компаниям адаптироваться к изменениям в потребительских предпочтениях и конкурентной среде.

## **1.3 Отечественный и зарубежный опыт использования предмета исследования для решения маркетинговых проблем компаний**

В Республике Беларусь экономическое и стратегическое поведение любой отрасли пищевой промышленности, а также хозяйствующих организаций всех форм собственности фокусируется на повышении конкурентоспособности путем сохранения и использования имеющихся, создании и реализации новых конкурентных преимуществ. Состояние устойчивого развития возможно при стабилизации положительной динамики производства конкурентоспособной продукции.

Усиление конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности осуществляется за счет мер повышения устойчивости производства продуктов питания, совершенствования структуры производства, роста эффективности деятельности, реализации механизма конкурентного функционирования и направлений развития производства продуктов здорового питания [15].

Кондитерская промышленность в мире относится к динамично развивающимся отраслям экономики и быстрорастущим сегментам потребительского рынка, что обусловлено ускоренной трансформацией спроса под влиянием тенденций здорового питания и безопасности, а также способностью индустрии адаптироваться и развиваться с учетом потребительских предпочтений за счет осуществления инноваций и формирования устойчивых конкурентных стратегий. На рынке кондитерских изделий постоянно появляются новые продукты с оригинальными потребительскими свойствами функционального назначения с пониженным содержанием сахара и использованием полезных жиров. В этой связи оценка конкурентоспособности продукции должна в комплексе учитывать новые ее качества и доступность для потребителя, что позволит товаропроизводителям на основе проведенного анализа формировать эффективную конкурентную стратегию, планировать инновационные инициативы, добиваться успеха в продвижении на внутреннем и внешнем рынках [16].

В качестве примера зарубежного опыта использования стратегии повышения конкурентоспособности рассмотрим деятельность швейцарской компании Nestlé.

Химики, работающие на компанию, в 2016 году создали новую формулу шоколадной смеси, в которой содержание сахара снижено на 40%, но при которой вкусовые рецепторы на языке не ощущают потери сладкого вкуса. Ученые нашли способ ускорить растворение сахара в смеси и, соответственно, усилить воздействие на рецепторы и нанести гораздо меньший вред организму. Компания оформила патент на «быстро растворяющийся сахар» и в 2018 году включила его в состав ряда своих продуктов. Производитель сладостей подчёркивает, что данное научное исследование является частью его публичного обещания уменьшить содержание сахара в продуктах и напитках [17].

В качестве другого примера зарубежного опыта использования стратегии повышения конкурентоспособности рассмотрим деятельность американской компании Mondelēz International, владеющей брендом молочного шоколада «Alpen Gold».

В 2021 году после анализа потребностей своей аудитории Mondelēz International провела анализ потребностей своей аудитории и приняла решение о переработке рецептуры шоколада. Основным изменением стало увеличение содержания тертого какао, что улучшило вкусовые характеристики продукта и повысило его питательную ценность. Для производства нового шоколада используются только свежие какао-бобы, что гарантирует более насыщенный и яркий вкус, а также улучшает текстуру и качество конечного продукта [18].

В качестве примера отечественного опыта использования стратегии повышения конкурентоспособности рассмотрим деятельность белорусской компании СОАО «Коммунарка».

В 2019 году внедрение нового оборудования позволило снизить время производства горького шоколада «Коммунарка» с начинкой из ягодного пюре по сравнению с традиционными технологиями на 20-25%. Теперь существует возможность производить 1 тонну эксклюзивного шоколада в час, что соответствует 20 тоннам в сутки. Одной из ключевых особенностей новой производственной линии является возможность расширения ассортимента шоколадных изделий и снижения цены продукции, что позволяет позиционировать продукт наравне с известными мировыми брендами.

Также была изменена и рецептура продукта. В производстве шоколада отказались от искусственных ингредиентов, заменив их на исключительно натуральные добавки. На новой производственной линии благодаря начинкам и натуральному какао-маслу создается полезный и низкокалорийный продукт. В шоколаде «Коммунарка» с фруктово-ягодными наполнителями калорийность составляет всего 140 килокалорий на 100 граммов, при этом в нем содержится больше белка и меньше жира и сахара [19].

Таким образом, повышение конкурентоспособности товаров в кондитерской отрасли требует комплексного подхода, ориентированного на улучшение качества и снижение цен. Примеры стратегий компаний, таких как белорусская «Коммунарка», швейцарская Nestlé и американская Mondelēz International, показывают, как инновации могут изменить рынок. «Коммунарка» создала низкокалорийный шоколад и снизила цену, в то время как Nestlé снизила содержание сахара без потери сладости, а Mondelēz International увеличила содержание тертого какао в «Alpen Gold», улучшив вкусовые характеристики. Фокус на качестве и доступности становится ключевым фактором успешного продвижения на внутреннем и внешнем рынках, способствуя повышению конкурентоспособности продукции.

Опираясь на опыт вышеупомянутых компаний, предлагается для шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак» провести следующие мероприятия:

1. Внедрение натуральных добавок для повышения питательной ценности продукта, отказ от искусственных ингредиентов.
2. Разработка формулы с пониженным содержанием сахара, с сохранением при этом сладкого вкуса в целях соответствия требованиям потребителей.
3. Повышение доли тертого какао в рецептуре для улучшения вкусовых характеристик и создания более насыщенного продукта.
4. Оптимизация производственного процесса: внедрение современного оборудования для повышения эффективности производства и сокращения времени на изготовление продукции.
5. Снижение цены, проведение анализа затрат для выявления возможностей оптимизации производственных расходов.

Эти меры позволят повысить конкурентоспособность шоколада «Аленка», улучшив его качество и доступность, что поможет привлечь больше потребителей и укрепить позиции СП ОАО «Спартак» на рынке.

# **2 РАСЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **2.1 Характеристика компании. Оценка результатов ее производственно- хозяйственной деятельности и финансового состояния**

СП ОАО «Спартак» − это белорусская компания производства кондитерских изделий и полуфабрикатов, включая изделия лечебно-профилактического действия. Она была создана 4 июня 1924 года как кондитерская фабрика «Просвет» на базе кондитерской мастерской. Основными видами продукции, выпускаемой фабрикой, являются шоколад и шоколадные изделия, карамель, конфеты, печенье и т.д.

Размер уставного капитала на 31 декабря 2023 года составляет 63,854 млн бел. рублей. Среднесписочная численность работающих по состоянию на 01.01.2022 г. составляет 1869 человек.

На фабрике «Спартак» строгие требования к качеству продукции определяются техническими спецификациями и национальными стандартами. Продукция компании соответствует международным стандартам, таким как ISO 9001 (система менеджмента качества), ISO 14001:2000 (система управления окружающей средой) и HACCP (анализ рисков и критических контрольных точек).

Организационная структура компании представлена в виде организационной диаграммы в Приложении А.

Был проведен анализ финансового состояния и финансовых результатов компании за 2020-2023 год.

Для оценки платежеспособности, структуры источников финансирования, деловой активности компании и анализа финансового состояния и финансовых результатов предприятия воспользуемся данными, взятыми из документов бухгалтерской отчетности предприятия.

Таблица 2.1 – Таблица финансовых показателей СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Код строки в документе** | **Условное обозначение** | **Значение по годам, тыс. руб.** | | | |
| **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Из отчета о прибылях и убытках | | | | | | |
| Выручка от реализации продукции | 010 | В | 139852 | 180526 | 242317 | 262644 |
| Чистая прибыль (убыток) | 210 | ЧП(У) | 5600 | 8049 | 18648 | 20019 |
| Из бухгалтерского баланса | | | | | | |
| Активы | | | | | | |
| Долгосрочные активы, всего | 190 | ДА | 59059 | 57067 | 78887 | 101068 |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Код строки в документе** | **Условное обозначение** | **Значение по годам, тыс. руб.** | | | |
| **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Из бухгалтерского баланса | | | | | | |
| Активы | | | | | | |
| В том числе основные средства | 110 | ОС | 50345 | 48259 | 66098 | 80513 |
| Краткосрочные активы, всего | 290 | КА | 73987 | 88577 | 114778 | 129845 |
| В том числе краткосрочные финансовые вложения | 260 | ФВ(к) | 3461 | 3318 | 2526 | 3680 |
| Пассивы | | | | | | |
| Собственный капитал, всего | 490 | СК | 97633 | 104867 | 156445 | 197161 |
| Долгосрочные обязательства, всего | 590 | ДО | 7772 | 7557 | 2000 | 1750 |
| Краткосрочные обязательства, всего | 690 | КО | 27641 | 33220 | 35220 | 32002 |
| Баланс (итог баланса) | 700 | ИБ | 133046 | 145644 | 193665 | 230913 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг. | | | | | | |

По данным таблицы 2.1 можно заметить постепенный рост выручки от реализации продукции и чистой прибыли от 2020 к 2023 году. Также наблюдается стабильный рост краткосрочных активов, собственного капитала предприятия, снижение размера долгосрочных обязательств. В целом, изменение баланса имеет положительную динамику.

Доли в каждом году анализируемого периода долгосрочных и краткосрочных активов в активной части баланса, а также собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных обязательств в пассивной части баланса представлены в виде круговых диаграмм в Приложении Б.

Используя данные из таблицы 2.1, были установлены динамики и тенденции изменения по каждому показателю, рассчитаны годовые и среднегодовые значения абсолютного прироста Пргод и Прср.год, темпа роста ТРгод и ТРср.год, темпа прироста ТПргод и Тпрср.год. Для этого были использованы следующие формулы:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.1) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.2) |
|  | (2.3) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.4) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.5) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.6) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | П1, П*i*, П*i-1* и П*n* – значения показателя в первом, *i*-м, (*i*–1)-м и в последнем годах соответственно анализируемого периода р.;  *n* – количество лет в анализируемом периоде. |

Вычисленные значения показателей представлены в Приложении В. Расчеты наглядно отразили темпы роста и прироста по каждому из годов. Наибольший рост чистой прибыли произошел в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Для анализа финансовых результатов деятельности компании, тенденций их изменения были рассчитаны значения рентабельности выручки от реализации продукции , активов и основных средств за 2020-2023 гг.:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.7) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.8) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.9) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | ЧП(У) – годовая чистая прибыль (убыток) компании, р.; |
| В – годовая выручка компании от реализации продуктов, р.; |
| ИБ – итог бухгалтерского баланса компании, р.; |
| ОС – стоимость основных средств, р. |

Расчеты по рентабельности продукции, активов и основных средств представлены в таблице 2.2. График динамики изменения данных показателей изображен на рисунке 2.1.

Таблица 2.2 – Значения рентабельности выручки от реализации компании СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг., %.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Рентабельность выручки | 4,00 | 4,46 | 7,70 | 7,62 |
| Рентабельность активов | 4,21 | 5,53 | 9,63 | 8,67 |
| Рентабельность ОС | 11,12 | 16,68 | 28,21 | 24,86 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг. | | | | |

Рисунок 2.1 – Динамика изменения рентабельности выручки, активов и основных средств СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

После роста основных финансовых показателей в 2020-2022 годах, в 2023 году наблюдается некоторое снижение рентабельности, но компания все еще демонстрирует достаточно сильные финансовые результаты.

Для оценки эффективности использования средств компании, был проведен анализ ее деловой активности, который заключается в исследовании динамики коэффициентов оборачиваемости капитала КООК и краткосрочных активов (оборотных средств) КОКА за рассматриваемый период (см. таблицу 2.3). Для расчета их ежегодных значений должны использоваться формулы:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.10) |
|  | (2.11) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | ИБср.год – средняя стоимость активов компании в году, р.;  КАср.год – средняя стоимость краткосрочных активов (оборотных средств) компании в году, р. |

Таблица 2.3 – Показатели коэффициентов оборачиваемости капитала и краткосрочных активов компании СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Коэффициент оборачиваемости капитала | 1,08 | 1,30 | 1,43 | 1,24 |
| Коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов | 2,01 | 2,22 | 2,38 | 2,15 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг. | | | | |

Динамика изменения данных показателей за исследуемый период приведена на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости капитала и краткосрочных активов компании СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Показатели демонстрируют рост с 2020 года по 2022 год, достигая пика в 2022 году, после чего в 2023 году наблюдается их снижение. Можно утверждать, что организация оптимально распоряжалась имеющимися ресурсами, однако в 2023 году с управлением возникли сложности.

Для оценки структуры источников финансирования компании в каждом году и динамики их изменения за анализируемый период времени были измерены следующие показатели финансовой устойчивости: коэффициент капитализации , коэффициент финансовой независимости (автономии) , значения которых приведены в таблице 2.4. При этом для их расчета должны использоваться следующие формулы:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.12) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.13) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | ДО – долгосрочные обязательства компании, р.; |
| КО – краткосрочные обязательства компании, р.; |
| СК – собственный капитал компании, р. |

Таблица 2.4 − Значение показателей финансовой устойчивости компании СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Коэффициент капитализации | 0,36 | 0,39 | 0,24 | 0,17 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,73 | 0,72 | 0,81 | 0,85 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг. | | | | |

Рисунок 2.3 – Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости компании СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Значение коэффициента капитализации за анализируемый период не превышает 1,0, а коэффициент финансовой независимости превышает диапазон 0,4−0,6, т.е. оба показателя находятся в пределах нормы. Следовательно, компания СП ОАО «Спартак» является финансово устойчивой.

Для оценки финансового состояния компании и последующего вывода, был рассчитан коэффициент абсолютной ликвидности за период 2020-2023 гг. Он показывает отношение высоколиквидных активов компании к ее краткосрочным обязательствам и рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.14) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – краткосрочные финансовые вложения компании, р.; |
| ДС – денежные средства компании и их эквиваленты, р. |

Нормативный диапазон значений для коэффициента абсолютной ликвидности составляет 0,2-0,5. Исходя из графика изменений данного показателя за анализируемый период, представленного на рисунке 2.4, для СП ОАО «Спартак» значения находились в пределах нормы, однако в 2023 году произошел стремительный рост коэффициента. Несмотря на низкие риски банкротства, такая ситуация указывает на нерациональное управление финансами и замедление оборачиваемости активов.

Рисунок 2.4 – Динамика изменения коэффициента абсолютной ликвидности СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Для оценки платежеспособности компании необходимо рассчитать следующие коэффициенты:

1. Текущей ликвидности К1, характеризующий общую обеспеченность предприятия краткосрочными активами для погашения краткосрочных обязательств.
2. Обеспеченности собственными средствами К2, характеризующий наличие у компании собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости.
3. Обеспеченности обязательств активами К3, характеризующий способность рассчитываться по своим обязательствам.

Для этого применяются следующие формулы:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.15) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.16) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.17) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | КА – краткосрочные активы компании, р.; |
| ДА – долгосрочные активы компании, р. |

Значения данных коэффициентов приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 − Значения коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и обеспеченности обязательств активами компании СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Коэффициент** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,68 | 2,67 | 3,26 | 4,06 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,63 | 0,62 | 0,69 | 0,75 |
| Коэффициент обеспеченности обязательств активами | 0,27 | 0,28 | 0,19 | 0,15 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг. | | | | |

Динамика изменения коэффициентов платежеспособности представлена на рисунке 2.5.

Рисунок 2.5 – Динамика изменения коэффициентов платежеспособности СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

Согласно Постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 12.12.2011 г. № 1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования», критерием признания субъекта хозяйствования платежеспособным является наличие коэффициента текущей ликвидности и (или) коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода в зависимости от основного вида экономической деятельности, имеющих значения более приведенных в нормативных значениях коэффициентов или равные им. Для всех видов экономической деятельности коэффициент обеспеченности обязательств активами не должен превышать 0,85. Для СП ОАО «Спартак», с учетом его вида экономической деятельности, нормативными значениями коэффициентов платежеспособности являются не менее 1,5 для коэффициента текущей ликвидности и не менее 0,2 для коэффициента обеспеченности собственными средствами. Значения К1 и К2 для компании превышают нормативные значения, в то время как К3 не превышает, т.е. все показатели находятся в пределах нормы. Таким образом, СП ОАО «Спартак» можно признать платежеспособным.

## **2.2 Анализ результатов маркетинговой деятельности компании на целевом рынке ее продукции**

Концепция маркетинга, применяемая компанией СП ОАО «Спартак» в настоящее время – продуктовая концепция, или концепция совершенствования продукции. Она исходит из того, что потребители отдают предпочтение продукции, обладающей наивысшим качеством, лучшими эксплуатационными характеристиками, в связи с чем руководство компании должно направлять свои основные усилия на постоянное совершенствование продукции и обеспечение ее наивысшего качества.

Критерии, которые используются компанией для сегментации рынка продукции:

* демографические (возраст, уровень дохода);
* географические (регионы, страны);
* психографические (образ жизни, ценности).

Целевой рынок продукции компании является по своей структуре рынком с монополистической конкуренцией, т.к. на нем присутствует множество производителей с дифференцированными товарами и относительно легкими барьерами для входа.

Сведения о фирмах, образующих на целевом рынке компании стратегическую группу конкурентов, приведены в Приложении Г.

С использованием значений долей рынка трех ведущих компаний была рассчитана величина показателя *CR*3 и на его основе дана оценка степени монополизации (концентрации) производства продукции на рассматриваемом рынке.

Показатель *CR*3 рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.18) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – доля *i*-й фирмы на рассматриваемом рынке продукции, %. |

*CR*3 равен 97,45%, что больше 75%. Это говорит о том, что рынок имеет слабую конкурентную среду.

Исходя из полученных данных, лидирующие позиции на рынке занимают ООО «Нестле Россия» и ООО «Мон'дэлис Русь». Причиной служит то, что они являются дочерними компаниями транснациональных корпораций, владеющих известными среди потребителей брендами продукции. Высокое качество, широкий ассортимент и эффективный маркетинг делают товары данных компаний востребованной на рынке.

Была дана оценка позиции компании в конкуренции на рассматриваемом рынке на основе значения ее доли рынка.

Для расчета доли рынка компании ДРк была использована формула:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.19) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – годовая выручка от реализации продукции анализируемой компании, р.; |
| – годовая выручка от реализации продукции *i*-й компании, работающей на рассматриваемом рынке, р.; |
| *n* – общее количество компаний, предлагающих продукцию на рассматриваемом рынке (включая анализируемую компанию). |

Относительная доля рынка компании ОДРк рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.20) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – доля рынка ведущей на нем компании. |

На рисунке 2.6 изображена пузырьковая диаграмма, подобная матрице Boston Consulting Group, на которой представлены анализируемая компания и фирмы, входящие в состав стратегической группы конкурентов на рассматриваемом рынке.

Рисунок 2.6 − Пузырьковая диаграмма, подобная матрице Boston Consulting Group

Примечание – Источник: Собственная разработка

По данным с диаграммы можно заключить, что СП ОАО «Спартак» занимает на рынке позицию «Трудный ребенок», что означает, что у компании быстрый темп прироста продаж, но занимает она относительно небольшую долю рынка. Необходимо инвестировать в развитие компании с целью увеличения ее доли рынка и перехода в позицию «Звезда».

Сведения об ассортименте, выпускаемом предприятием СП ОАО «Спартак», приведены в Приложении Д.

На основе таблицы из Приложения Д, в которой представлена характеристика ассортимента продукции СП ОАО «Спартак», были вычислены ширина и средняя глубина ассортимента.

Средняя глубина была оценена по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.21) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | Гл – глубина *i*-й продуктовой линии;  *n* – ширина продукции компании. |

Ширина ассортимента в 32 наименования свидетельствует о том, что фабрика предлагает разнообразные продукты, что позволяет ей охватывать различные сегменты рынка и привлекать широкий круг потребителей. Средняя глубина ассортимента, равная 9,375, указывает на то, что в среднем на каждый вид продукции приходится около 9 различных вариантов, что позволяет потребителям выбирать товары по своим предпочтениям.

Вид спроса на продукцию компании охарактеризован в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Классификация видов спроса на продукцию СП ОАО «Спартак»

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак классификации** | **Вид спроса** |
| Число субъектов спроса | Макроспрос |
| Состояние рынка | Полноценный спрос |
| Форма образования | Сложившийся спрос |
| Тенденция | Стабилизировавшийся спрос |
| Покупательские намерения | Спонтанный спрос |
| Социально-демографические группы потребителей | Спрос со стороны отдельных физических лиц |
| Место продажи (покупки) | Мировой спрос |
| Степень удовлетворенности спроса | Удовлетворенный спрос |
| Время формирования и предъявления на рынке | Настоящий (текущий) спрос |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | |

Процентное изменение величины спроса на продукцию СП ОАО «Спартак» и его конкурентов на рассматриваемом рынке меньше величины процентного изменения цены. Следовательно, спрос признается неэластичным. Это обусловлено тем, что потребители склонны покупать кондитерские изделия компании невзирая на изменение цены, поскольку ценят продукцию за качественные характеристики.

С целью характеристики экономической рациональности ассортимента (номенклатуры) продукции, выпускаемой СП ОАО «Спартак», были проведены АВС- и XYZ-анализы и рассчитан коэффициент ранговой корреляции Спирмена.

При проведении АВС-анализа, были ранжированы ассортиментные группы компании по приносимой ими выручке и разделены на категории следующим образом:

1) к группе «А» должна быть отнесена продукция, которая обеспечивает компании 80 % выручки;

2) к группе «В» должна быть отнесена продукция, которая обеспечивает компании следующие 15 % выручки (после исключения из списка продукции, отнесенной к группе «А»);

3) к группе «С» должна быть отнесена продукция, которая обеспечивает компании оставшиеся 5 % выручки (после исключения из списка продукции, отнесенной к группам «А» и «Б»).

При проведении XYZ-анализа ассортиментные группы компании были разделены по категориям следующим образом:

1) к группе «Х» должна быть отнесена продукция, имеющая в течение года коэффициент вариации выручки до 15 % включительно;

2) к группе «Y» должна быть отнесена продукция, имеющая в течение года коэффициент вариации выручки более 15 %, но менее 50 % включительно;

3) к группе «Z» должна быть отнесена продукция, имеющая в течение года коэффициент вариации выручки более 50 %.

В результате объединения итогов АВС- и XYZ-анализов выделяются продукты, продажи которых на целевом рынке компании экономически выгодно увеличивать, и отдельно – те, которые целесообразно постепенно исключить из ее ассортимента.

Определение величины коэффициента Спирмена должно сопровождаться оценкой его статистической значимости с помощью t-критерия Стьюдента. При этом следует пользоваться следующими формулами:

– для расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.22) |

– для расчета t-критерия Стьюдента:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.23) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – разница рангов по выручке и чистой прибыли для *i*-го наименования ассортиментной группы; |
| *n* – количество наименований ассортиментных групп. |

Сведения о выручке и чистой прибыли от продажи продукции СП ОАО «Спартак» в 2023 году, а также расчеты для ABC- и XYZ-анализов, коэффициента ранговой корреляции Спирмена и *t*-критерия Стьюдента представлены в Приложении Е.

Так как расчетное значение *t*-критерия Стьюдента превышает его табличное, то можно утверждать, что значение коэффициента Спирмена является статистически значимым.

Исходя из полученных данных, можно заключить, что такие ассортиментные группы, как шоколад, батончики и конфеты должны быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны, поскольку они приносят наибольшую выручку компании. На данную категорию продуктов должны быть выделены максимальные инвестиции. Продажи таких групп, как печенье, вафли и торты сравнительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данную категорию ассортиментных групп незначительны и необходимы только для поддержания существующего уровня продаж. Для данных шести групп нужно создавать постоянный страховой запас. Ассортиментная группа подарочных наборов приносит меньше всего выручки, однако имеет стабильные продажи, в связи с чем для этой категории можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой запас.

Компания в отношении уровня цен на новую продукцию придерживается стратегии «цены проникновения», которая проявляется в установлении намеренно заниженной цены на новый товар. Цель такой стратегии заключается в формировании признания рынка, обеспечении необходимого уровня пробных покупок и максимизации уровня продаж в краткосрочный период.

Касательно изменения уровня цен на существующую продукцию, СП ОАО «Спартак» использует стратегию стабильных цен – стратегию установления цены на уровне или близко к уровню ключевых конкурентов. Это минимизирует риски ценовых войн и помогает оптимизировать прибыль в условиях зрелости продукта и низкой дифференциации.

Стратегия, основанная на продуктовой и потребительской дифференциации цен, которой придерживается СП ОАО «Спартак» − стратегия дифференциации цен на взаимосвязанную продукцию. Компания предлагает различные ценовые категории и наборы товаров, что способствует привлечению разных сегментов покупателей и снижению затрат на производство менее популярных товаров.

С целью характеристики политики продвижения СП ОАО «Спартак» в таблице 2.7 приведена краткая характеристика средств маркетинговых коммуникаций, используемых компанией на целевом рынке.

Таблица 2.7 – Средства маркетинговых коммуникаций СП ОАО «Спартак»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Реклама | Стимулирование сбыта | PR | Личная продажа | Прямой маркетинг |
| 1. В каталогах.  2. Реклама на выставках и ярмарках.  3. Реклама при  демонстрации новинок.  4. В виде:  – рекламных роликов;  – брошюр и буклетов;  – плакатов и листовок;  – билбордов;  – аудио- и визуальных материалов. | 1. При проведении:  – конкурсов,  игр и розыгрышей;  –развлекательных и  культурно-  массовых мероприятий;  – промышленных выставок  и ярмарок.  2. В форме  предоставления:  – скидок при  покупке продукции;  – призов и подарков;  – образцов  продукции; | В форме:  – подготовки  информации  для прессы;  – выступлений  на мероприятиях;  – ежегодных  отчетов о деятельности  компании;  – пожертвований и спонсорства;  – поддержания  отношений с  контактной  аудиторией;  – публикаций  в СМИ;  – участия в общественных мероприятиях. | 1. В ходе:  – промышленных выставок  и ярмарок;  – торговых  встреч и презентаций.  2. В результате:  – раздачи образцов продукции. | С использованием:  – каталогов  продукции;  – почтовых  рассылок  предложений о  приобретении  продукции;  – возможности  приобрести  покупку через  Интернет. |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

СП ОАО «Спартак» планирует бюджет на маркетинговые коммуникации **исходя из целей и задач**. Этот подход позволяет компании сфокусироваться на конкретных маркетинговых целях, таких как увеличение продаж, расширение рынка или улучшение имиджа компании, и выделить соответствующие ресурсы для достижения этих целей.

Таким образом, компания СП ОАО «Спартак» имеет быстрый темп продаж и относительно небольшую долю рынка, охватывает различные сегменты потребителей и предлагает разнообразие вариантов продукции. Компания делает упор на обеспечение наивысшего качества продукции, чем обеспечила лояльность потребителей и неэластичный спрос при изменении цены. Компания должна продолжать активно инвестировать в маркетинг и инновации, усиливать взаимодействие с клиентами и адаптировать ассортимент в соответствии с их предпочтениями.

## **2.3 Маркетинговая проблема компании и оценка привлекательности рынка, на котором она будет решена**

После анализа финансовой отчетности СП ОАО «Спартак» был сделан вывод, что молочный шоколад «Аленка» обладает слишком малой долей рынка. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и наличием крупных игроков на рынке, преимущественно зарубежных. Они поддерживают высокое качество товаров, и, в отличие от них, шоколад «Аленка» не соответствует вкусовым предпочтениям целевой аудитории. В целях укрепления на рынке позиции шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак» следует изменить его рецептуру: заменить консерванты и прочие искусственные добавки на натуральные, увеличить долю тертого какао и снизить долю сахара в составе продукта.

Перед планированием мероприятий, направленных на решение маркетинговой проблемы компании, следует провести PEST-анализ рынка. На первом шаге анализа был составлен перечень факторов, которые будут определять привлекательность рынка, после чего они были разбиты на четыре группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

На втором шаге была оценена возможная степень влияния факторов на предлагаемый проект мероприятий:

* малому (слабому) уровню влияния присваивается оценка 0,2;
* среднему (умеренному) уровню влияния присваивается оценка 0,6;
* значительному (сильному) уровню влияния присваивается оценка 1,0.

На третьем шаге была оценена вероятность изменения каждого фактора. Оценивание производится следующим образом:

* очень малому значению вероятности изменения фактора присваивается значение 0,2;
* малому значению вероятности изменения – 0,4;
* среднему значению вероятности изменения – 0,6;
* высокому значению вероятности изменения – 0,8;
* абсолютно обоснованному ожиданию изменения – 1,0.

На четвертом шаге была рассчитана значимость каждого фактора. Для расчета вероятности изменения ИФ*i*, веса ВФ*i* и значимости ЗнФ*i* каждого фактора использовались формулы:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.23) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.24) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – оценка вероятности изменения *i*-го фактора; |
| – оценка влияния *i*-го фактора на реализацию проекта; |
| *k, m, q* и *v* – количество включенных в анализ соответственно политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. |

Расчет значимости факторов представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Значимость факторов при проведении PEST-анализа рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название фактора** | **Оценка степени влияния фактора, СВФ*i*** | **Оценка вероятности изменения фактора, ИФ*i*** | **Вес фактора, ВФ*i*** | **Значимость фактора, ЗнФ*i*** |
| **Политические факторы** | | | | |
| 1. Характер налоговой политики государства | 1 | 0,6 | 0,09 | 5,17 |
| 2. Вероятность дестабилизации обстановки в стране в результате политических и военных конфликтов | 0,6 | 0,4 | 0,05 | 2,07 |
| 3. Уровень протекционизма в сфере бизнеса компании | 0,6 | 0,6 | 0,05 | 3,10 |
| 4. Тенденции в регулировании государством сферы деятельности компании | 1 | 0,8 | 0,09 | 6,90 |
| **Экономические факторы** | | | | |
| 1. Темп роста национальной экономики | 1 | 0,8 | 0,09 | 6,90 |
| 2. Уровни инфляции и процентных ставок по банковским кредитам | 0,6 | 1 | 0,05 | 5,17 |
| 3. Курс национальной валюты | 0,6 | 0,8 | 0,05 | 4,14 |
| 4. Характер денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики государства | 0,6 | 0,6 | 0,05 | 3,10 |
| **Социально-культурные факторы** | | | | |
| 1. Образ жизни и привычки покупателей | 1 | 0,2 | 0,09 | 1,72 |
| 2. Требования к качеству продукции | 0,6 | 0,4 | 0,05 | 2,07 |
| 3. Отношение жителей страны к продукции импортного производства | 0,6 | 0,2 | 0,05 | 1,03 |
| 4. Половозрастная структура населения и средняя продолжительность жизни | 0,2 | 0,4 | 0,02 | 0,69 |
| **Технологические факторы** | | | | |
| 1. Уровень инновационной деятельности и применяемых технологий в сфере бизнеса компании | 1 | 0,6 | 0,09 | 5,17 |
| 2. Степень доступа к инновационным технологиям | 1 | 0,6 | 0,09 | 5,17 |
| 3. Уровень развития и проникновения в отрасль сети Интернет и мобильных приложений и устройств | 0,6 | 0,8 | 0,05 | 4,14 |
| 4. Оценка затрат на НИОКР | 0,6 | 0,4 | 0,05 | 2,07 |
| Итого |  |  | 1,0 |  |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

На пятом шаге PEST-анализа была составлена сводная таблица в матричной форме, в которой все факторы по группам были расположены в порядке убывания их значимости (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Сводная таблица факторов при проведении PEST-анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Политические факторы** | | **Экономические факторы** | |
| **Название** | **Значимость** | **Название** | **Значимость** |
| 1. Тенденции в регулировании государством сферы деятельности компании | 6,8966 | 1. Темп роста национальной экономики | 6,8966 |
| 2. Характер налоговой политики государства | 5,1724 | 2. Уровни инфляции и процентных ставок по банковским кредитам | 5,1724 |
| 3. Уровень протекционизма в сфере бизнеса компании | 3,1034 | 3. Курс национальной валюты | 4,1379 |
| 4. Вероятность дестабилизации обстановки в стране в результате политических и военных конфликтов | 2,0690 | 4. Характер денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики государства | 3,1034 |
| **Социально-культурные факторы** | | **Технологические факторы** | |
| **Название** | **Значимость** | **Название** | **Значимость** |
| 1. Требования к качеству продукции | 2,0690 | 1. Уровень инновационной деятельности и применяемых технологий в сфере бизнеса компании | 5,1724 |
| 2. Образ жизни и привычки покупателей | 1,7241 | 2. Степень доступа к инновационным технологиям | 5,1724 |
| 3. Отношение жителей страны к продукции импортного производства | 1,0345 | 3. Уровень развития и проникновения в отрасль сети Интернет и мобильных приложений и устройств | 4,1379 |
| 4. Половозрастная структура населения и средняя продолжительность жизни | 0,6897 | 4. Уровень затрат на проведение НИОКР | 2,0690 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | |

Можно сделать вывод, что группы факторов, наиболее влияющие на привлекательность рынка и на результаты проекта мероприятий – это политические, экономические и технологические.

Среди политических факторов наиболее значима тенденция в регулировании сферы, что требует постоянного мониторинга законодательства, связанного с качеством и безопасностью продуктов. Характер налоговой политики также играет важную роль, так как изменения в налоговых ставках могут существенно повлиять на финансовые результаты компании. Уровень протекционизма также критичен, так как государственная поддержка или преференции могут дать СП ОАО «Спартак» значительные конкурентные преимущества по сравнению с зарубежными игроками на рынке.

В экономических факторах важен темп роста национальной экономики, поскольку он может увеличить потребительский спрос на кондитерские изделия. В то же время уровень инфляции и процентные ставки по банковским кредитам могут привести к увеличению издержек производства и затруднить финансовое планирование. Курс национальной валюты также влияет на стоимость импортируемых ингредиентов, что отражается на себестоимости продукции.

Среди социально-культурных факторов самый значительный – требования потребителей к качеству продукции. Увеличение внимания к качеству может потребовать от компании улучшения технологических процессов.

В технологических факторах решающую роль играет необходимость внедрения новых технологий для повышения эффективности производства. Доступ к инновационным технологиям, включая современное оборудование, может повысить производственные мощностей. Развитие интернета и мобильных приложений также открывает новые возможности для онлайн-продаж и маркетинга через цифровые каналы.

Далее был проведен анализ сильных и слабых сторон СП ОАО «Спартак», а также существующих на рынке возможностей и угроз (SWOT-анализ), на котором будет реализоваться предлагаемый проект мероприятий.

На первом шаге SWOT-анализа был сформирован перечень параметров для построения матрицы с использованием списка сильных и слабых сторон компании, а также рыночных возможностей и угроз, которые будут определять возможность успешной реализации проекта мероприятий в течение планируемого периода.

На втором шаге были приведены результаты оценивания параметров (таблица 2.10 и таблица 2.11). Для оценивания была использована шкала с оценками: минимальной – 0,0 и максимальной – 1,0.

Таблица 2.10 – Результаты оценивания сильных и слабых сторон СП ОАО «Спартак» на рынке продукции

|  |  |
| --- | --- |
| **Название параметра матрицы SWOT-анализа** | **Оценка** |
| **Сильные стороны** | |
| 1. Наличие необходимых финансовых ресурсов | 0,8 |
| 2. Высокая финансовая устойчивость и платежеспособность | 0,8 |
| 3. Эффективное использование производственных мощностей | 0,8 |
| 4. Относительно низкие затраты на производство и реализацию продукции | 0,7 |
| **Слабые стороны** | |
| 1. Отсутствие четко сформулированной стратегии маркетинга | 0,8 |
| 2. Недостаточно налаженная работа по сбыту продукции | 0,7 |
| 3. Низкие темпы совершенствования продукции | 0,6 |

Продолжение таблицы 2.10

|  |  |
| --- | --- |
| **Название параметра матрицы SWOT-анализа** | **Оценка** |
| **Сильные стороны** | |
| 4. Недостаток требуемых навыков и профессионализма у руководства и персонала | 0,6 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | |

Таблица 2.11 – Результаты оценивания возможностей и угроз СП ОАО «Спартак» на рынке продукции

|  |  |
| --- | --- |
| **Название параметра матрицы SWOT-анализа** | **Оценка** |
| **Возможности** | |
| 1. Высокий рыночный спрос на продукцию компании и ее конкурентов | 1 |
| 2. Возможность расширения ассортимента продукции | 0,8 |
| 3. Увеличение темпов роста рынка | 0,7 |
| 4. Высокий уровень доступа к требуемым экономическим ресурсам | 0,7 |
| **Угрозы** | |
| 1. Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют | 0,9 |
| 2. Высокие процентные ставки по банковским кредитам | 0,8 |
| 3. Угроза появления и роста продаж продуктов-заменителей | 0,7 |
| 4. Угроза начала спада в национальной экономике | 0,6 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | |

На третьем шаге были приведены результаты выполненного ранжирования параметров для матрицы SWOT-анализа и выделены в каждой группе три наиболее значимых. Выделенные параметры представлены в таблице 2.12 и в каждой группе упорядочены по мере уменьшения их значимости (ранга).

Таблица 2.12 – Результаты ранжирования наиболее значимых параметров для матрицы SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название параметра матрицы SWOT-анализа** | **Оценка значимости** | **Ранг** |
| **Сильные стороны** | | |
| Наличие необходимых финансовых ресурсов | 0,8 | 1 |
| Высокая финансовая устойчивость и платежеспособность | 0,8 | 2 |
| Эффективное использование производственных мощностей | 0,8 | 3 |
| **Слабые стороны** | | |
| Отсутствие четко сформулированной стратегии маркетинга | 0,8 | 1 |
| Недостаточно налаженная работа по сбыту продукции | 0,7 | 2 |
| Низкие темпы совершенствования продукции | 0,6 | 3 |
| **Возможности** | | |
| 1. Высокий рыночный спрос на продукцию компании и ее конкурентов | 1 | 1 |
| 2. Возможность расширения ассортимента продукции | 0,8 | 2 |
| 3. Увеличение темпов роста рынка | 0,7 | 3 |
| **Угрозы** | | |
| 1. Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют | 0,9 | 1 |
| 2. Высокие процентные ставки по банковским кредитам | 0,8 | 2 |

Продолжение таблицы 2.12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название параметра матрицы SWOT-анализа** | **Оценка значимости** | **Ранг** |
| **Угрозы** | | |
| 3. Угроза появления и роста продаж продуктов-заменителей | 0,7 | 3 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | |

Затем было произведено построение матрицы SWOT-анализа, в которую были занесены результаты экспертного оценивания взаимного влияния ее параметров друг на друга (таблица 2.13). При этом степень влияния параметров друг на друга оценивается следующим образом:

* для отражения положительного взаимного влияния (положительной оценки) используется знак «+»;
* для отражения отрицательного взаимного влияния (отрицательной оценки) используется знак «–»;
* в том случае, если уровень взаимного влияния является сильным (положительным или отрицательным), ставится оценка «1,0»;
* в том случае, если уровень взаимного влияния является средним по силе (положительным или отрицательным), ставится оценка «0,5»;
* в том случае, если взаимное влияние отсутствует, ставится оценка «0,0».

Таблица 2.13 – Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры матрицы | | | Рыночные | | | | | | Сумма оценок | |
| Возможности | | | Угрозы | | | По строкам | По сторонам компании |
| 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Стороны компании | Сильные | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 7 |
| 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Слабые | 1 | 0 | -0,5 | 0 | 0 | 0 | -0,5 | -1 | -6,5 |
| 2 | 0 | -0,5 | -0,5 | 0 | 0 | -1 | -2 |
| 3 | -0,5 | -1 | -0,5 | -0,5 | -0,5 | -0,5 | -3,5 |
| Сумма оценок | По колонкам | | -0,5 | 1 | -1 | 1,5 | 1,5 | -2 | 0,5 | |
| По возможностям и угрозам | | -0,5 | | | 1 | | |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | | | | | | | |

Таким образом, СП ОАО «Спартак» отличается высокой финансовой устойчивостью, платежеспособностью и располагает достаточными финансовыми ресурсами, что позволяет компании адаптироваться к ухудшающимся экономическим условиям, таким как неблагоприятные изменения в обменных курсах валют и высокие процентные ставки по банковским кредитам. Компания может эффективно использовать свои финансовые ресурсы и производственные мощности, чтобы расширять и обновлять ассортимент своей продукции. СП ОАО «Спартак» следует использовать рыночные возможности, такие как высокий спрос на продукцию, возможность расширения ассортимента и увеличение темпов роста рынка, для преодоления своих слабых сторон, т.е. формулирования своей стратегии маркетинга, увеличения темпа совершенствования продукции и налаживанию работы по сбыту товаров. Также эти мероприятия поспособствуют уменьшению негативного влияния на предприятие таких угроз, как появления товаров-заменителей, изменения курса валют и возрастанию процентных ставок.

Оценка будущей привлекательности рынка *МА*, на котором в рамках предлагаемого проекта мероприятий будет реализовываться продукция СП ОАО «Спартак», рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.25) |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – показатели значимости оценок будущего спроса, рентабельности, возможностей и угроз, определенные экспертным путем или методом анализа иерархий. |

При этом:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.26) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.27) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.28) |

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2.29) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | – оценка -го фактора изменения спроса; |
| – количество факторов изменения спроса; |
| – оценка *j*-го фактора изменения рентабельности; |
| – количество факторов изменения рентабельности; |
| – оценка *k*-го фактора, определяющего рыночные возможности; |
| – количество факторов, определяющих рыночные возможности; |
| – значение *l*-го фактора, определяющего рыночные угрозы |
| – количество факторов, определяющих рыночные угрозы. |

При этом рынок может считаться привлекательным только в том случае, если величина *МА* является положительной.

Оценки будущего роста рыночного спроса и будущей рентабельности, будущих рыночных возможностей и угроз определялись с помощью показателей, приведенных в таблицах 2.14−2.17. При ухудшении фактора выставлялась оценка «0,0», при неизменном его состоянии – «0,5», а при улучшении – «1,0».

Таблица 2.14 – Факторы для расчета оценки изменения спроса на продукцию СП ОАО «Спартак» на рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название** | **Значение для оценок** | | **Оценка, *gi*** |
| **0** | **1** |
| Темп роста соответствующей отрасли национальной экономики | понизится | повысится | 1 |
| Прирост численности потребителей данной отрасли в составе населения страны | 0,5 |
| Динамика географического расширения рынков | расширится | сузится | 0,5 |
| Степень устаревания продукции | снизится | повысится | 0,5 |
| Степень обновления продукции | 1 |
| Степень обновления технологии | 1 |
| Уровень насыщения спроса | повысится | снизится | 0,5 |
| Общественная приемлемость продукции | понизится | повысится | 0,5 |
| Государственное регулирование затрат, включаемых в себестоимость продукции | ужесточится | ослабеет | 0 |
| Государственное регулирование уровня спроса на продукцию | 0,5 |
| Количество благоприятных факторов, влияющих на рост спроса | уменьшится | возрастет | 1 |
| Количество неблагоприятных факторов, влияющих на рост спроса | возрастет | уменьшится | 0,5 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | |

Таблица 2.15 – Факторы для расчета оценки изменения рентабельности продаж продукции СП ОАО «Спартак» на рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название** | **Значения для оценок** | | **Оценка, *ri*** |
| **0** | **1** |
| Колебания рентабельности | отсутствуют | очень велики | 0,5 |
| Колебания объема продаж продукции | 0,5 |
| Колебания цен на продукцию | 0,5 |
| Цикличность спроса на продукцию | отсутствует | очень велика | 0 |
| Характеристика структуры рынка | высокий уровень концентрации | низкий уровень концентрации | 0 |
| Стабильность структуры рынка | высокая | низкая | 0,5 |

Продолжение таблицы 2.15

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название** | **Значения для оценок** | | **Оценка, *ri*** |
| **0** | **1** |
| Обновление состава продукции | редкое | очень частое | 0,5 |
| Продолжительность жизненных циклов | большая | малая | 0 |
| Время разработки новой продукции | длительное | короткое | 1 |
| Расходы на НИОКР | крупные | небольшие | 1 |
| Затраты, требуемые для доступа на рынок | высокие | низкие | 1 |
| Агрессивность ведущих конкурентов | очень высокая | слабая | 0,5 |
| Конкуренция со стороны зарубежных фирм | очень сильная | слабая | 0 |
| Конкуренция на рынках экономических ресурсов | слабая | очень сильная | 0,5 |
| Интенсивность рекламы продукции | низкая | очень высокая | 0,5 |
| Послепродажное обслуживание | отсутствует | значительное | 0 |
| Степень удовлетворения потребителей | очень высокая | низкая | 0,5 |
| Государственное регулирование конкуренции | отсутствует | очень жестокое | 0,5 |
| Государственное регулирование производства продукции | 0,5 |
| Давление потребителей | очень сильное | слабое | 0 |
| Давление поставщиков сырья, материалов, полуфабрикатов, деталей, узлов и агрегатов | 0,5 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | |

Таблица 2.16 – Факторы для расчета оценки рыночных возможностей СП ОАО «Спартак» на рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название** | **Значения для оценок** | | **Оценка, *ok*** |
| **0** | **1** |
| Рыночный спрос на продукцию компании и ее конкурентов | очень низкий | очень высокий | 1 |
| Возможность обслуживания на рынке дополнительных групп потребителей | очень низкая | очень высокая | 1 |
| Возможность расширения ассортимента (номенклатуры) продукции | 1 |
| Возможность выхода на новый рынок или сегмент рынка | 0,5 |
| Уровень доступа к требуемым экономическим ресурсам | низкий | высокий | 0,5 |
| Процентные ставки по банковским кредитам | высокие | низкие | 0,5 |
| Возможность привлечения новых инвесторов | низкая | высокая | 0,5 |
| Возможность снижения торговых барьеров, затрудняющих доступ к привлекательным международным рынкам | низкая | высокая | 0 |
| Вероятность увеличения темпов роста рынка | 1 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | |

Таблица 2.17 – Факторы для расчета оценки рыночных угроз СП ОАО «Спартак» на рынке

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название** | **Значения для оценок** | | **Оценка, *tl*** |
| **0** | **1** |
| Уровень неплатежеспособности покупателей продукции | низкий | высокий | 0 |
| Степень несовершенства налогового законодательства | низкая | высокая | 0 |
| Уровень налогов | низкий | высокий | 0,5 |
| Вероятность увеличения числа конкурентов, в том числе и сильных | низкая | высокая | 0 |
| Вероятность снижения темпов роста (прироста) рынка | 0 |
| Угроза появления и роста продаж продуктов-заменителей | 0,5 |
| Уровень процентных ставок по банковским кредитам | низкий | высокий | 0,5 |
| Изменения в обменных курсах валют | слабые | сильные | 1 |
| Вероятность начала спада (рецессии) в национальной экономике | низкая | высокая | 0,5 |
| Характер протекционистских мероприятий со стороны иностранного государства по защите собственных производителей | слабый | жестокий | 0 |
| Вероятность неблагоприятных изменений во вкусах и предпочтениях потребителей | низкая | высокая | 0 |
| Вероятность неблагоприятных демографических изменений | 0 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | |

Поскольку значение показателя привлекательности рынка составляет 0,49, что положительно, то можно заключить, что данный рынок является привлекательным.

Для решения своей основной маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак» необходимо оптимизировать производственный процесс продукции: следует изменить рецептуру продукта в целях повышения его питательной ценности и вкусовых качеств. Таким образом, СП ОАО «Спартак» сможет повысить конкурентоспособность молочного шоколада «Аленка».

# **3 РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ (КОНСТРУКТИВНЫЙ) РАЗДЕЛ**

## **3.1 Замысел (идея) проекта мероприятий, направленного на решение маркетинговой проблемы компании**

По результатам расчетов и анализа рынка кондитерских изделий, а также деятельности СП ОАО «Спартак», сформированной целью проекта мероприятий для данного предприятия является повышение конкурентоспособности продукции.

Потребители молочного шоколада выбирают продукты, основываясь на качестве ингредиентов: предпочтение отдается шоколаду с натуральными компонентами и высокой долей какао тертого. Сбалансированный вкус, где сладость гармонично сочетается с шоколадным ароматом, и кремовая текстура также играют значительную роль.

Целью предлагаемого проекта мероприятий на целевом рынке является решение выявленной маркетинговой проблемы (низкая конкурентоспособность продукции в сравнении с конкурентами) за счет изменения состава продукции.

Тщательно проанализировав состав молочного шоколада «Аленка», были обнаружены следующие недостатки: содержание консервантов и антиокислителей, малая доля содержания тертого какао и высокая доля содержания сахара.

Консерванты и антиокислители не несут серьезной опасности здоровью человека, но в индивидуальных случаях могут вызывать сбои в работе ЖКТ и аллергические реакции. Исключение этих компонентов сделает продукт более безопасным и привлекательным для современного потребителя, который стремится к натуральности и минимизации искусственных добавок в рационе.

Низкая доля тертого какао ограничивает выраженность шоколадного вкуса и аромата. Увеличение этого компонента не только обогатит органолептические характеристики шоколада, но и повысит его питательную ценность благодаря содержанию антиоксидантов и полезных микроэлементов.

Высокая доля сахара в составе может способствовать избыточному потреблению калорий и затмевать шоколадный вкус. Снижение содержания сахара позволит достичь более гармоничного баланса вкусов и сделать продукт более здоровым выбором.

Таким образом, в рамках разрабатываемых мероприятий молочный шоколад «Аленка» от производителя СП ОАО «Спартак» подлежит изменению рецептуры, а именно замене консервантов и прочих искусственных добавок на натуральные, увеличение доли тертого какао и снижение доли сахара в составе продукта.

Основные задачи проекта:

* проведение оценки конкурентоспособности продукции;
* поиск необходимых специалистов для проведения мероприятия;
* разработка нового состава;
* производство первой партии измененного продукта;
* лабораторное тестирование продукта;
* доработка состава;
* заключительное тестирование;
* изменение состава на упаковке;
* рекламная кампания по объявлению потребителям об измененном составе;
* улучшение экономических показателей (по окончанию срока реализации мероприятия);
* повышение конкурентоспособности продукции.

Планируемый срок реализации проекта – 3 года и 4 месяца.

Ожидаемая оценка конкурентной позиции СП ОАО «Спартак» на рынке была сделана с использованием прогнозируемых значений показателей абсолютной и относительной доли рынка компании. Они были рассчитаны на основе показателей объемов продаж компании и ее конкурентов за 2021−2023 гг. Итоги расчетов представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозируемые значения показателей доли СП ОАО «Спартак» и его конкурентов на рынке

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компании** | **Доля рынка компании в 2023 году** | | **Доля рынка компании в 2026 году** | |
| **абсолютная** | **относительная** | **абсолютная** | **относительная** |
| СП ОАО «Спартак» | 2,55% | 0,04 | 2,66% | 0,05 |
| СОАО «Коммунарка» | 3,96% | 0,06 | 4,46% | 0,08 |
| ООО «Нестле Россия» | 62,95% | 2,06 | 58,64% | 1,71 |
| ООО «Мон'дэлис Русь» | 30,54% | 0,49 | 34,24% | 0,58 |

Можно утверждать, что как абсолютная, так и относительная доля СП ОАО «Спартак» на рынке увеличатся относительно занимаемой на момент написания курсовой работы.

## **3.2 График и календарный план реализации предлагаемого проекта мероприятий**

График и календарный план реализации проекта мероприятий, направленного на решение маркетинговой проблемы, стоящей перед СП ОАО «Спартак», представлен в таблице 3.2 с указанием длительности работ в днях, точных дат их начала и окончания, ответственных за их выполнение отделов и оценок затрат за использование необходимых ресурсов. График реализации всего проекта мероприятий представлен в виде диаграммы Гантта в Приложении Ж.

Таблица 3.2 – Календарный план проекта мероприятий по обновлению состава молочного шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название мероприятия** | **Длите-льность, дней** | **Даты** | | **Ответственные за выполнение** | **Оценка затрат, р.** |
| **начала** | **окончания** |
| **Этап 1** | | | | | |
| Анализ текущего состава шоколада | 3 | 02.09.2024 | 04.09.2024 | Главный технолог; Главный инженер | 4800 |
| Изучение рынка и конкурентов | 3 | 02.09.2024 | 04.09.2024 | Маркетолог; Аналитик | 3150 |
| Опрос потребителей | 7 | 05.09.2024 | 13.09.2024 | Маркетолог; Социолог | 2900 |
| Анализ данных и подготовка отчета | 3 | 16.09.2024 | 18.09.2024 | Аналитик; Менеджер проекта | 1700 |
| **Этап 2** | | | | | |
| Формирование рабочей группы | 2 | 19.09.2024 | 20.09.2024 | Менеджер проекта; Главный технолог; Координатор | 5150 |
| Разработка концепции нового состава | 8 | 23.09.2024 | 02.10.2024 | Главный технолог; Главный инженер | 6700 |
| Согласование концепции с руководством | 2 | 03.10.2024 | 04.10.2024 | Менеджер проекта; Директор; Главный инженер | 1940 |
| Создание образцов нового шоколада | 3 | 07.10.2024 | 09.10.2024 | Главный инженер; Главный технолог | 5200 |
| Тестирование образцов шоколада | 4 | 10.10.2024 | 15.10.2024 | Тестировщик; Специалист по качеству | 4660 |
| Оценка результатов тестирования | 3 | 16.10.2024 | 18.10.2024 | Аналитик | 3310 |
| Дополнительное тестирование и доработка состава | 4 | 16.10.2024 | 21.10.2024 | Тестировщик; Специалист по качеству | 3500 |
| Адаптация состава на основе тестирования | 5 | 22.10.2024 | 28.10.2024 | Главный инженер; Главный технолог | 3750 |
| **Этап 3** | | | | | |
| Создание маркетингового плана | 4 | 29.10.2024 | 01.11.2024 | Креативный директор; Маркетолог; Аналитик | 5900 |

Продолжение таблицы 3.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название мероприятия** | **Длите-льность, дней** | **Даты** | | **Ответственные за выполнение** | **Оценка затрат, р.** |
| **начала** | **окончания** |
| **Этап 3** | | | | | |
| Согласование плана с руководством | 2 | 04.11.2024 | 05.11.2024 | Директор; Менеджер проекта; Креативный директор | 2040 |
| **Этап 4** | | | | | |
| Обновление этикетки с составом | 1 | 29.10.2024 | 29.10.2024 | Дизайнер | 2830 |
| Создание рекламных материалов | 4 | 06.11.2024 | 13.11.2024 | Дизайнер; Маркетолог; Специалист по рекламе | 7600 |
| Тестирование рекламных материалов | 4 | 13.11.2024 | 19.11.2024 | Маркетолог; Специалист по рекламе | 3800 |
| Производство первой партии нового шоколада | 3 | 30.10.2024 | 01.11.2024 | Главный инженер; Главный технолог | 6000 |
| Распределение товара по местам продажи | 5 | 04.11.2024 | 12.11.2024 | Менеджер по продажам; Логист | 6900 |
| Запуск рекламной кампании | 4 | 19.11.2024 | 25.11.2024 | Маркетолог; Специалист по рекламе; Специалист по PR | 4720 |
| Подготовка к выставке и презентации нового продукта | 5 | 25.11.2024 | 02.12.2024 | Дизайнер; Маркетолог; Специалист по PR | 5200 |
| Мониторинг и оценка результатов | 3 | 02.12.2024 | 05.12.2024 | Аналитик; Специалист по данным | 3800 |
| Финальный отчет по проекту | 2 | 05.12.2024 | 09.12.2024 | Менеджер проекта | 3240 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | | |

## **3.3 Оценка жизнеспособности, финансовой реализуемости и экономической эффективности предлагаемого проекта мероприятий**

Расчет величины инвестиционных затрат, чистой прибыли от реализации продукции, графика финансирования и потока денежных средств проекта мероприятий СП ОАО «Спартак» выполнены с использованием таблиц 3.3 – 3.6.

Таблица 3.3 – Величины инвестиционных затрат проекта мероприятий СП ОАО «Спартак»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | **Значение по шагам расчета проекта, p.** | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| 1. Инвестиции в долгосрочные активы проекта | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Инвестиции в краткосрочные активы проекта | 98 790 | 0 | 0 | 0 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

Таблица 3.4 – Расчет чистой прибыли от реализации продукции в результате выполнения проекта мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение по шагам расчета проекта, р.** | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| 1. Выручка от реализации продукции | 0 | 275 566 | 281 077 | 286 699 |
| 2. Налог, включаемый в выручку от реализации продукции | 0 | 55 113 | 56 215 | 57 340 |
| 3. Выручка от реализации продукции (за вычетом налогов, сборов и иных обязательных платежей) | 0 | 220 453 | 224 862 | 229 359 |
| 4. Условно-переменные издержки на производство продукции | 0 | 119 871 | 122 268 | 124 714 |
| 5. Маржинальная (переменная) прибыль | 0 | 100 582 | 102 594 | 104 645 |
| 6. Условно-постоянные издержки на производство и реализацию продукции | 0 | 46 846 | 47 783 | 48 738 |
| 6.1. В том числе амортизация долгосрочных активов проекта | 0 | 6 089 | 6 212 | 6 336 |
| 7. Прибыль (убыток) от реализации продукции | 0 | 53 736 | 54 811 | 55 907 |
| 8. Выплата процентов по долгосрочным кредитам | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Прибыль (убыток) до налогообложения | 0 | 53 736 | 54 811 | 55 907 |
| 10. Налог на прибыль | 0 | 13 434 | 13 703 | 13 977 |
| 11. Чистая прибыль (убыток) | 0 | 40 302 | 41 108 | 41 930 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

Таблица 3.5 – Описание графика финансирования проекта мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Значение по шагам расчета проекта, р.** | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| 1. Собственные средства | 98 790 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Долгосрочные кредиты: | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1. привлечение | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2. возврат | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

Таблица 3.6 – Расчёт потока денежных средств проекта мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение по шагам расчета проекта, р.** | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| Инвестиционная деятельность | | | | |
| 1. Инвестиции в долгосрочные активы | 0 | 0 | 0 | 0 |

Продолжение таблицы 3.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение по шагам расчета проекта, р.** | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| Инвестиционная деятельность | | | | |
| 2. Чистая ликвидационная стоимость от продажи долгосрочных активов | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Инвестиции в краткосрочные активы | 98 790 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Денежный поток от инвестиционной деятельности | -98 790 | 0 | 0 | 0 |
| Операционная деятельность | | | | |
| 5. Чистая прибыль | 0 | 40 302 | 41 108 | 41 930 |
| 6. Амортизация долгосрочных активов проекта | 0 | 6 089 | 6 212 | 6 336 |
|
| 7. Денежный поток от операционной деятельности | 0 | 46 391 | 47 320 | 48 266 |
| Финансовая деятельность | | | | |
| 8. Вложение собственных средств | 98 790 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Привлечение долгосрочных кредитов | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10. Возврат долгосрочных кредитов | 0 | 0 | 0 | 0 |
|
| 11. Денежный поток от финансовой деятельности | 98 790 | 0 | 0 | 0 |
| Накопленное сальдо денежных потоков от видов деятельности по проекту | | | | |
| 12. Сальдо денежных потоков | 0 | 46 391 | 47 320 | 48 266 |
| 13. Накопленное сальдо денежных потоков | 0 | 46 391 | 93 711 | 141 977 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

На основании значений накопленного сальдо денежных потоков можно сделать вывод, что данный проект маркетинговых мероприятий является жизнеспособным и финансово реализуемым, так как все значения показателя положительные.

В таблице 3.7 приведён расчёт накопленного чистого потока наличности проекта мероприятий.

Таблица 3.7 – Расчёт чистого потока наличности проекта мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение по шагам расчета проекта, р.** | | | |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| 1. Денежный поток от инвестиционной деятельности | -98 790 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Денежный поток от операционной деятельности | 0 | 46 391 | 47 320 | 48 266 |
| 3. Чистый поток наличности | -98 790 | 46 391 | 47 320 | 48 266 |
| 4. Накопленный ЧПН | -98 790 | -52 399 | -5 079 | 43 187 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

Далее был проведён расчёт интегральных показателей экономической эффективности проекта мероприятий. Первым рассчитывалось значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), с использованием формулы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | (3.1) |
| где | *t* – номер шага расчета;  *n* – горизонт расчета, лет;  ЧПН*t* – чистый поток наличности проекта на *t*-м шаге расчета, р.;  *r* – норма дисконта. | |

В качестве нормы дисконта рекомендуется принимать значение равное 15% (0,15).

Значение ЧДД является положительным, следовательно, проект можно признать экономически эффективным.

Далее была рассчитана величина внутренней нормы доходности (ВНД), которая представляет собой норму дисконта, при которой ЧДД становится равным нулю. Ее расчет был выполнен с использованием функции «ВСД» библиотеки функций «Финансовые» панели инструментов «Формулы» программы Microsoft Excel. Значение показателя составило 20%, что находится в пределах нормы.

Следующим был рассчитан индекс рентабельности инвестиций (ИР):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | (3.2) |
| где | И*t* – инвестиционные затраты проекта мероприятий на шаге расчета *t*. | |

Проект можно признать экономически эффективным, так как значение данного показателя превышает 1,0.

Последним показателем, который был рассчитан в рамках данной курсовой работы, является простой срок окупаемости (*Т*ок). В качестве этого срока принимается такой период времени, к концу которого величина накопленного чистого потока наличности становится равной нулю. Величина срока окупаемости была определена с точностью до одного месяца. При этом была использована следующая формула:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (3.3) |

|  |  |
| --- | --- |
| где | *tk* – последний шаг расчета, на котором величина накопленного чистого потока наличности проекта остается отрицательной, лет;  – величина накопленного чистого потока наличности к концу шага расчета *k*, р.;  ЧПН*k*+1 – чистый поток наличности на шаге расчета *k*+1, на котором он становится положительным. |

Следовательно, инвестиции в проект по обновлению состава молочного шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак» окупятся через 2 года и 6 полных месяцев.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам выполненной курсовой работы, направленной на выявление маркетинговой проблемы, стоящей перед СП ОАО «Спартак», а также разработку проекта мероприятий по решению данной проблемы, можно сделать следующие выводы:

1. Понятие конкурентоспособности товара зародилось в древних временах и изменялось вплоть до современности. В развитии данного понятия участвовали такие экономисты, как Майкл Портер, Азгальдов Г. Г., Фатхутдинов Р. А. и др. Эволюция понятия «конкурентоспособность товара» отражает изменения в рыночной среде и потребительских предпочтениях на протяжении истории человечества.
2. Конкурентоспособность товара определяет его привлекательность для потребителей и зависит от потребительских свойств и затрат. Оценка конкурентоспособности включает анализ рынка, конкурентов и потребностей покупателей, а также использование методов, таких как дифференциальный и индексный.
3. Отечественные и зарубежные компании в кондитерской отрасли повышают конкурентоспособность товаров, улучшая качество продукции. Например, создают низкокалорийный шоколад, снижают содержание сахара без потери сладости, увеличивают содержание тертого какао в продукте.
4. СП ОАО «Спартак» имеет быстрый темп продаж и относительно небольшую долю рынка, отличается высокой финансовой устойчивостью, платежеспособностью и располагает достаточными финансовыми ресурсами.
5. Маркетинговая проблема, стоящая перед СП ОАО «Спартак», заключается в низкой конкурентоспособности молочного шоколада «Аленка» в сравнении с конкурентами. В отличие от них, шоколад «Аленка» не соответствует вкусовым предпочтениям целевой аудитории. В целях укрепления на рынке позиции продукта следует изменить его рецептуру, а именно заменить консерванты и прочие искусственные добавки на натуральные, увеличить долю тертого какао и снизить долю сахара в составе продукта.

Для решения маркетинговой проблемы был разработан проект мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции предприятия, для реализации которого поставлены следующие задачи:

* проведение оценки конкурентоспособности продукции;
* поиск необходимых специалистов для проведения мероприятия;
* разработка нового состава;
* производство первой партии измененного продукта;
* лабораторное тестирование продукта;
* доработка состава;
* заключительное тестирование;
* изменение состава на упаковке;
* рекламная кампания по объявлению потребителям об измененном составе;
* улучшение экономических показателей (по окончанию срока реализации мероприятия);
* повышение конкурентоспособности продукции.

Планируемый срок реализации проекта – 3 года и 4 месяца.

В целях оценки экономической эффективности проекта были рассчитаны следующие показатели:

1. значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД) составило 9 066 руб. при ставке дисконтирования 15%;
2. величина внутренней нормы доходности (ВНД) составила 20%;
3. значение индекса рентабельности инвестиций (ИР) составило 1,09.

Все рассчитанные значения находятся в пределах нормы, исходя из чего можно сделать вывод об экономической эффективности предложенного проекта мероприятий.

Рассчитав величину простого срока окупаемости (*Т*ок), можно утверждать, что инвестиции в проект по обновлению рецептуры молочного шоколада «Аленка» производства СП ОАО «Спартак» окупятся через 2 года и 6 полных месяцев.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 192 с.
2. Гырдымова, О. П. Исследование возможностей повышения конкурентоспособности продукции / О. П. Гырдымова, О. А. Воробьева // Менеджмент: теория и практика. – 2020. – № 4. – С. 101-106.
3. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. − Москва : Альпина Паблишер, 2023. – 948 с.
4. Азгальдов, Г. Г. Экспертные методы в оценке качества товаров / Г. Г. Азгальдов, Э. П. Райхман. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Экономика, 1974. – 298 с.
5. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Экономика, 2020. – 504 с.
6. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум / Н. В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 242 с.
7. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. − 3-е изд., испр. и доп. − Москва : Юрайт, 2024. − 427 с.
8. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : ГНОМ и Д, 2021. – 304 с.
9. Словарь современных экономических терминов : учебное пособие / А. И. Базылева [и др.]. − Минск : МИТСО, 2018. − 176 с.
10. Швец, В. Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии / В. Е. Швец // Москва : Юрайт, 2019. − 220 с.
11. Гарифова, Л. Ф. Генезис категориальной конструкции «Конкурентоспособность товара» / Л. Ф. Гарифова // Экономика и бизнес: теория и практика. − 2019. − №1. − С. 16–18.
12. Калужских, А. Г. Определение конкурентоспособности товара и факторы ее определяющие / А. Г. Калужских, Е. Грачева // II Международная науч.-практ. конференция «Проблемы конкурентоспособности потребительских товаров и продуктов питания» : сб. науч. тр. / отв. ред. Э. А. Пьяникова. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 185–188.
13. Никольская, В. А. Подходы к оценке конкурентоспособности товаров / В. А. Никольская, Г. В. Кошкина, С. А. Багрецов // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2018. – № 3. – С. 139–143.
14. Симонян, С. Р. Методы оценки конкурентоспособности продукции предприятия / С. Р. Симонян, И. В. Савосин // II Международная молодежная науч. конференция «Молодежь в науке: новые аргументы» : сб. науч. тр. В 2 ч. / отв. ред. А. В. Горбенко. – Липецк : Научное партнерство «Аргумент», 2015. – С. 60–63.
15. Пилипук, А. В. Конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности Беларуси в условиях построения Евразийского экономического союза / А. В. Пилипук. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2018. – 237 с.
16. Методология оценки конкурентного потенциала кондитерских изделий функционального назначения в контексте тенденций мирового рынка / З. В. Ловкис [и др.] // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2020. – №3. – С. 283–297.
17. Официальный сайт Nestle [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nestle.com/randd/news/allfeatures/nestle-research-discovery-sugar-reduction/>.
18. Специализированный отраслевой интернет-ресурс «Шоколад. Шоколадные конфеты» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.shokolad.biz/novosti/companies/alpengoldshokoladlyuboznatelnyhbrendizmenilrecepturuipozicionirovanie.html>.
19. Информационный портал «Минск-Новости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://minsknews.by/pochemu-sladosti-ot-kommunarki-takie-vkusnye-gendirektor-raskryl-sekrety-fabrichnoj-kuhni/>.
20. Официальный сайт СП ОАО «Спартак» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://spartak.by/>.
21. Официальный сайт СОАО «Коммунарка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://kommunarka.by/.
22. Официальный сайт ООО «Нестле Россия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.nestle.ru/.
23. Официальный сайт ООО «Мон'дэлис Русь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.mondelezinternational.com/russia/.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**(справочное)**

**Организационная структура СП ОАО «Спартак»**

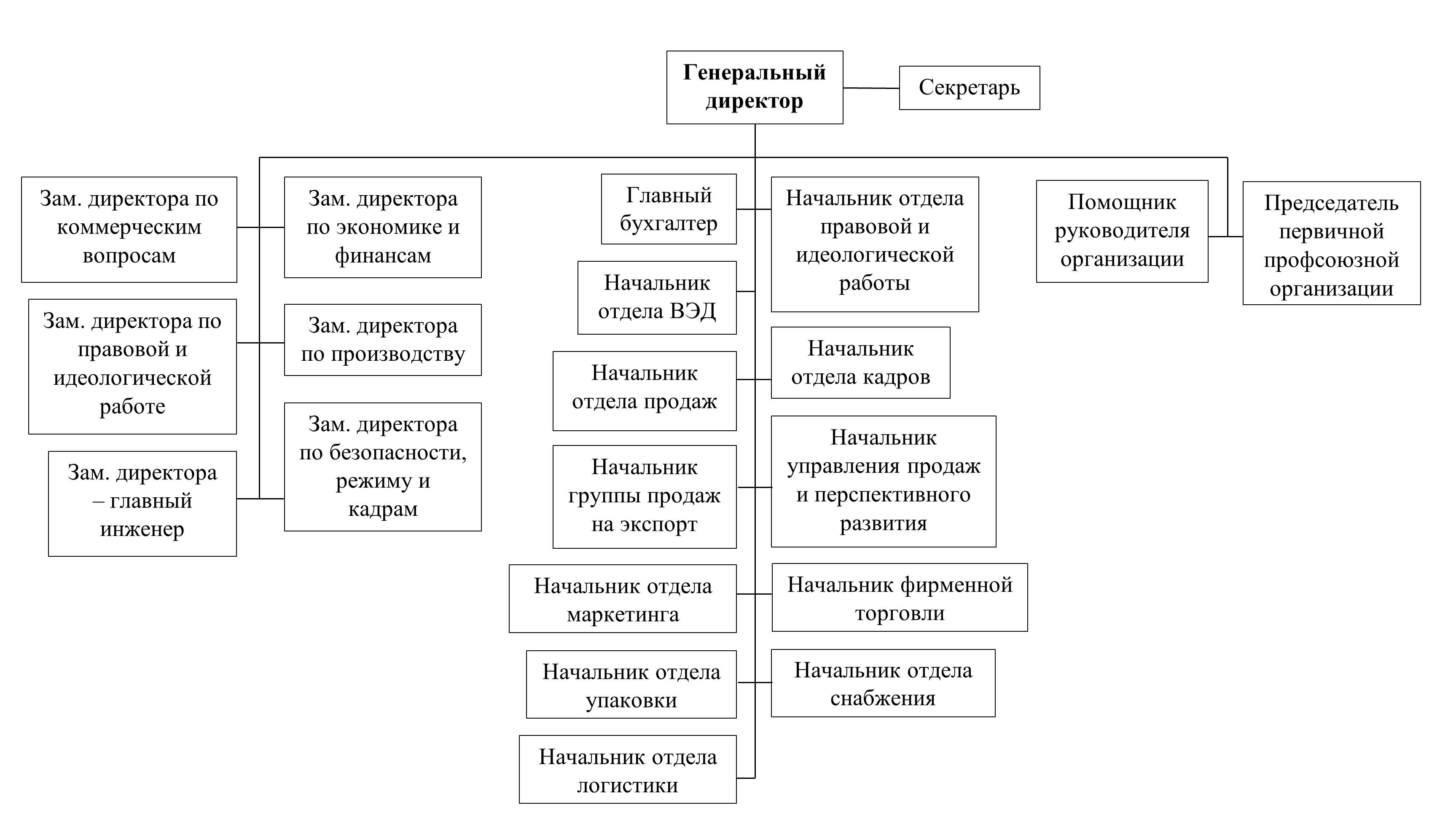


Рисунок А.1 – Схема организационной структуры СП ОАО «Спартак»

Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием данных о структуре управления СП ОАО «Спартак»

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**(справочное)**

**Структура бухгалтерского баланса СП ОАО «Спартак»**



Рисунок Б.1 – Структура активной и пассивной части бухгалтерского баланса СП ОАО «Спартак»

Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**(справочное)**

**Показатели динамики анализируемых статей бухгалтерских документов СП ОАО «Спартак»**

Таблица В.1 – Значения показателей динамики анализируемых статей бухгалтерских документов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Годовые значения показателей динамики** | | | | | | | | | **Среднегодовое значение показателей динамики** | | |
| **2021 г. к 2020 г.** | | | **2022 г. к 2021 г.** | | | **2023 г. к 2022 г.** | | |
| **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** | **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** | **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** | **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** |
| Отчет о прибылях и убытках | | | | | | | | | | | | |
| Выручка от реализации продуктов | 40674 | 129,08 | 29,08 | 61791 | 134,23 | 34,23 | 20327 | 108,39 | 8,39 | 30698 | 39,70 | -60,30 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2449 | 143,73 | 43,73 | 10599 | 231,68 | 131,68 | 1371 | 107,35 | 7,35 | 3604,75 | 44,63 | -55,37 |
| Из бухгалтерского баланса | | | | | | | | | | | | |
| Активы | | | | | | | | | | | | |
| Долгосрочные активы, всего | -1992 | 96,63 | -3,37 | 21820 | 138,24 | 38,24 | 22181 | 128,12 | 28,12 | 10502,3 | 25,14 | -74,86 |
| В том числе основные средства | -2086 | 95,86 | -4,14 | 17839 | 136,97 | 36,97 | 14415 | 121,81 | 21,81 | 7542 | 26,23 | -73,77 |
| Краткосрочные активы | 14590 | 119,72 | 19,72 | 26201 | 129,58 | 29,58 | 15067 | 113,13 | 13,13 | 13964,5 | 35,28 | -64,72 |
| В том числе краткосрочные финансовые вложения | -143 | 95,87 | -4,13 | -792 | 76,13 | -23,87 | 1154 | 145,68 | 45,68 | 54,75 | 21,94 | -78,06 |
| Пассивы | | | | | | | | | | | | |
| Собственный капитал, всего | 7234 | 107,41 | 7,41 | 51578 | 149,18 | 49,18 | 40716 | 126,03 | 26,03 | 24882 | 28,41 | -71,59 |

Продолжение таблицы В.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Годовые значения показателей динамики** | | | | | | | | | **Среднегодовое значение показателей динамики**  **2021 г. к 2020 г.** | | |
| **2021 г. к 2020 г.** | | | **2022 г. к 2021 г.** | | | **2023 г. к 2022 г.** | | |
| **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** | **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** | **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** | **Пр** | **ТР, %** | **ТПр, %** |
| Долгосрочные обязательства, всего | -215 | 97,23 | -2,77 | -5557 | 26,47 | -73,53 | -250 | 87,50 | -12,50 | -1505,5 | 37,04 | -62,96 |
| Краткосрочные обязательства, всего | 5579 | 120,18 | 20,18 | 2000 | 106,02 | 6,02 | -3218 | 90,86 | -9,14 | 1090,25 | 44,09 | -55,91 |
| Баланс (итог баланса) | 12598 | 109,47 | 9,47 | 48021 | 132,97 | 32,97 | 37248 | 119,23 | 19,23 | 24466,8 | 30,60 | -69,40 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка с использованием отчетов о прибылях и убытках и бухгалтерских балансов СП ОАО «Спартак» за 2020-2023 гг. | | | | | | | | | | | | |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

**(справочное)**

**Характеристика конкурентов СП ОАО «Спартак» на целевом рынке**

Таблица Г.1 – Характеристика участников стратегической группы конкурентов СП ОАО «Спартак» на целевом рынке

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Характеристика** | **СП ОАО «Спартак»** | **СОАО «Коммунарка»** | **ООО «Нестле Россия»** | **ООО «Мон'дэлис Русь»** |
| 1 | Местоположение центрального офиса (штаб-квартиры) | Республика Беларусь, г. Гомель, ул. Советская, 63 | Республика Беларусь, г. Минск, ул. Аранская, 18 | Российская Федерация, г. Москва, Павелецкая пл., д. 2, стр. 1 | Российская Федерация, г. Москва, ул. Долгоруковская, 7 |
| 2 | Год основания | 1924 | 1905 | 1995 | 1994 |
| 3 | Виды производимой продукции | Карамель, конфеты, шоколад и шоколадные изделия, печенье, вафельные изделия, торты и пирожные | Шоколад, конфеты, карамель, ирис, вафли | Кофе, кондитерские изделия, какао-напитки, детское питание, готовые завтраки | Шоколадные плитки и конфеты, кофе, бисквиты, печенье, жевательная резинка, леденцы |
| 4 | Организационно-правовая форма | СП ОАО | СОАО | ООО | ООО |
| 5 | Основные рынки сбыта выпускаемой продукции | Беларусь, Россия, Китай, страны СНГ | Беларусь, Россия, Китай, Узбекистан и другие страны Средней Азии | Россия, Беларусь, страны  СНГ и Центральной Азии | Россия, Беларусь, страны СНГ и Центральной Азии |
| 6 | Численность персонала, чел. | 1869 | 1465 | 10000 | 3200 |
| 7 | Сумма активов (итог баланса), тыс. руб. | 230 913 | 367 077 | 3 028 310 | 1 776 880 |

Продолжение таблицы Г.1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Характеристика** | **СП ОАО «Спартак»** | **СОАО «Коммунарка»** | **ООО «Нестле Россия»** | **ООО «Мон'дэлис Русь»** |
| 8 | Средний объем продаж продукции  в денежном выражении за последние 3 года, тыс. р. | 228 495,67 | 335 852 | 5 736 712,01 | 2 426 359,94 |
| 9 | Средняя сумма чистой прибыли за  последние 3 года, тыс. р. | 15 572 | 9 152,33 | 26 969,41 | 455 967,69 |
| 10 | Доля, занимаемая на рассматриваемом рынке, % | 2,55 | 3,96 | 62,95 | 30,54 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | | |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

**(справочное)**

**Ассортимент продукции СП ОАО «Спартак»**

Таблица Д.1 – Сведения об ассортименте продукции СП ОАО «Спартак»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Продукция** | **Кол-во вариантов продукции** | **Год начала производства** | **Запланированный год окончания производства** | **Целевой рынок** |
| Ассортиментная группа «Шоколад» | | | | |
| 1. Горький | 47 | 1931 | − | РБ, СНГ, Китай |
| 2. Молочный | 15 | 1931 | − | РБ, СНГ |
| 3. Белый | 7 | 1952 | − | РБ, СНГ |
| 4. Прочие | 2 | 2016 | − | РБ, СНГ |
| Ассортиментная группа «Батончики» | | | | |
| 1. Вафельные | 12 | 2002 | − | РБ, СНГ |
| 2. Мюсли | 8 | 2013 | − | РБ, СНГ |
| 3. Шоколадные | 5 | 2003 | − | РБ, СНГ |
| 4. С нугой | 3 | 2021 | − | РБ, СНГ |
| 5. Прочие | 3 | 2021 | − | РБ, СНГ |
| Ассортиментная группа «Конфеты» | | | | |
| 1. Карамельные | 17 | 1924 | − | РБ, СНГ |
| 2. Вафельные | 11 | 1961 | − | РБ, СНГ |
| 3. С помадной начинкой | 10 | 1971 | − | РБ, СНГ |
| 4. На основе нуги | 8 | 2021 | − | РБ, СНГ |
| 5. Грильяж | 7 | 1972 | − | РБ, СНГ |
| 6. Трюфели | 7 | 1983 | − | РБ, СНГ |
| 7. С двуслойной начинкой | 7 | 2009 | − | РБ, СНГ |
| 8. С желейной начинкой | 5 | 1998 | − | РБ, СНГ |
| 9. С фруктовой начинкой | 5 | 2014 | − | РБ, СНГ |
| 10. С жировой начинкой | 4 | 2001 | − | РБ, СНГ |
| 11. Прочие | 19 | 2015 | − | РБ, СНГ |
| Ассортиментная группа «Печенье» | | | | |
| 1. Сахарное | 21 | 1953 | − | РБ, СНГ |
| 2. Сдобное | 7 | 1955 | − | РБ, СНГ |
| 3. Затяжное | 6 | 1981 | − | РБ, СНГ |
| 4. Прочее | 6 | 2021 | − | РБ, СНГ |
| Ассортиментная группа «Вафли» | | | | |
| 1. Сливочные | 1 | 1997 | − | РБ, СНГ |
| 2. Шоколадные | 3 | 1998 | − | РБ, СНГ |
| 3. Прочие | 3 | 1998 | − | РБ, СНГ |
| Ассортиментная группа «Торты» | | | | |

Продолжение таблицы Д.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Продукция** | **Кол-во вариантов продукции** | **Год начала производства** | **Запланированный год окончания производства** | **Целевой рынок** |
| 1. Шоколадно-вафельные | 2 | 2002 | − | РБ, СНГ |
| 2. Песочные | 3 | 2002 | − | РБ, СНГ |
| Ассортиментная группа «Подарочные наборы» | | | | |
| 1. Конфет | 42 | 2005 | − | РБ, СНГ |
| 2. Шоколада | 3 | 2007 | − | РБ, СНГ |
| 3. Печенья | 1 | 2019 | − | РБ, СНГ |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

**(справочное)**

**Выполнение совмещенного АВС- и XYZ-анализа структуры ассортимента продукции СП ОАО «Спартак»**

Таблица Е.1 – Сведения о выручке и чистой прибыли от продажи продукции СП ОАО «Спартак» в 2023 году, тыс. р.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименования ассортиментных  групп | Выручка от продажи продукции по месяцам | | | | | | | | | | | | Всего выручка  за год | Всего годовая чистая прибыль |
| январь | февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь |
| 1 | Шоколад | 4823 | 6045 | 6234 | 7512 | 6279 | 6354 | 7017 | 6742 | 6964 | 7486 | 6614 | 6842 | 78912 | 6122 |
| 2 | Батончики | 2245 | 2891 | 2953 | 2641 | 2876 | 2511 | 2765 | 2912 | 2398 | 2819 | 2979 | 2872 | 32862 | 2602 |
| 3 | Конфеты | 4543 | 4684 | 4905 | 4532 | 4794 | 5238 | 4416 | 5572 | 4760 | 5681 | 5456 | 4781 | 59362 | 4491 |
| 4 | Печенье | 3140 | 3582 | 3336 | 3648 | 3871 | 3117 | 3618 | 3982 | 3563 | 3749 | 3796 | 3627 | 43029 | 3241 |
| 5 | Вафли | 1203 | 1155 | 1280 | 1212 | 1071 | 1323 | 1164 | 1448 | 1268 | 1234 | 1389 | 1336 | 15083 | 1126 |
| 6 | Торты | 860 | 912 | 814 | 883 | 846 | 948 | 972 | 935 | 1001 | 1007 | 929 | 1005 | 11112 | 767 |
| 7 | Подарочные наборы | 1761 | 1886 | 1868 | 1823 | 1659 | 1946 | 1748 | 2021 | 1812 | 1886 | 1966 | 1908 | 22284 | 1670 |
| Итого: | | | | | | | | | | | | | | 262 644 | 20 019 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | | | | | | | | | | | | |

Таблица Е.2 – Расчеты для совмещенного АВС- и XYZ-анализа структуры ассортимента продукции СП ОАО «Спартак»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименования ассортиментных групп | Доля в выручке, % | Доля в выручке с накоплением, % | Среднее значение выручки | Стандартное отклонение выручки | Вариация выручки, % | ABC-анализ | XYZ-анализ | Совмещенный АВС- и XYZ-анализы |
| 1 | Шоколад | 30,05 | 30,05 | 6576,00 | 723,53 | 11,00 | «A» | «X» | «AX» |
| 2 | Батончики | 12,51 | 42,56 | 2738,50 | 237,77 | 8,68 | «A» | «X» | «AX» |
| 3 | Конфеты | 22,60 | 65,16 | 4946,83 | 431,43 | 8,72 | «A» | «X» | «AX» |
| 4 | Печенье | 16,38 | 81,54 | 3585,75 | 269,20 | 7,51 | «B» | «X» | «BX» |
| 5 | Вафли | 5,74 | 87,28 | 1256,92 | 106,29 | 8,46 | «B» | «X» | «BX» |

Продолжение таблицы Е.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименования ассортиментных групп | Доля в выручке, % | Доля в выручке с накоплением, % | Среднее значение выручки | Стандартное отклонение выручки | Вариация выручки, % | ABC-анализ | XYZ-анализ | Совмещенный АВС- и XYZ-анализы |
| 6 | Торты | 4,23 | 91,52 | 926,00 | 64,99 | 7,02 | «B» | «X» | «BX» |
| 7 | Подарочные наборы | 8,48 | 100,00 | 1857,00 | 102,06 | 5,50 | «C» | «X» | «CX» |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | | | | | | |

Таблица Е.3 – Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование ассортиментных групп | Рентабельность выручки, % | Ранг по выручке | Ранг по рентабельности | Квадрат разности рангов | Коэффициент Спирмена | Расчетное значение *t*-критерия | Критическое значение *t*-критерия |
| 1 | Шоколад | 7,76 | 1 | 2 | 1 | 0,79 | 2,84 | 2,57 |
| 2 | Батончики | 7,92 | 4 | 1 | 9 |
| 3 | Конфеты | 7,57 | 2 | 3 | 1 |
| 4 | Печенье | 7,53 | 3 | 4 | 1 |
| 5 | Вафли | 7,47 | 6 | 6 | 0 |
| 6 | Торты | 6,90 | 7 | 7 | 0 |
| 7 | Подарочные наборы | 7,49 | 5 | 5 | 0 |
| Примечание – Источник: Собственная разработка | | | | | | | | |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Ж**

**(справочное)**

**График реализации проекта мероприятий для решения маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак»**

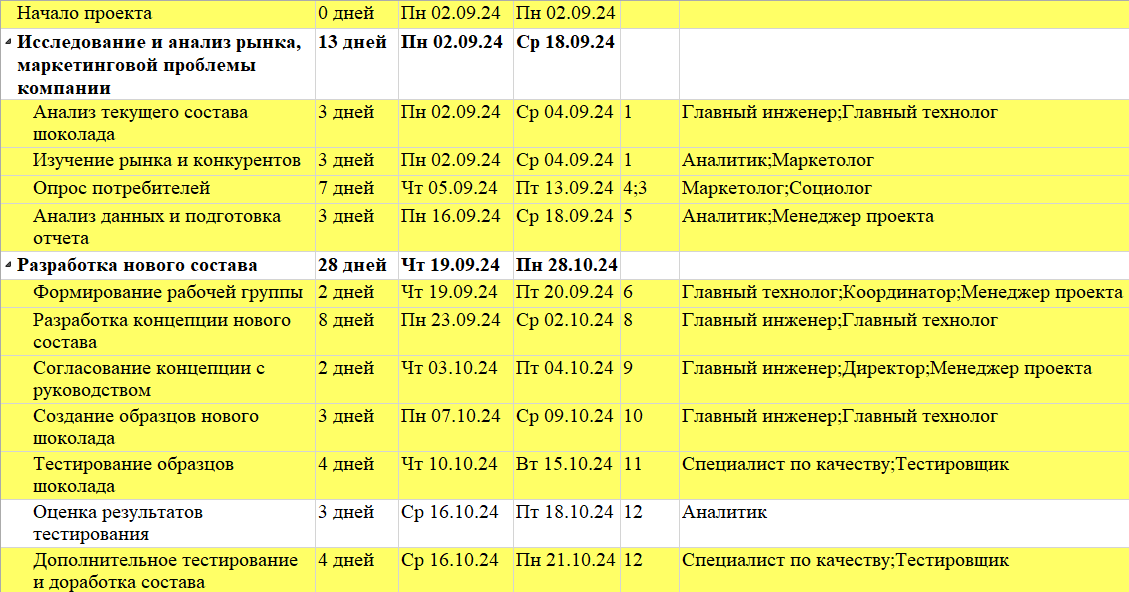
****

Рисунок Ж.1 – Снимок экрана (Microsoft Project) календарного плана мероприятий для решения маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак»

Примечание – Источник: Собственная разработка



Рисунок Ж.2 – Снимок экрана (Microsoft Project) календарного плана мероприятий для решения маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак»

Примечание – Источник: Собственная разработка



Рисунок Ж.3 – Снимок экрана (Microsoft Project) диаграммы Гантта маркетингового плана мероприятий для решения маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак»

Примечание – Источник: Собственная разработка

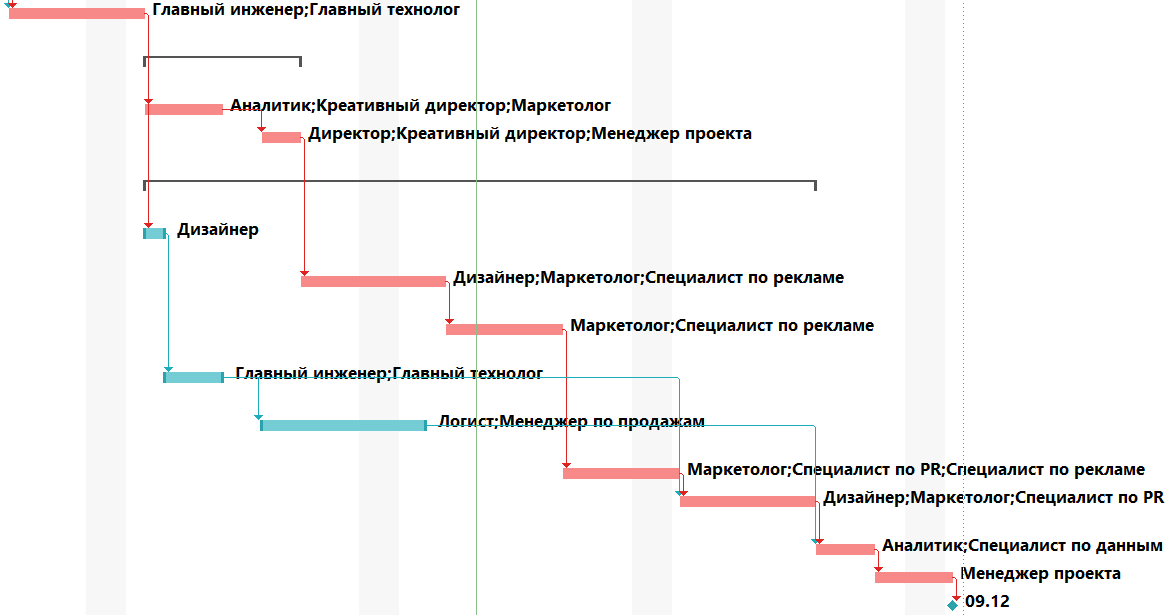


Рисунок Ж.4 – Снимок экрана (Microsoft Project) диаграммы Гантта маркетингового плана мероприятий для решения маркетинговой проблемы СП ОАО «Спартак»

Примечание – Источник: Собственная разработка