

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 3 (35): С. 143–151.

Vestnik MIRBIS. 2023; 3 (35): 143–151.

Научная статья

УДК 338.242.2:664.143

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.3.16

Необходимость изменения стратегических приоритетов в кондитерской промышленности

Надежда Александровна Ванюшина — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт)—
Институт МИРБИС, Москва, Россия. stave_off@mail.ru

Аннотация. Стратегическое развитие кондитерской отрасли в России весьма актуально, так как это ключевая отрасль российской пищевой промышленности и один из крупнейших рынков кондитерских изделий в мире. Отрасль вносит значительный вклад в экономику страны и обеспечивает занятость большого количества людей. В последние годы отрасль сталкивается с различными проблемами, такими как изменение потребительских предпочтений, усиление конкуренции и изменение нормативно-правовой базы. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компаниям отрасли необходимо постоянно внедрять инновации и разрабатывать новые продукты, а также поддерживать высокие стандарты качества и оптимизировать свои производственные процессы. Более того, пандемия COVID-19 также оказала значительное влияние на отрасль, вызвав сбои в цепочке поставок и изменения в поведении потребителей. Компаниям отрасли пришлось адаптироваться к новой реальности, внедряя различные стратегии, такие как цифровизация, электронная коммерция и диверсификация продуктовых линеек. Поэтому для кондитерской отрасли в России крайне важно иметь четко определенный стратегический план развития, учитывающий меняющуюся рыночную динамику и вызовы, а также обеспечивающий дорожную карту роста и устойчивости. Отрасли необходимо сосредоточиться на инновациях, разработке продуктов и оптимизации цепочки поставок, а также на обеспечении здоровья и безопасности сотрудников и клиентов. В связи с этим целью настоящего исследования стало определение возможных стратегических приоритетов развития кондитерской промышленности в России в целом. Для достижения данной цели были поставлены и достигнуты следующие задачи:

- проанализировать состояние кондитерской промышленности в России;
- определить и охарактеризовать актуальные стратегические приоритеты в кондитерской промышленности;
- привести примеры трансформации стратегических приоритетов в кондитерской промышленности.

Материалы статьи представляют практическую ценность для участников кондитерского рынка в рамках использования представленной информации при разработке стратегий различного уровня и принятия тактических управленческих решений, а также для научного и студенческого сообщества в качестве информационной аналитической базы.

Ключевые слова: кондитерская промышленность, кондитерская отрасль, рынок кондитерских изделий, стратегия, стратегические приоритеты.

Благодарности. Автор благодарит научного руководителя — кандидата экономических наук, доцента Оксану Вячеславовну Кублашвили (Институт МИРБИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

Для цитирования: Ванюшина Н. А. Необходимость изменения стратегических приоритетов в кондитерской промышленности. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.3.16 // Вестник МИРБИС. 2023; 3:143–151.

JEL: L17

Original article

Necessity of changes strategic priorities in the confectionery industry

Nadezhda A. Vanyushina — Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia. stave_off@mail.ru

Abstract. The strategic development of the confectionery industry in Russia is very important, as it is a key branch of the Russian food industry and one of the largest confectionery markets in the world. The industry makes a significant contribution to the country's economy and provides employment to a large number of people.

In recent years, the industry has been facing various challenges such as changing consumer preferences, increased competition, and changing regulatory frameworks. To remain competitive, companies in the industry need to constantly innovate and develop new products, as well as maintain high quality standards and optimize their production processes. Moreover, the COVID-19 pandemic has also had a significant impact on the industry, causing supply chain disruptions and changes in consumer behavior. Companies in the industry have had to adapt to the new reality by implementing various strategies such as digitalization, e-commerce, and product line diversification. Therefore, it is essential for the confectionery industry in Russia to have a well-defined strategic development plan that takes into account changing market dynamics and challenges, and provides a roadmap for growth and sustainability. The industry needs to focus on innovation, product development and supply chain optimization, as well as the health and safety of employees and customers. In this regard, the purpose of this study was to identify possible strategic priorities for the development of the confectionery industry in Russia as a whole. To achieve this goal, the following tasks were set and achieved:

- analyze the state of the confectionery industry in Russia;
- identify and characterize the current strategic priorities in the confectionery industry;
- give examples of the transformation of strategic priorities in the confectionery industry.

The materials of the article are of practical value for participants in the confectionery market in the framework of using the information provided in the development of strategies at various levels and making tactical management decisions, as well as for the scientific and student community as an informational analytical base.

Key words: confectionery industry, confectionery industry, confectionery market, strategy, strategic priorities.

Acknowledgments. The author would like to thank his supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Oksana V. Kublashvili (Institute MIRBIS, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

For citation: Vanyushina N. A. Necessity of changes strategic priorities in the confectionery industry. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.3.16. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 3: 143–151 (in Russ.).

JEL: L17

Введение

Основной целью предприятий по производству кондитерских изделий является производство и распространение кондитерских изделий для продажи потребителям. Эти продукты могут включать в себя широкий ассортимент конфет, шоколада, леденцов, пирожных и других лакомств. Конечной целью предприятий по производству кондитерских изделий является удовлетворение потребительского спроса на эти изделия и получение прибыли для компании. Однако, помимо прибыли, компании могут также уделять приоритетное внимание качеству продукции, инновациям, устойчивому развитию и другим факторам в своей деятельности и стратегическом планировании.

Стратегические приоритеты — это долгосрочные цели и задачи, которыми организация руководствуется при принятии решений и распределении ресурсов. Изменить стратегические приоритеты необходимо по нескольким причинам:

- изменения во внешней среде. Деловой ландшафт постоянно меняется, и организации должны адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными. Новые

технологии, изменения в потребительских предпочтениях и сдвиги в экономике могут повлиять на стратегические приоритеты организации [Global Confectionery Industry... 2021];

- изменения внутренних возможностей. По мере роста и развития организации ее внутренние возможности могут меняться. Например, он может приобрести новые технологии или развить новые компетенции, которые позволят ему преследовать другие стратегические приоритеты;
- меняющиеся рыночные условия. Рыночные условия могут быстро меняться, что требует корректировки стратегических приоритетов. Например, если на рынок выходит новый конкурент или если спрос на продукт или услугу внезапно падает, организации может потребоваться сместить акцент, чтобы оставаться актуальной [Титов 2021];
- возможности для роста: могут возникнуть возможности для роста, которые потребуют от организации изменения своих стратегических приоритетов. Например, может появиться новый рынок, который является высокодоходным и соответствует сильным сторонам организации [Афова 2016].

Таким образом, изменение стратегических приоритетов необходимо для обеспечения того, чтобы организация оставалась конкурентоспособной, адаптировалась к изменениям в окружающей среде, использовала новые возможности и продолжала удовлетворять потребности своих клиентов.

Материалы и методы

Основными источниками для формирования данной статьи послужили статистические данные Росстата и аналитические данные маркетинговых и экономических исследований кондитерской промышленности, информационные ресурсы сети Internet и научная литература по теме данного исследования.

Основными методами проведенного исследования стали методы логического и сравнительного анализа, методы определения причинно-следственных связей, обзор научной литературы, классификация.

Результаты исследования

Кондитерская промышленность в России является значимой отраслью экономики страны. Она включает в себя производство различных сладостей, шоколада, печенья, тортов и другой выпечки. Отрасль стремительно развивалась на протяжении многих лет, и в настоящее время Россия является одним из крупнейших производителей и потребителей кондитерских изделий в мире.

Кондитерский рынок в России представлен тремя основными категориями: мучнистые, сахаристые и шоколадные изделия. Кондитерские изделия на основе муки являются наиболее распространенными, на их долю приходится 45 % от общего объема сладостей, доля сладких шоколадных изделий составляет 38 %, доля сахаристых продуктов без шоколада составляет 17 % — рисунок 1.

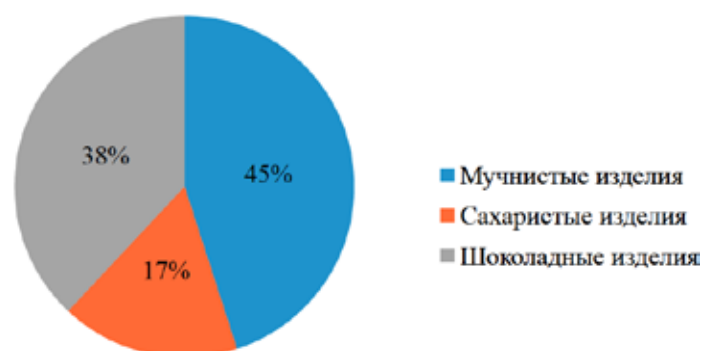


Рис. 1. Структура кондитерской промышленности в России

Источник: составлено автором по данным [Анализ рынка... 2023]

Согласно данным BusinesStat, использующие данные Росстата по внутреннему производству и данные Федеральной таможенной службы по экспорту и импорту, экспертные оценки и собственные исследования в области розничной и оптовой торговли, объем производства кондитерских изделий в 2017–2022 гг. по группам имеет следующую структуру и динамику, представленную в таблице 1.

Таблица 1. Производство кондитерских изделий в России 2017–2022 гг., млн т

Год	Объем	Мучнистые изделия	Сахаристые изделия	Шоколадные изделия
2017	3,71	1,92	0,68	1,11
2018	3,85	1,98	0,73	1,14
2019	3,93	2,05	0,68	1,20
2020	3,86	2,03	0,66	1,17
2021	3,93	1,98	0,71	1,24
2022	4,0	2,0	0,73	1,27

Источник: составлено автором по данным [Анализ рынка... 2023; 0 промышленном производстве... 2023]

Несмотря на нынешнюю экономическую обстановку на российском рынке кондитерских изделий наблюдается рост продаж. При этом натуральный объем продаж кондитерских изделий в России в 2018–2022 гг. имеют следующую динамику, представленную в таблице 2 [Анализ рынка... 2023]. Эксперты прогнозируют, что рынок кондитерских изделий увеличится на 1,3 % в 2023 году [там же].

Таблица 2. Продажи кондитерских изделий в России в 2018–2022 гг., тыс т

Параметр	2018	2019	2020	2021	2022
Продажи, тыс. т	3 591,4	3 656,5	3 493,5	3 587,1	3 654,5
Динамика, % к предыдущему году	–	1,8	–4,5	2,7	1,9

Источник: составлено автором по данным [Анализ рынка... 2023]

В период с 2018 по 2022 гг. объем продаж кондитерских изделий в России увеличился на 1,8 %, с 3,59 до 3,65 млн тонн. Росту рынка в период с 2018 по 2019 гг. способствовало несколько факторов [BusinesStat 2023]. Некоторые из них представляют собой: расширение ассортиментной линейки кондитерских изделий и внедрение новых вкусов; относительно низкую цену продуктов с точки зрения упаковки; появление нишевых продуктов и изменение потребительских предпочтений, которые предполагают покупку кондитерских изделий в качестве быстрого перекуса. На

рынок также положительно повлияло развитие розничных сетей, где широко представлены кондитерские изделия и высока вероятность спонтанной покупки, рост сегмента полезных кондитерских изделий, продвижение полезных и экологически чистых продуктов, а также увеличение числа маркетинговых кампаний и мероприятий, способствующих продажам.

В 2020 году наблюдалось снижение продаж кондитерских изделий в России на 4,5 % по сравнению с предыдущим годом, что объяснимо распространением коронавируса и его последствий [Анализ рынка... 2023]. Сокращение располагаемого дохода, закрытие заведений общественного питания способствовало снижению продаж. С ограничениями в посещении общественных мест снизилась вероятность импульсивных покупок сладостей.

В 2021 году продажи кондитерских изделий в России выросли на 2,7 % по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о незначительном улучшении спроса [там же]. Отмена некоторых ограничений на передвижение способствовала этому увеличению: заведения общественного питания возобновили свою работу, а потребители все чаще стали пользоваться их услугами и приобретать кондитерские изделия.

В 2022 году продажи кондитерских изделий в России при значительном увеличении продаж шоколада и других кондитерских изделий на основе какао выросли на 1,9 % [там же]. Несмотря на дороговизну, население по-прежнему предпочитает шоколадные изделия, поскольку они считаются более полезным лакомством. Однако потребление сладких кондитерских изделий и дорогих мучных изделий, таких как торты и пирожные, сократилось, поскольку люди в целях экономии предпочли готовить их дома.

Центральный федеральный округ является основным регионом производства кондитерских изделий. Значительные производственные мощности и показатели имеются у Поволжья, на Урале и в Западной Сибири. Причиной этого является высокая плотность населения Центральной России — по данным на начало 2023 года здесь проживает 40 229 958 человек, что составляет 27,5 % от общей численности населения Российской Федерации [О промышленном производстве... 2023].

Среди основных игроков на рынке кондитер-

ских изделий России можно выделить:

- Холдинг «Объединенные кондитеры» — крупное кондитерское предприятие, объединяющее 19 кондитерских фабрик в 15 регионах России, 3 500 наименований изделий, среди них «Вдохновение», «Бабаевский», «Красный Октябрь», «Рот Фронт».
- ООО «Нестле Россия» — один из крупнейших производителей продуктов питания в России и Евразии, присутствует в России порядка 150 лет, имеет семь производственных площадок. Бренды «Nestle», «Movenpick», «Kit-Kat» (выведен из ассортимента в России), «Несквик».
- ГК «Невский кондитер» — представлен двумя кондитерскими фабриками в Пензенской области. Производят широкую линейку от леденцовой карамели до протеиновых батончиков, например, «Темная ночь», «Атташе», «So crispy» и другие.
- ООО «Мон'дэлис Русь» — входит в группу компаний Mondelez International, одна из крупнейших компаний по производству снеков в мире. Имеет широкую линейку популярных брендов: «7 Days», «Oreo», «Milka», «Toblerone», «Барни» и другие.
- Холдинг «КДВ Групп» — это 16 фабрик в России, которые выпускают 700 видов изделий, более 60 тонн сладостей и снеков в час. Имеет около 50 брендов, в том числе «Яшкино», «BabyFox», «O'Zera» и другие.
- АО «Конти-Рус» — это 3 высокотехнологичные фабрики в г. Курск и г. Иваново, 28 производственных линий, более 250 видов выпускаемой продукции. Среди брендов: «Супер Контик», «Bonjour», «Timi» и другие.
- ООО «Марс» — уникальная история семейного бизнеса, 10 фабрик в России, производство от жевательной резинки до кормов для животных. Среди кондитерских брендов: «Twix», «Snickers», «Mars», «Коркунов».
- ГК «Славянка» — семь кондитерских фабрик, 10 федеральных брендов, 350 наименований продукции: «Обыкновенное чудо», «Степ», «Особый».
- ЗАО «Ферреро Россия» — на российском рынке с 1995 года, кондитерская фабрика во Владимирской области общей площадью 80 тысяч квадратных метров. Представле-

на рядом брендов, среди которых: «Ferrero Roche», «Raffaello», «Kinder», «Nutella».

Распределение долей продаж между перечисленных компаний за 2022 г. представлено на рисунке 2.

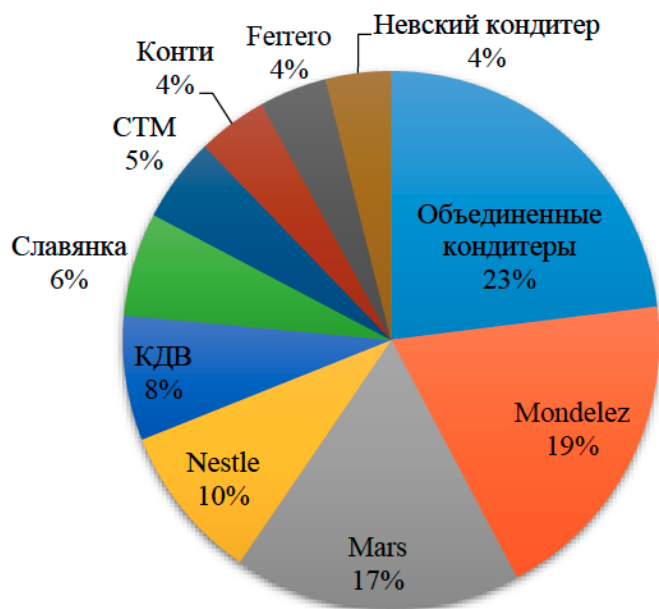


Рис. 2. Доля продаж среди основных игроков рынка кондитерских изделий России в 2022 г., %
Источник: составлено автором по данным [0 промышленном производстве... 2023].

Стратегия развития кондитерской отрасли приведена в «Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» [Проект стратегии развития... 2023]. Основными факторами, влияющими на прогнозные показатели, являются:

- спрос на продукцию отраслей, вырабатывающих социально значимые пищевые продукты, имеет устойчивый характер;
- наблюдается тенденция увеличения доли малых и микро-предприятий;
- кондитерская промышленность интересна с точки зрения инвестиций;
- основным драйвером развития за последние 5 лет стало увеличение экспорта продукции, преимущественно в страны СНГ и Азии;
- за последние несколько лет на многих кондитерских производствах было модернизировано оборудование с оснащением современным технологическим оборудованием с высокой долей импортного оборудования и укомплектованием высококвалифицированным персоналом;

- износ производственного оборудования в целом по отрасли составляет 67,7 %;
- основная проблема отрасли — насыщение внутреннего рынка;
- основной фактор развития — увеличение экспорта. Основными рынками экспорта станут страны Азиатско-Тихоокеанского региона, Китай, страны СНГ. К 2030 году ожидаемый объем экспорта продукции составит 300 млн долларов США;
- к 2030 году объем производства кондитерских изделий составит 5 500 тыс. тонн;
- объем экспорта увеличится до 1 600 тыс. тонн и составит 30 % от общего объема производства на территории России;
- ожидается рост объема производства мучных кондитерских изделий, за счет роста производства всех видов печенья, крекеров, галет;
- предприятия кондитерской промышленности нарастят среднегодовую производственную мощность до 7 000 тыс. тонн и увеличат объем загрузки до 70 %;
- объем инвестиций в производство мучных кондитерских изделий длительного хранения, а также какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий составит 158 400 млн рублей.

Стоит отметить, что стратегия развития рынка кондитерских изделий в России ориентирована на повышение эффективности производства, расширение ассортимента продукции и развитие новых каналов сбыта. В последние годы также наблюдается тенденция к производству более «здоровых» продуктов премиум-класса, чтобы удовлетворить растущий спрос потребителей на более «здоровые перекусы». Кроме того, основное внимание уделяется разработке инновационных и уникальных продуктов, чтобы выделиться на переполненном рынке и привлечь потребителей. Использование цифровых технологий и каналов электронной коммерции также становится все более важным для компаний для охвата потребителей и повышения их конкурентоспособности на рынке. В целом стратегия развития рынка кондитерских изделий в России заключается в адаптации к меняющимся запросам и поведению потребителей при сохранении эффективности производства и конкурентоспособности на рынке.

Можно выделить несколько стратегических

приоритетов развития рынка кондитерских изделий в России, перечисленных на рисунке 3.

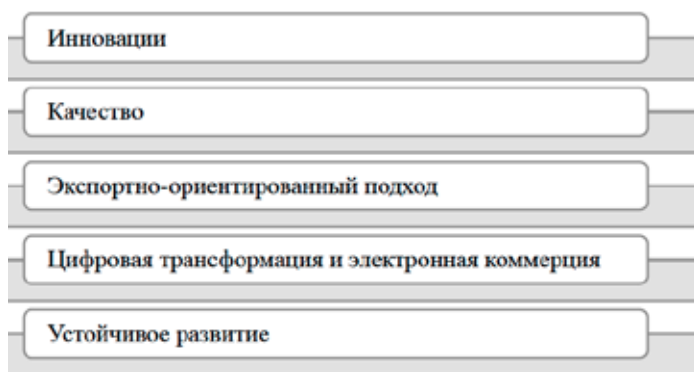


Рис. 3. Стратегические приоритеты развития рынка кондитерских изделий в России

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

Иновации в продуктах необходимы компаниям кондитерской промышленности, чтобы оставаться актуальными и удовлетворять меняющиеся требования и предпочтения потребителей. Это может включать создание новых вкусов, упаковок и форматов, а также разработку более востребованных вариантов для потребителей, заботящихся о своем здоровье.

Качество. Безусловно в условиях растущей конкуренции и потребительского спроса на высококачественную продукцию кондитерским компаниям необходимо уделять первоочередное внимание контролю качества и обеспечению качества на протяжении всего производственного процесса.

Экспортно-ориентированный подход. Российский рынок кондитерских изделий имеет значительный потенциал роста за счет увеличения экспорта на международные рынки. Кондитерские компании должны уделять первоочередное внимание налаживанию отношений с зарубежными рынками и инвестировать в маркетинг и брендинг, чтобы расширить свое присутствие.

Цифровая трансформация — это относительно новое направление стратегического развития кондитерской отрасли, но приобретающее все большее значение. Компании внедряют цифровые технологии для улучшения операций, повышения эффективности и улучшения общего качества обслуживания клиентов. Это может включать внедрение платформ электронной коммерции, использование анализа данных и интеграцию интеллектуальных технологий. Развитие электронной коммерции в России дает кондитерским

компаниям возможность найти новых клиентов и оптимизировать каналы сбыта. Компании должны уделять первоочередное внимание развитию своего присутствия в Интернете и инвестированию в возможности электронной коммерции.

Устойчивое развитие. В связи с растущей глобальной заботой об окружающей среде кондитерские компании должны уделять приоритетное внимание устойчивым и экологически безопасным методам на протяжении всей своей цепочки поставок, включая поиск сырья, упаковку и управление отходами.

Необходимость смены стратегических приоритетов в кондитерской отрасли может возникнуть в связи с различными факторами, такими как изменение предпочтений и поведения потребителей, появление новых технологий, сдвиги в динамике рынка, изменение нормативно-правовой базы и т. д. Компаниям может потребоваться переоценить свои текущие стратегии и скорректировать их, чтобы лучше реагировать на меняющиеся рыночные условия.

Например, по мере того, как потребители все больше заботятся о своем здоровье, кондитерским компаниям может потребоваться сосредоточиться на разработке и маркетинге более «здоровых продуктов» с натуральными ингредиентами и меньшим количеством сахара. Им также может потребоваться инвестировать в исследования для разработки новых продуктов, отвечающих меняющимся потребностям и предпочтениям потребителей.

Кроме того, компаниям может потребоваться принять стратегии цифровой трансформации, чтобы сохранить конкурентоспособность и повысить эффективность работы. Это может включать использование платформ анализа данных, автоматизации и электронной коммерции для лучшего понимания поведения потребителей, улучшения управления цепочками поставок и увеличения продаж.

Наконец, компаниям также может потребоваться сотрудничество с другими игроками отрасли для достижения эффекта масштаба, обмена знаниями и ресурсами и создания более устойчивого и гибкого рынка. Это может включать в себя партнерские отношения с поставщиками, дистрибьюторами и другими заинтересованными сторонами для создания более интегрированной и эффективной цепочки создания стоимости.

Приведем примеры результатов смены стратегических приоритетов на предприятиях, осуществляющих свою коммерческую деятельность на кондитерском рынке.

Одним из успешных примеров применения стратегии инноваций и НИОКР в кондитерской отрасли России является СОАО «Коммунарка». Оно вложило значительные средства в исследования и НИОКР, в результате чего были разработаны уникальные технологии производства шоколада и других кондитерских изделий.

Так их запатентованная технология производства шоколада с использованием особого типа какао-порошка позволяет производить высококачественный шоколад с насыщенным вкусом при использовании меньшего количества какао-масла, что снижает себестоимость производства. Кроме того, они разработали уникальную технологию изготовления пралине с жидкой начинкой, которая сложна в производстве и не воспроизведена конкурентами.

Эти инновации позволили предприятию выделиться на фоне конкурентов и занять значительную долю рынка в России. За счет этого компания также расширила свой бизнес, чтобы экспортировать продукцию в другие страны.

Другим примером является Холдинг «КДВ Групп». Одним из их успешных нововведений стала разработка новой технологии производства вафель, позволяющей создавать уникальные вкусы и текстуры. Это новшество позволило «КДВ Групп» предложить широкий ассортимент уникальной вафельной продукции, которой не было у конкурентов. В результате они смогли захватить значительную часть рынка и вытеснить некоторых своих конкурентов.

Кроме того, «КДВ Групп» вложила значительные средства в исследования и разработки заменителей сахара и натуральных подсластителей, что является ключевой тенденцией в пищевой промышленности из-за растущей обеспокоенности потребителей о сохранении своего здоровья. Тем самым компания смогла удовлетворить меняющиеся требования рынка и выделиться среди конкурентов.

Применение стратегии инноваций окупилось для «КДВ Групп», поскольку у них наблюдается устойчивый рост доходов и доли рынка. В 2022 году компания сообщила о росте выручки на 18 % по сравнению с предыдущим годом, и они

продолжают расширять свои продуктовые предложения и каналы сбыта как в России, так и за рубежом [Афова 2016].

Еще одним успешным примером смены стратегических приоритетов в кондитерской отрасли является компания «Нестле», которая также переключила свое внимание на более здоровые продукты, такие как продукты растительного происхождения и закуски с пониженным содержанием сахара, соли и жира. Кроме того, Nestlé также инвестировала в инновации и НИОКР для разработки линейки веганских и вегетарианских продуктов под брендом Garden Gourmet. Это смещение акцента было ответом на изменение потребительских предпочтений и растущее осознание проблем со здоровьем и благополучием. В результате «Нестле» удалось превзойти своих конкурентов с точки зрения роста выручки и прибыльности, а также укрепить репутацию своего бренда¹ [Кулкарни 2018].

Возьмем пример российской кондитерской компании «Бабаевский». В начале 2000-х компания была, прежде всего, известна своими традиционными русскими сладостями, такими как халва и нуга, но столкнулась с сильной конкуренцией со стороны других авторитетных игроков на рынке. Бабаевский понял: чтобы оставаться конкурентоспособным, необходимо выделиться и разработать новые продукты.

В 2007 году компания решила сместить акцент на выпуск шоколадной продукции премиум-класса. Этот стратегический сдвиг потребовал значительных инвестиций в исследования и разработки, а также модернизацию производственных мощностей для соответствия стандартам, необходимым для производства шоколада премиум-класса. Бабаевский также начал сотрудничать с известными шоколатье и кондитерами для разработки новых рецептов и вкусов.

Смена стратегических приоритетов окупилась, и Бабаевскому удалось захватить значительную долю рынка премиального шоколада в России. Например, в 2019 году Бабаевский сообщил о росте выручки более чем на 20 %, в основном за счет продаж своей шоколадной продукции премиум-класса. Успех компании в этом сегменте рын-

¹ В центре стратегии развития «Нестле» — снижение ущерба окружающей среде. Текст : электронный // Sfera : сайт. URL: <https://sfera.fm/news/v-tsentre-strategii-ustoichivogo-razvitiya-nestle-snizhenie-vreda-dlya-okruzhayushchei-sredy>. Дата публикации: 06.07.2021.

ка позволил ей расширить портфель продуктов и клиентскую базу, что в конечном итоге привело к ее дальнейшему росту и успеху в кондитерской отрасли [Global Confectionery Industry... 2021].

Примером успешного внедрения и применения цифровых технологий является компания Ferrero. Компания вложила значительные средства в электронную коммерцию и цифровой маркетинг, чтобы лучше привлекать потребителей и взаимодействовать с ними. Ferrero также разрабатывает и внедряет расширенную аналитику и информацию на основе данных, чтобы лучше понимать поведение и предпочтения потребителей.

Одним из конкретных примеров успешного использования цифровых технологий компанией Ferrero является ее бренд Nutella. В 2020 году Ferrero запустила новую программу персонализированного дизайна банок для Nutella, позволяющую потребителям создавать свои собственные индивидуальные банки со своими именами. Благодаря этой кампании по всему миру было продано более 10 миллионов персонализированных баночек Nutella, что помогло повысить узнаваемость и лояльность к бренду.

Ferrero также использовала цифровые технологии для улучшения своей цепочки поставок. Например, компания внедрила цифровую систему отслеживания, которая позволяет отслеживать сырье и готовую продукцию в режиме реального времени, повышая эффективность и сокращая количество отходов.

Кроме того, Ferrero уделяет особое внимание вопросам устойчивого развития и добилась значительного прогресса в этой области. Например, компания взяла на себя обязательство к 2023 году использовать 100 % экологически чистое какао, а

также запустила несколько инициатив по сокращению своего углеродного следа и потребления воды [Анализ рынка... 2023].

В целом стратегия цифровой трансформации Ferrero помогла компании сохранить конкурентоспособность, повысить эффективность и стимулировать рост.

Выводы

Кондитерская промышленность в России внесит значительный вклад в экономику страны с растущим рынком и широким ассортиментом продукции на любой вкус и предпочтения.

Кондитерская отрасль постоянно развивается, и компаниям необходимо быть гибкими и адаптируемыми, оставаться конкурентоспособными, внедряя различные подходы к стратегическому развитию. Некоторые из ключевых областей, на которых компании сосредотачиваются для стратегического развития в кондитерской промышленности, включают инновации продуктов, маркетинг, цифровую трансформацию, управление талантами, стратегическое партнерство, устойчивое развитие. Все это позволяет позиционировать компании для долгосрочного успеха на рынке.

Смена стратегических приоритетов способствует развитию предприятия посредством продвижения технологических достижений, удовлетворения меняющихся потребностей клиентов, создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Кроме того, как показывает практика, смена стратегических приоритетов позволяет рекомендовать бренды и предприятия в целом, занять лидерское положение на рынке среди аналогичных конкурентов.

Список источников

1. Анализ рынка... 2023 — Анализ рынка кондитерских изделий в России в 2018–2022 гг, прогноз на 2023–2027 гг. в условиях санкций. Структура розничной торговли / BusinessStat: готовые обзоры рынков, 2023. 24 с. Текст : электронный. URL: https://businessstat.ru/images/demo/confectionery_russia_demo_businessstat.pdf (дата обращения 10.02.2023).
2. Афо́ва 2016 — Афо́ва З. А. Подходы к формированию стратегий развития предприятий кондитерской промышленности / З. А. Афо́ва, Р. А. Токмакова, З. Х. Шадова [и др.]. EDN: VPLHSR // Фундаментальные исследования. 2016; 3-1(118–121). ISSN: 1812-7339.
3. О промышленном производстве... 2023 — О промышленном производстве в 2022 году. Текст, изображение : электронные // Росстат : официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/11_01-02-2023.html. Дата публикации: 01.02.2023.
4. Проект стратегии развития... 2023 — Проект стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года. Текст : электронный. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/11/proekt-strategyy-razvytyja-pyschevoj-y-pererabatyvajuschej-promyshlennosty-rf.pdf> (дата обращения 12.02.2023).

5. Титов 2021 — *Титов А. К.* Состояние и перспективы развития кондитерской промышленности Российской Федерации на современном этапе. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-319-323. EDN: VOVZNV // Вестник академии знаний. 2021; 47 (6):319–323. ISSN: 2304-6139. eISSN: 2687-0983.
6. Global Confectionery Industry... 2021 — Global Confectionery Industry Size and Trends // WM Strategy : website. URL: <https://www.wm-strategy.com/news/industry-outlook-confectionery-industry>. Дата публикации: 12.10.2021.

References

1. Analiz rynka konditerskikh izdeliy v Rossii v 2018–2022 gg, prognoz na 2023–2027 gg. v usloviyakh sanktsiy. Struktura roznichnoy trgovli [Analysis of the confectionery market in Russia in 2018–2022, forecast for 2023–2027. under sanctions. Retail trade structure]. *BusinessStat: ready-made market reviews*, 2023. 24 p. Available et : electronic. Available at: https://businessstat.ru/images/demo/confectionery_russia_demo_businessstat.pdf (accessed 02/10/2023) (in Russ.).
2. Afova Z. A. Podkhody k formirovaniyu strategiy razvitiya predpriyatiy konditerskoy promyshlennosti [Approaches to the formation of development strategies for enterprises in the confectionery industry]. By Z. A. Afova, R. A. Tokmakova, Z. Kh. Shadova [et al.]. EDN: VPLHSR. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2016; 3-1(118–121). ISSN: 1812-7339 (in Russ.).
3. O promyshlennom proizvodstve v 2022 godu [About industrial production in 2022]. Text, image : electronic. *Rosstat* : official website. Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/11_01-02-2023.html. Publication date: 02/01/2023 (in Russ.).
4. *Proyekt strategii razvitiya pishchevoy i pererabatyvayushchey promyshlennosti Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda* [Draft strategy for the development of the food and processing industry of the Russian Federation for the period until 2030]. Text : electronic. Available at: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/11/proekt-strategy-razvitya-pyshevoj-y-pererabatyvayuschej-promyshlennosti-rf.pdf> (accessed 02/12/2023) (in Russ.).
5. Titov A. K. Sostoyaniye i perspektivy razvitiya konditerskoy promyshlennosti Rossiyskoy Federatsii na sovremennom etape [State and prospects for the development of the confectionery industry of the Russian Federation at the present stage]. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-319-323. EDN: VOVZNV. *Vestnik akademii znaniy*. 2021; 47(6):319–323. ISSN: 2304-6139. eISSN: 2687-0983 (in Russ.).
6. Global Confectionery Industry Size and Trends. *WM Strategy* : website. Available at: <https://www.wm-strategy.com/news/industry-outlook-confectionery-industry>. Publication date: 10/12/2021.

Информация об авторе:

Ванюшина Надежда Александровна — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Vanyushina Nadezhda A. – master student, Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 11.02.2023; одобрена после рецензирования 28.02.2023; принята к публикации 29.09.2023.
The article was submitted 02/11/2023; approved after reviewing 02/28/2023; accepted for publication 09/29/2023.