УДК 339.138:664

Астапенко К.О.

магистрант

Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины

Научный руководитель: Бабына И.В., к.э.н.

Республика Беларусь, г. Гомель

SWOT-АНАЛИЗ МАРКЕТИНГА ПРОДУКЦИИ КОНДИТЕРСКОЙ ОТРАСЛИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Аннотация: *В статье представлен комплексный SWOT-анализ маркетинговой деятельности предприятий кондитерской отрасли Республики Беларусь. Рассмотрены ключевые факторы внутренней и внешней среды, определяющие конкурентоспособность национальных производителей. Выявлены стратегические преимущества и зоны роста. Определены приоритетные направления развития маркетинга для укрепления позиций на внутреннем и внешних рынках.*

Ключевые слова: *маркетинг, кондитерская отрасль, SWOT-анализ, конкурентоспособность, дистрибуция, цифровизация, потребительские предпочтения.*

Astapenka K.O.

master's student

Gomel State University named after Francysk Skaryna

Scientific supervisor: Babyna I.V., PhD in Economics

Republic of Belarus, Gomel

SWOT ANALYSIS OF MARKETING OF CONFECTIONERY INDUSTRY PRODUCTS PRODUCED BY MANUFACTURING ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF BELARUS

Abstract: *The article presents a comprehensive SWOT analysis of the marketing activities of enterprises in the confectionery industry of the Republic of Belarus.*

The key factors of the internal and external environment that determine the competitiveness of national manufacturers are considered. Strategic advantages and critical growth zones are identified. Priority directions for marketing development to strengthen positions in domestic and foreign markets are determined.

Keywords: *marketing, confectionery industry, SWOT analysis, competitiveness, distribution, digitalization, consumer preferences.*

Введение

Отрасль кондитерских изделий относится к числу наиболее подвижных сегментов внутреннего рынка и обладает существенной социально-экономической значимостью. Нестабильность мировой экономики, санкционное давление и быстрое изменение потребительских привычек заставляют производителей постоянно пересматривать свои стратегии, поэтому понимание факторов, определяющих развитие рынка, приобретает для предприятий практическое значение. Основой для такого понимания служит комплексный маркетинговый анализ, а инструментом – SWOT-методология: она позволяет разложить положение компаний на внутренние сильные и слабые стороны, сопоставить их с возможностями и угрозами внешней среды и на этой базе выстроить стратегию развития.

Ядро белорусской кондитерской отрасли образуют фабрики, входящие в государственный концерн «Белгоспищепром»: на их долю приходится около 70 % общего объема производства кондитерских изделий в стране, остальное выпускают предприятия частных и иностранных собственников. Основные предприятия концерна, их местонахождение и специализация представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Белорусские предприятия, производящие кондитерскую продукцию (входящие в состав концерна «Белгоспищепром»)

Наименование предприятия	Местонахождение и год основания предприятия	Выпускаемая продукция
СП ОАО «Спартак»	г. Гомель, 1924 г.	Шоколад, конфеты, карамель, сахарное и затяжное печенье, вафли
ОАО «Коммунарка»	г. Минск, 1905 г.	Шоколад, шоколадные конфеты, карамель, ирис, пирожные, вафли
ОАО «Красный пищевик»	г. Бобруйск (Могилевская область), 1870 г.	Драже, зефир, ирис, халва, мармелад
ОАО «Красный мозырянин»	г. Наровля (Гомельская область), 1913 г.	Глазированные и неглазированные конфеты, зефир, драже, мармелад
ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч»	г. Минск, 1902 г.	Сдобное, сахарное, затяжное, диабетическое, овсяное печенье, крекеры, вафельные листы, конфеты, пряники, вафли, зефир

Методы исследования

Исследование выполнено с применением SWOT-методологии, позволяющей систематизировать сильные и слабые стороны маркетинговой деятельности предприятий кондитерской отрасли и сопоставить их с возможностями и угрозами внешней среды. Информационной базой послужили официальные статистические публикации Национального статистического комитета Республики Беларусь (балансы товарных ресурсов), материалы государственного концерна «Белгоспищепром», официальные сайты предприятий отрасли (СП ОАО «Спартак», ОАО «Коммунарка», ОАО «Красный пищевик», ОАО «Красный мозырянин», ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч»), каталог франшиз Ассоциации «Белфранчайзинг» и публикации средств массовой информации. На этапе анализа количественные данные об объемах производства, экспорте и импорте кондитерских изделий

сопоставлялись с качественной характеристикой применяемых маркетинговых инструментов, что позволило построить SWOT-матрицу и выполнить перекрестный анализ (S+O, S+T, W+O, W+T) для формулирования стратегических приоритетов развития отрасли.

Результаты исследования

Среди сильных сторон можно выделить следующие:

1. Узнаваемость бренда и традиционное качество

Торговые марки ассоциируются с проверенным временем качеством, что формирует лояльность консервативных потребителей. Историческое наследие при этом превращается в маркетинговый актив. Членство в концерне «Белгоспищепром» усиливает доверие, а награды («Лучший продукт», «Бренд года») и участие в выставках («Продэкспо», WorldFood Moscow) подтверждают статус брендов. Доверие к качеству при этом подкреплено внедренными на предприятиях отрасли сертифицированными системами менеджмента: например, на СП ОАО «Спартак» действуют системы менеджмента качества ISO 9001:2015, безопасности пищевой продукции СТБ ISO 22000-2020 и HACCP, а также экологического менеджмента ISO 14001 [1]. Аналогичные системы менеджмента качества и безопасности пищевой продукции (ISO 9001, HACCP) сертифицированы на СОАО «Коммунарка» (в том числе с аккредитацией DAkkS) и ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч» [2; 3].

2. Широкий ассортимент и инновации

Предприятия отрасли выпускают сотни наименований продукции – от массовых позиций до премиальных линеек. Ассортимент при этом характеризуется высокой насыщенностью: только СП ОАО «Спартак» выпускает около 350 наименований кондитерских изделий [4]. В ассортименте присутствуют и оздоровительные продукты, в частности печенье для людей с диабетом и линейки без сахара. Заметную роль играет

импортозамещение. Широкий ассортимент позволяет присутствовать сразу в нескольких ценовых сегментах и снижает зависимость от успеха отдельного продукта.

3. Развитая дистрибуционная сеть и контролируемое физическое окружение

Продукция предприятий представлена практически во всех каналах продаж: в собственных фирменных магазинах, в магазинах франчайзинговой сети (у СП ОАО «Спартак» таких торговых точек 34, у СОАО «Коммунарка» – 36 [5; 6]), в крупных торговых сетях («Евроопт», «Гиппо») и в оптовом звене. В среднем предприятия отгружают на экспорт 25–30 % выпускаемой продукции, а география поставок за рубеж охватывает десятки стран, среди которых Россия, Китай и государства СНГ. Фирменные магазины при этом остаются наиболее управляемыми точками формирования бренд-опыта: единый стиль, продуманный мерчандайзинг под импульсный спрос и кафетерии, как в магазине «Спартак» в ТЦ «Першы нацыянальны гандлёвы дом» (г. Минск), где работает кафетерий с горячим шоколадом и пирожными фабричного производства. Франчайзинг позволяет масштабировать эту модель без пропорционального роста инвестиций.

4. Эффективный маркетинг

Предприятия активно используют инструменты прямого контакта с потребителем: дегустации, партнерские проекты, сотрудничество с блогерами и лидерами мнений. Эти инструменты дополняет гибкая ценовая политика: скидки, акции и льготное ценообразование позволяют оперативно реагировать на действия конкурентов и колебания спроса.

Основными слабыми сторонами являются:

1. Недостаточная диверсификация рынков сбыта

Основная выручка предприятий формируется в Беларуси, а экспортные поставки, несмотря на рост, развиты заметно слабее. В 2021 г.

на экспорт ушло 25,1 % выпуска. Экспорт растет быстрее производства, однако 93,4 % поставок приходится на СНГ и лишь 4,7 тыс. т – на другие страны. В свою очередь, импорт вырос на 57,5 % в 2021 г. по сравнению с 2016 г., доля импорта в потреблении – с 31 до 41 %, а ввоз в 2021 г. вдвое превысил вывоз [7].

2. Ограниченная цифровизация продаж

Полноценные интернет-магазины у большинства предприятий-производителей отсутствуют или слабо интегрированы с логистикой и лояльностью, единых мобильных платформ нет. На этом фоне сама интернет-торговля в стране растет стремительно: по данным Белстата, по итогам 2025 г. доля интернет-магазинов в розничном товарообороте организаций торговли достигла 14,1 %, что на 2 % больше по сравнению с прошлым годом [8]. Около 95 % онлайн-продаж – это непродовольственные товары, что позволяет сделать вывод о том, что кондитерские бренды почти не используют данный растущий канал. В настоящее время продукция рассматриваемых предприятий представлена на маркетплейсах через ряд компаний-партнеров, среди которых ООО «Ясна-Рум», ООО «ЛиЯр», ООО «Инвест Селлер», ООО «АРТХА» и многие другие; при этом продажи не организованы напрямую производителямим, то есть потенциал данного канала используется не в полной мере.

3. Недостаточная аналитика эффективности и медленная реакция на изменения спроса

Предприятия ограниченно используют данные для оценки возврата инвестиций (ROI) маркетинговых кампаний. CRM-системы внедрены слабо, поэтому поведение покупателей, частота и состав их покупок остаются малоизученными, хотя фирменные магазины и франчайзинговая сеть ежедневно порождают значительный массив данных о спросе.

Следствием становится замедленная реакция предприятий-производителей на новые тенденции.

Среди возможностей ключевыми являются следующие:

1. Диверсификация рынков сбыта и ориентация на страны «дальней дуги»

Санкционное давление затруднило логистику и платежи и вынудило экспортеров искать новых покупателей. Для отрасли, экспорт которой почти целиком сосредоточен в СНГ, диверсификация – условие устойчивости, а приоритетом являются страны «дальней дуги» (Китай, Азия, Ближний Восток, Африка). Дополнительным импульсом выступает расширение международного взаимодействия Беларуси со странами «дальней дуги»: участие страны в китайской инициативе «Один пояс – один путь», развитие диалога со странами Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки открывают белорусским производителям новые экспортные ниши и упрощают выход на эти рынки. Реализация этой возможности потребует адаптации продукции (размера порции, упаковки, вкусовых профилей, сертификации), участия в международных выставках, таких как Gulfood в Дубае, и выстраивания устойчивых логистических цепочек.

2. Смещение потребления молодого поколения в онлайн

Молодое поколение все чаще ориентируется на покупки именно онлайн: через приложения, маркетплейсы и сервисы доставки. Поскольку на продовольствие приходится лишь около 5 % онлайн-продаж, кондитерские бренды могут занять свободную нишу: запустить приложения с предзаказом и самовывозом из фирменных магазинов, выйти на Ozon и Wildberries и вернуть аудиторию, предпочитающую международные бренды.

3. Рост интереса к здоровому образу жизни и премиальным продуктам

Распространение здорового образа жизни принято рассматривать как угрозу традиционным сладостям, но для производителей, готовых перестроить ассортимент, оно же открывает отдельную растущую нишу. Сторонники здорового питания не отказываются от сладкого, а выбирают продукты без сахара или с его сниженным содержанием, с орехами и злаками, горький шоколад, небольшие порции. Опыт уже есть (СП ОАО «Спартак» запустил линейку без сахара, ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч» выпускает диабетическое печенье); развитие направления возможно и вместе с Национальной академией наук Беларуси, а более высокая цена такой продукции повышает маржинальность.

4. Рост спроса на впечатления

Экономика впечатлений меняет логику потребления: покупатель все чаще выбирает не просто продукт, а опыт, связанный с брендом. Для кондитерской отрасли это означает дополнительный канал контакта – посещение фабрик, мастер-классы, дегустации. Потенциал этого направления уже подтвержден практикой: в 2024 г. фабрику «Коммунарка» с экскурсиями посетили более 34 тыс. человек, число посетителей СП ОАО «Спартак» превысило 12 тыс., увеличившись на четверть за год, а экскурсии на ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч» приняли около 2,8 тыс. туристов [9]. Перспективным развитием канала является промышленный туризм как инструмент маркетинга: экскурсии на действующее производство формируют доверие к бренду и превращают покупателя в его приверженца, а объединение экскурсионных программ фабрик в единые межрегиональные маршруты способно создать синергетический эффект и привлечь в том числе иностранных туристов.

Среди угроз можно выделить следующие:

1. Жесткая конкуренция и рост доли импорта

Давление на белорусских производителей оказывают российские и европейские компании, прежде всего в премиальном сегменте. Конкуренты ведут агрессивные маркетинговые кампании и располагают крупными рекламными бюджетами, а молодое поколение нередко отдает предпочтение международным брендам (Milka, Mars), воспринимаемым как современные и статусные. Кроме того, высока угроза товаров-заменителей – батончиков, снеков, выпечки, фруктов и других продуктов, удовлетворяющих потребность в сладком.

2. Экономические, регуляторные и санкционные риски

Инфляция и волатильность цен на импортное сырье (прежде всего, какао-бобы), ужесточение требований к маркировке, санитарным и экологическим стандартам повышают издержки, а санкции удорожают логистику и затрудняют платежи и доступ к оборудованию.

3. Изменение потребительских предпочтений

Тренд на здоровое питание приводит к тому, что часть потребителей сокращает покупки традиционных сладостей или переходит на менее калорийные альтернативы. Если производители не успеют перестроить ассортимент, они рискуют потерять часть аудитории, а формирующийся спрос займут конкуренты. Особую чувствительность к этому тренду проявляет молодежь, для которой состав и калорийность все чаще становятся критерием выбора.

4. Опережающая цифровизация и технологическая модернизация конкурентов

Международные и крупные локальные компании быстрее внедряют цифровые инструменты: персонализированные рекомендации, программы лояльности на основе анализа данных, автоматизированное управление ассортиментом и ценами, продвижение через маркетплейсы. Эти практики

формируют у потребителя новые стандарты удобства и сервиса, и бренды, которые им не соответствуют, начинают выглядеть устаревшими. В результате конкуренты, лучше использующие данные, получают преимущество в эффективности маркетинга и удержании клиентов.

После выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз установим их взаимосвязь.

1. Сильные стороны и возможности (S+O) – Как воспользоваться возможностями?

– Узнаваемость брендов, эффективный маркетинг и контролируемое физическое окружение создают основу для развития экономики впечатлений: фирменные и франчайзинговые магазины могут стать площадками для дегустаций, программ лояльности и инициативы «Тайный дегустатор», что превратит покупателя в приверженца бренда. Естественным продолжением этой логики выступает промышленный туризм: экскурсии на фабрики и мастер-классы создают эмоциональную связь с брендом через личный опыт знакомства с производством, а их объединение в межрегиональные маршруты превращает разрозненные экскурсионные программы в целостный туристический продукт, продвигающий национальные кондитерские бренды в том числе на внешних рынках.

– Широкий ассортимент и накопленный опыт выпуска диабетической продукции и линеек без сахара позволяют быстро занять нишу потребителей, ориентированных на здоровый образ жизни, не создавая продукты с нуля: предприятия могут опереться на уже существующие успешные линейки и укрепить позиции в высокомаржинальных сегментах.

– Развитая дистрибуционная сеть и опыт экспортных поставок – ключевой актив для диверсификации рынков сбыта: на этой базе возможно

расширение присутствия в Китае, странах Средней Азии и ОАЭ, в том числе через участие в международных выставках.

– Эффективный маркетинг в социальных сетях и сеть фирменных магазинов служат хорошей основой для онлайн-продаж: у брендов уже есть вовлеченная цифровая аудитория, а магазины могут выступать пунктами самовывоза для заказов, оформленных через мобильное приложение или маркетплейсы.

2. Сильные стороны и угрозы (S+T) – За счет чего можно снизить угрозы?

– Узнаваемость брендов и традиционное качество – главное преимущество в борьбе с импортной продукцией и товарами-заменителями: акцент на «белорусском качестве», проверенном временем, помогает удерживать консервативных потребителей и противостоять международным маркам.

– Широкий ассортимент и гибкая ценовая политика позволяют маневрировать в условиях роста себестоимости: предприятия могут предлагать продукты в разных ценовых сегментах и использовать скидки для удержания доли рынка, а расширение линеек без сахара отвечает на изменение потребительских предпочтений.

– Фирменные магазины и франчайзинговая сеть снижают зависимость от торговых сетей, обеспечивая канал сбыта с единой ценовой политикой и прямым контактом с покупателем; одновременно эти точки служат источником данных, позволяющим заметить сдвиги спроса раньше конкурентов.

– Вхождение в концерн «Белгоспищепром» помогает смягчать регуляторные и санкционные риски: оно обеспечивает доступ к государственным программам поддержки, а также общую координацию экспортной деятельности и выхода на новые рынки.

3. Слабые стороны и возможности (W+O) – Что может помешать воспользоваться возможностями?

– Ограниченная цифровизация продаж и недостаточная аналитика эффективности – главные барьеры для использования возможностей онлайн-торговли: без CRM-систем, единой мобильной платформы и инструментов оценки ROI предприятия не смогут воспользоваться ростом интернет-продаж и изменением поведения молодого поколения.

– Зависимость от внутреннего рынка и стран СНГ осложнит освоение стран «дальней дуги»: выход на новые рынки требует инвестиций в сертификацию, адаптацию продукции, логистику и маркетинговые исследования, и при их нехватке возможности останутся нереализованными.

– Медленная реакция на тренды может привести к тому, что нишу продуктов для сторонников здорового образа жизни займут конкуренты, а не белорусские производители; регулярный сбор и анализ данных о потребительских предпочтениях позволит запускать новые линейки быстрее.

4. Слабые стороны и угрозы (W+T) – Самые большие опасности для организации?

– Сочетание высокой угрозы товаров-заменителей и перехода потребителей к здоровому образу жизни с недостаточной аналитикой и замедленной реакцией на тренды создает риск стратегического отставания: предприятия могут не заметить вовремя сдвиги в спросе и потратить маркетинговый бюджет впустую.

– Концентрация сбыта на внутреннем рынке и в одной стране СНГ на фоне растущей доли импорта и волатильных цен на сырье угрожает как маржинальности, так и доле рынка: потеря позиций в любом из этих каналов будет нечем компенсировать.

– Отставание в цифровизации от конкурентов в сочетании с ограниченными онлайн-продажами – прямая угроза долгосрочной конкурентоспособности: производители рискуют потерять связь с цифровыми потребителями и проиграть в эффективности маркетинга более технологичным игрокам.

Заключение

Таким образом, стратегический приоритет для кондитерской отрасли заключается в переходе от унифицированного управления к дифференцированному портфельному подходу, основанному на приоритетном развитии высокомаржинальных ассортиментных групп (шоколад, конфеты, продукты для сторонников здорового образа жизни) при одновременном сохранении и оптимизации поддерживающих категорий, обеспечивающих полноту представленности брендов на рынке. Реализация этого подхода должна опираться на три направления: диверсификацию рынков сбыта с акцентом на страны «дальней дуги», развитие цифровых каналов продаж и аналитики, а также усиление эмоциональной связи с потребителем через введение инициатив в фирменных магазинах. В целом, несмотря на сложные условия внешней среды, кондитерская отрасль Республики Беларусь обладает значительным стратегическим потенциалом, реализация которого напрямую зависит от способности предприятий адаптировать свои продуктовые и маркетинговые стратегии к различным потребностям ключевых сегментов, инвестируя в инновации, эффективность и цифровое развитие.

Использованные источники:

1. Наше качество // СП ОАО «Спартак» : сайт. URL: https://spartak.by/about_us/our_quality/ (дата обращения: 08.11.2026)

2. Политика в области качества // ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч» : сайт. URL: https://www.slodych.by/company/sertificates (дата обращения: 15.10.2026)
3. Кондитерская фабрика «Коммунарка» : каталог продукции. URL: https://candy-factory.ru/konditerskaya-fabrika-kommunarka/ (дата обращения: 16.10.2026)
4. СП ОАО «Спартак» // Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром» : сайт. URL: https://bgp.by/ru/spartak-ru/ (дата обращения: 20.10.2026)
5. Спартак // Каталог франшиз / Ассоциация «Белфранчайзинг» : сайт. URL: https://belfranchising.by/katalog-franshiz/spartak/ (дата обращения: 22.10.2026)
6. Коммунарка // Каталог франшиз / Ассоциация «Белфранчайзинг» : сайт. URL: https://belfranchising.by/katalog-franshiz/kommunarka/ (дата обращения: 22.10.2026)
7. Балансы товарных ресурсов Республики Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. комитет Республики Беларусь. – Минск, 2022. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_56207/ (дата обращения: 07.10.2026)
8. Какую долю в белорусской рознице сейчас занимает онлайн-торговля // Деловой журнал OfficeLife : сайт. – 2026. – 23 июн. URL: https://officelife.by/news/kakuyu-dolyu-v-belorusskoy-roznitse-seychas-zanimaet-onlayn-torgovlya/ (дата обращения: 07.10.2026)
9. Как получают шоколад и зефир: что предприятия «Белгоспищепрома» показывают туристам // БЕЛТА : сайт. – 2025. URL: https://belta.by/society/view/kak-poluchajut-shokolad-i-zefir-chto-predprijatija-belgospischeproma-pokazyvajut-turistam-701368-2025/ (дата обращения: 30.10.2026)