

УДК 339.13

Т. В. Суворова

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва,
e-mail: suvori.suvorova@yandex.ru

И. С. Баранов

ООО «Производственная компания «Акульчев», Елабуга,
e-mail: krauseandco2106@gmail.com

МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И ЕГО ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Ключевые слова: конкурентная среда, маркетинговый инструментарий, матрица доли конкурентов на рынке, SWOT и PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, модель 4P, алгоритм.

В статье на практическом примере показано использование маркетингового инструментария для анализа конкурентной среды на рынке мучных кондитерских изделий, а также предложен алгоритм анализа и оптимальный комплекс методов. В работе использован метод сравнительного анализа, маркетинговые методы: матрица доли конкурентов на рынке, SWOT-анализ, модель пяти сил Майкла Портера, матрица PEST-анализа, модель 4P. В статье представлены итоги проведенного исследования конкурентной среды с помощью маркетинговых инструментов: матрицы доли конкурентов на рынке, SWOT-анализа, модели пяти сил Майкла Портера, матрицы PEST-анализа, модели 4P. Основным экспериментальным результатом проведенной работы является обоснование того, что примененное с сочетание маркетинговых инструментов и предложенный алгоритм анализа конкурентной среды дает наиболее полную картину о ситуации компании на рынке.

T. V. Suvorova

Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow,
e-mail: suvori.suvorova@yandex.ru

I. S. Baranov

LLC Production company "Akulchev", Yelabuga,
e-mail: krauseandco2106@gmail.com

MARKETING TOOLS FOR ANALYZING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND ITS PRACTICAL USE

Keywords: competitive environment, marketing tools, market share matrix, SWOT and PEST analysis, M. Porter's five forces model, 4P model, algorithm.

Using a practical example, the article shows the use of marketing tools for analyzing the competitive environment in the flour confectionery market, and also proposes an analysis algorithm and an optimal set of methods. The work used the method of comparative analysis, marketing methods: matrix of market share of competitors, SWOT analysis, Michael Porter's five forces model, PEST analysis matrix, 4P model. The paper presents the results of a study of the competitive environment using marketing tools: a matrix of market share of competitors, SWOT analysis, Michael Porter's five forces model, a PEST analysis matrix, and a 4P model. The main experimental result of the work carried out is the justification that the combination of marketing tools used and the proposed algorithm for analyzing the competitive environment gives the most complete picture of the company's situation in the market.

Введение

Сегодня компании сталкиваются с внешними факторами, заставляющими их подстраивать свою стратегию под определенные вводные рынка, где основополагающим фактором является конкуренция. Конку-

рентная среда компании представляет собой динамическую систему на конкурентном рынке, где уже существуют или могут появиться другие игроки (конкуренты). Для отстаивания передовых позиций на рынке компания должна регулярно проводить мар-

кетинговый анализ конкурентной среды как один из «базовых направлений маркетинговых исследований» [1, с.160]. Специалисты для оценки конкурентной среды используют наиболее популярные и широко применяемые методы: БКГ, SWOT-анализ, «современный метод PEST-анализ (STEP-анализ)» [2, с.14], матрицу конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия» [3, с.214]. Следует сказать, что модель 4P для анализа конкурентоспособности не достаточно активно используется. Некоторые исследователи считают, что модель маркетинг-микса устарела, особенно в интернет-маркетинге.

Актуальность работы определена усилением конкурентной борьбы компаний, наличием известных и доступных методов анализа конкурентной среды, возможностью их использования для выстраивания маркетинговой стратегии компании в любой отрасли, включая рынок мучных кондитерских изделий.

Целью исследования было: проанализировать конкурентную среду реально действующей на кондитерском рынке производственной компании с помощью набора наиболее часто используемых и современных маркетинговых инструментов; рекомендовать к использованию принципиально новый набор аналитических методов с включением модели 4P для выбора дальнейших стратегических маркетинговых действий компании в условиях конкурентного рынка. Задачи: рассмотреть наиболее часто используемые маркетинговые методы анализа конкурентной среды, оценить их преимущества и недостатки; исследовать конкурентную среду реально действующей компании ООО «ПК «Акульчев» с помощью маркетингового инструментария; сформировать алгоритм и наиболее оптимальный инструментарий анализа конкурентной среды.

Материал и методы исследования

Эволюция восприятия конкуренции приводит нас к 1933 году, когда в свет вышли сразу две книги о монополистической конкуренции, написанные Э. Чемберлином [4, с.351] и Дж. Робинсоном [5, с.16-17]. Исследователь пришел к выводу о том, что конкуренция есть соперничество между некоторым числом производителей дифференцированного товара, каждый из которых может быть монополистом в рамках своего продукта.

Рассмотрим наиболее используемые методы анализа конкурентной среды.

Наиболее распространенным методом исследования конкурентной среды является один из методов отраслевого анализа – 5 сил Майкла Портера [6, с. 76-79]. М. Портер считал, что на рынке присутствуют 5 движущих сил, которые подталкивают рынок к развитию. К ним относят: угрозу входа новых игроков на рынок, рыночную власть покупателей, рыночную власть поставщиков, наличие товаров-субститутов, внутриотраслевую конкуренцию. Исследование рынка с точки зрения барьеров входа важно для понимания того, насколько компания защищена от конкуренции со стороны новых игроков. Новички привносят новые правила игры, технологии, новые ресурсы и продукты, и, как следствие, «съедают» часть рынка, за который ведется борьба. Чем больше барьеров для входа на рынок существует, тем более защищены текущие игроки от конкуренции извне. Покупатели – второй столп, на котором основывается теория М. Портера. По мнению исследователя, нужно сконцентрироваться на нише наименее влиятельных покупателей. Чем больше покупатели имеют влияние на производителя, тем больше они могут вынуждать его улучшать качество, что ведет к увеличению издержек, росту стоимости продукта и в конечном итоге приведет к меньшей привлекательности со стороны тех же потребителей. Поставщики так же могут оказывать влияние на стоимость конечной продукции, их влияние также необходимо учитывать. Повышение цен на сырье ведет к повышению стоимости конечной продукции, что может снизить привлекательность и спрос со стороны покупателей. 4-я сила по Портеру – наличие товаров-субститутов. Чем менее уникальный товар, тем легче для него создать замену. Для борьбы с подобными товарами необходимо дифференцировать товар, отделяя его от конкурентов особыми характеристиками.

Метод Бостонской консалтинговой компании (1980) [7, с. 8] считается упрощенным методом оценки рынка за счет сведения к сравнению только двух параметров, тем не менее имеет ряд последователей. Анализ проводится на основе двух факторов: доли рынка и темпа роста. В основе этой матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем раз-

витии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «знак вопроса»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»). В результате, продукты или бизнес-единицы могут быть классифицированы как «звезды», «дойные коровы», «проблемы» или «собаки», что помогает компаниям принимать решения о распределении ресурсов и развитии бизнеса. Согласно матрице БКГ, «дойная корова» – это такая компания или ее часть, которая достигла максимальной точки роста, занимает большую часть рынка, приносит большую прибыль и не требует инвестиций извне или внутри компании. «Звезда» – перспективное направление, которое существует в рамках растущего рынка, приносит достаточную прибыль с перспективой ее максимального увеличения в будущем. Однако на данном этапе требует инвестиций и поддержки. Проблема – требует очень много инвестиций, чтобы увеличить долю на рынке. Существует в рамках быстрорастущего рынка, но не успевает за ним. Прибыли нет или почти нет. «Собака» – такое направление бизнеса, которое не требует инвестиций и приносит не много прибыли. Чаще всего такое положение дел происходит при падающем рынке либо если бизнес терпит неудачу. Рано или поздно проблема может превратиться в «звезду», а далее и в «дойную корову», которая, в свою очередь, через какое-то время превратиться в «собаку». У данного метода есть ряд недостатков: описательный характер и отсутствие учета конкурентов; ограниченность: метод BCG применим только для анализа портфеля продуктов или бизнес-единиц, что может быть недостаточным для комплексного анализа бизнеса.

SWOT-анализ – это инструмент, очень часто используемый в стратегическом планировании [8, с.152] и маркетинге для оценки сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз, которые могут повлиять на ее деятельность [9, с.159]. SWOT-анализ позволяет компании оценить свое положение на рынке и разработать стратегию, которая учитывает все факторы, влияющие на ее деятельность. Данный метод имеет ряд преимуществ: простота использования; низкие затраты (анализ может провести даже небольшая компания); универсальность; гибкость (SWOT-анализ может быть адаптирован к конкретным потребностям и изменен в зависимости от ситуации).

Следующий метод, PEST-анализ, – «концентрирует свое стратегическое внимание только на исследованиях факторов макроуровня и меньшего их состава» [10, с.176]. PEST-анализ (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов) позволяет оценить влияние перечисленных факторов на деятельность компании. У данного метода есть особенность – он эффективен при четко обозначенных временных рамках, так как все факторы, которые рассматриваются при анализе имеют четкую тенденцию к изменениям.

Модель 4P (маркетинг-микс). Данный метод придуман во второй половине XX века и до сих пор используется маркетологами для оценки деятельности компаний. Метод базируется на четырех основных параметрах, которые необходимо оценить: Product – продукт, Price – цену, Place – место, Promotion – инструменты продвижения товара на рынке. Следует сказать, что компания сама определяет, на каком элементе (параметре) модели следует сконцентрировать свое внимание при анализе.

Необходимость анализа конкурентной среды с помощью маркетинговых исследований является современной и обсуждаемой темой. Специалист О.А. Волкова рассуждает о том, «маркетинговый анализ является важным этапом в процессе принятия управленческих, в том числе маркетинговых решений [11, с.51]. Некоторые авторы говорят о смысловом концепте теории 4P, выделяя управляемые и неуправляемые факторы [12, с.145]. Этой же точки зрения придерживаются и другие исследователи, делая акцент на том, что «стратегия, разработанная на основе концепции 4P, должна повысить воспринимаемую ценность предлагаемого продукта: товара или услуги на предприятии» [13, с.52; 14, с.89]. О модели «4P» говорит Е.А. Стародубцева применительно к «разработке маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности...» [15, с.327] и автор О.М. Калиева, подчеркивая, что «наиболее оптимальной формой комплекса маркетинга является классическая модель 4P» [16, с.165]. Е.П. Голубков включает концепцию 4P «в процесс разработки планов маркетинга», имея в виду стратегический маркетинг. [17, с.4-7]. Ряд авторов придерживаются подобной точки зрения, расширяя «бизнес-модель маркетингового комплекса – 4P, ма-

трицей ADL, чтобы укрепить продуктовый портфель или стратегические бизнес-единицы» [18, с.234]. Специалист А.А. Пожидаева рассматривает «методы маркетингового анализа ... для распознавания, определения текущего состояния маркетингового потенциала» [19, с. 67]. Исследователь Кузьменко О.В. сообщает что PEST-анализ является основным инструментом стратегического анализа внешней среды функционирования организаций [20, с.217-218]. Практик Иванченко О.П. рекомендует применять «различный маркетинговый инструментарий анализа рынка, а именно разных по форме и содержанию SWOT и STEP-анализ» [21, с. 55-57]. Интересной представляется идея оценивать «конкурентоспособность торговой марки» с помощью «формирования аналитической таблицы, при построении которой использовались факторы продукт, цена готовой продукции, дистрибуция, продвижение на рынке» исследователя О.В. Иванченко [22, с.57]. Таким образом, набор аналитических методов одни авторы относят к стратегическому менеджменту, другие – к маркетинговым метрикам; использование модели 4P как метода конкурентного анализа ограничено.

Сделаем основной акцент на том, что модель 4P будем использовать для анализа

конкурентной среды и «повышения конкурентоспособности» [23, с.118].

Результаты исследования и их обсуждение

Рассмотрим использование комплекса аналитических маркетинговых методов на примере ООО «ПК «Акульчев» – первого в России производителя кондитерских изделий без пальмового масла. [24]. Согласно данным NilsenIQ [25], объем рынка мучных кондитерских изделий в 2021 г. составил 76,9 млн тонн или 516,3 млрд долл. США. За последние пять лет мировой рынок увеличился на 8,0% в натуральном выражении и на 10,7% в стоимостном. Категория кондитерских изделий является самой быстрорастущей индустрией на рынке продуктов питания (+20,2%, январь 2022-23г), а также второй по объему продаж в мире. Категория вафель показывает второй результат по темпу роста – +28,2%. По словам Элиф Силпгар, эксперта Федерального центра «Агроэкспорт», рынок кондитерских изделий России находится в топ-10 мира [26]. По оценкам экспертов, Россия к концу 2024 года способна экспортировать только кондитерских изделий на уровне в 2,1-2,2 млрд долларов США. По оценкам BusinesStat [27], за 2018-2022 гг. продажи кондитерских изделий в России выросли на 1,8%: с 3,59 до 3,65 млн тонн.

Таблица 1

SWOT-анализ конкурентной среды предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокие барьеры для новых игроков на рынке мягких вафель	Категория мягких вафель имеет небольшую долю в рынке кондитерских изделий
Рынок кондитерских изделий в настоящий момент сформирован, определен пул производителей, их продуктов	Сложность модернизации существующих продуктов под тренды рынка, пожеланий потребителя
Мягкие вафли являются устоявшимся, классическим европейским продуктом на международном рынке	Высокая зависимость от стоимости сырья – муки, яйца, масла, сахара
Категория мягких вафель растет и является одной из самых быстрорастущих	Покупка кондитерских изделий в магазинах носит чаще всего импульсивный характер
Отсутствие в категории крупнейших игроков рынка – Nestle, Ferrero, Mars и другие	
Возможности	Угрозы
Создание новых продуктов на основе текущего ассортимента (к примеру, новые начинки, виды вафель, ингредиентов)	Появление новых игроков на рынке
Создание нового уникального продукта в сегменте	Появление уникальных продуктов в сегменте мягкие вафли
Диверсификация ассортиментного портфеля и выход в другие сегменты и категории рынка	Вход в сегмент крупнейших игроков рынка кондитерских изделий
	Внешнеполитические риски

Примечание: составлено авторами.

Модель 4P предприятия ООО «ПК «Акульчев»

1P – Product		
Цель	Факт	Предпринимаемые меры
Лидерство по качеству продукта, без использования пальмового масла, срок годности – 12 мес. в своем сегменте	Лидер в своем сегменте по качеству, не используется пальмовое масло. Срок годности продукта для РФ рынка – 6 мес, для экспорта – 12 мес. Степень соответствия – высокая	Расширить ассортимент новыми вкусами. Создать новые продукты для диверсификации продуктового портфеля
2P – Place		
Цель	Факт	Предпринимаемые меры
Лидер по дистрибуции в форматах гипермаркеты, супермаркеты, у дома, софт и хард-дискаунтеры, E-Commerce. Лидерство по доле полки в своем сегменте	Ведущие позиции в своем сегменте по представленности продукции. Общий объем производимой продукции распределяется в сетевой ритейл РФ (80%), традиционную розницу + NoReCa (10%), экспорт (10%). Продукция компании – лидер по представленности и доле полки в сетях КиБ, Дикси, Окей, Виктория. Средняя представленность в сети X5 ритейл групп (Пятерочка, Перекресток), хард-дискаунтерах (торговые сети Доброцен, Светофор, Маяк, Табыш и др). Продукция доступна в канале E-Commerce (Яндекс.Лавка, Ozon, Самокат, СберМегаМаркет, Wildberries, онлайн каталогах торговых сетей). На полке сегмента «мягкие вафли» компания разделяет представленность с брендами Дарлетто и Яшкино, оставаясь лидером данного сегмента. Степень соответствия – средняя	Расширить ассортиментную матрицу сетей новыми позициями, ввод MML (minimum must list), повышение уровня сервиса. Увеличение продаж в канале E-Commerce за счет проведения маркетинговых активностей, поднятия продукта в списке, выделение продукта в сегменте, проведение трейд-маркетинговых активностей
3P – Price		
Цель	Факт	Предпринимаемые меры
Грамотное ценовое позиционирование относительно конкурентов (цена выше на 10-15%). Разработка разных моделей ценообразования для разных форматов торговых точек, типов клиентов (федеральные сети, локальные сети, дистрибьюторы, другие клиенты)	Ценовое позиционирование соответствует рекомендованным розничным ценам. Дистрибьюторы, торговые сети, маркетплейсы имеют разную ценовую политику, модель ценообразования. Степень соответствия – высокая	Разработка и выпуск специального продукта на рынок под другим названием (брендом) для канала софт и хард-дискаунтеры. Это позволит нивелировать ценовую разницу и недовольство крупных игроков низкими ценами в таких форматах сетей
4P – Promotion		
Цель	Факт	Предпринимаемые меры
Лидерство бренда «Акульчев» своем сегменте по уровню лояльности, узнаваемости бренда, по потреблению	Высокий уровень лояльности у постоянных покупателей продукции за счет высокого качества товара и высокой узнаваемости бренда. Акульчев уступает по узнаваемости собственным торговым маркам федеральных сетей (Bonte, Шарлиз), а также одному из крупнейших игроков на рынке кондитерских изделий в целом – Яшкино. По уровню потребления продукции, Акульчев уступает лишь собственным торговым маркам из-за разницы в цене на полке по данной категории и находится на втором месте в рейтинге. Степень соответствия – низкая	Увеличение узнаваемости бренда у новой аудитории за счет проведения маркетинговых активностей, а именно ТВ-рекламы, аудитор рекламы, активностей в социальных сетях. Сократить долю продаж СТМ в пользу бренда, а также увеличить долю полки в федеральных сетях

Примечание: составлено авторами.

Компания ООО «ПК «Акульчев» работает в сегменте B2B, ассортимент: более 200 позиций, среди которых: венские вафли (со взбитыми сливками; со взбитыми сливками и вишней; йогуртом; сгущенкой; джемовой начинкой (земляника, абрикос, черная смородина, манго-маракуйя)); мягкие мини-вафли «Мяфли»; вафельное печенье; печенье «Купелька» с джемовой начинкой; пирожные «Макароны». Основными конкурентами бренда Акульчев в категории мягкие вафли являются бренды Дарлетто и Яшкино. Среди конкурентов KDV-Group, ООО «Дарлетто» по критериям узнаваемости, представленности в торговой сети, доли полки в сегменте мягкие вафли исследуемая компания оказалась лидером. Далее мы использовали для анализа метод SWOT (табл. 1).

Таким образом, несмотря на быстрый рост сегмента мягкие вафли на российском рынке, доля этого сегмента на рынке кондитерских изделий еще очень мала. Тем не менее, сам продукт «мягкие вафли» является классическим европейским десертом. Крупнейшие мировые производители сконцентрированы на больших категориях – конфеты, шоколад, печенье. Это дает компаниям в сегменте мягкие вафли конкурентное преимущество и возможности для роста внутри этой категории.

Считаем обязательным использование классической модели на товарном рынке – модель 4P для понимания целей компании, текущей ситуации на рынке, а также определения мер, которые нужно предпринять для дальнейшего роста компании ООО «ПК«Акульчев» (табл. 2).

Анализ конкурентоспособности по модели 4P предприятия ООО «ПК «Акульчев» показал, что компания является лидером на российском рынке в своей категории.

Можно дополнительно анализировать компанию с помощью модели рыночных сил М.Портера. Уместно при анализе использовать и матрицу БКГ. Мы работали с матрицей БГП ООО «ПК «Акульчев» на основе ассортимента компании на начало 2023 года, на основе чего выявили товары «проблемы» (макароны,безе), товары «собаки» (купелька), товары «звезды» (Шосо-Мяфли) и товары «дойные коровы» (Венские вафли, Мяфли, Рассыпчатое печенье). Пришли к выводам, что компании следует сосредоточиться на дальнейшем развитии продукта Купелька. Именно этот продукт при закупке

нового оборудования и пересмотра концепта продукта можно развить в дойную корову. Так как в компании не хватает продуктово-звезд, то следует развивать продажи пирожных Макароны, безе, создавать больше новинок и запустить проект по NPD – new product development.

Заключение

Проведя анализ рынка кондитерских изделий и конкурентной среды предприятия ООО «ПК «Акульчев» (экономическая составляющая не рассматривалась в силу конфиденциальности информации), можно сделать вывод, что у компании есть отличные продукты – Мяфли, Венские вафли, Макароны. На текущий момент у компании есть сложности с долговыми обязательствами, что сказывается на ценовом позиционировании продукции и не дает компании взять полноценное лидерство в своей категории. Рекомендуем отделу маркетинга ООО «ПК «Акульчев» провести несколько мониторинговых маркетинговых исследований: исследование рынка кондитерских изделий на основе изучения аналитических отчетов по рынку кондитерских изделий, а также сегмента мягких вафель; маркетинговое исследование ценообразования рынка. Дополнительным инструментом к отчету NilsonIQ является кассовый отчет ключевых торговых сетей (X5 Retail Group (Пятерочка, Перекресток), Дикси, Красное и Белое, Магнит и другие).

Подытожим: в компании необходимо использовать комплекс маркетинговых методов и делать выводы исходя из результатов сразу нескольких маркетинговых инструментов, принимая во внимание не только саму компанию, ее конкурентов, но и рынок в целом. Рекомендуем использовать модель комплекса маркетинга при анализе не только определенной компании, но прежде всего при анализе конкурентной среды. Перспективным видим «моделирование «маркетинга микс» с помощью эконометрических моделей» [28, с.115].

Предлагаем следующий алгоритм проведения маркетингового анализа конкурентной среды:

1. Анализ состояния и трендов отрасли (рынка).
2. Анализ маркетинговой политики компании.
3. Выделение ключевых, косвенных и прямых конкурентов.

4. Сравнение конкурентов по узнаваемости, представленности, доле полки.
5. Сравнение конкурентов по качеству и ценовому позиционированию.
6. SWOT-анализ конкурентной среды предприятия.
7. Оценка конкурентоспособности с помощью модели 4P.
8. SWOT-анализ предприятия.
9. Анализ угроз по модели рыночных сил М. Портера.
10. Матрица БКГ.
11. Корректировка маркетинговой стратегии.
Рекомендуем применять оптимальный набор маркетинговых инструментов для анализа конкурентной среды: матрицу доли конкурентов на рынке, SWOT-анализ, модель пяти сил Майкла Портера, матрицу PEST-анализа, модель 4P. Авторские предложения могут быть использованы предприятиями, работающими не только на рынке мучных кондитерских изделий, но и в других сферах.

Библиографический список

1. Острякова А.Ф. Маркетинговые исследования как анализ конкурентной среды в сфере услуг // Наука сегодня: теория и практика: сборник научных трудов Международной заочной научно-практической конференции, Уфа, 30 октября 2015 года / Уфимский государственный университет экономики и сервиса. Том 1. Уфа: Редакционно-издательский отдел Уфимского государственного университета экономики и сервиса, 2015. С. 159-162.
2. Казакова Н.А. Маркетинговый анализ: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. 240 с. DOI: 10.12737/2851.
3. Борковская А.Б. Маркетинговые исследования конкурентоспособности торгового предприятия (на примере магазина женской одежды «АЛСТИЛЬ») // Дни науки: материалы межвузовской научно-технической конференции студентов и курсантов, Калининград, 12–25 октября 2020 года. Калининград: Обособленное структурное подразделение «Балтийская государственная академия рыбопромыслового флота» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Калининградский государственный технический университет», 2021. С. 213-218.
4. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости / Пер. с англ. Э.Г. Лейкина, Л.Я. Розовского; Под ред. О.Я. Ольсевича. М.: Экономика, 1996. 415 с.
5. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Пер. с англ.; Вступ. ст. и общ. ред. И.М. Осадчей. М.: Прогресс, 1986. 471 с.
6. Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 272 с.
7. Хендерсон Б.Д. Продуктовый портфель // BCG Review: дайджест. М.: Бостонская консалтинговая группа, 2008. № 02. С. 7-8.
8. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1 (21). С. 151-157.
9. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: пер. с англ. М.: Вильямс, 2003. 368 с.
10. Лапицкая Л.В., Лапицкий А.В. Совершенствование макроанализа внешней среды на предприятии // Russian Journal of Economics and Law. 2011. № 4 (20). С. 175-180.
11. Волкова О.А. Место маркетингового анализа в системе маркетинговых исследований и комплексного экономического анализа деятельности хозяйствующих субъектов // Экономические и гуманитарные науки. 2010. № 4(219). С. 50-54.
12. Цзян Ч., Кметь Е.Б. Развитие моделей комплекса маркетинга: 4P, 7P, 4C, 4V и 4R // Экономическая наука сегодня: теория и практика: сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 26 декабря 2015 года. Чебоксары: ООО ЦНС «Интерактив плюс», 2015. С. 143-148.
13. Сибеккина С.О. Применение концепции маркетинга 4p в теории и на практике // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей XI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 декабря 2021 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. С. 51-55.
14. Быканова Н.И. Применение современных моделей маркетинг-микса в деятельности коммерческих банков // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6, № 4. С. 87-93.

15. Стародубцева Е.А., Тишина В.Н. Маркетинговые стратегии как инструмент повышения конкурентоспособности кредитной организации // Молодой исследователь: Материалы 6-й научной выставки-конференции научно-технических и творческих работ студентов, Челябинск, 15–17 апреля 2019 года. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. С. 326-333.
16. Калиева О.М., Карелин Н.В. Попытки совершенствования классической модели комплекса маркетинга // Финансовая экономика. 2019. № 10. С. 165-167.
17. Голубков Е.П. Еще раз к вопросу о понятии комплекса маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2019. № 1. С. 4-13.
18. Головашкина А.А., Раменская Л.А. Сравнение и выбор современных бизнес-моделей на примере развития организации // Молодой ученый. 2023. № 8(455). С. 231-237.
19. Пожидаева А.А. Основные научно-теоретические подходы к определениям понятий «маркетинговый анализ» и «методы маркетингового анализа деятельности гостиниц» // Процессы развития современной научной мысли: сборник научных трудов / Под редакцией С.В. Кузьмина. Казань: Индивидуальный предприниматель Кузьмин Сергей Владимирович, 2017. С. 64-67.
20. Кузьменко О.В., Чекарь В.Н., Мостипан С.В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2(96). С. 217-223. DOI 10.24412/2411-0450-2023-2-217-223.
21. Иванченко О.П., Бегина К.И. Маркетинговые инструменты анализа рынка: SWOT и step-анализ на примере пищевой отрасли Оренбургской области // Экономика и управление интеграционными процессами в народнохозяйственном комплексе России: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Орск, 07–08 ноября 2019 года / отв. ред. И.В. Зенченко. Орск: Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», 2019. С. 55-65.
22. Иванченко О.В. Маркетинговый анализ конкурентной среды предприятия на продовольственном рынке // Ekonomické Trendy. 2016. № 2. С. 55-59.
23. Сидельникова П.А. Совершенствование маркетинговой деятельности для повышения конкурентоспособности предприятия на зарубежном рынке // Конкурентоспособность территорий: Материалы XXIII Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 4-х частях, Екатеринбург, 27–30 апреля 2020 года / Отв. за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. Том 2. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С. 118-120.
24. Официальный сайт компании ООО «ПК «Акульчев»». [Электронный ресурс]. URL: <https://akulchev.ru/distributors/> (дата обращения: 28.05.2023).
25. Nielsen IQ [Электронный ресурс]. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2023/trendy-industrii-konditerskie-izdeliya/> (дата обращения 28.05.2023).
26. Кондитерские изделия – самая быстрорастущая индустрия на продовольственном рынке [Электронный ресурс]. URL : <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/konditerskie-izdeliya-samaya-bystrorastushchaya-industriya-na-prodovolstvennom-rynke/> (дата обращения: 28.05.2023).
27. Business Stat: [Электронный ресурс]. URL: <https://businessstat.ru/catalog/id9147/> (дата обращения: 28.05.2023).
28. Хазиахметова Г.А., Актуганова А.А., Галиева С.И. Моделирование маркетинга микс // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2021): сборник трудов IV Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых, Симферополь, 14–15 октября 2021 года. Симферополь: ООО Издательство Типография «Ариал», 2021. С. 114-117.