

УДК 65.012    DOI: 10.14451/1.233.22

## Моделирование рынка для разработки эффективной бизнес-модели компании (на примере рынка плитки из известняка, г. Санкт-Петербург)

© 2024 **Абрамчук Артём Николаевич**

Генеральный директор, АО «КАМПЕС», Россия. Слушатель программы DBA Евразийской Школы Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS), Россия, Нижний Новгород.

E-mail: abramchuk\_russia@mail.ru

© 2024 **Ляшенко Ирина Юрьевна**

Доцент, доцент, кандидат экономических наук. Воронежский государственный университет, Россия, Воронеж. Слушатель программы DBA Евразийской Школы Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS), Россия, Нижний Новгород.

E-mail: winirin@mail.ru

© 2024 **Коляда Андрей Александрович**

Ректор, Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS), Россия, Нижний Новгород. Соискатель кафедры правового обеспечения экономической и инновационной деятельности. Институт экономики и предпринимательства ННГУ им. Н. И. Лобачевского, Россия, Нижний Новгород.

E-mail: kolyada@emasrussia.ru

**Ключевые слова:** рынок, стратегический менеджмент, бизнес-моделирование, бизнес-модель, прогнозирование, конкуренция, рынок плитки из известняка, динамика, структура.

Данная статья посвящена результатам апробации методики бизнес-моделирования и стратегического менеджмента А. А. Коляды в части моделирования и прогнозирования рынка плитки из известняка и выбора оптимального кластера на этом рынке, что необходимо для разработки наиболее производительной и эффективной бизнес-модели компании, действующей на указанном рынке. Создана модель данного рынка, выявлено, что на нём существуют несколько различных кластеров (в данной работе под кластерами будут пониматься однородные части рынка, выделенные на основе определенных характеристик). Прогностическая модель апробирована в виде прогноза объёма рынка на 2024 г. Сформулированы рекомендации, полезные для компаний отрасли.

## Введение

В современных условиях большое значение для эффективного управления развитием компании имеет тщательный анализ, моделирование рынка и его прогнозирование, понимание структуры этого рынка и выявление тех ниш, в которых у компании наибольшие шансы на получение максимальной прибыли. Всё большее количество компаний приходит к пониманию необходимости количественного анализа внутренних и внешних рыночных показателей для поддержания своей конкурентоспособности. В этом контексте представляется целесообразным моделировать и на основе созданной модели анализировать и прогнозировать рынок, на котором работает компания, не как некий монолит, а выделить несколько так называемых кластеров рынка [3, с. 35–154], для исследуемой продуктовой группы выделить обособленные части рынка и оценивать конкурентную среду, объемы продаж продукции и прибыли отдельно по каждому из этих кластеров.

Целями данного исследования являются:

1. апробация методики бизнес-моделирования и стратегического менеджмента Коляды А. А. [3] в части моделирования, кластеризации, прогнозирования рынка и нахождения целевого рыночного кластера для его включения в бизнес-модель компании на примере рынка плитки из натурального известняка в г. Санкт-Петербурге и типичного рыночного игрока, работающего на этом рынке;
2. выработка соответствующих рекомендаций для игроков других аналогичных рынков.

Научной новизной данной работы является то, что на основе апробации указанной методики авторами впервые создана структурная модель рынка плитки из известняка г. Санкт-Петербурга (как часть процесса бизнес-моделирования на основе методики А. А. Коляды) и проведено его прогнозирование, разработан соответствующий элемент бизнес-модели организации, работающей на этом рынке. В будущем указанные научные находки будут использоваться для моделирования аналогичных рынков других городов

страны или Российской Федерации в целом, создания цифровой стратегической модели организации, работающей на любом из этих рынков, что приведёт к более эффективному и обоснованному принятию управленческих решений.

АО «КАМПЕС» имеет типичные показатели, характерные для компаний исследуемого рынка, не является явным лидером или аутсайдером. Указанный вывод сделан на основании финансово-экономических показателей компании [1]. Как следствие, результаты исследования могут быть полезны для других аналогичных рынков, схожих участников и понимания рынков в целом, формирования оптимальной стратегии рыночными игроками.

Задачи:

- в рамках бизнес-моделирования создать структурную модель рынка плитки из известняка, выявив существующие на нём кластеры,
- определить и спрогнозировать объём рынка в натуральном выражении и стоимостном выражении,
- определить доли рынка, занимаемые АО «КАМПЕС» и другими игроками, в том числе в разрезе отдельных кластеров рынка,
- выявить наиболее привлекательный кластер рынка как элемент бизнес-модели компании.

## Методология и источники

Существуют различные подходы и инструменты, позволяющие анализировать компанию и рынок и осуществлять стратегическое управление на этой основе. Классическим инструментом технологии анализа конкурентной структуры отрасли являются «5 сил Портера» [8]. Модель разработана М. Портером и рассматривает пять сил, понимание которых, по задумке автора, помогает определить конкуренцию в отрасли и отражает ее привлекательность, исходя, в том числе, из информации о других компаниях в этой отрасли. Как отмечает М. Портер, ключевой задачей компании является «понимание структуры отрасли и конкурентной позиции» [8, с. 16].

Одним из известных современных подходов к анализу бизнес-модели является составление

бизнес-модели по методике А. Остервальдера и И. Пинье [7], в рамках которой достаточно интересно анализируются ценностное предложение компании, ее целевые сегменты, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, ключевые виды деятельности и ресурсы, а также доходы и расходы. При этом не ставится задача охарактеризовать конкурентов и рынок в целом. Б. Б. Коваленко, К. Б. Амангелдиев, исследуя эту модель, делают вывод о том, что А. Остервальдер и И. Пинье представили подход, позволяющий творчески подойти к созданию бизнес-модели [2]. Распространенным является подход с позиции сегментации рынка и дальнейшей работы с группами потребителей. Многие исследователи и практики используют традиционный подход к сегментации. В числе недавних работ можно упомянуть, например, работу Щеглова [11].

Делая обзор литературы по бизнес-моделированию, К. Зотт, Р. Амит и Л. Масса отмечают, что «бизнес-модели подчеркивают системный уровень, целостный подход к объяснению того, как фирмы ведут бизнес» [12].

Можно согласиться с мнением практикующих специалистов о том, что для повышения эффективности работы компании качественный анализ целесообразно дополнять количественным. Следовательно, по нашему мнению, одной из наиболее эффективных современных методик стратегического управления, позволяющей осуществлять полный цикл стратегического планирования и бизнес-моделирования, является методика, изложенная в работе А. А. Коляды «Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи» [3]. Помимо прочего, она позволяет компании на основе количественной оценки текущих и прогнозных рыночных показателей сосредоточить свои усилия на работе в той части рынка, где данная фирма может стать максимально прибыльной и эффективной. Согласно указанной методике, важнейшим этапом поиска производительной и эффективной

бизнес-модели является моделирование, анализ и прогноз динамики рынка, осуществляемые и в разрезе основных его игроков. Анализ и прогноз проводятся, исходя из реально реализованного спроса. После этого определяется тот рыночный кластер, который позволит компании получать максимальную прибыль. Целевой кластер становится неотъемлемой частью бизнес-модели компании [5, с. 11].

Именно на основе этой методики будет выполнено данное исследование.

Для расчетов количественных показателей игроков рынка были использованы данные внутренних документов АО «КАМПЕС» и внешних источников, в том числе [spark-interfax.ru](http://spark-interfax.ru) [10], [sbis.ru](http://sbis.ru) [9], чтобы определить объемы кластеров, проводилась экспертная оценка показателей<sup>1</sup>.

### Результаты исследования

В данной статье будет проанализирован и смоделирован рынок плитки из натурального известняка г. Санкт-Петербург, создана его прогностическая модель, а также проведен анализ конкурентов, присутствующих в каждом из полученных кластеров. Поскольку существует множество разновидностей натурального камня и, соответственно, рынок плитки из натурального камня очень объемный и разнородный, такое более узкое определение исследуемой товарной группы позволит получить более точные и практически применимые результаты исследования.

На первом этапе анализа было выполнено моделирование, в частности осуществлена кластеризация рынка, то есть на основе определенных критериев весь рынок был поделен на несколько частей. В качестве критериев кластеризации были выбраны следующие:

1. цена плитки,
2. область применения плитки.

При анализе имеющихся на рынке цен были выделены 3 диапазона: низкая цена (2000 руб. – 4000 руб.), средняя цена (4000,01 руб. – 7000 руб.) и высокая цена (7000,01 руб. – 11000 руб.).

<sup>1</sup>Названия ряда компаний и цифры, характеризующие значения показателей, изменены в целях сохранения коммерческой тайны.

По области применения были выделены 4 варианта: стандартная внутренняя отделка, эксклюзивная внутренняя отделка, реставрация, облицовка зданий.

Путем перебора всех комбинаций сочетания выделенных переменных в характеристиках после исключения реально ненаблюдаемых на рынке ситуаций были получены 6 кластеров:

- низкие цены, стандартная внутренняя отделка;
- низкие цены, реставрация;
- средние цены, реставрация;
- средние цены, стандартная внутренняя отделка;
- высокие цены, облицовка зданий;
- высокие цены, эксклюзивная внутренняя отделка<sup>2</sup>.

Были определены основные игроки исследуемого рынка, в число которых входит и АО «КАМПЕС», которое с 1961 г. и по настоящее время является единственным производителем изделий из знаменитого Путиловского известняка [6]. В разрезе выделенных кластеров были оценены объемы продаж игроков рынка в натуральном и стоимостном выражениях (табл. 1 и табл. 2).

Модели рынка, приведенные в таблицах 1 и 2, выполнены на основе алгоритма создания моделей А. А. Коляды [4].

Выделение кластеров в рамках моделируемого рынка и расчёт их объёмов позволили не просто получить результаты, интересные с точки зрения понимания рынка, но и увидеть возможности построения более эффективной бизнес-модели и вытекающей из неё стратегии компании. Очевидно, что существующие кластеры неравнозначны как по объёму, так и по показателям совокупной прибыли и рентабельности. Кроме

того, хотя в целом на рынке присутствует значительное количество игроков, внутри кластеров обнаруживается, что в реальности игроков меньше, поскольку компании работают не во всех кластерах. Очевидно, что и уровень конкуренции неоднороден между кластерами.

Лидером по объёму как в натуральном выражении, так и в стоимостном является кластер 5 («высокие цены, облицовка зданий»), превышая объём самого маленького кластера 1 («низкие цены, внутренняя отделка») в 7,98 и 27,76 раз соответственно. Кластер 5 генерирует более половины всей прибыли на рынке, в то время как кластер 1 даёт менее половины процента совокупной рыночной прибыли. Рентабельность продаж по прямым затратам в кластерах также существенно различается: от 9,24% – в наименее рентабельном первом до 48,14% – в наиболее рентабельном третьем. Достаточно высокие показатели рентабельности и в пятом, и в шестом кластерах.

АО «КАМПЕС» занимает 25,03% рынка в стоимостном выражении и 31,72% – в натуральном. Основные конкуренты – 4(X) и 1(X) – соответственно 41,78% и 11,29% в стоимостном и 27,71% и 12,67% – в натуральном выражении.

Спрогнозируем теперь объёмы кластеров, рентабельность и объёмы совокупной прибыли в кластерах в 2024 году. Начнём с определения объёмов кластеров в натуральном выражении, которые могут быть рассчитаны на основе перемножения прогнозируемого количества клиентов в кластере на прогнозируемую среднюю величину суммарной закупки (в кв.м). Умножая затем получившийся объём кластера в натуральном выражении на средневзвешенную цену в кластере в прогнозном году, получим прогноз по величине кластера в стоимостном выражении.

<sup>2</sup>Кластеризация и экспертная оценка значений показателей выполнена А.Н. Абрамчуком на основе практического опыта работы на этом рынке, внутренних документов АО «КАМПЕС» и внешних источников, в т.ч. <https://spark-interfax.ru>, <https://sbis.ru>

Таблица 1. Кластеризация рынка в натуральном выражении, м<sup>2</sup>, 2023 г.

| Компания /<br>группа<br>компаний                | Совокупный<br>объём продаж | Кластер 1                                            | Кластер 2                   | Кластер 3                    | Кластер 4                                             | Кластер 5                            | Кластер 6                                              | Рынок   |
|-------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|
|                                                 |                            | Низкие цены,<br>стандартная<br>внутренняя<br>отделка | Низкие цены,<br>реставрация | Средние цены,<br>реставрация | Средние цены,<br>стандартная<br>внутренняя<br>отделка | Высокие цены,<br>облицовка<br>зданий | Высокие цены,<br>эксклюзивная<br>внутренняя<br>отделка |         |
| 1(X)                                            | 54221                      |                                                      |                             | 7150                         | 20366                                                 | 26299                                | 405                                                    | 12,67%  |
| 2(X)                                            | 6290                       |                                                      |                             | 2432                         | 3857                                                  |                                      |                                                        | 1,47%   |
| 3(X)                                            | 37377                      | 1985                                                 | 4219                        | 1718                         | 29455                                                 |                                      |                                                        | 8,73%   |
| 4(X)                                            | 118595                     |                                                      |                             |                              | 1410                                                  | 115714                               | 1470                                                   | 27,71%  |
| 5(X)                                            | 11930                      | 1901                                                 | 10029                       |                              |                                                       |                                      |                                                        | 2,79%   |
| 6(X)                                            | 31598                      | 1397                                                 | 7500                        | 1184                         | 2592                                                  |                                      | 18925                                                  | 7,38%   |
| Группа: Мелкие<br>игроки                        | 32194                      | 13500                                                | 8438                        | 2422                         | 6148                                                  | 1688                                 |                                                        | 7,52%   |
| АО «КАМПС»                                      | 135717                     |                                                      | 69231                       | 51923                        | 4655                                                  | 6193                                 | 3716                                                   | 31,72%  |
| Объём кластера /<br>Объём рынка, м <sup>2</sup> |                            | 18 783                                               | 99416                       | 66 830                       | 68 483                                                | 149 893                              | 24 516                                                 | 427 921 |
| Доля кластера<br>в объёме рынка, %              |                            | 4,39%                                                | 23,23%                      | 15,62%                       | 16,00%                                                | 35,03%                               | 5,73%                                                  | 100,00% |
| Количество клиентов<br>в кластере / на рынке    |                            | 417                                                  | 994                         | 446                          | 1 141                                                 | 50                                   | 490                                                    | 3 539   |

Таблица 2. Кластеризация рынка в стоимостном выражении, руб., 2023 г.

| Компания / группа компаний                                        | Совокупный объём продаж | Кластер 1<br>Низкие цены, стандартная внутренняя отделка | Кластер 2<br>Низкие цены, реставрация | Кластер 3<br>Средние цены, реставрация | Кластер 4<br>Средние цены, стандартная внутренняя отделка | Кластер 5<br>Высокие цены, облицовка зданий | Кластер 6<br>Высокие цены, эксклюзивная внутренняя отделки | Рынок<br>Доля компании на рынке, % |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1(X)                                                              | 334800000 Р             |                                                          | 337500000,00 Р                        | 94500000,00 Р                          | 2025000000,00 Р                                           | 40500000,00 Р                               | 11,29%                                                     |                                    |
| 2(X)                                                              | 35100000 Р              |                                                          | 135000000,00 Р                        | 216000000,00 Р                         |                                                           |                                             | 1,18%                                                      |                                    |
| 3(X)                                                              | 191700000 Р             | 67500000,00 Р                                            | 135000000,00 Р                        | 94500000,00 Р                          | 1620000000,00 Р                                           |                                             | 6,46%                                                      |                                    |
| 4(X)                                                              | 1239 300000 Р           |                                                          |                                       | 9450000,00 Р                           | 12150000000,00 Р                                          | 148500000,00 Р                              | 41,78%                                                     |                                    |
| 5(X)                                                              | 41850000 Р              | 67500000,00 Р                                            | 351000000,00 Р                        |                                        |                                                           |                                             | 1,41%                                                      |                                    |
| 6(X)                                                              | 256500000 Р             | 40500000,00 Р                                            | 270000000,00 Р                        | 67500000,00 Р                          | 162000000,00 Р                                            | 2025000000,00 Р                             | 8,65%                                                      |                                    |
| Группа: Метки игроки                                              | 124200000 Р             | 364500000,00 Р                                           | 270000000,00 Р                        | 135000000,00 Р                         | 337500000,00 Р                                            | 135000000,00 Р                              | 4,19%                                                      |                                    |
| АО «КАМПЕС»                                                       | 742500000 Р             |                                                          | 2700000000,00 Р                       | 3375000000,00 Р                        | 270000000,00 Р                                            | 675000000,00 Р                              | 405000000,00 Р                                             | 25,03%                             |
| Объём кластера / Объём рынка, Р                                   | 54000000 Р              | 372600000 Р                                              | 414450000 Р                           | 364500000 Р                            | 1498500000 Р                                              | 261900000 Р                                 | 2965 950000 Р                                              |                                    |
| Рентабельность продаж по прямым затратам в кластере / на рынке, % | 9,24%                   | 37,06%                                                   | 48,14%                                | 31,54%                                 | 47,30%                                                    | 46,83%                                      | 43,46%                                                     |                                    |
| Объём совокупной прибыли в кластере / на рынке, Р                 | 4989 886?               | 138095 512 Р                                             | 199517 913?                           | 114951 338Р                            | 708748 423 Р                                              | 122647 477 Р                                | 1288 950550 Р                                              |                                    |
| Доля кластера в объёме рынка, %                                   | 1,8%                    | 12,6%                                                    | 14,0%                                 | 12,3%                                  | 50,5%                                                     | 8,8%                                        | 100,0%                                                     |                                    |
| Доля кластера в совокупной прибыли, %                             | 0,4%                    | 10,7%                                                    | 15,5%                                 | 8,9%                                   | 55,0%                                                     | 9,5%                                        | 100,0%                                                     |                                    |

Выполнив эти расчёты по каждому из кластеров, сведём данные в таблицу 3.

Прогнозные значения рентабельностей в кластерах получены на основе деления прогнозируемой средневзвешенной маржи в соответствующем кластере на прогнозируемую средневзвешенную цену кластера. Прогнозные значения средневзвешенной маржи в кластере были получены как сумма произведений прогнозируемой маржи каждой из компаний в кластере и их прогнозируемой доли в натуральном выражении в кластере. Средневзвешенная цена кластера рассчитана как сумма произведений средней цены каждой из компаний в кластере и их доли.

На основе данных за предыдущие периоды, тенденций изменения цен и рыночной конъюнктуры были спрогнозированы продажи игроков рынка в натуральном выражении, а также их выручка от продаж в 2024 г.

Все прогнозы были сделаны в разрезе базового, оптимистического и пессимистического сценариев, но для обеспечения возможности игрокам рынка максимально подготовиться к изменениям даже в самой неблагоприятной ситуации и для повышения эффективности управления компанией анализ ведётся в рамках пессимистического сценария.

Прогнозные данные по рынку в натуральном и стоимостном выражениях в разрезе кластеров по игрокам рынка представлены в таблицах 4 и 5.

На основе полученных результатов, исходя из прогноза рынка на 2024 г., компания может осуществить выбор кластера, который наиболее привлекателен для работы. Согласно методике, которой мы руководствуемся, целевым в бизнес-модели компании может рассматриваться кластер, который характеризуется сочетанием наибольшего объёма прибыли и наименьшей плотностью конкурентной борьбы, при этом у компании должны быть финансовые, технические и интеллектуальные возможности войти в этот кластер и занять там желаемую долю. Применительно к АО «КАМПЕС» можно говорить о том,

что целевым на основе данных за 2023 г. является кластер 5, прогнозные значения также подтверждают этот выбор. Кластерный анализ в стоимостном выражении демонстрирует, что наибольший объём совокупной прибыли в прогнозируемом году – в кластере 5, он составляет 712 417 774 руб., или 54,3% от совокупного объёма прибыли на рынке. Прогнозируемый объём кластера 5 в стоимостном выражении в прогнозируемом году, составляет 1 554 151 559 руб. Плотность конкурентной борьбы в кластере 5 относительно невысока по сравнению с плотностью конкурентной борьбы в кластерах 2, 3, 4. Невелика плотность конкурентной борьбы и в кластерах 1, 6, но время и трудозатраты для выхода в относительно привлекательный кластер 6 для АО «КАМПЕС» существенно больше, чем в кластер 5. Анализируя долю, занимаемую АО «КАМПЕС» в кластере 5, можно отметить, что в стоимостном выражении она больше, чем в натуральном выражении, а это означает, что компания продает по более высокой цене, продавая меньшее количество продукции. И при этом она несёт меньшие затраты на производство.

Таким образом, результаты проведённого анализа позволяют сделать вывод о том, что с учетом наличия у АО «КАМПЕС» технической, финансовой и интеллектуальной способности войти в кластер 5 и занять там желаемую долю, стратегически правильным решением будет сосредоточить свои усилия на производстве продукции, попадающей в этот кластер. Указанный целевой кластер должен стать одним из элементов бизнес-модели компании.

Продемонстрированный выше методический подход может быть взят за основу для моделирования, кластеризации и прогнозирования рынков других городов и Российской Федерации в целом, это позволит компаниям-участникам рынка плитки из известняка выявить оптимальный кластер на выбранном рынке. Такой кластер, будучи одним из ключевых элементов бизнес-модели компании, значительно повысит её производительность и эффективность.

**Таблица 3.** Прогнозные показатели по рынку, 2024 г.

| Показатель                                                                       | Кластер 1  | Кластер 2   | Кластер 3   | Кластер 4   | Кластер 5    | Кластер 6   | Рынок        |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Прогнозируемый Объем кластера /рынка, прогнозируемый год, м <sup>2</sup>         | 18 905     | 100422      | 67808       | 68907       | 151531       | 24970       | 432544       |
| Прогнозируемая рентабельность продаж по прямым затратам в кластере / на рынке, % | 8,94%      | 36,27%      | 47,39%      | 30,40%      | 45,84%       | 45,13%      | 42,20%       |
| Прогнозируемая прибыль, руб.                                                     | 5103139 Р  | 142903295 Р | 209140191 Р | 116775571 Р | 712417774 Р  | 125389544 Р | 1311729513 Р |
| Прогнозируемый Объем кластера / рыва, прогнозируемый год, руб.                   | 57107999 Р | 393984005 Р | 441287737 Р | 384080891 Р | 1554151559 Р | 277864749 Р | 3108476939 Р |

**Таблица 4.** Кластеризация рынка в натуральном выражении м<sup>2</sup>, прогноз на 2024 г.

| Компания / группа компаний                   | Совокупный объём продаж | Кластер 1                                   |                          | Кластер 2                 |                                              | Кластер 3                      |                                               | Кластер 4                 |  | Кластер 5 |  | Кластер 6 |  | Рынок  |
|----------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|--|-----------|--|-----------|--|--------|
|                                              |                         | Низкие цены, стандартная внутренняя отделка | Низкие цены, реставрация | Средние цены, реставрация | Средние цены, стандартная внутренняя отделка | Высокие цены, облицовка зданий | Высокие цены, эксклюзивная внутренняя отделка | Доля компании на рынке, % |  |           |  |           |  |        |
| кх)                                          | 64120                   |                                             |                          | 7101                      | 20642                                        | 35974                          | 403                                           |                           |  |           |  |           |  | 14,82% |
| 2(х)                                         | 6226                    |                                             |                          | 2419                      | 3807                                         |                                |                                               |                           |  |           |  |           |  | 1,44%  |
| 3(х)                                         | 37420                   | 1978                                        | 4188                     | 1733                      | 29520                                        |                                |                                               |                           |  |           |  |           |  | 8,65%  |
| 4(х)                                         | 102489                  |                                             |                          |                           | 1362                                         | 99691                          | 1436                                          |                           |  |           |  |           |  | 23,69% |
| 5(х)                                         | 11765                   | 1886                                        | 9880                     |                           |                                              |                                |                                               |                           |  |           |  |           |  | 2,72%  |
| 6(х)                                         | 31950                   | 1408                                        | 7490                     | 1184                      | 2571                                         | 19296                          |                                               |                           |  |           |  |           |  | 7,39%  |
| Группа: Мелкие игроки                        | 32087                   | 13633                                       | 8534                     | 2475                      | 6227                                         | 1218                           |                                               |                           |  |           |  |           |  | 7,42%  |
| АО «КАМПЕС»                                  | 146486,055              |                                             | 70330                    | 52896                     | 4778                                         | 14648                          | 3835                                          |                           |  |           |  |           |  | 33,87% |
| Объём кластера / Объём рынка, м <sup>2</sup> | 18 905                  | 100 422                                     | 67 808                   | 68 907                    | 151 531                                      | 24 970                         | 432 544                                       |                           |  |           |  |           |  |        |
| Доля кластера в объёме рынка, %              | 4,37%                   | 23,22%                                      | 15,68%                   | 15,93%                    | 35,03%                                       | 5,77%                          | 100,00%                                       |                           |  |           |  |           |  |        |
| Количество клиентов в кластере / на рынке    | 419                     | 998                                         | 448                      | 1145                      | 50                                           | 494                            | 3554                                          |                           |  |           |  |           |  |        |



Таблица 5. Кластеризация рынка в стоимостном выражении, руб., прогноз на 2024 г.

| Компания / группа компаний                                        | Совокупный объём продаж | Кластер 1                                   |                          | Кластер 2                |                                              | Кластер 3                 |                                              | Кластер 4                      |                                               | Кластер 5                                     |                           | Кластер 6      |  | Рынок           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|----------------|--|-----------------|
|                                                                   |                         | Низкие цены, стандартная внутренняя отделка | Низкие цены, реставрация | Низкие цены, реставрация | Средние цены, стандартная внутренняя отделка | Средние цены, реставрация | Средние цены, стандартная внутренняя отделка | Высокие цены, облицовка зданий | Высокие цены, эксклюзивная внутренняя отделка | Высокие цены, эксклюзивная внутренняя отделка | Доля компании на рынке, % |                |  |                 |
| 1(X)                                                              | 428201656 ₺             |                                             | 35935483,47 ₺            | 99576527,38 ₺            | 288392767,22 ₺                               |                           |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 4296877,56 ₺   |  | 13,78%          |
| 2(X)                                                              | 37134543 ₺              |                                             | 14374193,39 ₺            | 22760349,12 ₺            |                                              |                           |                                              |                                |                                               |                                               |                           |                |  | 1,19%           |
| 3(X)                                                              | 202177836 ₺             | 7138499,82 ₺                                | 14274782,78 ₺            | 10061935,37 ₺            | 170702618,37 ₺                               |                           |                                              |                                |                                               |                                               |                           |                |  | 6,50%           |
| 4(X)                                                              | 117189946 ₺             |                                             |                          | 9957652,74 ₺             | 1091477075,45 ₺                              |                           |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 15755217,71 ₺  |  | 35,94%          |
| 5(X)                                                              | 44252935 ₺              | 7138499,82 ₺                                | 37114435,22 ₺            |                          |                                              |                           |                                              |                                |                                               |                                               |                           |                |  | 1,42%           |
| 6(X)                                                              | 271933902 ₺             | 4283099,89 ₺                                | 28549565,56 ₺            | 7187096,69 ₺             | 17070261,84 ₺                                |                           |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 214843877,91 ₺ |  | 8,75%           |
| Группа: Мелкие игроки                                             | 127334330 ₺             | 38547899,02 ₺                               | 28549565,56 ₺            | 14374193,39 ₺            | 35563045,49 ₺                                | 10299626,40 ₺             |                                              |                                |                                               |                                               |                           |                |  | 4,10%           |
| АО «КАМПЕС»                                                       | 880251792 ₺             |                                             | 285495655,56 ₺           | 359354834,72 ₺           | 28450436,40 ₺                                | 163982089,95 ₺            |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 42968775,58 ₺  |  | 28,32%          |
| Объём кластера / Объём рынка, ₺                                   |                         | 57107998,55 ₺                               | 393984004,68 ₺           | 441287737,04 ₺           | 384080891,34 ₺                               | 1554151559,00 ₺           |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 277864748,77 ₺ |  | 3108476939,38 ₺ |
| Рентабельность продаж по прямым затратам в кластере / на рынке, % |                         | 8,94%                                       | 36,27%                   | 47,39%                   | 30,40%                                       | 45,84%                    |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 45,13%         |  | 42,20%          |
| Объём совокупной прибыли в кластере / на рынке, ₺                 |                         | 5103138,85 ₺                                | 142903295,07 ₺           | 209140190,51 ₺           | 116775570,54 ₺                               | 712417774,12 ₺            |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 125389544,09 ₺ |  | 1311729513,18 ₺ |
| Доля кластера в Объёме рынка, %                                   |                         | 1,8%                                        | 12,7%                    | 14,2%                    | 12,4%                                        | 50,0%                     |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 8,9%           |  | 100,0%          |
| Доля кластера в Совокупной прибыли, %                             |                         | 0,4%                                        | 10,9%                    | 15,9%                    | 8,9%                                         | 54,3%                     |                                              |                                |                                               |                                               |                           | 9,6%           |  | 100,0%          |

## Заключение

Апробация используемой методики бизнес-моделирования и стратегического менеджмента в части моделирования, кластеризации, прогнозирования рынка и поиска целевого кластера для определения соответствующего элемента бизнес-модели компании продемонстрировала её применимость и полезность на рынке плитки из известняка. В результате исследования было установлено, что на данном рынке могут быть выделены несколько кластеров, которые очень отличаются друг от друга как по объёму в натуральном и стоимостном выражениях, так и по размеру прибыли и величине рентабельности. Осознанное и обоснованное управленческое

решение о выборе оптимального для компании кластера, на работе в котором имеет смысл сосредоточить свои усилия, опирающиеся на моделирование и прогнозирование рынка, способно обеспечить компании получение более высокой прибыли. Выводы, сделанные на примере рынка г. Санкт-Петербурга и АО «КАМПЕС», могут быть справедливы для других аналогичных рынков и компаний, действующих в отрасли. В частности, выделенная структура рынка и его кластеры могут быть использованы для нахождения соответствующих элементов бизнес-моделей этих компаний и повышения уровня их стратегического менеджмента в целом.

## Библиографический список

1. АО «КАМПЕС». – URL: <https://sbis.ru/contragents/4706000909/470601001> (дата обр. 22.04.2024).
2. Коваленко Б. Б., Амангелдиев К. Б. Бизнес-моделирование – инструмент конкурентоспособности предпринимательской организацией // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2017. – № 4. – С. 110–118. – DOI: [10.17586/2310-1172-2017-10-4-110-118](https://doi.org/10.17586/2310-1172-2017-10-4-110-118).
3. Коляда А. А. Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи. – М.: Альпина Про, 2023. – 616 с.
4. Коляда А. А., Плехова Ю. О. Методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования её экономической эффективности // Теория и практика общественного развития. – 2023. – Вып. 8. – С. 101–112.
5. Коляда А. А., Плехова Ю. О. Определение понятия бизнес-модели и требований к нему в целях стратегического менеджмента организации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, серия: Социальные науки. – 2024. – 1 (73). – С. 7–16.
6. О Компании. – URL: <https://kampes.ru/gl/kompany>.
7. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора : пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. СБИС – сервис электронного документа оборота, проверки и анализа контрагентов. – URL: <https://sbis.ru>.
10. СПАРК – Информационный ресурс. – URL: <https://spark-interfax.ru>.
11. Щеглов Ю. А., Соболева И. А. Сегментирование рынка как инструмент поиска целевого рынка стартапа // Развитие территорий. – 2022. – № 4. – С. 34–41. – DOI: [10.32324/2412-8945-2022-4-34-41](https://doi.org/10.32324/2412-8945-2022-4-34-41).
12. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37(4). – P. 1019–1042. – DOI: [10.1177/0149206311406265](https://doi.org/10.1177/0149206311406265).