

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« ____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Стратегическая сегментация рынка предприятия

| | | | |
|----------------|---------------|---------------------------|------------------------|
| Руководитель | _____ | ст. преподаватель | <u>О.С. Веремеенко</u> |
| | подпись, дата | должность, ученая степень | инициалы, фамилия |
| Выпускник | _____ | <u>ЗЭУ18-04БМТД</u> | <u>М.А. Зенкова</u> |
| | подпись, дата | группа | инициалы, фамилия |
| Нормоконтролер | _____ | профессор, д-р экон. наук | <u>Ю.Ю. Сулова</u> |
| | подпись, дата | должность, ученая степень | инициалы, фамилия |

Красноярск 2023

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| 1. Методические основы процесса стратегической сегментации рынков предприятия..... | 6 |
| 1.1. Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия..... | 6 |
| 1.2. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, факторы, этапы..... | 11 |
| 1.3. Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия..... | 16 |
| 2. Определение стратегических зон хозяйствования предприятия | 26 |
| 2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Лацио»..... | 26 |
| 2.2. Оценка набора стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Лацио»..... | 33 |
| 2.3. Оценка реальной и потенциальной емкости стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Лацио»..... | 41 |
| 3. Управление стратегическим набором рыночных сегментов предприятия.. | 50 |
| 3.1. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования ООО «Лацио»..... | 50 |
| 3.2. Комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия ООО «Лацио»..... | 57 |
| 3.3. Направления совершенствования работы предприятия ООО «Лацио» в стратегической зоне хозяйствования..... | 64 |
| Заключение..... | 75 |
| Список использованных источников..... | 78 |
| Приложение А..... | 83 |
| Приложение Б..... | 88 |

Введение

Маркетинг определяет, как вывести товар или услугу на рынок, какую цену установить, какие каналы распределения и меры продвижения использовать, чтобы в результате был хороший спрос на продукт и высокая рентабельность деятельности предприятия. Спустя время для деятельности фирмы он обеспечит мониторинг результатов и совершенствование рыночного предложения. Маркетинг рассчитывает понять целевого клиента настолько глубоко, что организации больше не надо будет продумывать, как продать товар или услугу. Для того, чтобы наиболее точно изучить «своего» потребителя, предприятию необходимо провести сегментацию.

Стратегическая сегментация - это распределение потребителей всего рынка на такие клиентские группы, которые будут отличаться, прежде всего, ожиданиями и требованиями клиентов и покажут, кого привлекать и удерживать, а от кого, возможно, стоит отказаться.

Предприятию необходимо учитывать собственные возможности и ресурсы, а также приоритеты компании, при выборе наиболее прибыльной деятельности в определенном рыночном сегменте. В стратегическом маркетинге эти сегменты называют стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ) или стратегическими сферами бизнеса.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в условиях рыночной конкуренции производители товаров и услуг для отбора целевых рынков и завоевания доверия потребителей предприятия обращаются к целевому маркетингу. Используя приемы стратегического маркетинга, предприятие отбирает подходящие стратегические зоны хозяйствования, среди которых отбирает одну или несколько, ориентированных на приоритеты и возможности компании, и только тогда, ориентируясь на конкретный сегмент, разрабатывает спектр оказываемых услуг и комплекс маркетинговых воздействий.

Практическая значимость проводимых в ходе бакалаврской работы исследований для ООО «Лацио» заключается в комплексной оценке набора стратегических зон хозяйствования, их реальной и потенциальной емкости, а также их соответствие ориентирам и приоритетам предприятия с последующей разработкой направлений совершенствования работы предприятия.

Цель бакалаврской работы: провести стратегическую сегментацию рынка строительного предприятия.

Объект исследования: строительное предприятие.

Предмет исследования: стратегические зоны хозяйствования строительного предприятия.

Основные задачи:

1. Выделить сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия и изучить процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, факторы, этапы;
2. Определить методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия;
3. Оценить набор стратегических зон хозяйствования предприятия;
4. Провести оценку реальной и потенциальной емкости стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Лацио»;
5. Осуществить комплексную оценку соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия ООО «Лацио» и отразить возможности расширения СЗХ.

Теоретической основой исследования являются: законодательство Российской Федерации, официальные инструктивно-методические материалы, бухгалтерская и управленческая отчетность ООО «Лацио», а также работы авторов: Грошева Е.В., Дубровина И.А., Карасева А.П. и др.

Методической основой исследования являются: теоретические (логический принцип изучения процессов), общелогические (обобщения и аналогии, структурный экономический анализ), эмпирические (сравнение,

описание), статистические (группировка и сопоставление, графическое изображение данных) методы.

Бакалаврская работа включает одну теоретическую главу, где отмечены: сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования предприятия», процесс выделения стратегических зон хозяйствования, методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия.

Во второй практической главе бакалаврской работы дана организационно-экономическая характеристика строительного предприятия ООО «Лацио», выделены стратегические зоны хозяйствования с последующей оценкой их реальной и потенциальной емкости.

В заключительной главе бакалаврской работы осуществлено управление стратегическим набором рыночных сегментов для строительного предприятия ООО «Лацио», а именно: проведена оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования, комплексная оценка соответствия набора целевых рыночных сегментов ориентирам и приоритетам предприятия, а также рассмотрены пути расширения стратегических зон хозяйствования.

Объем и структура бакалаврской работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы 82 страницы. Бакалаврская работа иллюстрирована 21 рисунком; 16 таблицами; 2 приложениями. Библиографический список включает в себя 57 источников.

1. Методические основы процесса стратегической сегментации рынков предприятия

1.1. Сущность понятия «стратегическая зона хозяйствования» предприятия

Важной стратегической целью компании является создание портфеля актуальных для рынка продуктов и услуг (портфель продуктов), приспособление технологических возможностей для достижения этой цели и определение рынков сбыта своей продукции.

Сегментация – это метод определения интересующей области рынка с последующим выделением основных задач и целей маркетинговой деятельности компании, управленческий подход к принятию корпоративных решений на рынке и основа для выбора правильного сочетания стратегических элементов. [11]

Объектами сегментации являются потребители. [11] Основная цель сегментации – обеспечить адресность разрабатываемых, производимых и реализуемых продуктов.

В отличие от сегментации, стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) является совокупностью рыночных сегментов, которую предприятие выбирает для реализации своей деятельности с учетом реальных ресурсных возможностей. [24]

Внедрение термина «стратегическая зона хозяйствования» считается важнейшим шагом в области управления бизнесом, которая впервые была предложена И. Ансоффом в начале 1970-х гг. и реализованной на практике в компании General Electric. Согласно определению И. Ансоффа, стратегическая зона хозяйствования - это определенный сегмент внешнего окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. [21]

В таблице 1 рассмотрены определения разных авторов к понятию «стратегической зоны хозяйствования» (СЗХ).

Таблица 1 – Определение стратегической зоны хозяйствования с точки зрения разных авторов

| Автор | Определение |
|-------------------|--|
| Кумар. Н [18] | Совокупность сегментов рынка товаров или услуг, избираемая предприятием (бизнесом) в качестве зоны делового интереса для реализации стратегии. |
| Дибб С. [37] | Группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. |
| Альтшулер И. [11] | Сегменты в стратегической сегментации предприятия принято называть стратегическими зонами хозяйствования. |
| Дэй Дж. [21] | Необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем её окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений. |
| Ламбен Ж.Ж. [34] | Характеризующиеся определенным продуктом или группой продуктов, кругом клиентов, особыми рыночными задачами, и относительно независимые внутрифирменные организационные единицы - стратегические хозяйственные подразделения, отвечающие за разработку и реализацию стратегии. |

Изучив разные позиции российских и зарубежных авторов к термину «стратегическая зона хозяйствования», сделан вывод, что стратегическая зона хозяйствования - это одно из стратегических направлений деятельности компании, сформированное вокруг узкоспециализированного рыночного сегмента и (или) продукта, характеризующееся ресурсной, управленческой и финансовой автономией.

Для стратегического планирования предприятие в первую очередь проводит стратегическую сегментацию, затем выделение стратегических зон хозяйствования (в составе окружения) с последующим формированием стратегических хозяйственных подразделений с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Первым шагом определяется ограниченный состав сегментов в выделенной области и изучение взаимосвязей между СЗХ, структурой и операциями компании. В результате будут оценены перспективы, открывающиеся перед конкурентами,

имеющими достаточный опыт в предметной области с точки зрения прибыльности, стабильности и технологии.

В зависимости от типа организации СЗХ может быть:

- Отдельным (новым) товаром (продуктом, услугой);
- Отдельным (новым) рынком;
- Отдельным (новым) ресурсом;
- Отдельной (новой) технологией;
- Определенной (новой) потребностью;
- Определенным (новым) спросом);
- Производственной линией (отделом, цехом, заводом). [14]

В ходе бакалаврской работе будут определены стратегические зоны хозяйствования в строительной отрасли с учетом:

- Специфики строительства как самостоятельного вида экономической деятельности;
- Дихотомии «рынок-продукт», отражающую сущность стратегической зоны хозяйствования;
- Автономного характера СЗХ в системе стратегического управления компанией. [31]

В соответствии с указанным подходом стратегическая зона хозяйствования в строительстве рассматривается как состоящая из четырёх взаимосвязанных компонентов, два из которых относятся к внешнему окружению, а два - ее внутренней среде. (рис. 1)



Рисунок 1 – Компоненты стратегической зоны хозяйствования [19]

На этапе выделения СЗХ эти компоненты являются управляемыми факторами, которые предприятия используют для создания оптимальных условий для развития бизнеса в выбранном сегменте.

Рассмотрим указанные компоненты подробнее:

1) Профессиональный сегмент рынка (сфера строительства)

Сегментация строительного рынка должна осуществляться по признакам специализированной классификации, объединяющей элементы функций, отрасли и рынка, которые являются общепринятыми классификациями строительных объектов. В результате получаем шесть основных сегментов, которые можно рассматривать как «сферы строительства» (рис. 2)



Рисунок 2 – Профессиональный сегмент рынка в сфере строительства в СЗХ [21]

Строительство объектов в этих сегментах рынка различается по используемым технологиям и ресурсам, целевым группам потребителей, источника и объемам инвестиций, и, в конечном счете, по компетенции компаний. Поэтому каждый из этих сегментов можно рассматривать отдельную потенциальную стратегическую зону хозяйствования.

Следует отметить, что сформированные стратегические зоны хозяйствования могут объединять одну или несколько областей строительства, либо быть сформированы на основе отдельных подзон с широким географическим распространением.

2) Географический сегмент рынка – географическая область, район или город, в котором предприятие реализует или еще только намеревается воспроизводить предпринимательскую деятельность. Предлагаемая классификация включает четыре основных географических сегмента (рис. 3)

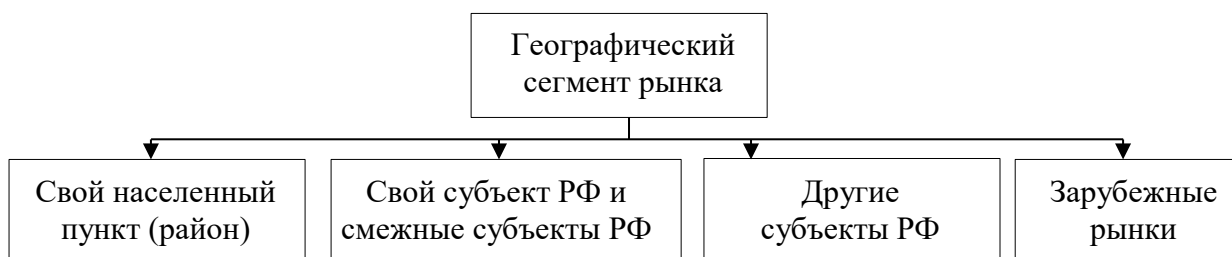


Рисунок 3 – Географический сегмент рынка в СЗХ [16]

3) Ресурсы, выделяемые под создание СЗХ

Под ресурсами в рамках обсуждаемой проблемы понимаются материальные и нематериальные активы в совокупности, которые могут быть использованы для строительства и способны дать компании преимущество среди конкурентов в данном виде деятельности.

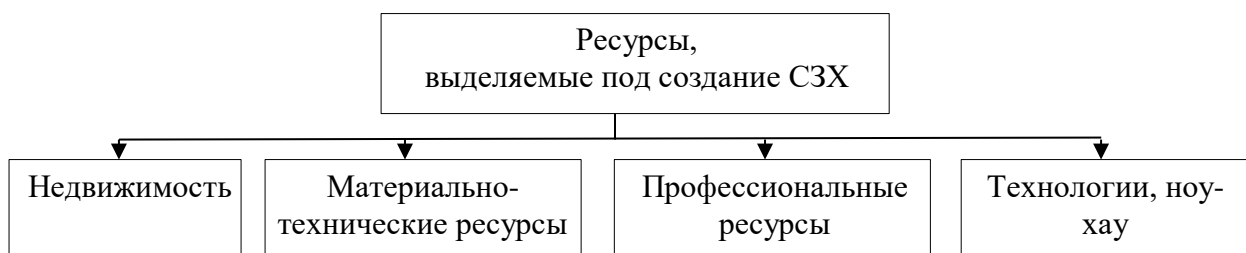


Рисунок 4 – Ресурсы, выделяемые под создание СЗХ [25]

Отметим, что недвижимость (земля), выделенная для создания СЗХ, всегда является базовым и главным ресурсным компонентом стратегического управления. Все остальные компоненты в области сегментации рынка, характеризующие содержание продукции, которая может быть произведена с помощью базовых ресурсов, являются по сути подчиненными.

4) Продукт

Под продуктом представлен объект строительства, который будет реализован для конкретного заказчика в рамках договора на строительные работы в соответствии с утвержденным проектом и сметой.

Таким образом, под стратегической зоной хозяйствования понимается одна из стратегических бизнес-областей компании, сформированная вокруг определенного сегмента рынка и характеризующаяся ресурсной, операционной и финансовой автономией. СЗХ объединяет несколько сегментов, в области которых фирма осуществляет предпринимательскую деятельность, направленную на конкретного клиента и имеющая конкурентов в выбранной сфере. В следующем разделе разберем параметры, факторы и этапы выделения стратегических зон хозяйствования.

1.2. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования: параметры, факторы, этапы

Процесс выделения стратегических зон хозяйствования состоит из выявления параметров и факторов, а также разработки соответствующих этапов реализации.

При разработке маркетинговой стратегии предприятие в первую очередь должно определить для себя рыночный сегмент, в области которого оно планирует осуществлять маркетинговую деятельность, при этом на данном этапе необходимо изучить внешнюю среду для точного понимания положения фирмы среди конкурентов и актуальность желаемой деятельности. В пределах этой выбранной области фирме в дальнейшем необходимо выделить долю рынка, чтобы эффективно использовать собственные ресурсы и получить максимум прибыли от коммерческой деятельности, для этого в конечном итоге организации надо выделить стратегические зоны хозяйствования.

Сложность определения стратегических зон хозяйствования определяется тем, что:

1. Во-первых, внешняя среда должна оцениваться не с точки зрения текущего ассортимента продукции, производимой компанией, а как область, где возникают новые потребности, которые могут привлечь хорошо опытных конкурентов;

2. Во-вторых, если до появления термина «стратегическая зона хозяйствования» компании оценивали свое окружение исключительно по темпам роста отрасли, к которой они принадлежали, то привлекательность СЗХ оценивается по всем факторам. [32]

Существует мнение, что выбор СЗХ связан с миссией компании. Например, если миссия компании заключается в обслуживании рынков сырья, то СЗХ в этом случае может быть промышленной, сельскохозяйственной или транспортной. В целом же для выделения СЗХ применяют параметры, выделенные на рис. 5.

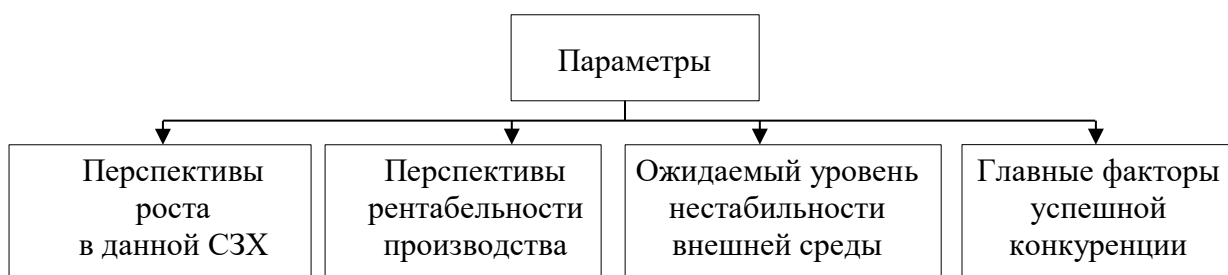


Рисунок 5 – Параметры для выделения СЗХ [18]

Вышеперечисленные параметры определяются в любой потенциальной СЗХ. Для того, чтобы рационально определить распределение ресурсов для обеспечения конкурентоспособности и поддержания стратегии развития, руководство должно ощутить сочетание многочисленных факторов, которые существенно отличаются друг от друга в процессе сегментации рынка. При этом нестабильная ситуация во внешней среде может доставлять дополнительные трудности для стратегического планирования, так как через определенное время внешние обстоятельства могут нарушить заготовленный план действий выходы в новую стратегическую зону и тогда предприятию будет необходимо подставиться под вновь появившиеся обстоятельства.

При выделении стратегических зон хозяйствования фирме следует руководствоваться следующими факторами-определителями:

1. Текущие потребности рынка, которые удовлетворяются в настоящее время или, как ожидается, будут удовлетворять в будущем;

2. Технология, при использовании которой она функционирует сейчас и будет развиваться в будущем;

3. Клиенты компании с актуальными потребностями сейчас и в будущем;

4. Географическая область, в пределах которой размещены потенциальные клиенты фирмы. [16]

Таким образом, если потенциальные клиенты компании находятся в разных географических точках, а их потребности компания может удовлетворить только с помощью разных продуктов с использованием различных технологий, фирма имеет дело с разными СЗХ.

Помимо факторов-определителей необходимо знать критерии, по которым в дальнейшем предприятие должно провести оценку выбранных стратегических зон хозяйствования.

К критериям, по которым оцениваются стратегические зоны хозяйствования, можно отнести (рис. 6):

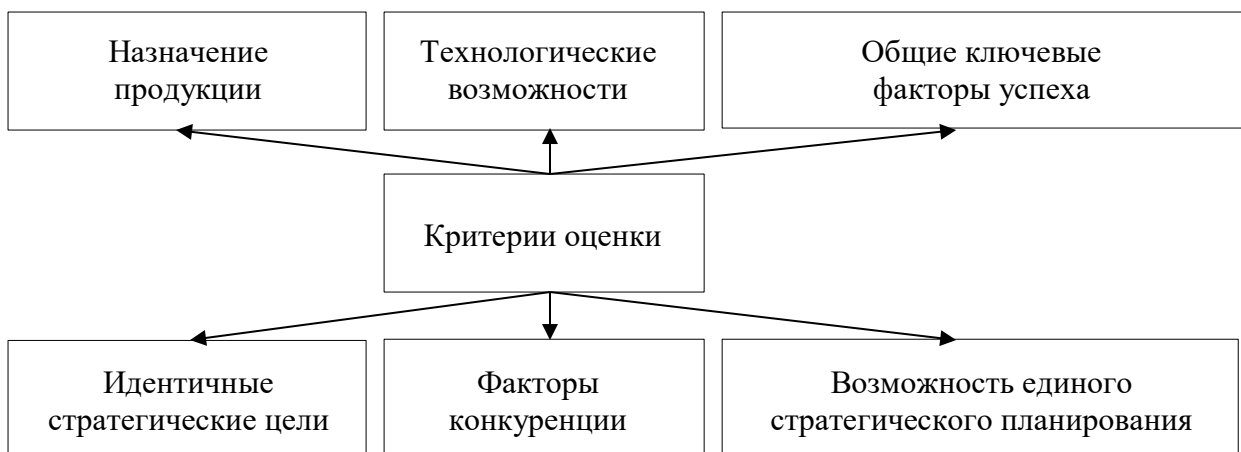


Рисунок 6 – Критерии оценки стратегических зон хозяйствования предприятия [50]

Таким образом, после определения стратегической зоны хозяйствования, предприятию необходимо проанализировать конкурентное положение в выбранном сегменте, наличие ресурсного обеспечения внутри

компании, актуальность продукции, а также изучить аналогичные стратегические цели и общие ключевые факторы успеха.

Для того, чтобы компании рационально распределить ресурсы для обеспечения конкурентоспособности и поддержки стратегии развития, предприятию следует поэтапно осуществить реализацию маркетинговых предприятий и проработать факторы, отличающиеся друг от друга в процессе сегментации рынка. [11] Процесс выделения стратегических зон хозяйствования представлен на рис. 7.



Рисунок 7 – Процесс выделения стратегических зон хозяйствования [24]

1 этап: Формирование первоначального набора СЗХ.

Отличительной чертой этого этапа является то, что отбор и анализ стратегических зон хозяйствования осуществляется в соответствии с тенденциями фирмы, опасностями внешней среды и возможностями внутренней среды, не прибегая к ограничениям в области структуры и ассортимента продукции предприятия.

Основные переменные СЗХ;

- тип потребности;
- характер технологии, используемой для удовлетворения потребности;
- тип потребителя;
- география рынка.

Этап 2: Отбор СЗХ, соответствующих конкурентному профилю организации.

В ходе данного этапа организация проводит оценку внутренних возможностей, чтобы понять, получится или нет реализовывать деятельность в интересующей стратегической зоне хозяйствования.

Для того, чтобы корректно оценить возможности, предприятие создает профиль рынка для каждой интересующей СЗХ и уже на основе выделенных рыночных требования создает список необходимых компетенций в сравнение с возможностями конкурентов, чтобы понять, какие есть сильные и слабые стороны существуют внутри фирмы.

После выявления слабых сторон, предприятие проводит анализ, сможет ли устранить выявленные недостатки и превратить их в сильные стороны. При этом если у предприятия нет возможности заполнить пробелы до уровня, имеющегося в выбранной СЗХ, или если полученный в будущем доход не покроет затраты, необходимые для выхода в новую СЗХ, то такую СЗХ следует исключить из списка потенциальных зон хозяйствования.

Этап 3: Формирование окончательного набора СЗХ.

В ходе третьего этапа на основе предыдущих исследований отбирается конкретная зона хозяйствования, подходящая предприятию.

Выбранная СЗХ должна соответствовать следующим критериям:

- краткосрочный и долгосрочный рост;
- текущая и долгосрочная рентабельность;
- синергизм и гибкость. [38]

После того как СЗХ будет выбрана, предприятие проводит оценку деятельности в данном стратегической сегменте с анализом перспектив в краткосрочном и долгосрочном будущем: рост фирмы и рентабельность деятельности. При этом критерии могут противоречить между собой. Так, например, долгосрочная цель роста масштабов деятельности предприятия может противоречить краткосрочной максимизации прибыли.

Таким образом, поэтапный процесс выделения стратегических зон хозяйствования является сложной задачей для предприятия, так как необходимо учитывать существующие параметры и факторы, чтобы корректно выбрать стратегическую зону хозяйствования, где фирма получит максимум прибыли при минимуме затрат, при этом деятельность будет иметь положительный долгосрочный рост в выбранной области. Порядок выделения СЗХ начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять, затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ. В следующем разделе разберем, как существуют методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия.

1.3. Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия

После того, как определен набор СЗХ, сбалансированный по фазам жизненного цикла, необходимо обеспечить устойчивость этого набора к потенциальным стратегическим неожиданностям, а также выявить стратегию взаимодействия между СЗХ, обеспечивающую выживаемость предприятия в условиях нестабильности внешней среды.

Единицей анализа деятельности организации, ее окружением, является вышеупомянутая стратегическая зона хозяйствования с точки зрения выявления тенденций развития и возможных опасностей. Поэтому при формировании стратегий и выборе направлений деятельности в компаниях необходимо идентифицировать и анализировать соответствующие СЗХ. В результате такой идентификации и анализа необходимо оценить будущий потенциал с точки зрения темпов роста, прибыльности, стабильности и технологии.

Независимо от того, над каким вопросом в настоящее время работает организация, первым шагом в принятии любого решения является сбор и структурирование информации о сфере бизнеса, то есть фактическая сегментация соответствующих подразделений.

Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия показаны на рис. 8.



Рисунок 8 - Методические основы управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия [41]

Ниже рассмотрим каждый метод подробнее:

1. Концепция 4P

Цель: сформировать маркетинговой комплекс.

Функция «маркетинг-микс» заключается в создании комплекса, который сможет одновременно удовлетворить основные потребности потенциальных клиентов и максимизировать эффективность самого предприятия. [10]



Рисунок 9 - 4P маркетинг [19]

– Товар-«микс» включает комплекс решений по продукту, ассортименту и т.д, которые предприятие предлагает целевому рынку.

- Цена-«микс» включает комплекс решений по определению спроса, установлению цен, скидок и т.д.
- Распределение-«микс» включает комплекс решений по распределению продукции.
- Продвижение-«микс» включает комплекс решений по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его. Включает: рекламу, связи с общественностью, стимулирование сбыта и личные продажи.

2. Матрица ADL

Цель: укрепить продуктовый портфель/стратегические бизнес-единицы.

Основная идея этой модели заключается в том, чтобы сбалансировать бизнес-портфель в соответствии с определяемой стадией жизненного цикла и конкурентной позицией фирмы.

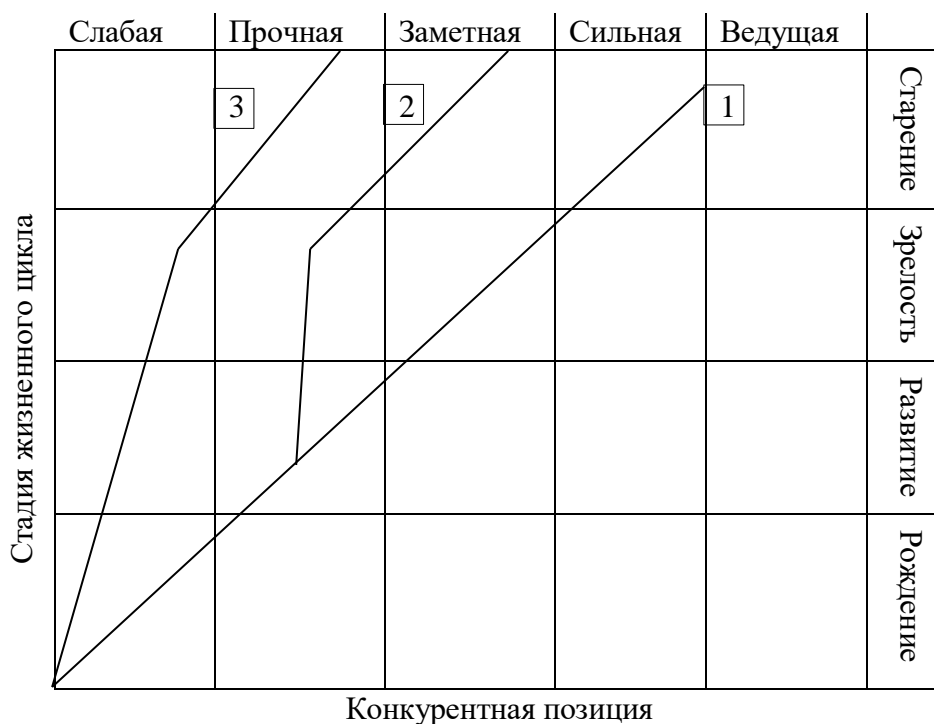


Рисунок 10 - Матрица ADL [23]

Линия 1: естественное развитие

Линия 2: избирательное развитие

Линия 3: развитие выживания

Согласно модели ADL сбалансированный портфель имеет следующие особенности:

- В жизненном цикле бизнеса существуют различные стадии;
- Имеют положительный денежный поток, или, по крайней мере, такой, при котором объем денежных средств, генерируемых зрелыми или стареющими предприятиями, равен объему денежных средств, расходуемых на развивающиеся и растущие предприятия;
- Достижение целевого средневзвешенного показателя рентабельности чистых активов по всем операциям;
- Чем больше видов бизнеса, занимающих лидирующие, сильные и благоприятные позиции, тем лучше бизнес-портфель. [7]

3. Матрица Ансоффа

Цель: обеспечение роста компании в существующих или новых продуктах/рынках.

Матрица возможностей по товарам (рынкам) представляет собой аналитический инструмент стратегического маркетинга, разработанный И. Ансоффом. (рис. 11)

| | | |
|--------------------|------------------------|-----------------|
| | Существующий товар | Новый товар |
| Существующий рынок | Проникновение на рынок | Развитие товара |
| Новый рынок | Развитие рынка | Диверсификация |

Рисунок 11 – Матрица Ансоффа [28]

Матрица представляет собой поле, образованное двумя осями – горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые.

4. Матрица БКГ

Цель: спланировать продуктовый портфель или сбалансировать функционирование нескольких стратегических бизнес-единиц.

Основной целью модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных подразделений компании и выявление ключевых областей для будущих инвестиций. (рис. 12)

| | | |
|---------|---|--|
| Высокие | «Дикие кошки» Элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Они требуют большего количества ресурсов | «Звезды» Быстроразвивающиеся элементы бизнеса, имеющие большую долю рынка. Они обычно требуют большего инвестирования для поддержания быстрого роста |
| | Темп роста | «Собаки» Элементы бизнеса с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают быть высоким источником дохода. |
| Низкие | Маленькая | Большая |
| | Относительная доля рынка, % | |

Рисунок 12 – Матрица Бостонской консультативной группы [18]

Вертикальная ось – темпы роста рынка – определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось – относительная доля рынка – определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы «рост/доля» на секторы можно выделить четыре типа состояния бизнеса.

Исходя из анализа товаров по матрице Бостонской консалтинговой группы, можно предложить следующие основные стратегии матрицы БКГ:

- Увеличение рыночной доли. Применимо к «Темным лошадкам» с целью превратить их в «Звезд» — популярный и хорошо продаваемый товар.
- Сохранение рыночной доли. Подходит для «Дойных коров», так как они приносят хороший стабильный доход и такое положение дел желательно сохранять как можно больше.
- Сокращение рыночной доли. Возможно в отношении большинства «Собак», неперспективных «Трудных детей» и слабых «Дойных коров».

– Ликвидация. Порой ликвидация данного направления бизнеса единственный разумный вариант для «Собак» и «Трудных детей», которым, скорее всего, не суждено стать «Звездами».

5. Модель McKinsey

Цель: «проверить здоровье» компании.

Модель Маккинси – это усовершенствованная версия матрицы БКГ, которая учитывает конкретные ситуации, рассматривает больше определяющих стратегию факторов и более последовательно применяет методы портфельного анализа. (рис. 13)

| | | Конкурентные преимущества | | |
|-------------------------|---------|---|---|---|
| | | Низкие | Средние | Высокие |
| Привлекательность рынка | Высокая | <u>Сомнительный вид бизнеса</u> - специализация на избранных направлениях; - избирательное расширение производства; - поиск путей преодоления слабостей; - ликвидация при отсутствии стабильного спроса | <u>Победитель 2</u> (растущий лидер): - избирательные инвестиции в эффективные сферы; - укрепление уязвимых мест. | <u>Победитель 1</u> (защищенный лидер): - максимальные инвестиции в приоритетные сферы; - концентрация усилий на поддержание эффективности. |
| | Средняя | <u>Проигравший 1</u> - ограниченное расширение/постепенный уход; - поиск возможностей расширения при низком риске; - сокращение инвестиций и рационализация операций при отсутствии возможностей | <u>Средняя позиция</u> Ориентация на осторожное развитие: - защита существующего положения; - концентрация инвестиций на высокодоходных направлениях при малом риске | <u>Победитель 3</u> Специализация на избранных направлениях: - интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные виды деятельности; - увеличение доходности за счет роста производительности |
| | Низкая | <u>Проигравший 3</u> - сокращение издержек и отказ от инвестиций; - подготовка и продажа бизнеса по выгодной цене | <u>Проигравший 2</u> - укрепление позиции, ориентированное на доходы; - защита позиции | <u>Производитель прибыли</u> - краткосрочные инвестиции; - поддержка эффективного производства |

Рисунок 13 – Модель Маккинси [25]

В матрице выделяются три области стратегических позиций:

– Область победителей. Соответствующие предприятия имеют высокую или среднюю рыночную привлекательность и конкурентные преимущества по сравнению с другими. Для таких предприятий принимаются положительные решения о дополнительных инвестициях.

– Область проигравших.

– Средняя область. Включает стабильно прибыльные позиции, средние бизнес-позиции и сомнительные виды бизнеса. Растут при одних условиях, а при других – сокращаются. [12]

Проигравший 1 – предприятия со средней привлекательностью и низким конкурентным преимуществом. Стратегия направлена на поиск улучшения возможностей фирмы без высокого риска для предприятия, а также превращение сильных сторон в прибыль. Если в результате компания не достигнет эффективности от проведенных мероприятий, то предприятию следует выходить из данного сегмента.

Победитель 1 – это один из бесспорных лидеров или тот, кто сочетает доминирование на рынке с максимальной привлекательностью. Здесь стратегия направлена на максимальную защиту собственной товарной позиции путем инвестирования в нее, поскольку ей угрожает только усиление конкурентной позиции ближайших потенциальных конкурентов.

Победитель 2 – не является лидером рынка, но имеет умеренные конкурентные преимущества. Отсутствие значительных потерь рынка и высокая привлекательность. Стратегия направлена на максимизацию сильных сторон, укрепление слабых сторон и повышение конкурентоспособности за счет инвестиций.

Победитель 3 – является умеренно привлекательной компанией, которой удалось занять лидирующие позиции на рынке. Стратегия направлена на выявление и дальнейшее развитие наиболее привлекательных сегментов рынка по сравнению с конкурентами, а также на увеличение производственных мощностей с целью повышения рентабельности предприятия.

6. Матрица направленной политики (Матрица Shell/DPL)

Цель: приоритизировать сегменты или новые идеи.

Матрица была сформулирована в 1997 г. в период энергетического кризиса. Имеет сходство с матрицей Маккинси, но основное отличие заключается в предположение, что рынок является олигополистическим и что все участники рынка имеют долгосрочный потенциал развития.

В матрице применяют две переменные: привлекательность рынка и конкурентоспособность компании. При этом факторы, по которым строится матрица, практически аналогичны факторам Маккинси. (рис. 14)

| | | Конкурентоспособность компании | | |
|-------------------------|---------|---|---|--|
| | | Низкая | Средняя | Высокая |
| Привлекательность рынка | Высокая | Удвоить объем производства или свернуть бизнес | Стратегия усиления конкурентных преимуществ | Лидер бизнеса |
| | Средняя | Проложить бизнес с осторожностью или частично свертывать производство | Продолжить бизнес с осторожностью | Стратегия роста |
| | Низкая | Стратегия свертывания бизнеса | Стратегия частичного свертывания | Стратегия генератора денежной наличности |

Рисунок 14 – Матрица Shell/DPL [30]

В соответствии с позициями, занимаемыми в матрице, выделяются следующие типы рыночных структур:

– Лидер бизнеса: сильная закрепленная позиция в наиболее привлекательном секторе. Потенциальный размер рынка достаточен, высокий темп роста, практически отсутствие слабых мест и явных угроз со стороны конкурентов. Рекомендуется продолжать инвестировать, пока отрасль является перспективной.

– Рост: сильная компания, находящаяся на стадии зрелости (жизненного цикла) в привлекательной сфере. Серьезная конкуренция

отсутствует. Необходимо сохранять текущую позицию, но обеспечив возможность финансирования и в другие отрасли.

– Генератор денежной наличности: компания, которая входит в число лидеров, имеющая низкие затраты, высокую производительность и устоявшееся положение на рынке, но осуществляет свою деятельность в непривлекательной отрасли с сокращающимися рынками и снижающейся нормой прибыли. Существует конкурентная угроза.

– Усиливать конкурентные преимущества: компания со средней эффективностью, работающая в непривлекательной отрасли, находящаяся в высокой доле рынка с хорошей репутацией и качеством продукции. Необходимо продолжать инвестировать, так как компания имеет потенциал выход в лидеры среди конкурентов.

– Продолжать бизнес с осторожностью может компания, у которой нет ни сильных, ни слабых сторон со слабыми перспективами. Занимает промежуточное положение в привлекательной отрасли среднего размера. Темпы роста рынка и падения отрасли умеренные, поэтому можно применять стратегию продолжения инвестиций небольшими порциями в надежде на быструю отдачу и постоянную переоценку ситуации.

– Частичное сокращение бизнеса и постепенный перевод активов в другие отрасли рекомендуется в тех случаях, когда сильные стороны и возможности компании недостаточны. Это происходит, например, когда рынки непривлекательны, норма прибыли низка, а производственные мощности избыточны. Возможные стратегии включают продолжение получения дохода, постепенную продажу бизнеса и переход в другие сферы деятельности.

– Удвоить объем производства или свернуть бизнес может компания со слабым положением в привлекательной отрасли, не имеющая сильных сторон и возможностей. Если анализ показывает, что есть возможность побороться за лидерство, то следует использовать стратегию удвоения,

предполагающую атаку по всему фронту. В противном случае нужно уходить из бизнеса.

– Для уязвимых предприятий в умеренно привлекательных отраслях можно продолжать свою деятельность, но предпринимать действия по ликвидации. Инвестиции отсутствуют, нерентабельные залоги ликвидируются. Предприятие может так функционировать, пока есть прибыль от деятельности, но постепенно уходить из этого бизнеса.

– Свернуть бизнес или избавиться от убыточного предприятия необходимо, когда предприятие находится в уязвимом положении в непривлекательной отрасли с отсутствием прибыли.

Формирование и управление стратегическим набором предприятия целесообразно осуществлять, придерживаясь алгоритма, основанного на поэтапном, последовательном отборе вариантов стратегических зон хозяйствования предприятия, удовлетворяющих следующим критериям:

– Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования (Матрица БГ, МаКинзи);

– Балансировка набора стратегических зон хозяйствования (Матрица Хофера);

– Комплексная оценка набора стратегических зон хозяйствования (Матрица набора факторов). [17]

Таим образом, выделение стратегических областей бизнеса приводит к реорганизации организационной стратегии компании с целью распределения стратегических областей бизнеса по конкретным подразделениям, которым делегированы необходимые полномочия и ответственность. Стратегическая зона хозяйствования отвечает за разработку конкурентоспособного ассортимента продукции, эффективных стратегий продаж и инвестиций. В следующем разделе рассмотрим стратегические зоны конкретного строительного предприятия.

Заключение

В ходе бакалаврской работы были рассмотрены определения стратегической зоны хозяйствования с точки зрения разных авторов и, обобщив разные теоретические подходы российских и зарубежных, была определена стратегическая зона хозяйствования как стратегическое направление деятельности предприятия, сформированное вокруг отдельного рыночного сегмента и конкретного продукта, характеризующееся управленческой, ресурсной и финансовой автономией.

Процесс выделения стратегических зон хозяйствования предполагает выбор и определение параметров, факторов, разработку соответствующих этапов.

Параметрами СЗХ являются: перспективы роста в данной СЗХ, перспективы рентабельности производства, ожидаемый уровень нестабильности внешней среды и главные факторы успешной конкуренции.

Для стратегической зоны хозяйствования характерны четыре фактора-определятеля:

5. Удовлетворяемая в настоящем или предполагаемая в будущем актуальная потребность рынка;
6. Технология, с привлечением которой она либо удовлетворяется, либо будет удовлетворяться в будущем;
7. Клиенты компании, для которых данная потребность актуальна сейчас или будет актуальной в будущем;
8. Географический регион, в котором находятся или будут находиться клиенты компании.

Этапами выделения СЗХ являются:

1. Формирование первоначального набора СЗХ;
2. Отбор СЗХ в соответствии с конкурентным профилем предприятия;
3. Формирование итогового набора СЗХ.

Методическими основами управления набором стратегических зон хозяйствования предприятия являются: концепция 4P, матрица ADL, матрица Ансоффа, матрица БКГ, модель McKinsey, Матрица Shell/DPL.

В ходе бакалаврской работы было проведено исследование стратегических зон хозяйствования на основе строительного предприятия ООО «Лацио». Предмет деятельности ООО «Лацио»: деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях.

ООО «Лацио» является крупным предприятием, получающим основной доход за счет реализации тендерной деятельности. Общая выручка предприятия ООО «Лацио» в отчетном году увеличена на сумму 113 535 тыс.руб., повышению показателя способствовал проект строительства агрокомплекса СПК «Коелгинское» Им. Шундеева И.Н. по договору генподряда на строительство от 20 января 2022 года.

В результате была выделены следующие СЗХ ООО «Лацио»: строительство коммерческих зданий и сооружений для агрокомплексов в Челябинской области.

Изучив реальную и потенциальную емкость СЗХ ООО «Лацио», был сделан вывод, что потенциальная емкость профессионального сегмента рынка в сфере строительства больше реальной на 33,3%, а предлагаемого продукта в сфере сельскохозяйственного строительства больше реальной на 28,57%. Смежные зоны для расширения географической СЗХ: Свердловская, Курганская, Оренбургская области и Республика Башкортостан.

В ходе оценки привлекательности СЗХ ООО «Лацио»: строительство коммерческих зданий и сооружений для агрокомплексов в Челябинской области привлекательность СЗХ была оценена экспертами в 25,07 баллов, что является высокой оценкой привлекательности на строительном рынке.

Основываясь на том, что ООО «Лацио» планирует принимать участие в тендере №30570719705 на осуществление работ по монтажу конструкций сенного склада, г. Ирбит, Свердловская область, с начальной ценой контракта: 1 561 986,00 руб. для увеличения чистой прибыли на 631,44 тыс. руб. А так же участие в электронном аукционе на выполнение работ по капитальному ремонту комплексной спортивной площадки на территории МКУ "СК им. Г.М. Пузикова" г. Сим по адресу: Челябинская область, г. Сим, ул. Кирова, д.5., с начальной ценой контракта: 17 995 038,88 руб. для увеличения чистой прибыли на 4 814,538 тыс.руб., было определено, что большую эффективность для деятельности предприятия принесет участие в электронном аукционе на капитальный ремонт комплексной спортивной площадки на территории МКУ "СК им. Г.М. Пузикова".

Также для наиболее успешного участия в интересующих фирму тендерах было предложено проработать имидж компании, а именно: создать сайт предприятия, усовершенствовать логотип, принять участие в сельскохозяйственных и строительных форумах Челябинска и вступить в одну из строительных ассоциаций Челябинской области

Список использованных источников

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 25.02.2022) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ecba25c5ee75edc02f685823ed10abe2b0d7b887/
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
3. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 27.11.2020) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99" (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1791) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/1f46b0f67e50a18030cbс85dd5e34849b2bf2449/
4. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 26.03.2022) "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/
5. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
6. Акмаева Р.И., Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учебное пособие, И. – Москва: Русайнс, 2020 – 251 с.
7. Акулич М., Маркетинг: успешное использование некоторых инструментов, И. – ЛитРес, 2020 – 38 стр.

8. Акулич М., Искусственный интеллект и маркетинг, И. – ЛитРес, 2022 – 156 стр.
9. Акулич М., Инструменты интернет-маркетинга. Маркетинг влияния и ньюсджекинг, И. – ЛитРес, 2022 – 50 стр.
10. Альтшулер, И.Г, О стратегии, маркетинге и консалтинге, И. – ЛитРес, 2022 - 438 стр.
11. Альтшулер И.Г., Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, И. – ЛитРес, 2022 – 288 стр.
12. Амаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Менеджмент: Учебник, И. – ЛитРес, 2018, 441 стр.
13. Айсулов А., Строительство и бизнес, И. – ЛитРес, 2022 – 124 стр.
14. Барановский С.Н., Стратегический маркетинг: учеб. Пособие, И. – ЛитРес, 2018, 298 стр.
15. Беликова Е., Мастеров А., Практикум по стратегическому менеджменту, И. – ЛитРес, 2022 – 125 стр.
16. Бест Р. Маркетинг от потребителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 – 696 стр.
17. Божук С.Г., Ковалик Л.Н., Маслова Т.Д., Маркетинг: Учебник для ВУЗов. 4-е изд., И. – ЛитРес, 2021 – 448 стр.
18. Бун Л., Куртц Д., Современный маркетинг, И. – ЛитРес, 2022 – 994 стр.
19. Вантук, Е. Матрица БКГ / Е. Вантук // Директор., И. – ЛитРес, 2018
20. Власов М.П., Бизнес-планирование реинжиниринга фирмы, И. – ЛитРес, 2018 - 583 стр.
21. Градов А.П, Иванова Е.А, Гутман С.С, Как управлять конкурентными преимуществами, И. – ЛитРес, 2019 – 347 стр.
22. Данько Т.П, Управление маркетингом, 4-е изд., пер. и доп., Учебник, И. – ЛитРес, 2022 – 515 стр.
23. Дубровин И.А. Поведение потребителей. Учебное пособие, 4-е изд. – М.: Дашков и К., 2018 – 310 стр.

24. Иванова И., Сергеев А., Менеджмент: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата, И. – ЛитРес, 2022 – 305 стр.
25. Инновационный маркетинг / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. – 2-е издание. – Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022 – 170 стр.
26. Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга: учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021 – 171 стр.
27. Каравашин И., Управленческий цикл. Эффективный менеджмент, И. – ЛитРес, 2023 – 67 стр.
28. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021 – 315 стр.
29. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учебное пособие для вузов / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин; под общей редакцией С. В. Карповой. – Москва: Издательство Юрайт, 2021 – 181 стр.
30. Катаев А., Катаева Т., Названова И., Digital-маркетинг, И. – ЛитРес, 2022 – 161 стр.
31. Корнеева И.В, Хруцкий В.Е, Маркетинг: Учебник и практикум для академического бакалавриата, И. – ЛитРес, 2022 – 436 стр.
32. Королев А., Воронин А., Стратегический менеджмент, И. – ЛитРес, 2021 – 116 стр.
33. Котлер Ф., Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер, И. – ЛитРес, 2023 – 220 стр.
34. Кудряшова, О.А. Понятие, функции и значение стратегической сегментации, 2018, И. – ЛитРес – 35 стр.
35. Кузьмина Е., Маркетинг 3-е изд., пер. и доп., Учебник и практикум, И. – ЛитРес, 2023 – 419 стр.

36. Лапыгин Ю.Н, Крылов В.Е, Чернявский А.П, Экономическое прогнозирование: Учебное пособие, И. – ЛитРес, 2019 – 256 стр.
37. Ласова Н.А, Маркетинг территорий: Учебник, И. – ЛитРес, 2019 – 158 стр.
38. Малюк В.И., Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры, И. – ЛитРес, 2022 – 361 стр.
39. Михалева Е., Маркетинг 2-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для бакалавриата, И. – ЛитРес, 2022 – 181 стр.
40. Михненко П., Дронин А., Волкова Т., Стратегический менеджмент, И. – ЛитРес, 2022 – 97 стр.
41. Маркова, В.Д. Стратегический маркетинг: курс лекций, И. – ЛитРес, 2019 – 314 стр.
42. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг: Учебник / В. Н. Наумов. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», И. – ЛитРес, 2020 – 356 стр.
43. Отварухина Н., Веснин В., Современный стратегический анализ. Учебник и практикум для бакалавриата, И. – ЛитРес, 2022 – 244 стр.
44. Петров А.Н, Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов, 3-е издание, Стандарт третьего поколения, И. – ЛитРес, 2018 – 373 стр.
45. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: Учебник и практикум / Н. П. Реброва. – 1-е изд.. – Москва: Издательство Юрайт, 2022 – 186 стр.
46. Реброва Н.П., Маркетинг: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата, И. – ЛитРес, 2022 – 277 стр.
47. Семенов В.М, Экономика предприятия: Учебник для вузов, 5-е изд., И. – ЛитРес, 2021 – 169 стр.
48. Сидорова Е.Ю, Костюхин Ю.Ю, Тимохова Г.В, Жизненный цикл корпораций и управление изменениями: Учебное пособие, И. – ЛитРес, 2022 – 208 стр.

49. Сироткин С.А, Кельчевская Н.Р, Финансовый менеджмент на предприятии, И. – ЛитРес, 2022 – 307 стр.
50. Терещенко М.В, Маркетинг: Новые технологии в России, И. – ЛитРес, 2018 – 414 стр.
51. Третьяк О., Маркетинг: новые ориентиры модели управления, Учебник, И. – ЛитРес, 2021 – 408 стр.
52. Тюрин Д., Карпова С., Жильцова О., Маркетинг территорий: Учебник и практикум, И. – ЛитРес, 2021 – 262 стр.
53. Фатхутдинов Р.А, Стратегический маркетинг: Учебник для ВУЗов. 5-е издание, И. – ЛитРес, 2012 – 368 стр.
54. Фирсова И., Крайнева Р., Развитие маркетинга сферы услуг в цифровой среде, И. – ЛитРес, 2022 – 528 стр.
55. Цыпкин Ю.А, Веселков С.Н, Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебное пособие, И. – ЛитРес, 2022 – 247 стр.
56. Чечулин А., Маркетинг территорий, И. – ЛитРес, 2022 – 150 стр.
57. Шифрин М.Б, Стратегический менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд., И. – ЛитРес, 2021 – 321 стр.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Ю.Ю. Сулова

« 09 » 06 2023 г.

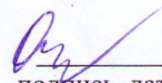
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Стратегическая сегментация рынка предприятия


Руководитель


подпись, дата

ст. преподаватель
должность, ученая степень

О.С. Веремеенко
инициалы, фамилия

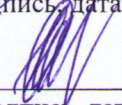
Выпускник


подпись, дата

ЗЭУ18-04БМТД
группа

М.А. Зенкова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
должность, ученая степень

Ю.Ю. Сулова
инициалы, фамилия

Красноярск 2023