

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33)'. С. 134–146.

Vestnik MIRBIS. 2023; 1 (33)': 134–146.

Научная статья

УДК 338.24.01

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.1.14

Разработка алгоритма выбора стратегии развития компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса, оценка экономической эффективности

Вячеслав Юрьевич Говорухин^{1,2}, Анна Антоновна Баева^{1,3}, Анастасия Игоревна Мокшина^{1,4}

1 МГТУ им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия.

2 vgovorukhin@bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

3 baeva.02@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2491-4179>

4 mai22u517@student.bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8413-0205>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена влиянием различных факторов на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса. В данной статье рассмотрена сущность понятий «стратегия», «насыщение спроса», «дифференциация продукта». Так же описаны маркетинговые действия и цели в период насыщения спроса, рассмотрены стратегии развития компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией. Сформирована матрица стратегий дифференциации товара и стратегий продвижения. Разработан алгоритм выбора стратегии компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса. Рассмотрены типы компаний в области управления недвижимостью в зависимости от их основной деятельности, факторы, влияющие на развитие рынка недвижимости. Произведен анализ подходов к выбору стратегии развития на основе методологии Р. Майлза и Ч. Сноу. В качестве стратегии развития ООО «ДивизионСервис» авторами был предложен подход «инновационные защитники». Эффективность указанного подхода и финансовые показатели предприятия за 2018 и 2019 года показаны в данной статье. Произведен сравнительный финансовый анализ при внедрении новой организационной структуры.

Ключевые слова: стратегическое развитие, планирование, дифференциация продукции, насыщение спроса, оценка эффективности.

Для цитирования: Говорухин В. Ю. Разработка алгоритма выбора стратегии развития компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса, оценка экономической эффективности / В. Ю. Говорухин, А. А. Баева, А. И. Мокшина. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.1.14 // Вестник МИРБИС. 2023; 1: 134–146.

JEL: L22

Original article

Development of the algorithm for choosing a strategy for the development of companies in the market with poorly differentiated products during the period of saturation of demand, evaluation of economic efficiency

Vyacheslav Yu. Govorukhin^{5,6}, Anna A. Baeva^{5,7}, Anastasia I. Mokshina⁸

5 Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia.

6 vgovorukhin@bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

7 baeva.02@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2491-4179>

8 mai22u517@student.bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8413-0205>

Abstract. The relevance of study is due to the influence of various factors on the market with poorly differentiated products during the period of saturation of demand. This article discusses the essence of the concepts of "strategy", "saturation of demand", "product differentiation". Marketing actions and goals during the period of saturation of demand are also described, the company's development strategies in the market with poorly differentiated products are considered. A matrix of product differentiation strategies and promotion strategies has been formed. The algorithm for choosing a company's strategy in the market with poorly differentiated products

during the period of saturation of demand has been developed. The types of companies in the field of real estate management depending on their main activity, factors affecting the development of the real estate market are considered. The analysis of approaches to the design of the development strategy is carried out based on the methodology of Raymond Miles and Charles Snow. As a strategy for the development of LLC "Divisionservice", the authors proposed the "innovative defenders" approach. The effectiveness of this approach and the financial performance of the company for 2018 and 2019 are shown in this article. A comparative financial analysis was made during the introduction of a new organizational structure.

Key words: strategic development, planning, product differentiation, demand saturation, efficiency assessment.

For citation: Govorukhin V. Yu. Development of the algorithm for choosing a strategy for the development of companies in the market with poorly differentiated products during the period of saturation of demand, evaluation of economic efficiency. By V. Yu. Govorukhin, A. A. Baeva, A. I. Mokshina. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.1.14. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 1: 134–146 (in Russ.).

JEL: L22

Введение

На сегодняшний день проблема выбора стратегии развития компании является актуальной и ключевым этапом ее выбора является стратегический анализ [Горбунова 2018]. Сейчас существует достаточное количество рынков со слабо дифференцированной продукцией, под слабо дифференцированной продукцией предполагается узкая номенклатура компании, в которой понимаются товары-аналоги [Михайлов 2019]. В подобных рынках конкуренция значительно возрастает, отличительной особенностью является полное вытеснение конкурентов и увеличение собственной доли рынка [Шутько 2020]. Выбор правильной стратегии развития поможет компании не только сохранить долю рынка, но и улучшить финансовые показатели, получить более полную осведомленность состояния рынка и увеличить собственную долю рынка [Аблякимова 2020; Карпова 2019].

Методологические основы

Прежде чем приступать к разработке алгоритма выбора стратегии, рассмотрим определения понятий «стратегия», «насыщение спроса» и «дифференциация продукта».

Понятие «стратегия» учеными и менеджерами современного мира трактуется по-разному. Предполагается, что «стратегия» — понятный на интуитивном уровне термин, особенно в бизнес среде. Но несмотря на это, каждый предприниматель и ученый дает свое определение «стратегии», которое для него является верным.

В своей работе Виханский указывал, что «стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, ка-

сающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [Виханский 1999].

Насыщение спроса — состояние рынка, при котором сокращается или полностью прекращается спрос на данный товар или услугу определенного вида при сложившемся уровне цен, доходов и накопленных запасов благ¹⁰.

Дифференциация продукта — это ценность товара, которую видит потребитель. Ценность товара создается через значительные изменения в свойстве продукта. Но изменить качество, внешний вид, дизайн не всегда означает изменить ценность продукта, важно понять на что обращает внимание покупатель. Различают слабо дифференцированную и широко дифференцированную продукцию. Номенклатура предприятия — основа дифференциации, в котором понимается группа аналогичных товаров [Михайлов 2019].

Для разработки стратегии развития компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса рассмотрим отдельно, с двух сторон, стратегии развития для рынка со слабо дифференцированной продукцией и стратегии — на стадии насыщения спроса.

Стратегии развития в период насыщения спроса

В период насыщения спроса продукт становится менее привлекательным для потребителя, в связи с этим продажи падают. В процессе промышленного развития появляются новые товары, обладающие наилучшими характеристиками

ками, в следствии чего, большим уровнем конкурентоспособности. Новые товары вытесняют с рынка уже существующие с аналогичной функцией. Вкусы потребителей, их предпочтения, навыки потребления с течением времени постоянно меняются. Социально-экономические, политические факторы, внесение изменений в нормы безопасности, правила гигиены и защиты окружающей среды делают товары запрещенными или морально непригодными к использованию. В связи с этим возникает вопрос, как сохранить интерес потребителя к товару в период насыщения спроса.

При формировании товарной политики в пе-

риод насыщения спроса менеджерам следует осуществлять анализ потребностей клиентов, сокращать номенклатуру выпускаемых изделий в рамках имеющихся возможностей, исключать неэффективные каналы распределения, сокращать затраты в непрофильных областях бизнеса, выявлять потенциальных клиентов и стараться переманить у конкурентов привлекательных для бизнеса клиентов.

Наряду с рекомендациями, в зависимости от выбранной маркетинговой стратегии, возможны маркетинговые действия, которые соответствуют различным стратегиям работы компаний в период насыщения спроса, представлены в таблице 1.

Таблица 1. Маркетинговые мероприятия в период насыщения спрос

Стратегия	Цель	Действия
Сбор урожая	Увеличение оборотных средств, сохранение (увеличение) чистой прибыли	Убрать строчку расходов на научно-исследовательские разработки и сократить финансирование маркетингового отдела
Поддержание позиции	Поддержать имеющуюся долю рынка в краткосрочной перспективе	Сохранение (увеличение) расходов на научно-исследовательские разработки, на отдел маркетинга Сделать акцент на повторных продажах и снижении их стоимости
Прибыльного уцелевшего	Увеличение доли рынка на ограничивающемся рынке, вытеснение слабых конкурентов	Повысить качественные характеристики товара, увеличивать собственную долю рынка
Ниша	Увеличение доли рынка в перспективных сегментах	Адаптировать имеющийся товар к новым требованиям сегмента, использовать патенты на собственный товар, воздействовать на целевую аудиторию с помощью рекламных мероприятий и индивидуального сервиса

Источник: таблица авторов по данным [Аблякимова 2020; Михайлов 2019]

Стратегия «сбор урожая» относится к стратегиям сокращения. При данной стратегии предполагается перевести взгляд от далекой перспективы развития бизнеса в пользу извлечения максимальной прибыли от краткосрочного периода. Такая стратегия актуальна для увядающего бизнеса, который не может на данный момент давать нужные показатели эффективности. При выборе данной стратегии ориентируются на получение максимальных доходов, и, в большинстве случаев, на выводе компании с рынка.

Стратегия «поддержания позиции» относится к стратегии концентрированного роста. Чтобы использовать данную стратегию нужны большие финансовые ресурсы, в особенности, финансирование маркетингового отдела для продвижения товара. Предполагается, что компания стремится сохранить свою долю рынка в условиях повышенной конкуренции в краткосрочной

перспективе.

Стратегия «прибыльного уцелевшего» относится к стратегии интегрированного роста. Стратегия направлена на контроль над существующими конкурентами и «вытеснения» их на сужающемся рынке. Компании при такой стратегии важно добиться устойчивого положения на существующем рынке, выделить конкурентоспособную номенклатуру.

Стратегия «ниши» относится к стратегии концентрированного роста. Но по сравнению со стратегией «поддержания позиции», позиция «ниши» нацелена на развитие компании в одном (чаще) или нескольких сегментах, то есть становится узкономенклатурным производством [Гарифуллин 2011]. Производство с узким диапазоном выбора, с одной стороны, помогает повысить качество продукции, с другой стороны, дает потребителю маленький выбор и есть ве-

роятность, что потребитель, при неправильном выборе нашей ключевой продукции, откажется от представленной продукции [Капустин 2021].

В период насыщения спроса правильно выбранная стратегия поможет оставаться бизнесу на прежнем экономическом уровне и выиграть конкурентное преимущество.

Стратегии развития на рынке со слабо дифференцированной продукцией

На рынке со слабо дифференцированной продукцией очень важна высокая эффективность маркетинга. Потребитель тяжело запоминает однотипные продукты, поэтому либо ему надо долго доносить информацию об этом продукте, либо поджидать его в момент выбора и сопровождать после совершения покупки [Карпова 2019].

В отраслях со слабо дифференцированной продукцией особо эффективен стоимостной стратегический анализ. Данный метод нацелен на выявление факторов, вызывающих неблагоприятную структуру расходов по сравнению с конкурентами. Различия в затратах разных компаний могут быть связаны с логистическими расходами, различными ценами на материалы, комплектующие изделия или сырье. Чувствительность к инфляции, колебания курсов валют также оказывают влияние на структуру издержек¹.

Для успешного процесса дифференциации продукта в глазах потребителя необходимо провести комплексное исследование продукта и его свойств, поскольку без этого внедряемые стратегии окажутся неэффективны. Продукт следует рассмотреть с точки зрения его базовых характеристик: определить минимальный набор, которым он должен обладать. Затем необходимо углубиться и рассмотреть уже только важные потребительские характеристики. Это поможет обозначить границы дифференциации. Наконец, анализ характеристик товаров конкурентов поможет оценить ваше потенциальное положение на рынке. Следующий этап — внедрение одной или нескольких стратегий дифференциации, которое поможет создать дифференциальное преимущество:

1. Дифференциация на уровне продукта. Ис-

пользование данной стратегии возможно при наличии уникальных свойств товара, потребительская ценность которого легко может быть донесена до потенциального клиента.

2. Дифференциация по характеристикам товара. В этой стратегии упор делается на функционал: «лучшее качество съемки, более быстрая скорость интернета». Продукт должен обладать дополнительными характеристиками, благодаря которым он будет превосходить аналоги.

3. Дифференциация по цене. Суть стратегии заключается в ее названии — установление определенной цены на продукт. Ее величина зависит от цели: обеспечить продажи за счет аудитории, склонной к экономии средств, или за счет обеспеченной аудитории, для которой важен статус.

4. Уход в нишу. Данная стратегия подразумевает ориентацию на конкретную аудиторию. Продукт может быть не интересен остальному рынку, но существует определенная группа, привлечь которую более чем возможно.

5. Дифференциация через дополнительный сервис. Аудитория может быть завоевана не обязательно за счет основных характеристик, стимулом к покупке может послужить включение в стоимость дополнительных услуг (продукт с доставкой на дом, послепродажный сервис).

6. Дифференциация через коммуникацию. При наличии возможности взаимодействия с потребителем может быть реализована особая коммуникационная политика, направленная на повышение доверия, лояльности (именная открытка с благодарностью за покупку, вложенная в заказ).

7. Дифференциация через упаковку. Один из самых простых и распространенных видов дифференциации позволяет привлечь потребителя уникальными размерами, материалами и формами. Эта стратегия самая распространенная из всех существующих, об этом говорит наличие тысяч упаковок коробки для молока.

Вышеперечисленные стратегии могут быть использованы по отдельности, а могут и дополнять друг друга. Совместное применение стратегий может помочь повысить ценность продукта, которая воспринимается потребителями. Это способствует усилению конкурентоспособности компании [Михайлов 2019].

¹ См.: Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд. Москва: Аспект Пресс, 2004. 414 с.

Результаты

Сопоставим стратегии развития на рынке со слабо дифференцированной продукцией со стратегиями развития в период насыщения спроса. В ситуации со слабо дифференцированным продуктом в период насыщения спроса сперва необходимо определить, хотим ли мы продолжить реализовывать товар или же хотим окончательно вывести его с рынка с минималь-

ными потерями. Поскольку именно от этого и будет зависеть дальнейшая стратегия.

Сначала рассмотрим подробнее ситуацию, в которой было принято решение продолжать реализацию товара и попытаемся дифференцировать его с учетом нынешнего положения. В таблице 2 указаны по отдельности стратегии дифференциации товара и продвижения в период насыщения спроса.

Таблица 2. Матрица стратегий дифференциации товара и стратегий продвижения в период насыщения спроса

	Стратегия «ниши»	Стратегия «прибыльного уцелевшего»	Стратегия «поддержание позиции»	Стратегия «сбор урожая»
Дифференциация на уровне продукта	Необходимо ценностное предложение, которое выделит товар вашей компании среди аналогов	Требуется ценностное предложение, выделяющий компанию среди конкурентов и показывающий ее преимущества	Необходимо ценностное предложение, способное вызвать доверие у потребителя для выстраивания дальнейшего взаимодействия	Требуется ценностное предложение в виде: «вам нужно это сейчас», здесь могут быть товары, которые находятся на пике популярности в данный момент
Дифференциация по характеристикам товара	Усовершенствование товара (наделение дополнительными свойствами)	Усовершенствование товара (наделение дополнительными свойствами)	Необходимо постоянное усовершенствование товара (наделение дополнительными и актуальными на данный момент свойствами)	Не требуется дифференциация по характеристикам
Дифференциация по цене	Сохранение цены	Снижение цены	Снижение цены	Повышение цены
Уход в нишу	Усовершенствование качественных характеристик имеющегося товара для обеспечения должного показателя конкурентоспособности к выбранному новому сегменту рынка	Усовершенствование продукта в целях опережения конкурентов	Усовершенствование продукта в целях сохранения конкурентного положения	Не требуется Продается уже реализованная продукция
Дифференциация через дополнительный сервис	Специальные сервисные программы	Обслуживание товара после приобретения (гарантийное обслуживание), сервисные программы	Обслуживание товара после приобретения (гарантийное обслуживание), сервисные программы	Дополнительный сервис не требуется
Дифференциация через коммуникацию	Коммуникация с потребителем с помощью создания специальных акций и рекламных мероприятий	Особая коммуникация с потребителем, индивидуальный подход	Коммуникация с потребителем, получение обратной связи о продукте, воздействие рекламными мероприятиями и акциями, коммуникация с поставщиками компании	Целевое воздействие рекламными мероприятиями
Дифференциация через упаковку	Актуальна упаковка, подходящая под выбранную нишу	Необходима современная упаковка, чтобы выделиться на фоне конкурентов	Необходима актуальная и удобная упаковка	Необходима упаковка, которая актуальна на данный момент для моментальных продаж

Источник: таблица авторов по данным [Карпова 2019; Михайлов 2019; Портер 2005]

На пересечении рассмотренных стратегий чии сразу двух условий: находятся предложения по развитию при нали-

1. Товар слабо дифференцирован;

2. Наступил период насыщения спроса. Тогда дальнейшее развитие компании при наличии перечисленных условий заключается в выборе алгоритма стратегии развития компа-

нии на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса представлен на рисунке 1.

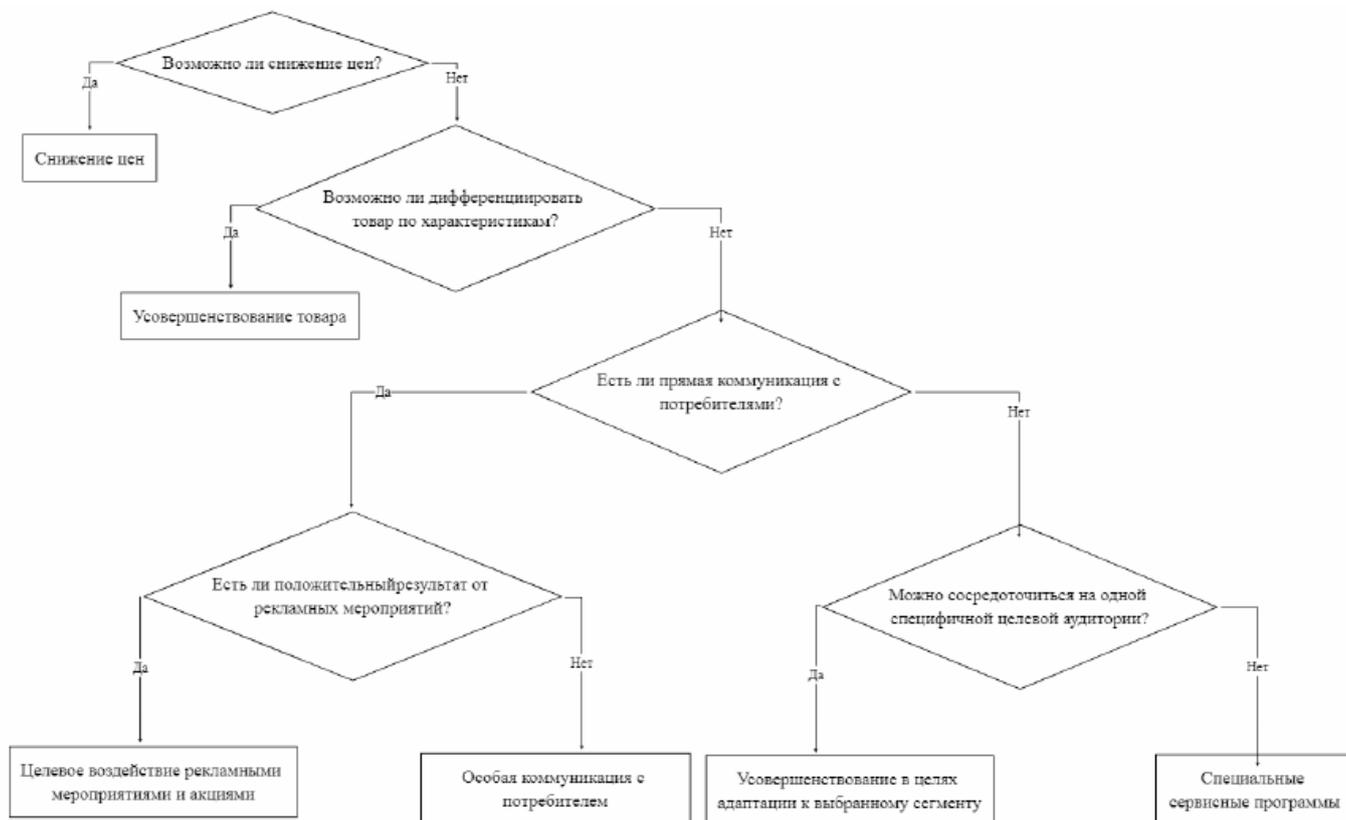


Рис. 1. Алгоритм выбора стратегии развития компании

Источник: рисунок авторов по данным [Козловский 2020; Михайлов 2019; Портер 2005]

Алгоритм позволяет выбрать стратегию компании для того, чтобы держаться на должном уровне при неочевидных путях «выхода из кризисного положения». Очевидными путями являются: снижение цены и дифференцирование товара по характеристикам. При невозможности применения двух перечисленных стратегий необходимо воздействовать на потребителя путем рекламных мероприятий или особой коммуникации, либо сосредоточиться на одной специфичной аудитории.

Рассмотрим ситуацию вывода товара с рынка. Для нее характерны маркетинговые действия, указанные в таблице 3. В таком случае главная цель — минимизация потерь [Портер 2005].

Таблица 3. Характеристика ключевых факторов для вывода с рынка

Ключевые факторы	Маркетинговые действия
Стратегическая цель	Минимизация потерь при выводе товара
Маркетинговый посыл	Корпоративные ценности

Ключевые факторы	Маркетинговые действия
Товар	Создание новых товаров
Цена	Распродажа товара
Потребители	Ориентация на отстающих покупателей
Сбыт	Поддержание сотрудничества с имеющимися партнерами

Источник: таблица авторов по данным [Михайлов 2019; Портер 2005]

При выводе товара с рынка стратегической целью является минимизация потерь, маркетинговым посылом – корпоративные ценности. При выводе определенного вида продукта важно создание новых и актуальных товаров, которые ориентируются на прогрессивных покупателей и для большой массы людей. Выводить товар лучше всего с помощью создания распродажи, тогда «отстающие» покупатели приобретут оставшийся и нужный для них товар с большей мотивацией. Важно сохранить отношения со старыми партнерами в каналах сбыта для воз-

возможного дальнейшего сотрудничества.

ООО «ДивизионСервис» работает на рынке услуг по управлению объектами недвижимости.

В зависимости от сложности оказываемых услуг все компании, работающие на указанном рынке, можно разделить на 5 типов (см. рисунок 2).

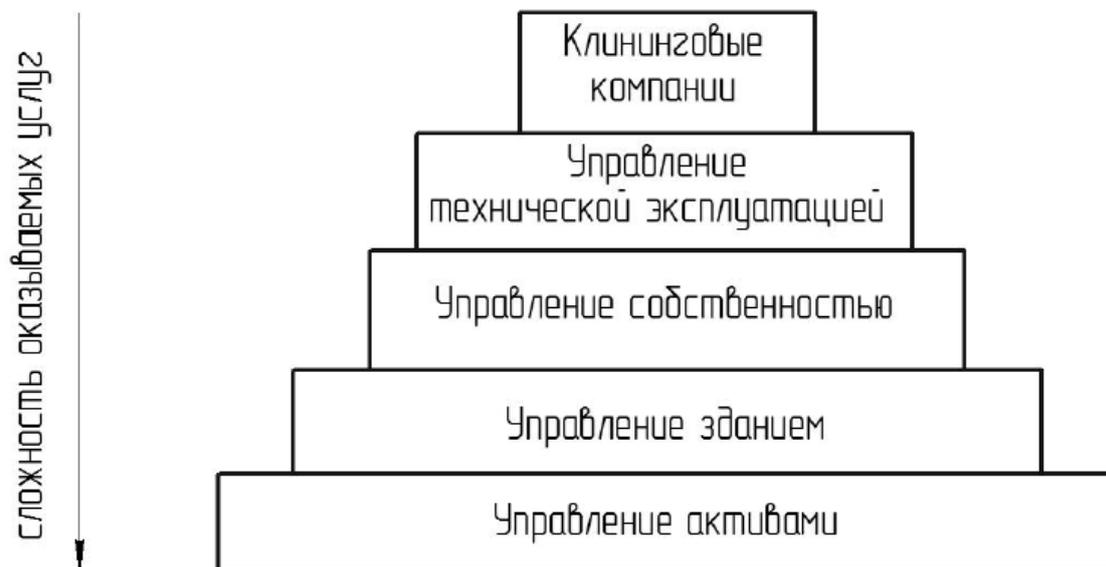


Рис. 2. Разновидности компаний в области управления недвижимостью в зависимости от предлагаемых услуг

Источник: рисунок авторов по данным [Тарасевич 2006]

Как видим из рисунка, клининговые компании занимают последнее место по сложности оказываемых услуг в области управления недвижимостью, их работы заключены в проведении мероприятий по уборке объектов недвижимости. На следующей ступени видим тип компании по управлению технической эксплуатации, их деятельность направлена на осуществлении комплекса мероприятий, направленных на поддержании работоспособности всех систем и коммуникаций здания. Далее располагаются компании по управлению собственностью, занимающиеся эксплуатацией, контролем, техническим обслуживанием и надзором за недвижимым имуществом. Компании, занимающиеся управлением зданием, занимают более высокую позицию по сложности оказываемых услуг, их деятельность заключается в принятии собственником здания необходимых управленческих решений, осуществление управленческих функций по обслуживанию, организации здания, создания требуемых условий для пользования зданием [Тарасевич 2006].

Рассматриваемая в данной статье компания ООО «ДивизионСервис» относится к категории компаний, занятых управлением технической эксплуатацией.

На развитие компании влияют различные факторы с разной степенью интенсивности. Су-

ществуют факторы внешней среды и внутренней. Факторы внешней среды несут для компании неопределенность и связанные с этим риски. Факторы внутренней среды формируются в результате принятых управленческих решений.

Выделим положительные и отрицательные внешние факторы, оказывающие влияние на рынок недвижимого имущества в России. К положительным отнесем перенимание европейского и американского опыта:

1. Начало регулирования нормативных актов, отвечающих за эксплуатацию, регулирующие отношения между участниками на основе опыта зарубежных стран;
2. Повышение осведомленности участников бизнеса;
3. Развитие компаний, улучшение финансовых показателей с каждым годом.

К отрицательным факторам, которые влияют на развитие российского рынка недвижимости отнесем:

1. Отсутствие единых нормативных актов, вследствие чего, разные компании по-разному оказывают свои услуги;
2. Низкая степень осведомленности участников бизнеса;
3. Завышенная стоимость услуг, несвоевременное выполнение плановых работ, низкий уровень качества выполнения работ «любитель-

ских компаний». Анализируя вышеперечисленные внешние факторы, можно сделать вывод, что основная проблема рынка эксплуатации недвижимого имущества в России — отсутствие или меньшей степени влияния на участников нормативных актов. Но рынок с каждым годом развивается и перенимает опыт зарубежных стран. На основе полученной информации, можно определить факторы, которые в большей или меньшей степени влияют на участников рынка (см. таблицу 4).

Таблица 4. Степень влияния факторов, влияющие на участников рынка недвижимого имущества в России

Степень влияния	ФАКТОРЫ	
	Отрицательные	Положительные
Высокая	Отсутствие нормативной базы для стандартизации оказания услуг	Стремление компаний увеличить свои финансовые показатели
Средняя	Низкая степень осведомленности участников бизнеса, собственников Завышенная стоимость оказания услуг по эксплуатации объектов, несвоевременное выполнение плановых работ;	Повышение профессионализма компаний
Низкая	Некачественное выполнение работы небольших компаний	Развитие законодательной базы, регулирование отношений между участниками рынка

Источник: таблица авторов по данным [Тарасевич 2006]

Как уже было сказано ранее, основная проблема рынка недвижимого имущества в России — отсутствие стандартов по эксплуатации и ненадлежащая осведомленность участников бизнеса, что прослеживается и в данных факторах.

В настоящий момент в России базируется 149 тыс. компаний (в г. Москве 20 тыс.), занятых услугами по управлению эксплуатацией нежилого фонда. Это в 3 раза больше, чем в Германии, где рынок недвижимости подлежит полному государственному регулированию. Возможно, огромное количество компаний по услугам управления эксплуатацией нежилого фонда мешает должному развитию данного рынка в России, созданию единых стандартов и надлежащей осведомленности участников бизнеса.

Анализируя имеющиеся факторы, приступим к разработке стратегий развития предприятия на основе влияния внешней и внутренней среды.

Рассмотрим одну из методологий, разработанную Ч. Сноу и Р. Майлзом. В ней предусматривается 4 стиля стратегического поведения на рынке [Абдуллаева 2018]:

1. «Наступающие». Стратегия заключается в увеличении собственной доли рынка. При использовании данной стратегии характерно агрессивное и необдуманное поведение, это может повлечь за собой нестабильность во внутренней среде.
2. «Реактивщики». Данная стратегия является кратковременной, так как она рассчитана только на благоприятную внешнюю среду,

которая не может неблагоприятно повлиять на внутреннюю среду.

3. «Аналитики». При следовании данной стратегии характерна работа при различных факторах внешней среды: благоприятных и ослабляющих. В данной стратегии особенно важен высокий уровень компетенции руководителя, который принимает правильные управленческие решения (интуитивные, запрограммированные, незапрограммированные [Козловский 2020]).
4. «Защитники». При использовании данной стратегии характерно стремление компании сохранить нынешний внутренней среды и на сохранении собственной доли рынка в условиях изменчивой внешней среды. Чаще всего используется жесткая система иерархии, централизация управленческого аппарата. В отличии от остальных факторов, для «защитников» важно сохранить нынешнее положение, нежели увеличивать долю рынка.

В данном подходе отображается действия активных участников рынка недвижимости. Данные стили стратегического проектирования предполагают за собой акцентирование внимания на состоянии среды рынка и выбор метода управления компанией.

Проанализировав методологию стратегического проектирования Ч. Сноу и Р. Майлза, определим действующую стратегию ООО «Дивизион-Сервис».

Главной целью компании является сохранение доли рынка и ее увеличение в условиях нестабильной внешней среды.

Для достижения цели наиболее подходящий стиль стратегического проектирования является «защитники». Данная модель кажется наиболее подходящей для ООО «ДивизионСервис», так как главной целью компании является сохранение доли рынка, так же для компании характерна уже

существующая четкая система иерархии. В цели ООО «ДивизионСервис» присутствует и увеличение доли рынка, помимо ее сохранения. Для данной цели авторами предложен стиль «инновационные защитники». Ее основное отличие заключается в том, что аппарат управления компании децентрализован, что способствует мотивации сотрудников компании. Отличия двух вышеперечисленных стилей представим на рисунке 3.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ



Рис. 3. Отличие стилей стратегического управления
Источник: [Говорухин 2020]

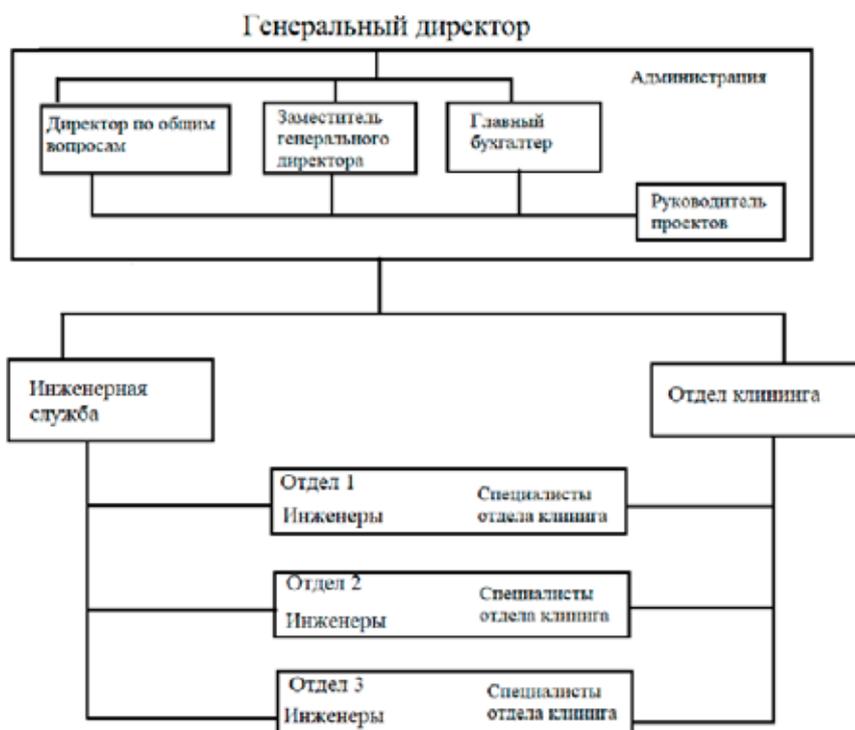


Рис. 4. Организационная структура управления в ООО «ДивизионСервис» в 2018 году
Источник: рисунок авторов

Видим, что жесткая система иерархии в модели «инновационные защитники» сохраняется, но так как аппарат управления децентрализован, сотрудники более замотивированы на выполнение работы.

Обсуждения (Результаты исследования)

Реализация мероприятий по стратегическому развитию

Рассмотрим имеющиеся экономические показатели ООО «ДивизионСервис» и проведем ана-

лиз для создания и реализации мероприятий по стратегическому развитию компании.

Проанализируем имеющиеся входные данные для анализа компании (2018 год):

- характерна жесткая система контроля;
- характерна централизация процессов управления;
- выручка составила 85 432 тыс. руб.;
- чистая прибыль составила 43 тыс. руб.

Организационная структура управления компанией представлена на рисунке 4.

Из схемы понятно, что организационная структура не стандартизирована, но присутствуют элементы матричной структуры. Данная структура является одной из самых сложных, и для данной ситуации, когда существует руководитель проектов, который не связан напрямую с отделами, матричная структура является нерациональной. Так же на схеме видно, что руководителей в компании сильно много, что увеличивает административные расходы.

Для 2019 года характерны следующие изменения:

- Заменен аппарат управления на децентрализованный тип;
- Выявлены «радикалы», которые берут ответственность за результат;
- Выручка составила 89 945 тыс. руб.;
- Чистая прибыль составила 132 тыс. руб.

Организационная структура управления 2019 года представлена на рисунке 5.

Заметно сократилось количество руководите-

лей, теперь мы видим перед собой функциональную организационную структуру. Данная структура понятна и проста для не очень больших компаний и является удачным вариантом для ООО «ДивизионСервис».



Рис. 5. Организационная структура управления в ООО «ДивизионСервис» в 2019 году. Источник: рисунок авторов

Оценка эффективности

Опираясь на данные предыдущего пункта, покажем эффективность внедряемого стиля стратегического проектирования, организационной структуры (таблица 5).

Таблица 5. Финансовый отчет ООО «ДивизионСервис»

Показатель	2019 год	2018 год	Отношение значений показателей 2019 г. к 2018 г., %
Выручка, руб.	89 945 000	85 432 000	+5
Расходы по обычным видам деятельности, руб.	89 441 000	85 184 000	+5
Прочие доходы, тыс. руб.	796 000	693 000	+15
Прочие расходы, тыс. руб.	1 096 000	874 000	+25
Чистая прибыль, тыс. руб.	132 000	43 000	+207

Источник: таблица составлена авторами

Анализируя имеющиеся данные в таблице 5, видим, что внедряемая структура оказалась эффективна. Об это свидетельствует отношение показателей годов, например, величина чистой прибыли увеличилась в 3 раза. Вследствие увеличения величины чистой прибыли, увеличились и прочие расходы (составляют большую величину

нежели прочие доходы). Увеличение прочих расходов свидетельствует о развитии компании. В бухгалтерском балансе к прочим расходам относится аренда помещения, маркетинговые расходы и оплата административно-управленческого аппарата [Скорикова 2020]. Рассчитаем коэффициенты ликвидности ООО «ДивизионСервис» (таблица 6).

Таблица 6. Показатели ликвидности компании

Вид коэффициента ликвидности	Референтные значения	За 2018 год	За 2019 год
Абсолютной	> 0,2	1,01	1,02
Срочной	> 0,7	1,01	1,02
Текущей	> 1,0	1,03	1,03

Источник: таблица составлена авторами

Анализируя таблицу 6, видим, что финансовое состояние компании на 2019 год улучшилось.

По увеличению коэффициента абсолютной ликвидности можно сделать вывод, что краткосрочные финансовые вложения компании увеличились (учитывая показатели таблицы 5). Под краткосрочными финансовыми вложениями понимаются инвестиции денежных средств, что свидетельствует о развитии компании.

Изменение коэффициента быстрой ликвидности говорит о том, что величина суммы высоколиквидных активов по отношению к текущим обязательствам увеличились [Лукаевич 2021, 142–157].

Заключение (Выводы)

На основе маркетинговых мероприятий в период насыщения спроса и выявленных стратегий развития на рынке со слабо дифференциро-

ванной продукцией была разработана матрица стратегий дифференциации товара и стратегий продвижения в период насыщения спроса. Разработан алгоритм выбора стратегии компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса.

Проанализировав различные внешние факторы, оказывающие влияние на рынок недвижимого имущества в России, была разработана методика их разделения по степени влияния на участников бизнеса.

Проанализировав методологии стратегического проектирования и цели для ООО «ДивизионСервис», авторами предложена методология инновационные защитники и был предложен вариант изменения организационной структуры компании, после внедрения которой экономические показатели компании увеличились.

Список источников

1. Абдуллаева 2018 — Абдуллаева С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации. EDN: UWRDLG // Молодой ученый. 2018; 33:34–38. ISSN: 2072-0297; eISSN: 2077-8295.
2. Аблякимова 2020 — Аблякимова А. С. Оценка финансово-экономического состояния предприятия и пути его улучшения / А. С. Аблякимова, Э. Э. Шамилева. DOI: 10.34755/IROK.2020.82.98.109. EDN: RRTVZS // Вопросы устойчивого развития общества. 2020; 10:170–176.
3. Виханский 1999 — Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики. 1999. 296 с. ISBN 5-7762-0055-5.
4. Гарифуллин 2011 — Гарифуллин Р. Ф. Стратегии инновационного развития предприятия машиностроения. EDN: NXXRSZ // Вопросы инновационной экономики = Russian Journal of Innovation Economics. 2011; 6:27–34. eISSN: 2222-0372.
5. Говорухин 2020 — Говорухин В. Ю. Построение модели выбора стратегии предприятия на основе параметров внешней и внутренней среды / В. Ю. Говорухин, И. И. Шевченко. DOI: 0.25634/MIRBIS.2020.3.15 // Вестник МИРБИС. 2020; 3:135–142. ISBN: 2411-5703.
6. Горбунова 2018 — Горбунова О. А. Стратегический анализ как этап выбора стратегии развития организации. EDN: XVPVOH // Актуальные научные исследования в современном мире. 2018; 7-2:76–82. ISSN: 2524-0986.
7. Карпова 2019 — Карпова С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров. Москва : Юрайт, 2019. 408 с. ISBN 978-5-9916-2661-3. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : сайт. URL: <https://urait.ru/bcode/509104> (дата обращения: 12.11.2022).
8. Капустин 2021 — Капустин А. А. Разработка стратегии роста производительности труда предприятий ОПК / А. А. Капустин, И. Б. Гусева. EDN: SOONZH // Контроллинг. 2021; 2:40–49. ISSN: 1998-6157.
9. Козловский 2020 — Козловский А. В. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики / А. В. Козловский, А. И. Митюшникова. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-3-45-51. EDN: UKOQQJ // Вестник университета, 2020; 3:45–51. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415.
10. Лукаевич 2021 — Лукаевич И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп.

Москва : Юрайт, 2021. 377 с. ISBN: 978-5-534-03726-5. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : сайт. URL: <https://urait.ru/bcode/468698> (дата обращения: 12.11.2022).

11. Михайлов 2019 — Михайлов О. В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-3-75-83. EDN: FOJABD // Управление. 2019; 7(3):75–83. ISSN: 2309-3633; eISSN: 2713-1645.
12. Портер 2005 — Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с. ISBN 5-9614-0143-0.
13. Скорикова 2020 — Скорикова Е. Н. Учет прочих доходов и расходов. EDN: CVSSML // Наука и технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции, Анапа, 27 февраля 2020 года. Анапа: НИЦ ЭСП, 2020. С. 8–13. ISBN: 978-5-9528-3258-9. EDN: ZFOGUZ.
14. Тарасевич 2006 — Тарасевич Е. И. Управление эксплуатацией недвижимости. Санкт-Петербург : МКС, 2006. 839 с. ISBN: 5-901810-10-4.
15. Шутько 2020 — Шутько Л. Г. Развитие конкуренции, монополизм и монополизация в пореформенной России: теоретические и практические аспекты / Л. Г. Шутько, А. К. Муромцева, А. Н. Малюгин. DOI: 10.12737/2587-9111-2020-61-68. EDN: UHNDGL // Научные исследования и разработки. Экономика. 2020; 8(4): 61–68. eISSN: 2587-9111.

References

1. Abdullaeva S. G. Metodicheskiye podkhody k razrabotke strategii razvitiya organizatsii [Methodological approaches to the development of an organization's development strategy]. EDN: UWRDLG. *Molodoy uchenyy*. 2018; 33:34–38. ISSN: 2072-0297; eISSN: 2077-8295 (in Russ.).
2. Ablyakimova A. S. Otsenka finansovo-ekonomicheskogo sostoyaniya predpriyatiya i puti yego uluchsheniya [Evaluation of the financial and economic state of the enterprise and ways to improve it]. By A. S. Ablyakimova, E. E. Shamileva. DOI: 10.34755/IROK.2020.82.98.109. EDN: RRTVZS. *Voprosy ustoychivogo razvitiya obshchestva*. 2020; 10:170-176 (in Russ.).
3. Vikhansky O. S. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management] : Textbook. 2nd ed., revised and additional. Moscow : Gardariki Publ., 1999. 296 p. ISBN 5-7762-0055-5 (in Russ.).
4. Garifullin R. F. Strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya mashinostroyeniya [Strategies for innovative development of engineering enterprises]. EDN: NXXRSZ. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2011; 6:27–34. eISSN: 2222-0372 (in Russ.).
5. Govorukhin V. Yu. Postroyeniye modeli vybora strategii predpriyatiya na osnove parametrov vneshney i vnutrenney sredy [Construction of a model for choosing an enterprise strategy based on the parameters of the external and internal environment]. By V. Yu. Govorukhin, I. I. Shevchenko. DOI: 0.25634/MIRBIS.2020.3.15. *Vestnik MIRBIS*. 2020; 3:135–142. ISBN: 2411-5703 (in Russ.).
6. Gorbunova O. A. Strategicheskyy analiz kak etap vybora strategii razvitiya organizatsii [Strategic analysis as a stage in choosing an organization's development strategy]. EDN: XVPVOH. *Aktual'nyye nauchnyye issledovaniya v sovremennom mire*. 2018; 7-2:76-82. ISSN: 2524-0986 (in Russ.).
7. Karpova S. V. Marketing: teoriya i praktika [Marketing: theory and practice] : a textbook for bachelors. Moscow : Yurayt Publ., 2019. 408 p. ISBN 978-5-9916-2661-3. Text: electronic. *Educational platform Urayt* : website. URL: <https://urait.ru/bcode/509104> (date of access: 11/12/2022) (in Russ.).
8. Kapustin A. A., Guseva I. B. Razrabotka strategii rosta proizvoditel'nosti truda predpriyatii OPK [Development of a strategy for increasing the labor productivity of defense industry enterprises]. EDN: SOONZH. *Controlling*. 2021; 2:40–49. ISSN: 1998-6157 (in Russ.).
9. Kozlovsky A. V. Prinyatiye upravlencheskikh resheniy i risk-menedzhment v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Management decision-making and risk management in a digital economy]. By A. V. Kozlovsky, A. I. Mityushnikova. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-3-45-51. EDN: UKOQQJ. *Vestnik universiteta*. 2020; 3:45–51. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415 (in Russ.).
10. Lukasevich I. Ya. Finansovyy menedzhment v 2 ch. Chast' 1. Osnovnyye ponyatiya, metody i kontseptsii [Financial management at 2 o'clock Part 1. Basic concepts, methods and concepts] : textbook and workshop for universities. 4th ed., revised. and additional Moscow : Yurayt Publ., 2021. 377 p. ISBN: 978-5-534-03726-5. Text: electronic. *Educational platform Urayt* : website. URL: <https://urait.ru/bcode/468698> (date of access: 11/12/2022) (in Russ.).
11. Mikhailov O. V. Konkurentnyye strategii differentsiatsii i minimizatsii izderzhkek [Competitive

- strategies for differentiation and cost minimization]. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-3-75-83. EDN: FOJABD. *Upravleniye*. 2019; 7(3):75–83. ISSN: 2309-3633; eISSN: 2713-1645 (in Russ.).
12. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: A methodology for analyzing industries and competitors]. By Michael E. Porter; translation from English. Moscow : Alpina Business Books Publ., 2005. 454 p. ISBN 5-9614-0143-0 (in Russ.).
 13. Skorikova E. N. Uchet prochikh dokhodov i raskhodov [Accounting for other income and expenses]. EDN: CVSSML. *Nauka i tekhnologii: aktual'nyye voprosy, dostizheniya i innovatsii* [Science and technology: current issues, achievements and innovations] : Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Anapa, February 27, 2020. Anapa : NITs ESP Publ., 2020, pp. 8–13. ISBN: 978-5-9528-3258-9. EDN: ZFOGUZ (in Russ.).
 14. Tarasevich E.I. *Upravleniye ekspluatatsiyey nedvizhimosti* [Management of real estate operation]. St. Petersburg : MKS Publ., 2006. 839 p. ISBN: 5-901810-10-4 (in Russ.).
 15. Shutko L. G. Razvitiye konkurentsii, monopolizm i monopolizatsiya v poreformennoy Rossii: teoreticheskiye i prakticheskiye aspekty [Development of competition, monopolism and monopolization in post-reform Russia: theoretical and practical aspects]. By L. G. Shutko, A. K. Muromtseva, A. N. Malyugin. DOI: 10.12737/2587-9111-2020-61-68. EDN: UHNDGL. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika*. 2020; 8(4): 61–68. eISSN: 2587-9111 (in Russ.).

Информация об авторах:

Говорухин Вячеслав Юрьевич — ст. преподаватель; **Баева Анна Антоновна, Мокшина Анастасия Игоревна** — магистранты.

Место работы авторов: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1, Москва, 105005, Россия.

Information about the authors:

Govorukhin Vyacheslav Yu. – Senior Lecturer; **Baeva Anna A., Mokshina Anastasia I.** – undergraduates.

Place of work of the authors: Bauman Moscow State Technical University, 5/1 2nd Baumanskaya st., Moscow, 105005, Russia.

Статья поступила в редакцию 01.12.2022; одобрена после рецензирования 23.01.2023; принята к публикации 24.02.2023.

The article was submitted 12/01/2022; approved after reviewing 01/23/2023; accepted for publication 02/24/2023.