

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2024. № 2 (38): С. 177–187.

Vestnik MIRBIS. 2024; 2 (38): 177–187.

Научная статья

УДК 338.984

DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.21

Разработка стратегии компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией на примере ООО «ДивизионСервис»

Вячеслав Юрьевич Говорухин¹, Анна Антоновна Баева²

1 МГТУ им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия. vgovorukhin@bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

2 ООО «ДивизионСервис», Москва, Россия. <https://orcid.org/0000-0002-2491-4179>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена влиянием внутренней и внешней среды компании на разработку стратегии развития. В современных экономических условиях наличие и качество стратегии развития компании выступает как существенный фактор конкурентоспособности компании на рынке. На рынках со слабо дифференцированной продукцией факт разработанной стратегии особенно важен, так как на таких рынках высокая степень конкуренции. При разработке стратегии компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией стоит учитывать особенности рынка, продукции, возможности компании, элементы внутренней и внешней среды предприятия. В связи с этим статья направлена на выявление влияющих на рынок факторов и, в частности, на компанию, на разработку алгоритма выбора стратегии.

В статье описаны этапы алгоритма разработки стратегии компании, приведен пример SNW- и SWOT-анализов для компаний на рынке со слабо дифференцированной продукцией. Представлен результат этих анализов в виде таблицы с определением позиции компании на рынке. Так же разработан алгоритм выбора стратегии. В качестве стратегии развития компании ООО «ДивизионСервис» авторами были предложены мероприятия по повышению качества оказываемых услуг. Эффективность выбранной стратегии показаны в данной статье.

Ключевые слова: продукция, дифференциация, стратегия компании, рынки, SNW-анализ, SWOT-анализ.

Для цитирования: Говорухин В. Ю. Разработка стратегии компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией на примере ООО «ДивизионСервис» / В. Ю. Говорухин, А. А. Баева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.21 // Вестник МИРБИС. 2024; 2: 177–187.

JEL: L2, M11

Original article

Development of the company's strategy in the market with poorly differentiated products on the example of DivisionService LLC

Vjacheslav Yu. Govorukhin³, Anna A. Baeva⁴

3 Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia. vgovorukhin@bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

4 DivisionService LLC, Moscow, Russia. <https://orcid.org/0000-0002-2491-4179>

Abstract. The relevance of the study is due to the influence of the internal and external environment of the company on the development strategy. In modern economic conditions, the availability and quality of the company's development strategy acts as an essential factor of the company's competitiveness in the market. In markets with poorly differentiated products, the fact of the developed strategy is especially important, since there is a high degree of competition in such markets. When developing a company's strategy in a market with poorly differentiated products, it is worth taking into account the specifics of the market, products, company capabilities, elements of the internal and external environment of the enterprise. In this regard, the article aims to identify factors affecting the market and, in particular, the company, to develop an algorithm for choosing a strategy. The article describes the stages of the algorithm for developing a company's strategy, provides an example of SNW and SWOT analyses for companies in the market with poorly differentiated products. The result of these analyses is presented in the form of a table with the definition of the company's position in the market. An algorithm for choosing a strategy has also been developed. As a strategy for the development of the DivisionService LLC, the authors proposed measures to

improve the quality of services provided. The effectiveness of the chosen strategy is shown in this article.

Key words: products, differentiation, company strategy, markets, SNW analysis, SWOT analysis.

For citation: Govorukhin V. Yu. Development of the company's strategy in the market with poorly differentiated products on the example of DivisionService LLC. By V. Yu. Govorukhin, A. A. Baeva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.21. *Vestnik MIRBIS*. 2024; 2: 177–187 (in Russ.).

JEL: L2, M11

Введение

На сегодняшний день выбор стратегии является основополагающей составляющей для успешного функционирования предприятия. Под стратегическим планированием понимается часть управленческого процесса, с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации и ее средой². Одним из ключевых этапов выбора стратегии для организации является стратегический анализ [Горбунова 2018]. Существуют разные рынки по степени дифференциации продукции, под слабо дифференцированной продукцией понимается наличие незначительных особенностей одного вида продукции по сравнению с другими видами продукции [Попова 2019]. На рынках со слабо дифференцированной продукцией конкуренция значительно возрастает, каждая компания стремится увеличить свою долю рынка [Шутько 2020]. Выбор правильной стратегии поможет компании не только сохранить свою долю рынка, но и увеличить ее, усовершенствовать внутреннюю работу [Аблякимова 2020].

Методологические основы

Прежде чем приступить к процессу разработки стратегии, разберем понятие стратегии. Данное понятие имеет множество определений у современных ученых и менеджеров, и предполагается, что оно интуитивно понятно в бизнес-среде. Стратегия, по мнению А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, — это управленческий план, направленный на укрепление позиций компании на рынке, удовлетворение запросов потребителей и достижение поставленных целей³. Стратегия дает вектор развития компании, помогает менеджерам принимать обоснованные управленческие решения при различных ситуациях.

Под дифференциацией продукции следует понимать группу схожих товаров, но отличающихся между собой по ценности, которую видит потребитель. Ценность продукта создается за счет значительных изменений в физических качествах, уровне обслуживания, субъективным восприятием. При разработке стратегии важно понять, на что обращает внимание покупатель, и опираться на выявленные характеристики.

Для разработки стратегии на рынке со слабо дифференцированной продукцией изучим глубже, какие бывают рынки и какие стратегии к ним применимы. Продукция для каждой компании является средством получения прибыли, средством удовлетворения той или иной общественной потребности. Ассортимент и виды выпускаемой продукции всегда соответствуют определенным критериям и требованиям, они определяются теми ресурсами и технологическими возможностями, которыми обладает конкретное предприятие.

Производство и реализация продукции выступают в качестве первоочередной задачи предприятия, как звена системы общественного производства. Видов продукции в современной экономике, представленных на рынке, огромное количество, и оно ежегодно растет. Производители предлагают рынку все больше разновидностей продукции одного и того же рода. Сейчас мы наблюдаем такую картину, что продукты одной и той же группы несущественно различаются по физическим характеристикам, но могут значительно различаться по цене.

На одном и том же рынке одну и ту же потребность могут удовлетворять разные по степени дифференциации марки и виды продукции. Можно выделить следующие рынки по уровню дифференцированности [Кубина 2021]:

1. Рынки продукции с сильной возможностью (способностью) к дифференциации.
2. Рынки продукции со средней возможностью (способностью) к дифференциации.
3. Рынки продукции со слабой возможностью (способностью) к дифференциации.
4. Рынки продукции с отсутствием возможности (способности) к дифференциации.

© В. Ю. Говорухин, А. А. Баева, 2024

Вестник МИРБИС, 2024, № 2 (38), с. 177–187.

2 Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики, 1999. 296 с. С. 29.

3 Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с. С. 11.

Под дифференциацией продукции понимается наличие ведущих особенностей одного вида продукции по сравнению с другими видами продукции. В практике рыночной экономики практически нельзя найти абсолютно однородные, одинаковые виды продукции, в качестве примеров абсолютно не дифференцированных видов продукции можно привести молоко определенной жирности и кислотности, зерно пшеницы с определенными характеристиками, нефть определенного сорта, топливо определенной марки [Попова 2019].

Фактически же все виды продукции можно разделить на 4 группы, описанные выше. В этой группировке можно отметить две крайние группы: первую и вторую (с сильной возможностью к дифференциации и ее отсутствием). В группе продукции с отсутствием возможности к дифференциации монополист однозначен, так как у его продукции нет полных заменителей, либо еще нет технологических, инфраструктурных и других возможностей для появления на данном рынке других производителей.

К таким рынкам можно отнести рынок электроэнергии, газа. Другим крайним вариантом будет группа продукции с сильной возможностью (способностью) к дифференцированности, примерами могут послужить рынок автомоби-

лей, спортивной обуви, одежды и т. п. Например, такие бренды как Мерседес-Бенц, Адидас, Зара и другие известны всему миру и являются объектом привилегированного спроса [Попп 2021].

Эффективным инструментом достижения лидирующих позиций на рынке является разработка эффективной стратегии продвижения продукции на рынке. Для каждой группы товаров характерны свои методологии и алгоритмы по стратегическому планированию и управлению компанией.

Алгоритм разработки стратегии развития компании

Разработка эффективной стратегии продвижения продукции на рынке со слабо дифференцированной продукцией может опираться на две существенные характеристики продаваемой продукции [Ахмедов 2019; Развитие конкурентной стратегии 2021]:

- цена реализуемой продукции;
- качество продаваемого продукта.

При слабо дифференцированной продукцией те компании, которые смогут обеспечить наилучшее соотношение цена-качество продукции получат существенные конкурентные преимущества и займут лидирующие позиции на рынке.

Алгоритм разработки любой стратегии состоит из ряда взаимосвязанных этапов (см. рисунок 1).



Рис. 1. Алгоритм разработки стратегии развития предприятия
Источник: составлено авторами на основе [Гончарова 2020; Ефремова 2021]

Определение миссии, целей и задач компании состоит из трех подпроцессов. Первый — форми-

рование миссии организации, который отражает смысл существования фирмы, дает направление

для ее дальнейшего развития. Вторым подпроцессом является определение долгосрочных целей. Долгосрочное планирование — ответственный этап процесса управления, правильная работа с долгосрочными целями и задачами помогает управляющим удостовериться в том, что в определенный момент компания будет обладать технологиями, мощностями для их осуществления, так же данный вид планирования помогает ставить компании реалистичные цели в дальнейшем и вовремя идентифицировать проблемы [Гретченко 2010]. Последним подпроцессом является установка краткосрочных целей¹.

Формулировка миссии, целей и задач развития компании при разработке стратегии компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией в данном случае будут очевидными.

Миссия — производить продукцию для массового потребителя с наилучшим соотношением цена-качество продукции.

Цель развития компании — добиться наиболее выгодного соотношения цены и качества продукции по сравнению с конкурентами на рынке.

Задачами развития компании при разработке стратегии компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией являются [Краюшкина 2022]:

1. Изменение физических свойств товара путем разработки и внедрения технологий по повышению качества продукции.

2. Уменьшение себестоимости товара. Оптимизация структуры и состава затрат на производство и реализацию продукции.

Анализ рынка

Анализ рынка — важная часть управленческого процесса, который помогает формировать цели и задачи и корректировать уже имеющиеся в соответствии с текущими требованиями рынка.

Компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией сильно зависимы от конкурентов, внутренней организации и остальных факторов. Для того, чтобы проанализировать текущее положение любой компании данного рынка необходимо провести всесторонний анализ, который будет учитывать факторы внутренней среды компании и внешней.

Выделим влияние факторов внутренней среды компании на ее конкурентное положение (см. та-

блицу 1) [Головков 2011].

Таблица 1. Влияние факторов внутренней среды компании на ее конкурентное положение

Внутренний фактор	Содержание фактора	Влияние фактора на конкурентное положение
Структура	Организационная структура, методы управления, разделение труда (вертикальное и горизонтальное), цели, задачи, учетная политика, маркетинг	Коммуникации между уровнями управления (сверху вниз) и отделами (горизонтальная), осуществление обратной связи (снизу вверх)
Производство	Длительность производственного цикла, номенклатура продукции, запасы, объем готовой продукции и незавершенного производства на складе продукции, оборудование и его эксплуатация, автоматизация производства и др.	Усовершенствование производственных процессов и отдельных характеристик продукции
Персонал	Производительность труда, квалификация работников, кадровая политика, текучесть персонала, организационная культура	Качество выпускаемой продукции, сплочённость коллектива
Финансы	Собственные средства компании, правильное соотношение собственных и заемных средств, объемы денежных средств, вложения, основные средства, ценности, амортизация основных средств и нематериальных активов и др.	Рациональное использование денежных средств предприятия, формирование финансовой отчетности для различных пользователей, отслеживание динамики деятельности
Технологии	Разработки и исследование новой продукции, реорганизация структуры предприятия, патенты, торговые марки	Инновационный потенциал компании

Источник: составлено авторами по данным [Головков 2011]

Одним из ситуационных анализов внутренней среды компании является SNW-анализ. Суть данного анализа состоит в выявлении слабых, сильных и нейтральных сторон компании. SNW-анализ помогает определить конкурентоспособность компании и среднее рыночное положение при различных ситуациях.

¹ Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики, 1999. 296 с. С. 41.

SNW-анализ состоит из пяти элементов для исследования: маркетинг, финансы, операции, трудовые ресурсы, культурные ценности. Подробная характеристика указанных элементов отражена в таблице 2.

Таблица 2. Элементы SNW-анализа

Элемент	Направление исследования элемента
Маркетинг	Имеющаяся доля рынка
	Номенклатура продукции
	Качественные характеристики товара
	Каналы сбыта
	Маркетинговые коммуникации
	Реклама
Финансы	Эффективность выбранной стратегии
	Эффективность денежных вложений
	Финансовое положение компании
Операции	Анализ организационной структуры управления
	Изучение менеджмента компании
	Изучение производственных процессов
Трудовые ресурсы	Квалификация сотрудников
	Компетентность управленческого персонала
	Текущая текучесть кадров
Культурные ценности	Психологический климат коллектива
	Сплоченность сотрудников внутри и между отделами

Источник: составлено авторами на основе [Бронникова 2020]

На основе составленных таблиц 1 и 2 и сформулированной миссии для компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией составим таблицу 3 с факторами, которые характерны для данного рынка и их возможными проявлениями. Для проведения данного анализа рекомендуется приводить количественные показатели компании и в дальнейшем сравнивать их с показателями конкурентов и общими показателями по рынку.

Таблица 3. SNW-анализ для компаний на рынке со слабо дифференцированной продукцией

Фактор	Качественная оценка		
	Сильная сторона	Слабая сторона	Нейтральная сторона
Объем производства (зависит от вида производства)	Большой	Низкий	Средний

Фактор	Качественная оценка		
	Сильная сторона	Слабая сторона	Нейтральная сторона
Финансовые возможности	Высокие	Низкие	Оптимальные
Дистрибуция	Сильная	Слабая	Средняя
Послепродажное обслуживание	Высокий уровень	Низкий уровень или его отсутствие	Достаточный уровень
Уровень маркетинга	Высокий потенциал	Низкий потенциал	Средний уровень
Качество продукции	Высокий уровень	Низкий уровень	Средний
Репутация	Лидерство	Низкая	Средняя

Источник: составлено авторами на основе [Головков 2011; Бронникова 2020]

Проанализировав факторы внутренней среды компании и сравнив показатели с конкурентами, необходимо приступить к анализу внешних факторов и сопоставлению с внутренними факторами.

Одним из вариантов анализа внешней и внутренней среды является SWOT-анализ (см. таблицу 4). Главное предназначение анализа является выявление угроз и возможностей, которые возникают в настоящем и будущем времени, а также выявление стратегических альтернатив [Майсак 2013]. Его преимуществом является универсальность, которая позволяет анализировать компанию с учетом региональных и отраслевых особенностей.

Таблица 4. SWOT-анализ

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	высокое качество продукции; лидерство в сегменте; потенциал маркетинга; каналы дистрибуции	мало дополнительных услуг; низкая репутация компании; слабый маркетинг; слабая дистрибуция.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	новые виды продукции; новые технологии; новые потребности; дополнительные услуги; захват смежных сегментов; сотрудничество; государственная поддержка	продукты-заменители; зависимость от поставщиков; смена тенденций; появление новых конкурентов; изменение законодательного регулирования; сезонный спад; экономический спад

Источник: составлено авторами на основе [Майсак 2013; Головков 2011; Бронникова 2020]

На основе таблицы 4 и сформулированной выше миссии, цели и задач компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией можем составить матрицу SWOT для анализа рынка, внешней и внутренней среды компании. Результаты представим в виде таблицы 5.

Таблица 5. **Результаты анализа рынка, внешней и внутренней среды компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией**

	Возможности продвижения продукции компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией	Угрозы продвижения продукции компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией
Сильные стороны компании относительно конкретного рынка со слабо дифференцированной продукцией	Позиция I	Позиция III
Слабые стороны компании относительно конкретного рынка со слабо дифференцированной продукцией	Позиция II	Позиция IV

Источник: составлено авторами на основе [Майсак 2013; Головков 2011; Бронникова 2020]

Анализируя таблицу 5, можем заметить, что возможно 4 варианта позиции для дальнейших действий компании при различных сценариях.

Позиция I — самая лучшая, компания может максимально использовать свои сильные стороны для реализации открывающихся возможностей на рынке. Например, возможности по уходу с рынка зарубежных компаний с применением мощной материально-технической базы и интеллектуального потенциала для резкого увеличения доли присутствия на рынке.

Позиция II — малые объемы производства продукции из-за небольших производственных площадей, если государство вводит новые меры поддержки и субсидирования данной отрасли для развития, можно участвовать в конкретной госпрограмме, выиграть грант, построить и ввести в эксплуатацию новые производственные площадки.

Позиция III — здесь можно нейтрализовать возможные угрозы со стороны внешней среды

за счет своих сильных сторон, компания-партнер прекращает сотрудничество с компанией, но ее услуги были важны для нормальной работы предприятия, если у компании высокие финансовые возможности, то она может сама себя обеспечивать данными услугами, ресурсами.

Позиция IV — самая опасная. Новым угрозам предприятие не может ничего противопоставить, напротив, они усугубляют недостатки в работе компании и могут привести к ликвидации предприятия.

Выработка стратегических альтернатив

Следующим этапом разработки стратегии является выработка стратегических альтернатив, вариантов развития событий. Существует универсальный алгоритм для выбора стратегии развития компании (рисунок 2).

Анализируя алгоритм по выбору стратегии можно выделить следующие стратегии:

- снижение цен;
- повышение качества оказываемых услуг;
- разработка рекламных мероприятий и акций;
- разработка индивидуальных предложений;
- усовершенствование программы лояльности;
- разработка специальных сервисных программ.

Все перечисленные выше стратегии развития применимы и к компаниям на рынке со слабо дифференцированной продукцией. Исходя из анализа текущего состояния рынка, предприятия, миссии и целей развития компании отбирается наиболее оптимальная альтернатива. Реализация стратегии на рынке со слабо дифференцированной продукцией, как уже было сказано, будет ориентироваться, либо на повышение качества продукции, либо на оптимизацию ценовой политики предприятия.

После реализации стратегии необходимо проводить оценку эффективности выбранной стратегии, после оценки ее эффективности необходимо осуществить выработку мероприятий по повышению эффективности работы компании. По итогам данных этапов возможны три варианта: сохранение, изменение или полный отказ от имеющихся целей и задач.

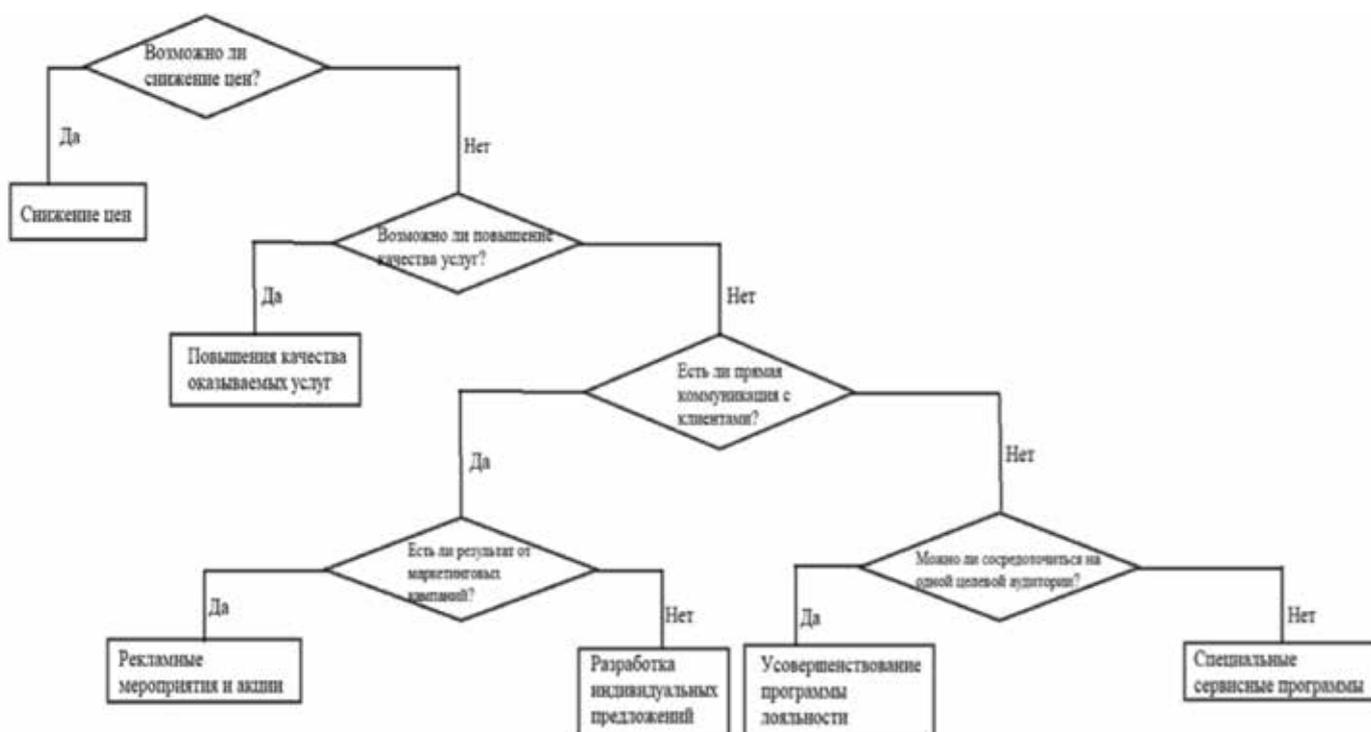


Рис. 2. Алгоритм выбора стратегии развития компании
 Источник: разработано авторами на основе [Говорухин 2023]

Выбор стратегии развития ООО «ДивизионСервис»

Проанализируем алгоритм выбора стратегии развития (рисунок 2), внутренние и внешние факторы компании (таблицы 3 и 4) и определим стратегию для компании ООО «ДивизионСервис».

дам оказываемых услуг на рынке недвижимости в зависимости от сложности оказываемых услуг.

ООО «ДивизионСервис» оказывает все перечисленные выше услуги. Проанализируем факторы внутренней среды компании (SNW-анализ) и сравним их с главными конкурентами (таблица 6).

Таблица 6. SNW-анализ компаний по обслуживанию объектов недвижимости

	ООО «ДивизионСервис»	ООО «АПЛЕОНА РУС»	Клевер Эстейт	Р. Д. Менеджмент сервисез
Кол-во объектов, шт	25	25	32	25
Значение чистой прибыли (2020 год), тыс. руб.	-358	-119	534	680
Дистрибуция	Средняя	Слабая	Средняя	Сильная
Уровень маркетинга	Средний	Средний	Средний	Средний
Качество оказываемых услуг	Среднее	Среднее	Среднее	Высокое
Репутация	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая

Источник: составлено авторами на основе [Бусов 2024, 163–189]; Государственный информационный ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.ru/>; официальные сайты: RD Management. URL: <https://rdms.ru/>; ООО «ДивизионСервис». URL: <https://division-service.ru/>; Apleona Facility Management Россия. URL: <https://ru-hsg.apleona.com/>; Clever Estate. URL: <https://clever.estate/> (дата обращения 11.02.2024).



Рис. 2. Типы компаний, оказываемых услуг на рынке недвижимости в зависимости от их сложности
 Источник: составлено авторами на основе [Иванов 2009, 39-44; Бусов 2024, 26–41]

ООО «ДивизионСервис» является компанией, которая оказывает услуги по обслуживанию объектов недвижимости. Данный рынок имеет свои специфичные особенности, которые необходимо учитывать при проведении анализа внутренней и внешней среды для определения стратегии.

На рисунке 3 показаны типы компании по ви-

Из таблицы 6 видно, что исследуемая компания ООО «ДивизионСервис» уступает конкурентам в финансовых показателях, уровне дистрибуции и качестве оказываемых услуг.

Проведем SWOT-анализ компании ООО «ДивизионСервис» (таблица 7), учитывая результаты SNW-анализа.

Таблица 7. ООО «ДивизионСервис»

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	большое количество дополнительных услуг	средний уровень маркетинга; средняя репутация; среднее качество оказываемых услуг
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	участие в госпрограммах; получение гранта; поиск новых поставщиков; сотрудничество с компаниями смежного сегмента рынка	зависимость от поставщиков; изменение законодательного регулирования; экономический спад

Источник: составлено авторами на основе [Майсак 2013; Головкин 2011; Бронникова 2020] и официальных сайтов: Государственный информационный ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.ru/>; ООО «ДивизионСервис». URL: <https://division-service.ru/> (дата обращения 11.02.2024).

Из таблицы 7 видно, что компания ООО «ДивизионСервис» на текущий момент занимает позицию II, исходя из таблицы 5. Для данной позиции рекомендуется принимать активное участие в госпрограммах, получении грантов и похожих мерах государственной поддержки.

Таблица 8. Сравнение показателей SNW-анализа за 2020 и 2021 годы ООО «ДивизионСервис»

Показатель	Значения за 2020 год	Значения за 2021 год
Кол-во объектов, шт	25	29
Значение чистой прибыли, тыс. руб.	-358	887
Дистрибуция	Средняя	Средняя

Уровень маркетинга	Средний	Средний
Качество оказываемых услуг	Среднее	Высокое
Репутация	Средняя	Высокая

Источник: составлено авторами по данным официальных сайтов: Государственный информационный ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.ru/>; ООО «ДивизионСервис». URL: <https://division-service.ru/> (дата обращения 11.02.2024).

Целью компании ООО «ДивизионСервис» будет являться занятие позиции I на рынке. Исходя из рисунка 2 и поставленной цели была предложена стратегия по развитию в виде улучшения качества оказываемых услуг.

Оценка результатов введенной стратегии развития представлена выше, в таблице 8.

Из таблицы 8 видно, что с помощью повышения качества оказываемых услуг компания приобретает высокую репутацию, что способствует увеличению значения чистой прибыли. Можно определить, что внедряемая стратегия по повышению качества оказываемых услуг оказалась эффективной.

Заключение

На основе SNW- и SWOT-анализов была сформирована стратегия развития компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией. Проанализировав факторы внешней и внутренней среды, были выявлены типичные позиции для различных действий компании.

Проанализировав все факторы, влияющие на компанию ООО «ДивизионСервис», авторами предложена стратегия по повышению качества оказываемых услуг. По итогам исследования необходимо отметить, что, на взгляд авторов, особую важность имеет работа над качеством продукции. При прочих равных условиях, вариациях цен на аналогичные виды продукции потребители будут отдавать предпочтение именно качественной продукции.

Список источников

- 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.
- Ахмедов 2019 — Ахмедов Р. Б. Разработка стратегии выхода телекоммуникационной компании на внешние рынки на основе интеграции стратегии экспансии и связанных продаж / Р. Б. Ахмедов, Е. А. Третьякова, Е. В. Базуева. EDN: WFRKFM // Управление в современных системах. 2019; 4:3–13. eISSN: 2311-1313.
- Бронникова 2020 — Бронникова Е. М. Методика SNW-анализа как компонент SWOT-анализа деятельности организации / Е. М. Бронникова, С. С. Дымова. EDN: NVVDJY // Бизнес и дизайн ревю. 2020; 2:2. eISSN: 2541-9951.

4. Бусов 2024 — *Бусов В. И.* Управление недвижимостью: теория и практика : учебник / В. И. Бусов, А. А. Поляков. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2024. 434 с. ISBN 978-5-534-18206-4.
5. Говорухин 2023 — *Говорухин В. Ю.* Разработка алгоритма выбора стратегии развития компании на рынке со слабо дифференцированной продукцией в период насыщения спроса, оценка экономической эффективности / Говорухин В. Ю., Баева А. А., Мокшина А. И. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.1.14. EDN: KGXVQU // Вестник МИРБИС. 2023; 1:134–146. eISSN: 2411-5703.
6. Головков 2011 — *Головков А. Н.* Теория внутренней и внешней среды в управлении процессами интеграции бизнеса. EDN: OOKGJV // Российское предпринимательство = Russian Journal of Entrepreneurship. 2011; 12-2:46–51. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420.
7. Гончарова 2020 — *Гончарова С. Н.* Особенности изучения рынка и стратегии международного продвижения товара. EDN: АЕНХVK // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2020; 4:24–29. ISSN: 2219-0279.
8. 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.
9. Гретченко 2010 — *Гретченко А. И.* Новый инструментарий долгосрочного планирования инновационной экономики / А. И. Гретченко, И. В. Горохова. EDN: MTHJYX // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2010; 4:33–37.
10. Ефремова 2021 — *Ефремова К. В.* Разработка стратегии дифференциации основы формирования устойчивых конкурентных преимуществ. EDN: FUJJKD // Инновации. Наука. Образование. 2021; 36:2194–2208.
11. Иванов 2009 — *Иванов В. В.* Управление недвижимостью / В. В. Иванов, О. К. Хан. Москва: ИНФРА-М, 2009. 446 с. ISBN: 978-5-16-003071-5.
12. Краюшкина 2022 — *Краюшкина Е. А.* Алгоритм разработки эффективной стратегии выхода компании на зарубежные рынки / Е. А. Краюшкина, А. Н. Кусков. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-4-1-239-242. EDN: ZSDBDG // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2022; 4-1:239–242. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257.
13. Кубина 2021 — *Кубина Н. Е.* Вопросы стратегии развития компании в условиях трансформации отраслевого рынка / Н. Е. Кубина, А. А. Агеева. EDN: FPPNUR // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : Сборник трудов VI Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 15–16 апреля 2021 года. Симферополь : Ариал, 2021. 496 с. С. 209–213. ISBN: 978-5-907438-33-0.
14. Майсак 2013 — *Майсак О. С.* SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами. EDN: PZKVYJ // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013; 1:151–157. ISSN: 2074-1707.
15. Попова 2019 — *Попова К. Р.* Разработка конкурентной стратегии как основа повышения конкурентоспособности предприятия / К. Р. Попова, А. Д. Хайруллина. EDN: UAMZWM // Гуманитарный научный журнал. 2019; 1:97–103. ISSN: 2078-9661.
16. Попп 2021 — *Попп Е. А.* Разработка стратегии продвижения новых товаров/услуг компании IFARM на рынок / Е. А. Попп, А. С. Логинова. EDN: SKQQMX // Экономика. Наука. Бизнес : сборник научных трудов II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Димитровград, 20 ноября 2020 года. Димитровград : Димитровградский инженерно-технологический институт, 2021. 230 с. С. 116–118.
17. Развитие конкурентной стратегии... 2021 — Развитие конкурентной стратегии и обоснование проекта ее реализации / С. А. Ганина, О. С. Глинкина, Т. Р. Зеленина [и др.]. DOI: 10.51965/2076-7919_2021_2_1_23. EDN: XPYOBQ // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2021; 2(1):23–33. ISSN: 2076-7919.
18. 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. Ablyakimova A. S. Otsenka finansovo-ekonomicheskogo sostoyaniya predpriyatiya i puti yego uluchsheniya [Assessing the financial and economic state of an enterprise and ways to improve]. 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.).
2. Akhmedov R. B. Razrabotka strategii vykhoda telekommunikatsionnoy kompanii na vneshniye rynki na osnove integratsii strategii ekspansii i svyazannykh prodazh [Development of a

- strategy for a telecommunications company to enter foreign markets based on the integration of expansion strategy and related sale. By R. B. Akhmedov, E. A. Tretyakova, E. V. Bazueva. EDN: WFRKFM. *Upravleniye v sovremennykh sistemakh*. 2019; 4:3–13. eISSN: 2311-1313 (in Russ.).
3. Bronnikova E. M. Metodika SNW-analiza kak komponent SWOT-analiza deyatel'nosti organizatsii [Methodology of SNW analysis as a component of SWOT analysis of an organization's activities]. By E. M. Bronnikova, S. S. Dymova. EDN: NVVDJY. *Biznes i dizayn revyu*. 2020; 2:2. eISSN: 2541-9951 (in Russ.).
 4. Busov V. I. Upravleniye nedvizhimost'yu: teoriya i praktika [Real estate management: theory and practice] : textbook. By V. I. Busov, A. A. Polyakov. 2nd ed., revised and additional. Moscow : Yurayt Publ., 2024. 434 p. ISBN 978-5-534-18206-4 (in Russ.).
 5. Govorukhin V. Yu. Razrabotka algoritma vybora strategii razvitiya kompanii na rynke so slabo differentsirovannoy produktsiyey v period nasyscheniya sprosya, otsenka ekonomicheskoy effektivnosti [Development of an algorithm for choosing a company development strategy in a market with poorly differentiated products during a period of saturation of demand, assessment of economic efficiency]. By V. Yu. Govorukhin, A. A. Baeva, A. I. Mokshina. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.1.14. EDN: KGXVQU. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 1:134–146. eISSN: 2411-5703 (in Russ.).
 6. Golovkov A. N. Teoriya vnutrenney i vneshney sredey v upravlenii protsessami integratsii biznesa [Theory of internal and external environment in managing business integration processes]. EDN: OOKGJV. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2011; 12-2:46–51. ISSN: 1994-6937; eISSN: 2409-4420 (in Russ.).
 7. Goncharova S. N. Osobennosti izucheniya rynka i strategii mezhdu narodnogo prodvizheniya tovara [Features of market research and strategies for international product promotion]. EDN: AEHXVK. *Nauka i obrazovaniye: khozyaystvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravleniye*. 2020; 4:24–29. ISSN: 2219-0279 (in Russ.).
 8. 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.).
 9. Gretchenko A. I. Novyy instrumentariy dolgosrochnogo planirovaniya innovatsionnoy ekonomiki [New tools for long-term planning of an innovative economy]. By A. I. Gretchenko, I. V. Gorokhova. EDN: MTHJYX. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*. 2010; 4:33–37 (in Russ.).
 10. Efremova K. V. Razrabotka strategii differentsiatsii osnovy formirovaniya ustoychivyykh konkurentnykh preimushchestv [Development of a differentiation strategy for the formation of sustainable competitive advantages]. EDN: FUJJKD. *Innovatsii. Nauka. Obrazovaniye*. 2021; 36:2194–2208 (in Russ.).
 11. Ivanov V. V. Upravleniye nedvizhimost'yu. By V. V. Ivanov, O. K. Khan. Moscow : INFRA-M Publ., 2009. 446 p. ISBN: 978-5-16-003071-5 (in Russ.).
 12. Krayushkina E. A. Algoritm razrabotki effektivnoy strategii vykhoda kompanii na zarubezhnyye rynki [Algorithm for developing an effective strategy for a company's entry into foreign markets]. By E. A. Krayushkina, A. N. Kuskov. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-4-1-239-242. EDN: ZSDBDG. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2022; 4-1:239–242. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257 (in Russ.).
 13. Kubina N. E. Voprosy strategii razvitiya kompanii v usloviyakh transformatsii otraslevogo rynka [Issues of company development strategy in the conditions of transformation of the industry market]. By N. E. Kubina, A. A. Ageeva. EDN: FPPNUR. *Effektivnoye upravleniye ekonomikoy: problemy i perspektivy* [Effective economic management: problems and prospects] : Proceedings of the 6th All-Russian Scientific and Practical Conference, Simferopol, April 15–16, 2021. Simferopol : Arial Publ., 2021. 496 p. Pp. 209–213. ISBN: 978-5-907438-33-0 (in Russ.).
 14. Maysak O. S. SWOT-analiz: ob»yekt, faktory, strategii. Problema poiska svyazey mezhdu faktorami [SWOT analysis: object, factors, strategies. The problem of finding connections between factors]. EDN: PZKVYJ. *Prikaspiyskiy zhurnal: upravleniye i vysokkiye tekhnologii*. 2013; 1:151–157. ISSN: 2074-1707 (in Russ.).
 15. Popova K. R. Razrabotka konkurentnoy strategii kak osnova povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Development of a competitive strategy as the basis for increasing the competitiveness of an enterprise]. By K. R. Popova, A. D. Khairullina. EDN: UAMZWM. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal*. 2019; 1:97–103. ISSN: 2078-9661 (in Russ.).
 16. Popp E. A. Razrabotka strategii prodvizheniya novykh tovarov/uslug kompanii IFARM na rynek [Development of a strategy for promoting new products/services of the IFARM company to the market]. By E. A. Popp, A. S. Loginova. EDN: SKQQMX. *Ekonomika. Nauka. Biznes* [Economics. The science. Business] : Proceedings of the 2nd All-Russian scientific and practical conference with international participation, Dimitrovgrad, November 20, 2020. Dimitrovgrad : Dimitrovgrad Engineering and Technology Institute Publ., 2021. 230 p. Pp. 116–118 (in Russ.).

17. Razvitiye konkurentnoy strategii i obosnovaniye proyekta yeye realizatsii [Development of a competitive strategy and justification of the project for its implementation]. By S. A. Ganina, O. S. Glinkina, T. R. Zelenina [et al.]. DOI: 10.51965/2076-7919_2021_2_1_23. EDN: XPYOBQ. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva*. 2021; 2(1):23–33. ISSN: 2076-7919 (in Russ.).
18. 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 — старший преподаватель, SPIN-код: 1920-4657, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1, Москва, 105005, Россия; **Баева Анна Антоновна** — старший специалист отдела маркетинга и развития, ООО «ДивизионСервис», ул. Долгоруковская, 9, Москва, 127006, Россия.

Information about the authors:

Govorukhin Vyacheslav Yu. — Senior Lecturer, SPIN-код: 1920-4657, Bauman Moscow State Technical University, 5/1 2nd Baumanskaya st., Moscow, 105005, Russia; **Baeva Anna A.** — Senior specialist of the Marketing and Development Department, Divisionservice LLC, 9 Dolgorukovskaya str., Moscow, 127006, Russia.

Статья поступила в редакцию 15.03.2024; одобрена после рецензирования 02.04.2024; принята к публикации 01.07.2024. The article was submitted 03/15/2024; approved after reviewing 04/02/2024; accepted for publication 07/01/2024.