

Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41): С. 147–160.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 1 (41): 147–160.

Научная статья  
УДК: 332.1  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.17

### Исследование потенциала компании ООО «ДивизионСервис» для выхода на новые рыночные сегменты

Вячеслав Юрьевич Говорухин<sup>1,2</sup>, Анна Антоновна Баева<sup>1,3</sup>

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена изменчивостью рынка со слабо дифференцированной продукцией. В связи с этим статья направлена на изучение и выявление различных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на дальнейшее развитие компании, вопрос поиска новых возможностей для развития становится с каждым годом. Для грамотной оценки этих возможностей и выбора стратегии роста необходимо в первую очередь оценить потенциал компании и перспективы рынка. В статье рассматривается текущее состояние отечественного рынка эксплуатации объектов недвижимости, исследован рынок управления эксплуатацией объектов коммерческой недвижимости, в результате которого были выявлены компании — лидеры московского рынка, был сделан вывод об изменении доли компаний с привлечением иностранных инвестиций в ближайшие годы. Так же отмечено влияние рассматриваемого рынка на экономику страны. Так же была сделана оценка уровня концентрации на исследуемом рынке с помощью экспертных оценок по доле обслуживаемых площадей. Для оценки конкурентного положения ООО «ДивизионСервис» были определены интегральные коэффициенты конкурентоспособности по выделенным критериям. Экспертным мнением была дана оценка каждому из критериев. Вычисления показали слабые места исследуемой компании, по сравнению с ближайшими конкурентами. Для получения более полного представления о конкурентоспособности также был проведен анализ с использованием модели М. Портера. По результатам исследования были предложены мероприятия для выхода на новые сегменты рынка для компании ООО «ДивизионСервис» в виде внедрения ИТ-системы FSM, позволяющая наладить простую регистрацию и учет заявок на обслуживание от арендаторов или посетителей.

**Ключевые слова:** исследование рынка, конкурентное положение, анализ среды, модель Портера, система FSM.

**Для цитирования:** Говорухин В. Ю. Исследование потенциала компании ООО «ДивизионСервис» для выхода на новые рыночные сегменты / В. Ю. Говорухин, А. А. Баева. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.17 // Вестник МИРБИС. 2025; 1: 147–160.

JEL: D70

Original article

### Potential analysis of company “DivisionService” to entering the market segment

Viacheslav Yu. Govorukhin<sup>4,5</sup>, Anna A. Baeva<sup>4,6</sup>

**Abstract.** The relevance of the study is due to the variability of the market with poorly differentiated products. In this regard, the article is aimed at studying and identifying various factors of the external and internal environment that affect the further development of the company, the question of finding new opportunities for development becomes every year. To properly assess these opportunities and choose a growth strategy, it is necessary first of all to assess the company’s potential and market prospects. The article examines the current state of the domestic market for the operation of real estate objects, examines the market for the management of the operation of commercial real estate objects,

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

2 [vgovorukhin@bmstu.ru](mailto:vgovorukhin@bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

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

4 Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia.

5 [vgovorukhin@bmstu.ru](mailto:vgovorukhin@bmstu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0328-7508>

6 [baeva.02@mail.ru](mailto:baeva.02@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2491-4179>

as a result of which the leading companies of the Moscow market were identified, a conclusion was made about the change in the share of companies with foreign investment in the coming years. The influence of the market in question on the country's economy is also noted. An assessment of the level of concentration in the market under study was also made with the help of expert assessments on the share of serving areas. To assess the competitive position of LLC «Divisionservice», integral competitiveness coefficients were determined according to the selected criteria. The expert opinion assessed each of the criteria. The calculations showed the weaknesses of the company under study, compared with its closest competitors. To get more complete picture of competitiveness, an analysis was also carried out using the M. Porter model. According to the results of the study, measures were proposed to enter new market segments for the company «Divisionservice» LLC in the form of the introduction of the FSM IT system, which allows for simple registration and accounting of service requests from tenants or visitors.

**Key words:** market research, competitive position, environment analysis, Porter's model, FSM system.

**For citation:** Govorukhin V. Yu. The sizes of differential mountainous rents and the direction of its use in the context of the innovative development of the economy. By V. Yu. Govorukhin, A. A. Baeva. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.1.17. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1: 147–160 (in Russ.).

JEL: D70

## Введение

Исследование рынка помогает компании принимать верные решения по дальнейшему развитию, анализировать информацию о внутренней и внешней среде и ставить правильные цели и задачи [Malhotra 2020, 25–30]. Конкуренция на рынке с низким уровнем дифференциации услуг ожесточается с каждым годом. Под низким уровнем дифференциации понимается совпадающий ассортимент продукции и компаний [Михайлов 2019]. Для удержания имеющейся позиции компаниям на таких рынках необходимо внимательно изучать тенденции, проводить постоянный мониторинг конкурентов, т. е. проводить регулярный анализ рынка, для разработки правильной стратегии развития компании [Томпсон 1998; Виханский 1999]. Выбор правильной стратегии помогает компаниям улучшить финансовые показатели деятельности, увеличить собственную долю рынка, завоевать лояльность клиентов [Аблякимова 2020].

## Обзор ООО «ДивизионСервис»

Компания ООО «ДивизионСервис» образована в 2013 году и осуществляет деятельность в сфере управления эксплуатацией объектов недвижимости, в частности:

- техническая эксплуатация зданий и сооружений;
- уборка помещений и территории;
- хозяйственное обслуживание.

Компания определила свою миссию как обеспечение жизнедеятельности объектов недвижимости в круглосуточном режиме, тем самым

создавая ценность для клиентов. География присутствия — город Москва. Качество оказываемых услуг обеспечено действующей трехступенчатой системой контроля качества и отвечает требованиям соответствующих стандартов по менеджменту качества, системам экологического менеджмента, безопасности труда и охраны здоровья.

В настоящее время ООО «ДивизионСервис» имеет 17 клиентов, показатель рентабельности по каждому из эксплуатируемых объектов соответствует среднеотраслевому.

## Обзор рынка

Отечественный рынок эксплуатации объектов недвижимости является ключевым элементом экономической инфраструктуры страны. Он включает в себя широкий спектр деятельности, связанной с управлением, обслуживанием и поддержанием различных типов объектов недвижимости: от жилых зданий до промышленных комплексов. С развитием экономики, технологий и изменением потребительских предпочтений рынок постоянно эволюционирует, предоставляя новые возможности и сталкиваясь с новыми вызовами [Ивойлов 2022].

В соответствии с данными Федеральной службы государственной статистики, доля строительной отрасли в общем объеме национального ВВП составляет 5,7 %, что сопоставимо с вкладом транспортной сферы и государственного управления, а также обеспечения военной безопасности и социального обеспечения<sup>8</sup>. Строительная отрасль играет ключевую роль в создании основных активов для всех секторов национальной

7 © В. Ю. Говорухин, А. А. Баева, 2025

Вестник МИРБИС, 2025, № 1 (41), с. 147–160.

8 По данным Росстата, URL: <https://rosstat.gov.ru>

экономики. Она непосредственно или косвенно связана с более чем 70 направлениями национальной экономики в области капитального строительства. Строительство также потребляет значительное количество промышленных материалов, таких как 50 % производства строительных материалов, около 18 % металлопроката, 40% древесины и более 10 % продукции машиностроительной промышленности. Прямо в строительной отрасли трудоустроено 6,5 миллиона человек, что составляет 9,2 % общего числа трудовых ресурсов России, а аффилированные отрасли предоставляют рабочие места для еще 4 миллионов человек, или 5,6 % от общего числа.

Высокий уровень развития жилого фонда и улучшение инфраструктуры значительно снижают уровень социальных преступлений и повышают уровень удовлетворенности региональными органами власти. Согласно социальным исследованиям, более 65 % тех, кто покинул Россию в сентябре-октябре 2022 года, не имели собственного жилья, что сделало процесс временной или постоянной иммиграции более привлекательным.

Средний возраст жилых зданий в России составляет 2,5 % (75,2 миллиона квадратных метров). Примерно 46 миллионов квадратных ме-

тров жилья в многоквартирных домах будет введено в эксплуатацию в 2022 году, что составляет 61,3 % от общего объема необходимого жилья [Ахмедеева 2022]. Однако обновление жилищного фонда не происходит равномерно. 62 % этого объема приходится на 11 наиболее экономически развитых регионов России, включая Москву, Московскую область, Краснодарский край, Санкт-Петербург и другие. С другой стороны, в 7 регионах, таких как Ненецкий автономный округ, Республика Ингушетия и другие, строительство многоквартирных домов либо не ведется вообще, либо остается незначительным, не превышая 3 тысяч квадратных метров в год [Решетилов 2022].

На рассматриваемом рынке управления эксплуатацией объектов коммерческой недвижимости (УЭОКН) работает 47 компаний, из которых 31 компания действительно функционирует на данный момент [Справочник компаний по ОКВЭД н/д].

Рынок еще далек от стадии зрелости, но конкуренция на нем растет. Тем не менее, примерно 30 % компаний, даже работая в относительно благоприятных условиях, прекратили свою деятельность на рынке УЭОКН в течение нескольких лет со дня своего основания<sup>9</sup>.

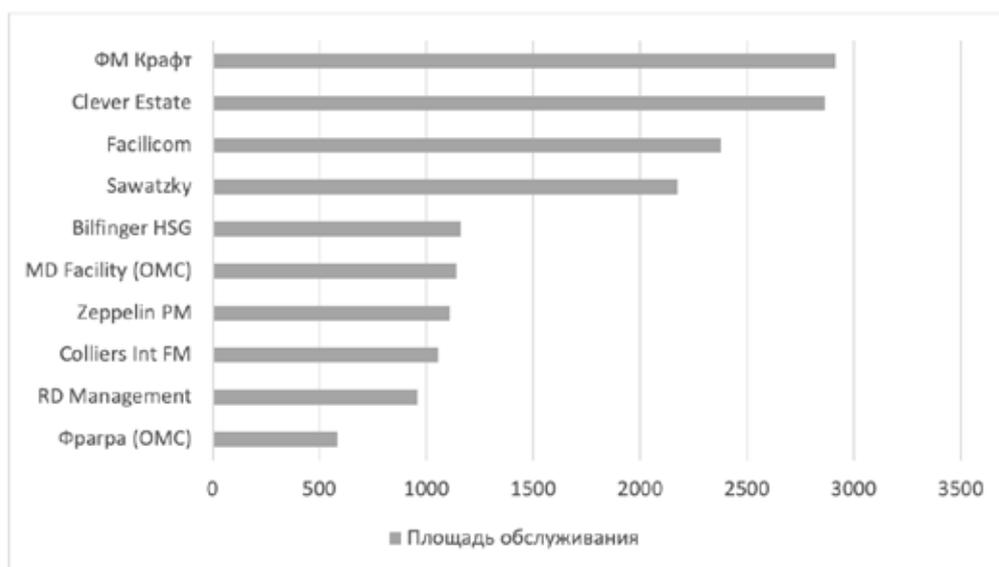


Рис. 1. Компании — лидеры московского рынка УЭОКН с обслуживаемой площадью

Источник: составлено авторами на основе [Исследование рынка услуг... 2014]

Часть операторов рынка УЭОКН являются дочерними компаниями крупных девелоперов, созданными изначально для снижения затрат на экс-

плуатацию собственных объектов недвижимости и впоследствии вышедшими на открытый рынок. Так, услуги по управлению объектами недвижимо-

9 Рынок управления в разрезе: нюансы и перспективы. Текст : электронный // Моллы. Ру : сайт. Н/д. URL: <https://www.malls.ru/rus/analytics/35277.shtml> (дата обращения: 03.08.2023).

сти в настоящее время предлагают такие девелоперские компании, как DVI Group, ДонСтрой, i-Land Development. Кроме того, некоторые брокерские фирмы (например, Blackstone) также предлагают услуги в сфере УЭОКН [Рынок управления в разрезе... н/д]. На рынке доминируют 10 компаний, которые управляют недвижимостью общей площадью более 500 000 м<sup>2</sup> (см. рисунок 1).

Уровень дифференциации услуг на рынке низкий, ассортимент у многих компаний практически совпадает [Шутько 2020]. Варьируются лишь терминология в отношении услуг и дополнительные опции. Все услуги, предоставляемые УЭОКН-компаниями, можно сгруппировать на три категории:

- техническая эксплуатация зданий и сооружений;
- уборка помещений и территории;
- хозяйственное обслуживание.

В целом, деятельность компаний сводится к поддержке нормального состояния объекта коммерческой недвижимости, исправного функционирования его инженерных систем (водоснабжение и водоотведение, электроснабжение, вентиляция и кондиционирование, безопасность и т. д.).

На московском рынке УЭОКН работают как российские, так и зарубежные компании, а также компании со смешанным капиталом. Исследование показало, что доля зарубежных компаний и компаний с привлечением иностранных инвестиций составляет всего 16 % (рисунок 2).



**Рис. 2.** Доля российских и зарубежных компаний на рынке УЭОКН

Источник: составлено авторами по [Исследование рынка услуг... 2014]

Соответственно, 84 % компаний, работающих на рынке, являются российскими резидентами. Вероятно, в ближайшие годы, учитывая нестабильную экономическую и политическую ситуацию в мире, доля иностранных компаний упадет.

Оценим уровень концентрации на рынке. Для

этого воспользуемся существующими экспертными оценками по доле площадей объектов коммерческой недвижимости, находящихся под управлением профессиональных компаний, в разрезе категорий недвижимости (таблица 1) [Рынок управления в разрезе... н/д; Аристова 2013].

**Таблица 1. Уровень концентрации на московском рынке управления недвижимостью (по типам объектов)**

Тип недвижимости	Площадь, м <sup>2</sup>	Доля площадей под управлением профессиональных компаний, %
Офисные здания	17 000 000	42
Торгово-развлекательные центры	4 500 000	82
Производственные и складские здания	8 000 000	30
Административные здания, в том числе:	20 000 000	6,5
Здания НИИ Здания государственных корпораций Здания органов власти Прочие здания, находящиеся в федеральной/городской собственности, а также прочие типы недвижимости, в том числе: Гостиницы Объекты культуры Вокзалы Аэропорты Медицинские учреждения	40 000 000	2,5
Жилая недвижимость	300 000 000	0,7

Источник: составлено авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

По данным таблицы видно, что наибольшая концентрация профессиональных УК наблюдается в сегменте торгово-развлекательных центров — на 82 % площадей работают привлеченные управляющие компании. Второе место в рейтинге концентрации занимает сегмент офисных зданий (доля



Наименование критерия	Средняя оценка	Оценки экспертов					
		1	2	3	4	5	
W							0,614

Таблица 2.2. Оценка конкурентоспособности компании «Р7 Групп»

Наименование критерия	Средняя оценка	Оценки экспертов					
		1	2	3	4	5	
Качество услуг по управлению эксплуатацией ОКН	7,2	7	8	6	8	7	441
Ценовая политика	5,2	5	6	4	5	6	121
Деловая репутация	5,2	4	5	6	6	5	121
Уровень развития каналов продаж	3,8	3	4	5	3	4	16
Широта ассортимента услуг	7	7	6	7	7	8	400
Интегральный коэффициент конкурентоспособности	28,4						
S							1099
W							0,879

Таблица 2.3. Оценка конкурентоспособности компании «СТАКС»

Наименование критерия	Средняя оценка	Оценки экспертов					
		1	2	3	4	5	
Качество услуг по управлению эксплуатацией ОКН	4,6	4	5	5	4	5	64
Ценовая политика	7	7	6	7	7	8	400
Деловая репутация	7,2	7	8	7	7	7	441
Уровень развития каналов продаж	4,4	4	5	5	4	4	49
Широта ассортимента услуг	4,2	4	4	5	4	4	36
Интегральный коэффициент конкурентоспособности	27,4						
S							990
W							0,792

Источник: таблицы 2.1–2.3 составлены авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Полученные результаты интегральных коэффициентов конкурентоспособности представим в виде диаграммы (см. рисунок 3).

Таким образом, наивысший интегральный коэффициент конкурентоспособности, полученный в результате оценки совокупности критериев, принадлежит компании «Р7 Групп», в то время как самый низкий показатель зафиксирован у «ДивизионСервис».

Для получения более полного представления о конкурентоспособности компании проведем анализ с использованием модели Майкла Портера.

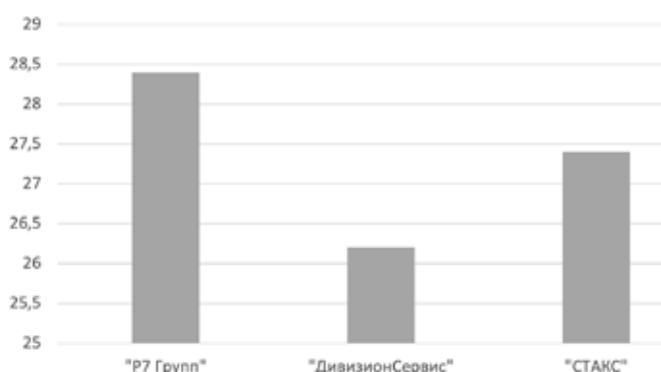


Рис. 3. Интегральные показатели конкурентоспособности  
Источник: составлено авторами на основе таблиц 2.1 — 2.3.

В соответствии с этой моделью выделяются «пять сил конкуренции»: товары-заменители (в нашем случае — аналогичные услуги по УЭОКН), существующие отраслевые конкуренты, потенциальные конкуренты, покупатели, поставщики [Bruilj 2018]. Все эти силы относятся к микросреде маркетинга. Результаты анализа отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Угроза со стороны аналогичных услуг

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Аналогичные услуги (услуги с близкими значениями параметра «цена-качество»)	Конкуренты предлагают эти продукты и обладают значительной долей на рынке	Конкуренты представили эти продукты на рынок недавно	Отсутствуют на рынке
	3		
Итого	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		

Источник: составлено авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

По данным таблицы видно, что уровень рисков, связанный с услугами-заменителями, является достаточно высоким. Хотя компания «ДивизионСервис» предлагает на рынок широкий ассортимент качественных услуг, конкуренты в состоянии предложить более совершенные продуктовые линейки.

«ДивизионСервис» необходимо совершенствовать свою ассортиментную политику, уделять повышенное внимание механизмам контроля качества предоставляемых услуг. Важно, что отрасль в настоящее время проходит период цифровой трансформации, поэтому компании целесообразно инвестировать средства во внедрение технологий цифровизации основных и обслуживающих бизнес-процессов. Это поможет вывести качество услуг на уровень и лидеров рынка.

Кроме того, необходимо искать возможности для уменьшения себестоимости, чтобы устанавливать конкурентоспособные цены. Общей тенденцией на рынке УЭОКН стало снижение цен, в том числе и для компаний среднего и премиального сегментов: расценки снизились в среднем на 20 %. Кроме того, в отрасли закрепилось множество демпинговых игроков. Необходимо отметить, что высокая конкуренция на рынке обусловила серьезное снижение средней маржинальности проектов (до 3–5 %), притом, что ожидания и требовательность заказчиков только увеличились<sup>10</sup>.

Процесс управления себестоимостью услуг усложняется следующими факторами: каждый год появляются новые нормы в области охраны труда и защиты прав работников, что приводит к дополнительным расходам для управляющих компаний (например, на медицинские осмотры, оценку рабочих мест и т. д.). Кроме того, такие организации, как МЧС и Ростехнадзор, ежегодно вводят новые требования в области обслуживания систем повышенной опасности и противопожарной безопасности.

Законодательные инициативы последних лет затронули и экологию, и эксплуатацию, и финансы. Например, ужесточены нормы экологического контроля, правила ввода в эксплуатацию лифтов. В связи с этим расширился ассортимент услуг управляющих компаний, и выросли цены на расходные материалы и услуги подрядчиков, что, соответственно, привело к повышению стоимости контрактов.

На следующем этапе оценим уровень конкурентного давления со стороны действующих игроков рынка (уровень отраслевой конкуренции) в таблице 3.2.

На московском рынке УЭОКН сформировался достаточно высокий уровень конкуренции между компаниями. Несмотря на существенные различия, на сегодня лидирующие УК по применяемым технологиям, регламентам и ценовой политике сближаются.

Рынок проходит трансформацию и будет заново формироваться в течение трех ближайших лет. Особо отметим, что на отрасль стали оказывать влияние государственные корпорации, которые выводят на рынок собственные управляющие компании и вкладывают в их развитие значитель-

<sup>10</sup> Андрей Кротков рассказал о ситуации на рынке управления коммерческой недвижимостью. Текст : электронный // Zeppelin : официальный сайт компании. 28.10.2019. URL: <https://www.zepelinpm.ru/smi/andrey-krotov-o-situacii-na-rinke-upravleniya-commercheskoi-nedvizhimosti/> (дата обращения 03.08.2023).

ные средства [Томпсон 1998]. Для укрепления своих рыночных позиций компании «Дивизион-Сервис» следует проводить регулярный мониторинг деятельности конкурентов (их продуктового и ценового предложения, а также мероприятий по продвижению услуг), проводить бенчмаркинг-оценку, а также сравнительный анализ своих сильных и слабых сторон с аналогичными характеристиками конкурентов. Для этого необходимо сформировать в компании эффективную систему управления маркетинговыми знаниями. В данном случае ставку следует сделать на внедрение современных цифровых технологий управления знаниями, в особенности технологий искусственного интеллекта.

Одной из угроз, воздействующих на рыночные позиции компании, является появление новых конкурентов и их влияние на сегмент. Угрозы, которые могут возникнуть с приходом новых игроков, приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.2. **Отраслевая конкуренция**

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Количество конкурентов	Высокая насыщенность рынка	Средняя насыщенность рынка (3–10)	Низкая насыщенность рынка (1–3)
	3		
Темп роста отрасли	Застой или снижение емкости рынка	Низкий темп роста	Высокий темп роста
		2	
Степень дифференциации оказываемых услуг	Стандартный набор услуг	Услуги компаний незначительно отличаются друг от друга	Услуги управляющих компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Возможности для повышения цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствие возможности в повышение цен	Существует возможность повышения цен только для компенсации роста издержек	Существует возможность повышения цен для компенсации роста издержек и повышения прибыльности
			1
Уровень выполняемых услуг по плану	Полное выполнение плана	Выполнение плана частично, с небольшими отклонениями от сроков	Значительный сдвиг сроков
		2	
Итого		10	
4 балла	Низкий уровень конкуренции в отрасли		
5–8 баллов	Средний уровень конкуренции в отрасли		
9–12 баллов	Высокий уровень конкуренции в отрасли		

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Таблица 3.3. **Угроза выхода на рынок новых конкурентов**

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Потенциальная экономия для клиентов при выводе на рынок новой услуги	Отсутствует	Потенциально может быть предложена только небольшим количеством новых игроков на рынке	Значимая
		2	

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Дифференциация услуг	Новые конкуренты могут предложить стандартизированный набор услуг	Новые конкуренты могут предложить стандартные услуги, которые могут незначительно отличаться (давать потребителям дополнительные выгоды)	Услуги управляющих компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Необходимый объем капиталовложений для входа на рынок и сроки окупаемости	Низкий (окупаемость 1–3 месяца)	Средний (окупаемость 6–12 месяцев)	Высокий (окупаемость более года)
		2	
Административные барьеры	Отсутствуют	Невысокие	Высокие
		2	
Готовность работающих на рынке УК снижать цены	Компании не готовы снижать цены	Крупные операторы рынка готовы снизить цены на некоторые услуги	Компании готовы снизить цены на все услуги при снижении цен у конкурентов
		2	
Темп роста рынка	Высокий и увеличивающийся	Медленно снижающийся	Быстро снижающийся
	3		
Итого	13		
6 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых конкурентов		
7–14 баллов	Средний уровень угрозы входа новых конкурентов		
15–19 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых конкурентов		

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Риск выхода на рынок новых компании достаточно высок. Это связано с низкими входными барьерами (отсутствие необходимости делать значительные инвестиции, относительная простота технологии эксплуатации зданий). Наблюдается четкая тенденция дробления рынка УЭОКН: крупные компании снижают объемы, их место занимают новые игроки. В связи с наличием значительных угроз со стороны новых конкурентов компания «ДивизионСервис» должна наладить систему контроля появления на рынке новых компаний и

анализа их конкурентных преимуществ.

Следующим этапом анализа является оценка влияния клиентов на услуги по управлению объектами недвижимости. Цель этого анализа — выяснить, насколько преданны клиенты компании и каков риск утраты текущей клиентской базы. Для оценки этого риска целесообразно применять такие показатели, как чувствительность клиентов к цене, степень удовлетворенности качеством предоставляемых услуг и доля крупных заказчиков.

Таблица 3.4. Власть покупателей (угроза потери заказчиков)

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
Чувствительность к цене	Заказчик всегда будет переходить к поставщику с более низкими ценами	Заказчик будет переходить к другому поставщику только при ощутимой разнице в цене	Полное отсутствие чувствительности заказчиков к цене
		2	
Удовлетворенность заказчиков качеством услуг	Неудовлетворенность основными характеристиками оказываемых услуг	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками оказываемых услуг	Полная удовлетворенность услугами

Критерий	Балльная оценка		
	3	2	1
		2	
Доля крупных заказчиков в портфеле	Более 40 % приходится на нескольких крупнейших заказчиков	Менее 40 % приходится на нескольких крупнейших заказчиков	Равномерное распределение объемов заказов
			1
Итого	5		
3 балла	Низкий уровень угрозы потери заказчиков		
4–6 баллов	Средний уровень угрозы потери заказчиков		
7–9 баллов	Высокий уровень угрозы потери заказчиков		

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Власть покупателей (то есть угроза потери существующих заказчиков) по отношению к ООО «ДивизионСервис» является средней. Некоторые заказчики недовольны качеством услуг. Компании целесообразно удалить из продуктовой линейки низкокачественные услуги, предлагаемые по невысоким ценам. Следует сфокусироваться на оказании высокомаржинальных услуг приемлемого качества. Кроме того, важно сформировать более диверсифицированную клиентскую базу.

Следующей реакцией на рассматриваемую угрозу может быть внедрение стандартов управления качеством (на базе стандартов группы ISO). Кроме того, следует четко сегментировать торго-

вое предложение: выделить группы премиальных услуг, услуг среднего ценового уровня и услуг класса «эконом».

Основные параметры, характеризующие угрозу ООО «ДивизионСервис» со стороны поставщиков, представлены в таблице 3.5. Основными поставщиками компании являются:

- поставщики оборудования и расходных материалов для систем водоснабжения и канализации;
- поставщики электротехнического оборудования;
- поставщики услуг связи;
- поставщики услуг по озеленению придомовой территории.

Таблица 3.5. Власть поставщиков

Критерий	Балльная оценка	
	2	1
Численность поставщиков	Невысокая (рынок монополизирован)	Высокая
		1
Ресурсный потенциал поставщиков	Невысокий	Высокий
	2	
Приоритетность отрасли для поставщиков	Низкая	Высокая
	2	
Итого	5	
3 балла	Низкая власть поставщиков	
4–6 баллов	Средняя власть поставщиков	
7–9 баллов	Высокая власть поставщиков	

Источник: таблица составлена авторами на основе [Справочник компаний по ОКВЭД н/д; Исследование рынка услуг... 2014]

Данные, приведенные в таблице 3.5, показывают, что уровень влияния поставщиков на компанию средний. На большинстве рынков, связанных с поставками товаров и услуг, наблюдается

высокая степень конкуренции. Таким образом, ООО «ДивизионСервис» может гибко подходить к заключению контрактов с поставщиками и при необходимости менять их.

Итак, по результатам анализа конкурентной ситуации на рынке УЭОКН и оценки позиций компании «ДивизионСервис» в отрасли можно сделать выводы. ООО «ДивизионСервис» имеет значительный опыт работы на рынке, и компания успела завоевать репутацию, предлагающей комплексный качественный сервис по приемлемым ценам и способной наладить стабильное функционирование обслуживаемых объектов за счет способности обеспечить качественное ресурсное обеспечение и наличия в штате высококвалифицированного персонала. Компания является относительно небольшой и в связи с этим реализует нишевую рыночную стратегию. Численность заказчиков ООО «ДивизионСервис» стабильно растет. Тем не менее, ситуация на рынке является динамичной, конкурентная борьба ужесточается. Основные угрозы для компании связаны с выходом на рынок новых игроков.

#### **Предложение стратегии развития ООО «ДивизионСервис»**

На основании глубокого анализа факторов внутренней и внешней среды, авторами делается заключение о необходимости компании придерживаться стратегии роста. В связи с кризисными явлениями в экономике компания должна изыскивать новые возможности для развития, и эта возможность у неё имеется, учитывая наличие значительного кадрового потенциала и возможность проявлять определённую гибкость при освоении новых сегментов в условиях трансформации рынка.

Компании «ДивизионСервис» в ближайшие годы рекомендуется придерживаться стратегии «развитие рынка». Выбранная стратегия подразумевает активное продвижение уже оказываемых услуг по УЭОКН на новые рынки или рыночные сегменты с соответствующей адаптацией характеристик услуг, а также методов продвижения и ценообразования к требованиям заказчиков на этих рынках.

Выход на новые рынки предусматривает наличие у ООО «ДивизионСервис» соответствующего ресурсного и организационного потенциала. Кроме того, компания должна иметь упорядоченные бизнес-процессы. В связи с этим перед реализацией выбранной стратегии авторами рекомендуется провести ряд подготовительных мероприятий [Овсянникова 2012; Чеботарь 2021], в частности:

- сформировать единый центр компетенций в области эксплуатации зданий;
- внедрить единые стандарты эксплуатации с использованием процессного подхода;
- внедрить механизмы регулярного мониторинга рисков эксплуатации и уровня физического износа объектов по стандартизированным методикам;
- ввести единые ключевые показатели эффективности и стандарты отчётной документации по технической эксплуатации, хозяйственному обслуживанию зданий и уборке помещений.
- провести цифровизацию компании внедрение современных информационных технологий для контроля технологических процессов эксплуатации зданий, а также для организации и контроля деятельности персонала, в том числе мобильных технологий, технологий интернета вещей, технологий цифрового моделирования.

В настоящее время особенно перспективными являются офисный и складской сегменты. Если рассматривать Москву, под управлением внешних профессиональных управляющих компаний находится около 42 % офисных помещений, складских — 30 % [Справочник компаний по ОКВЭД н/д]. Однако в связи с кризисными явлениями в экономике страны, собственники коммерческой недвижимости стали более критично относиться к качеству услуг управляющих компаний. При рассмотрении предложений управляющих компаний, собственники ОКН сейчас уделяют особое внимание не расценкам, а качественным характеристикам услуг, наличию у подрядчика релевантного опыта. ООО «ДивизионСервис» обладает значительным опытом работы на рынке и способно предложить высокие стандарты качества, что увеличивает шансы компании на успешное освоение традиционных и новых рыночных сегментов в рамках выбранной стратегии.

В качестве приоритетного и перспективного направления мероприятий, позволяющих повысить привлекательность компании для сотрудничества, выберем внедрение современной ИТ-системы, например, систему FSM — Field Service Management System [20]. Это специализированное решение, позволяющее автоматизировать администрирование работ. Система FSM позволит наладить простую регистрацию и учет заявок на

обслуживание от арендаторов или посетителей: ремонт, плановое обслуживание. Используемые в большинстве предприятий-конкурентов бумажные чек-листы обхода можно цифровизовать, подключив к ИТ-системе. Такие системы менеджмента обслуживания также позволяют проводить электронную инвентаризацию, создавая электронный паспорт для каждой единицы оборудования или помещения.

Все вышеописанные решения позволяют приблизиться к упрощению процесса взаимодействия, ускорению работы и снижению влияния человеческого фактора. Открываются бесконечные перспективы интеграции автоматизированных систем, например, подключению FSM к клиентскому приложению, роботам на объекте или системе телеметрии. Результат, который не заставит себя ждать — повышение качества, надежности и скорости обслуживания при снижении затрат.

### Заключение (выводы)

На основе проведенного исследования управления эксплуатации объектов коммерческой недвижимости была составлена его нынешняя структура: выявлены компании-лидеры, их обслуживаемые объекты, доля иностранных компаний (компаний с привлечением иностранного капитала).

Проанализировав нынешнюю структуру, была сделана оценка уровня концентрации с помощью экспертных оценок — наибольшая концентрация наблюдается в сегменте торгово-развлекательных центров и офисных зданий. Анализ конкурентного положения ООО «ДивизионСервис» показал его слабые места, по сравнению с ближайшими конкурентами.

По результатам исследования были предложены мероприятия для выхода на новые сегменты рынка для компании ООО «ДивизионСервис».

### Список источников

1. 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.
2. Аристова 2013 — *Аристова Е. В.* Основные показатели определения рыночной концентрации. EDN: RUVRTZ // Вестник магистратуры. 2013; 12-3:22-25. ISSN: 2223-4047.
3. Ахмедеева 2022 — *Ахмедеева А. Р.* Ипотечное кредитование в цифровой экономике. EDN: QRGQBA // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики : сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции, Курск, 22 марта 2022 года. Курск : Юго-Западный государственный университет, 2022. 265 с. С. 27–30. ISBN: 978-5-907586-18-5.
4. Виханский 1999 — *Виханский О. С.* Стратегическое управление : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики, 1999. 296 с. ISBN: 5-8297-0021-2.
5. Ивойлов 2022 — *Ивойлов И. А.* Тренды в недвижимости на рынке РФ. EDN: HELLMQ // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сборник статей по материалам CXIV студенческой международной научно-практической конференции, Новосибирск, 02 июня 2022 года. Том 6 (114). Новосибирск : Сибирская академическая книга, 2022. 125 с. С. 53–58
6. Исследование рынка услуг... 2014 — Исследование рынка услуг управления недвижимостью в Москве. Текст : электронный // Zdanie.Info : сайт коммерческой недвижимости. 16.12.2014. URL: <https://zdanie.info/2393/2467/news/5124> (дата обращения: 03.08.2023).
7. Михайлов 2019 — *Михайлов О. В.* Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек. EDN: FOJABD // Управление. 2019; 7(3):75–83. ISSN: 2309-3633. eISSN: 2713-1645.
8. Овсянникова 2012 — *Овсянникова Т. Ю.* Конкурентная среда на рынке жилой недвижимости: особенности и закономерности / Т. Ю. Овсянникова, И. В. Югова. EDN: OXDDTR // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2012; 1:87–193. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
9. Решетилов 2022 — *Решетилов О. Г.* Инвестиции в недвижимость в РФ на современном этапе развития национальной экономики. EDN: TIHPFD // Экономические исследования и разработки. 2022; 2:40–47. eISSN: 2542-0208.
10. Томпсон 1998 — *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / {Перевод с английского}. Москва : ЮНИТИ, 1998. 576 с. ISBN: 5-85173-059.
11. Чеботарь 2021 — *Чеботарь Ю. М.* Исследование рынка услуг управления офисной недвижимостью в городе Москве. EDN: ORASPS // Управленческие науки в современном мире :

Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. Санкт-Петербург : Реальная экономика, 2021. 427 с. С. 394–398.

12. 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. eISSN: 2587-9111.
13. Рынок управления в разрезе... н/д — Рынок управления в разрезе: нюансы и перспективы. Текст : электронный // Моллы.Ру : электронное издание о крупных торговых центрах и ритейле. URL: <https://www.malls.ru/rus/analytics/35277.shtml> (дата обращения: 03.08.2023).
14. Справочник компаний по ОКВЭД н/д — Справочник компаний по ОКВЭД. Текст : электронный // РБК : сайт консалтинговой компании. URL: <https://companies.rbc.ru/okved/> (дата обращения: 03.08.2023).
15. Bruijl 2018 — *Bruijl G. H. Th.* The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. DOI: 10.2139/ssrn.3192207 // SSRN Electronic Journal. 2018.
16. Malhotra 2020 — *Malhotra N. K., Nunan D., Birks D. F.* Marketing Research. Pearson Education Limited, 2020. 971 p. ISBN: 978-1-292-30872-2.

### References

1. Ablyakimova A. S. Otsenka finansovo-ekonomicheskogo sostoyaniya predpriyatiya i puti yego uluchsheniya [Assessment of the financial and economic condition 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.
2. Aristova E. V. Osnovnyye pokazateli opredeleniya rynochnoy kontsentratsii [Key indicators for determining market concentration]. EDN: RUVRTZ. *Vestnik magistratury*. 2013; 12-3:22-25. ISSN: 2223-4047.
3. Akhmedeeva A. R. Ipotechnoye kreditovaniye v tsifrovoy ekonomike [Mortgage lending in the digital economy]. EDN: QRGQBA. *Strategiya formirovaniya ekosistemy tsifrovoy ekonomiki* [Strategy for the formation of an ecosystem of the digital economy] : Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference, Kursk, March 22, 2022. Kursk : South-West State University Publ., 2022. 265 p. P. 27–30. ISBN: 978-5-907586-18-5.
4. Vikhansky O. S. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management] : Textbook. 2nd ed., revised and additional. Moscow : Gardariki Publ., 1999. 296 p. ISBN: 5-8297-0021-2.
5. Ivoylov I. A. Trendy v nedvizhimosti na rynke RF [Trends in Real Estate on the Russian Federation Market]. EDN: HELLMQ. *Nauchnoye soobshchestvo studentov XXI stoletiya*. Ekonomicheskkiye nauki [Scientific Community of Students of the 21st Century. Economic Sciences] : Proceedings of the Materials of the 114th Student International Scientific and Practical Conference, Novosibirsk, June 02, 2022. Volume 6 (114). Novosibirsk : Sibirskaya akademicheskaya kniga Publ., 2022. 125 p. P. 53–58
6. Issledovaniye rynka uslug upravleniya nedvizhimost'yu v Moskve [Research of the Real Estate Management Services Market in Moscow]. Text : electronic. *Zdanie.Info* : commercial real estate website. 12/16/2014. URL: <https://zdanie.info/2393/2467/news/5124> (accessed: 08/03/2023).
7. Mikhailov O. V. Konkurentnyye strategii differentsiatsii i minimizatsii izderzhek [Competitive strategies for differentiation and cost minimization]. EDN: FOJABD. *Upravleniye*. 2019; 7(3):75–83. ISSN: 2309-3633. eISSN: 2713-1645.
8. Ovsyannikova T. Yu. Competitive environment in the residential real estate market: features and patterns / T. Yu. EDN: OXDDTR. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2012; 1:87–193. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227.
9. Reshetilov O. G. Konkurentnaya sreda na rynke zhiloy nedvizhimosti: osobennosti i zakonmernosti [Investments in real estate in the Russian Federation at the current stage of development of the national economy]. EDN: TIHPFD. *Ekonomicheskkiye issledovaniya i razrabotki*. 2022; 2:40–47. eISSN: 2542-0208.
10. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing strategy] : Textbook for universities. {Translation from English}. Moscow : UNITY Publ., 1998. 576 p. ISBN: 5-85173-059.
11. Chebotar Yu. M. Issledovaniye rynka uslug upravleniya ofisnoy nedvizhimost'yu v gorode Moskve [Research of the office real estate management services market in Moscow]. EDN: ORASPS. *Upravlencheskiye nauki v sovremennom mire* [Management Sciences in the Modern World] :

- Proceedings of the Eighth International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 10–11, 2020. Saint Petersburg : Real'naya ekonomika Publ., 2021. 427 p. Pp. 394–398.
12. 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. eISSN: 2587-9111.
13. Rynok upravleniya v razreze: nyuansy i perspektivy [The Management Market in Section: Nuances and Prospects]. Text : electronic. *Malls.Ru* : electronic publication about large shopping centers and retail. URL: <https://www.malls.ru/rus/analytics/35277.shtml> (date of access: 03.08.2023).
14. Spravochnik kompaniy po OKVED [Directory of companies by OKVED]. Text : electronic. *RBC* : website of a consulting company. URL: <https://companies.rbc.ru/okved/> (accessed: 03.08.2023).
15. Bruijl G. H. Th. The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. DOI: 10.2139/ssrn.3192207. *SSRN Electronic Journal*. 2018.
16. Malhotra N. K., Nunan D., Birks D. F. *Marketing Research*. Pearson Education Limited, 2020. 971 p. ISBN: 978-1-292-30872-2.

*Информация об авторах:*

**Говорухин Вячеслав Юрьевич** — старший преподаватель, AuthorID (РИНЦ): 1197010; **Баева Анна Антоновна** — магистрант.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (МГТУ им. Н. Э. Баумана), 2-я Бауманская ул., 5/1, Москва, 105005, Россия.

*Information about the authors:*

**Govorukhin Vyacheslav Yu.** — senior lecturer, AuthorID (RSCI): 1197010; **Baeva Anna A.** — master's student.

Authors' place of work: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Bauman Moscow State Technical University» (BMSTU), 5/1 2nd Baumanskaya St., Moscow, 105005, Russia.

*Статья поступила в редакцию 17.01.2025; одобрена после рецензирования 29.01.2025; принята к публикации 28.02.2025. The article was submitted 17/01/2025; approved after reviewing 01/29/2025; accepted for publication 02/28/2025.*