

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001222
очного отделения
Белокурова И.И.

Научный руководитель:
к.с.н., доцент Авилова Ж.Н.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации.....	7
1.1 Основные понятия конкурентоспособности организации.....	7
1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности организации.....	16
1.3 Особенности формирования конкурентной среды в России.....	29
Глава 2 Совершенствование конкурентоспособности агентства недвижимости «Деловой центр «Альянс».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика агентства недвижимости.....	35
2.2 Анализ конкурентоспособности агентства недвижимости.....	44
2.3 Совершенствование управления конкурентоспособностью агентства недвижимости.....	55
Заключение.....	74
Список литературы.....	77
Приложение.....	83

Введение

Актуальность темы исследования. На современном этапе экономического развития проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике государства. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции (товаров и услуг), предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия сферы недвижимости, как основного звена экономики, так как повышение значимости сферы услуг в социально-экономическом развитии общества является в настоящее время общемировой тенденцией.

За короткое время рынок недвижимости пополнился множеством частных фирм, которые стали удовлетворять потребности российских граждан, прежде всего в качественных риэлторских услугах и дали толчок к развитию многих смежных отраслей.

В связи с этим, особую актуальность приобретает создание конкурентных преимуществ для предприятий сферы недвижимости. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия сферы недвижимости, все же основным и определяющим из них остается его способность оказывать конкурентоспособные услуги и создавать условия для продвижения на рынок.

Сегодня для отечественных агентств недвижимости задача повышения конкурентоспособности оказываемых услуг становится особенно актуальной в связи с тем, что негативные последствия мирового финансового кризиса, в значительной степени ослабили их позиции на внутреннем и зарубежном рынках. Неудовлетворительное состояние качества обслуживания и высокие

издержки не позволяют еще многим предприятиям сферы услуг позитивно решать эту задачу.

В сложившейся ситуации для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.

В риэлторском бизнесе еще не сложилось четкой системы управленческих мероприятий, неразработанными остаются многие существенные в теоретическом и практическом отношении вопросы риэлторского бизнеса, что объясняется недостаточной проработкой ряда фундаментальных вопросов связанных с теорией и практикой функционирования услуг в экономической литературе.

Объектом исследования выступает организация управления конкурентоспособностью АН «Деловой центр «Альянс».

Предметом исследования выступают экономико-организационные отношения, возникающие в процессе функционирования агентства недвижимости.

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью агентства недвижимости АН «Деловой центр «Альянс».

В соответствии с целью, в работе решались следующие **задачи исследования**:

- изучить теоретические основы понятия конкурентоспособности организации;
- определить методы анализа и оценки конкурентоспособности организации;
- выделить особенности формирования конкурентной среды в России;

- дать организационно-экономическую характеристику агентства недвижимости;
- провести анализ конкурентных преимуществ агентства недвижимости;
- разработать и экономически обосновать основные предложения по совершенствованию управления конкурентоспособностью агентства недвижимости.

Теоретическо-методологическая база исследования. Вопросам оценки и анализа управления конкурентоспособностью организации уделено большое внимание в трудах отечественных и зарубежных ученых. Исследование управления конкурентоспособностью организации приводят в своих работах Г.Л. Азоев [5], В.Л. Белоусов [9], С.Ю. Бударь [10], Е.И. Власова [13], А.А. Воронов [15], Т.Н. Гоголева [18], Ю.Я. Еленева [23], П.С. Завялов [26], В.И. Захарченко [27], В.В. Криворотов [32], И.М. Лифиц [36], Е.И. Мазилкина [38], Э.В. Минько [42], А.А. Петросян [49], Р.А. Фатхутдинов [58] и другие.

Вопросы экономики и управления недвижимостью исследовали И.А. Бузова [11], В.А. Горемыкин [21], П.Г. Грабовый [22], А.Б. Крутик [33] и другие.

Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные акты: Гражданский кодекс РФ [1], Налоговый кодекс РФ [2], земельный кодекс РФ [3], Федеральный закон РФ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» [4]; инструктивные и методические документы; результаты исследований автора; фактические данные предприятия недвижимости, собранные и обработанные автором; материалы практических процедур.

Методы исследования: анализ, синтез, методы системного, сравнительного, статистического, факторного анализа.

Апробация исследования. Выполненную работу можно предложить

руководителю АН «Деловой центр «Альянс» в виде рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью агентства недвижимости. Выполненная работа имеет практическую ценность и рекомендована для апробации в АН «Деловой центр «Альянс».

Практическая значимость исследования. Предложенный в данной работе материал и сформировавшиеся на нем выводы могут быть использованы в планировании лекционных курсов и проведении семинарских занятий по управлению конкурентоспособностью организации.

Автор попытался преобразовать материал в области исследования управления конкурентоспособностью организации.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации

1.1 Основные понятия конкурентоспособности организации

Понятие конкурентоспособности трактуется в литературе весьма неоднозначно. В общем виде конкурентоспособность – это свойство объекта и его сервиса, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению аналогичными объектами, представленными на данном рынке [66, с.72].

Конкурентоспособность организации может быть определена как ее сравнительное преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами.

Конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Принцип справедлив как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне экономики страны в целом. Исходя из него, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности организация должна постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании имеющихся в ее распоряжении ресурсов, а также приобретаемых для будущего производства всех видов ресурсов.

Конкурентоспособность организации может быть обнаружена (оценена) только в рамках группы организаций, относящихся к одной отрасли, либо организаций, выпускающих товары-субституты.

Таким образом, конкурентоспособность организации – понятие относительное, которое определяется, как способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующей компанией [25, с. 55].

М. Портер считает, что позицию организации в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете организации обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество делится на два основных вида: 1) более

низкие издержки и 2) дифференциация товаров [12, с.83].

Низкие издержки отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания [16, с.16].

Трудно, но все-таки можно получить конкурентное преимущество на основе и более низких издержек, и дифференциации. Тем не менее, любая действенная стратегия должна уделять внимание всем типам конкурентного преимущества, хотя и строго придерживаясь одного из них.

Организация, сосредоточившаяся на низких издержках, должна тем не менее обеспечить приемлемое качество и обслуживание. Точно так же товар организации, выпускающей дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы это было в ущерб организации.

М. Портер отмечает, что конкурентное преимущество получают организации:

- базирующиеся в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки;
- если в стране базирования фирмы имеется более доступная и точная информация о потребностях в товарах и технологиях;
- если возможны постоянные капиталовложения;
- если совпадают интересы владельцев, менеджеров и персонала [50, с.49].

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к

формам производства, сбыта или продаж, специфичным для организации или товара [47, с.41].

Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным.

Конкурентное преимущество может быть внешним, если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» организации в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества [54, с.18].

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, – это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау организации, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами.

Конкурентное преимущество является внутренним, если базируется на превосходстве организации в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которое создает ценность для изготовителя, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой производительности, которая обеспечивает организации большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкурентами [34, с.15].

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау организации.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми,

поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры.

Существует несколько путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество. Один из подходов состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Этот подход предусматривает следующие основные шаги:

- расширение номенклатуры выпускаемой продукции для того, чтобы заполнить свободные ниши потенциальных конкурентов;
- разработка моделей и сортов изделий с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;
- предложение моделей, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, по более низким ценам;
- подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения;
- гарантирование дилерам и дистрибьюторам ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками;
- предложение бесплатного или по низкой цене обучения пользователей; – приложение усилий по сохранению спроса покупателей на свою продукцию за счет предоставления специальных скидок, расположения товаров разных сортов в одном ряду, раннего оповещения своих клиентов о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;
- увеличение объемов продаж в кредит для дилеров и/или покупателей;
- сокращение времени поставки запасных частей;
- патентование альтернативных технологий;
- обеспечение участия в разработке альтернативных технологий;
- защита собственных ноу-хау в разработке продукта, технологии и других стратегически важных звеньев цепочки цен;
- подписание эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками с целью закрытия доступа к ним агрессивных конкурентов;

– приобретение сырья в больших размерах, чем необходимо, чтобы предотвратить возможность его покупки конкурентами;

– отказ от поставщиков, которые работают с конкурентами; постоянный контроль за товарами и действиями конкурентов [41, с.19].

Проведенное исследование показывает неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью организации, наличие различных трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов. В общем случае термин «конкурентоспособность» определяется, как способность конкурировать, т.е. бороться, или противостоять чему-либо.

Можно выделить следующие основные направления конкурентной деятельности организации:

1) конкуренция в области рынков сырья за завоевание позиций на ресурсных рынках с целью обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, перспективными материалами, высококвалифицированными специалистами, современной техникой и технологией с целью обеспечения более высокой, чем у конкурентов, производительности труда. В качестве конкурентов организации на сырьевых рынках выступают в основном фирмы-производители продуктов-аналогов, использующие в своем производстве аналогичные материальные ресурсы, технологию, трудовые ресурсы;

2) конкуренция в области сбыта товаров и/или услуг на рынке;

3) конкуренция между покупателями на сбытовых рынках [17, с. 58].

В сфере производства, услуг и на товарном рынке различают видовую, функциональную и маркетинговую конкуренцию.

Видовая конкуренция – это когда товар или услуги бывают преимущественно однотипными или близкими друг к другу по качественным характеристикам или свойствам.

Функциональная конкуренция означает, что потребность удовлетворяется различными способами. Конкуренция отличается лишь

различием организаций. Она широко используется в различных рыночных структурах и отраслях промышленности [19, с. 8].

Есть характерные особенности конкуренции в сфере услуг, отличающие ее от конкуренции на товарном рынке: она не требует значительных затрат, поэтому уровень конкуренции в сфере услуг достаточно высок; она может быть ценовой и неценовой.

В основе ценовой конкуренции приняты цены на услуги и с помощью цены можно снизить или повысить уровень конкуренции на рынке услуг.

При неценовой конкуренции за основу принимается показатель качества предоставляемых услуг. С помощью показателя качества можно завоевать конкурентное преимущество в конкурентной борьбе. Однако при неценовой конкуренции не обходится без привлечения дополнительных затрат, которые в основном связаны с оплатой труда высококвалифицированных специалистов [39, с. 11].

Анализ литературных источников показал, что в зависимости от научных взглядов авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность организации.

Под факторами конкурентоспособности предпринимательских структур понимают явления или процессы производственно-хозяйственной деятельности организации и социально – экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство и реализацию продукции, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности самой организации.

По мнению М. Портера, важно отличать конкурентоспособность, обусловленную врожденными факторами и достигаемую благодаря другим источникам. Факторы, которые наиболее важны для конкурентного преимущества в большинстве отраслей, не достаются по наследству, а создаются в пределах региона (страны) с помощью различных специфичных для каждой территории процессов [51, с. 52].

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность организации,

М. Портер предлагает делить на несколько типов.

Во-первых, на основные и развитые. Основные факторы – это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила. Развитые факторы – современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры, высокотехнологичные производства.

В зависимости от степени специализации все факторы конкурентоспособности делятся на общие и специализированные. Общие факторы, к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебитный капитал, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей. Специализированные факторы – это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей.

Еще один принцип классификации – деление факторов конкурентоспособности на естественные и искусственно созданные. К естественным факторам относятся природные ресурсы, географическое положение, а к искусственно созданным – техника, технология, экономическая среда и др. [63, с. 60].

Как М. Портер, многие авторы (Р.А. Фатхутдинов, М.Г. Миронов, Н.Л. Зайцев) всю совокупность факторов конкурентоспособности организации предлагают подразделить на внешние и внутренние [55, с. 59].

В обобщенном виде внешними факторами конкурентоспособности организации являются:

- конкурентная среда и уровень конкуренции в отрасли, степень приватизации организаций в стране;
- характеристики спроса на товары организации (величина и динамика спроса, требования рынка к цене и качеству товаров, эластичность спроса по цене и уровню доходов);
- развитость и конкурентные преимущества отраслей, которые

обеспечивают организацию необходимыми материалами и информационными средствами;

– случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические решения своего и зарубежных правительств);

– экономические и организационно – административные формы и методы государственного регулирования поведения производителей и покупателей [59, с.29].

К числу главных внутренних факторов конкурентоспособности организации относятся конкурентная стратегия организации, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов организации, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке. Внутренние факторы конкурентоспособности организации можно подразделить на следующие группы:

1. Структурные:

– прогрессивность производственной структуры организации (гибкие производственные системы, автоматизированные модули и системы);

– миссия организации в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров;

– совершенство организационной структуры организации, позволяющее осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара;

– уровень организации, специализации и концентрации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара;

– уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции;

– уровень регулирования производственных процессов в целях достижения конкурентных преимуществ организации;

– совершенство информационной и нормативно–методической базы управления конкурентоспособным производством;

– сила конкуренции на входе и выходе производственной системы.

2. Ресурсные:

- уровень эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;
- сила конкуренции среди поставщиков и их конкурентоспособность;
- доступ к качественному дешевому сырью, топливу и другим материальным ресурсам.

3. Технические:

- удельный вес патентованных товаров, технологий, оборудования;
- уровень качества изготовления товаров;
- уровень конкурентной стратегии организации;
- уровень конкурентоспособности менеджмента;
- уровень конкурентоспособности менеджеров и маркетологов;
- уровень организации поставок сырья, материалов и комплектующих изделий;
- уровень функционирующей системы управления качеством продукции в организации;
- уровень сертификации продукции и систем, их соответствие международным стандартам.

4. Экономические:

- показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж;
- скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов;
- финансовая устойчивость функционирования организации;
- доля экспорта наукоемких товаров [52, с.43].

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения [37, с. 27].

Таким образом, при сопоставлении различных подходов определению понятия «конкурентоспособность организации» можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность организации – это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или

потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности организации

Для оценки конкурентоспособности организации сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Тогда анализ можно называть системным.

Цель системного анализа организации – установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации [6, с.67].

Этапы проведения системного анализа состояния организации предлагается «привязывать» к структуре системы управления организацией.

Для проведения полноценной оценки конкурентоспособности организации недостаточным является оценка только уровня конкурентоспособности производимой им продукции или услуги, поэтому рекомендуется использовать метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те организации, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов организации. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности [20, с. 32].

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных

затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость организации от внешних источников финансирования, способность организации расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития организации в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

В четвертую группу – показатели конкурентоспособности товара: качество товара, цена, уровень сервисного обслуживания и затраты на обслуживание [35, с.23].

Данная оценка конкурентоспособности организации охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения организации на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

Для более конкретной оценки конкурентоспособности организации в соотношении с основными конкурентами рекомендуется выделить группы показателей оценивающие: кадровый потенциал; маркетинговую деятельность; эффективность системы менеджмента качества продукции; эффективность производственной и финансовой деятельности [56, с.73].

Расчет интегрального коэффициента конкурентоспособности организации рекомендуется производить по формуле средне взвешенной арифметической:

$$K_{КП} = a_1 \mathcal{E}_n + a_2 \Phi_n + a_3 \mathcal{E}_c + a_4 K_m \quad (1)$$

где \mathcal{E}_n – значение критерия эффективности производственной

деятельности организации;

Φ_n – значение критерия финансового положения организации;

\mathcal{E}_c – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

K_m – значение критерия конкурентоспособности продукции организации и $a_1 = 0,15; a_2 = 0,29; a_3 = 0,23; a_4 = 0,33$ – коэффициенты весомости критериев.

В свою очередь критерий эффективности производственной деятельности организации определится как:

$$\mathcal{E}_n = b_1 I + b_2 \Phi + b_3 P_m + b_4 \Pi \quad (2)$$

где I – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Φ – относительный показатель фондоотдачи;

P_m – относительный показатель рентабельности товара;

Π – относительный показатель производительности труда и $b_1 = 0,31; b_2 = 0,19; b_3 = 0,4; b_4 = 0,1$ – коэффициенты весомости критериев.

Критерий финансового положения организации определится как

$$\Phi_n = c_1 K_a + c_2 K_n + c_3 K_l + c_4 K_o \quad (3)$$

где Φ_n – относительный показатель автономии организации;

K_a – относительный показатель платежеспособности организации;

K_l – относительный показатель ликвидности организации;

K_o – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств и $c_1 = 0,29; c_2 = 0,2; c_3 = 0,36; c_4 = 0,15$ – коэффициенты весомости критериев.

Критерий эффективности организации сбыта, и продвижения товара определится как:

$$\mathcal{E}_c = d_1 P_n + d_2 K_3 + d_3 K_m + d_4 K_p \quad (4)$$

где P_n – относительный показатель рентабельности продаж;

K_3 – относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

K_m – относительный показатель загрузки производственной мощности;

Кр – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта и $d_1 = 0,37; d_2 = 0,29; d_3 = 0,21; d_4 = 0,14$ – коэффициенты весомости критериев.

Единичные показатели конкурентоспособности организации по 4-м группам рассчитываются по табл.2. Расчет относительных показателей рекомендуется выполнять по аналогии с оценкой конкурентоспособности продукции организации или по методике «5-10-15», где необходимо выбрать организацию – эталон или гипотетически идеальную организацию [64, с. 26].

Данная методика охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности организации, исключает дублирование отдельных показателей и позволяет быстро и объективно получить целостную картину положения организации на отраслевом рынке.

Наряду с этим, использование данного подхода в ходе оценки сравнения показателей одной организации за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб [61, с.79].

Таблица 1.2.1 – Источники информации о конкурентах

	Общество	Торговля, профессионалы	Правительство	Инвесторы
Что конкуренты говорят о себе	Реклама; Материалы по продвижению сбыта; Речи; Книги; Статьи Коммуникации с покупателями	Справочники Технические отчеты, статьи Лицензии Патенты Курсы Семинары	Отчеты комиссий Различного типа регистры, файлы	Ежегодные собрания Ежегодные отчеты Проспекты Выпуск акций и облигаций
Что другие говорят о конкурентах	Книги; Статьи Отчеты в газетах Группы по защите окружающей среды Общества защиты прав потребителей Союзы	Поставщики Продавцы Торговая пресса Покупатели Субподрядчики Консультанты	Правоохранительные органы Государственные организации Государственные программы	Отчеты промышленности Отчеты финансовых организаций

Одной из основных проблем является поиск информации о конкурентах. Исследование конкурентов предполагает сбор как первичной, так и вторичной информации. В табл.1.2.1 приведены основные источники вторичной информации о конкурентах.

Промежуточные и конечные результаты оценки конкурентоспособности организации в сравнении с основными конкурентами рекомендуется представить в виде таблицы (см. приложение А) и рис. 1.2.1.

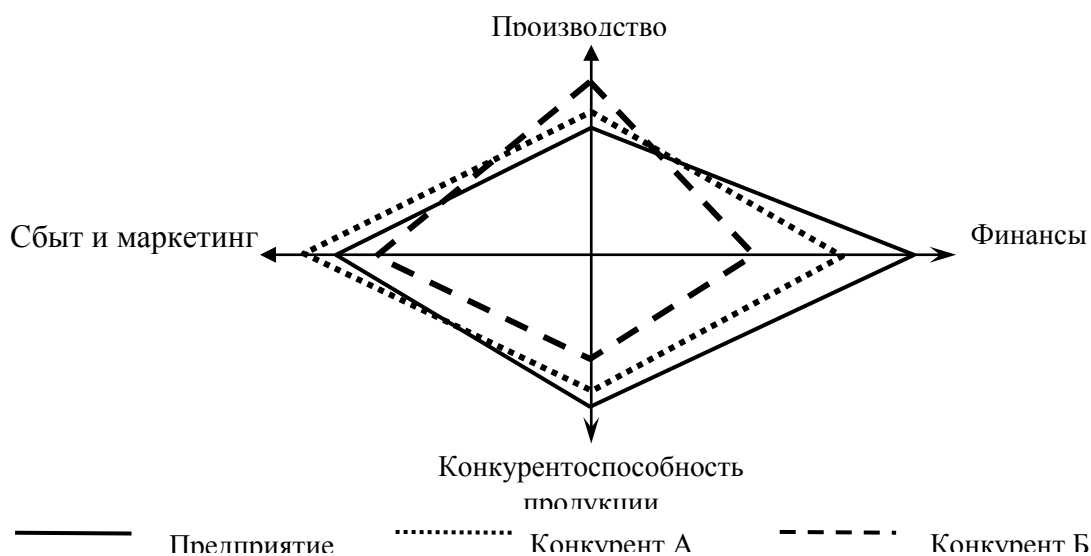


Рисунок 1.2.1– Многоугольник конкурентоспособности

Набор показателей для оценки конкурентоспособности является базовым и может быть расширен. Так для оценки показателей конкурентоспособности в области сбыта и реализации продукции с учетом специфики организации:

- затраты на маркетинговые исследования;
- количество новых ассортиментных позиций в год;
- затраты на рекламу;
- эффективность рекламы;
- рентабельность каналов товародвижения и т.д.

Для оценки системы менеджмента качества продукции:

- количество бракованных изделий на 1000 единиц готовых;

– доля персонала подсистемы качества в численности работников организации и т.д.

Для оценки конкурентоспособности персонала:

- удельный вес управленческого персонала с высшим образованием;
- производительность труда;
- уровень оплаты труда и т.д. [57, с.68]

SWOT – анализ является заключительным этапом анализа, в ходе него обобщаются и систематизируются результаты всех предыдущих этапов. Содержание SWOT– анализа состоит в изучении сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, а также угроз и возможностей, исходящих из внешней среды [43, с. 63].

Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список ее сильных и слабых сторон, угроз и возможностей среды.

Аналогичные таблицы могут быть построены и для основных конкурентов организации.

После того как составлен список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними.

Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (см. рис. 1.2.2).

	<i>Возможности</i> 1 2 ...	<i>Угрозы</i> 1 2 ...
<i>Сильные стороны</i> 1 2 ...	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
<i>Слабые стороны</i> 1 2 ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рисунок 1.2.2 – Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации.

В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные угрозы и возможности среды.

На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). Основная задача – на каждом из этих полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИБ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы суметь воспользоваться возможностями, которые открываются во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна

вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу [8, с.13].

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить друг в друга. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать для организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT – анализа важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в ее стратегии каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (см. рис. 1.2.3).

	<i>Сильное влияние</i>	<i>Умеренное влияние</i>	<i>Малое влияние</i>
<i>Высокая вероятность</i>	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
<i>Средняя вероятность</i>	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
<i>Низкая вероятность</i>	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Рисунок 1.2.3 – Матрица оценки возможностей

Данная матрица строится следующим образом: по столбцам откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое влияние); по строкам откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться открывающейся возможностью (высокая, средняя, низкая вероятность) [14, с. 47].

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС» имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ», «НМ» практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять положительное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов для их использования.

По столбцам откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация той или иной угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»).

Для оценки угроз составляется похожая матрица (см. рис. 1.2.4).

	<i>Разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>«Легкие ушибы»</i>
<i>Высокая вероятность</i>	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
<i>Средняя вероятность</i>	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
<i>Низкая вероятность</i>	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рисунок 1.2.4 – Матрица оценки угроз

По строкам откладывается вероятность того, что угроза будет реализована. Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность для организации, и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК», «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке.

Что касается угроз, находящихся на полях «ВЛ», «СТ», «НК», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, которое должно осуществлять внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

После этого, совместив матрицу SWOT с матрицей Мак-Кинси, можно перейти к оценке основных стратегических направлений для рассматриваемой организации.

Матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность организации» – это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента организации [28, с. 27]. Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса организации (см. рис. 1.2.5). Ниже приведены основные направления стратегических решений для каждого квадранта матрицы:

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рисунок 1.2.5 – Матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность организации»

1. Высокая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте:

– при входе в сегмент: сперва рекомендуется сформировать устойчивое конкурентное преимущество, до повышения конкурентоспособности организации вход на рынок не целесообразен;

– при существовании в сегменте: рекомендуется все усилия направить на защиту существующих позиций, не концентрировать усилия организации на росте данном сегменте, рассмотреть возможности формирования

конкурентных преимуществ.

2. Высокая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Сегмент с высоким потенциалом для организации:

- все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах товара;
- четко определить источники роста в сегменте (с точки зрения потребителей и конкурентов);
- выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у организации есть явное преимущество;
- остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью.

3. Высокая привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Сегмент с высоким потенциалом для организации, самый желаемый целевой сегмент:

- цель по сегменту: 1 или абсолютное лидерство;
- концентрация ключевых ресурсов организации на данном сегменте;
- инвестиции в максимально возможный рост;
- высокое внимание защите конкурентных преимуществ – разработать четкий план по удержанию необходимого уровня конкурентоспособности (защита технологии – патент; цен; потребительской базы);
- усилия маркетинга должны быть направлены на рост и укрепление приверженности к товару;
- инвестиции в развитие технологии, будущее укрепление конкурентных преимуществ;
- создание барьеров для входа в сегмент новых игроков.

4. Средняя привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Вход в сегмент не рекомендуется:

- концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях;

- инвестиции только на сохранение положения в сегменте, использование стратегии защиты против ключевых конкурентов.

5. Средняя привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Вход в сегмент возможен в случае, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или организация прогнозирует усиление конкурентных преимуществ:

- детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ;

- четко определить источники бизнеса в сегменте (у каких конкурентов планируется забирать долю рынка), выстраивать четкую стратегию против них;

- рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке;

- выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей.

6. Средняя привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Сегмент с высоким потенциалом для организации:

- цель положения организации в сегменте: 1,2;

- высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы;

- ограничить использование высокостоймых медиа;

- инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ;

- высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае высокого потенциала сегмента – стратегия 3.

7. Низкая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Выход в сегмент не рекомендуется:

- при существовании в сегменте – максимально сократить все инвестиции;
- самый низко приоритетный сегмент, поэтому исключить вероятность использования самых лучших ресурсов организации в этом сегменте;
- рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте или выхода с рынка.

8. Низкая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте:

- умеренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста;
- не тратить излишние усилия и инвестиции на укрепление положения в сегменте, сосредоточить усилия на защите текущего уровня продаж;
- использовать низко стоимостные медиа в продвижении товара.

9. Низкая привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте:

- отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка;
- минимальные инвестиции в развитие бизнеса, избирательное развитие; – контроль потенциала сегмента, в случае роста потенциала – стратегии 6 и 3 [29, с.19].

После того, как матрица построена и определено место в матрице для каждого направления бизнеса организации, необходимо еще раз оценить долгосрочный потенциал сегментов, оценить риски, которые могут повлиять на прибыльность организации в каждом сегменте.

Таким образом, проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности организации, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности организации.

1.3 Особенности формирования конкурентной среды в России

Для начала рассмотрим основные проблемы формирования конкурентной среды в России.

В настоящее время в России отсутствует системный прогноз повышения конкурентоспособности различных отраслей народного хозяйства и сфер деятельности в России [60, с.83].

Такие прогнозы присутствуют только лишь в отдельных отраслях народного хозяйства и носят случайный характер. В тоже время в любой отрасли народного хозяйства имеется сегодня достаточно большое количество проблем, препятствующих созданию конкурентной среды. Более того, большинство этих проблем одинаково практически для всех сфер деятельности и решить их возможно только на основе разумного сочетания и применения различных экономических законов, законов организации, научных подходов, принципов и методов управления, стратегического маркетинга, инновационного менеджмента и так далее.

Как уже отмечалось, существует достаточно большое количество общих проблем, препятствующих созданию полноценной конкурентной среды в экономике России.

Стоит заметить, что эти проблемы имеют самые различные аспекты, и направления их решения лежат в различных сферах. Это и сферы государственной власти (законодательная, исполнительная власти), и в сфере экономики и финансов, и в сфере образования, социальной сфере и так далее.

Очевидно, что построение конкурентной среды в экономике России возможно только при взаимодействии всех ветвей государственной власти, всех государственных и негосударственных структур, то есть при содействии всех структурных элементов экономики. Только общий подход поможет решить проблемы создания конкурентной среды в экономике России.

Остановимся подробнее на рассмотрении основных проблем, препятствующих созданию конкурентной среды в экономике России [7, с.13].

Так, одной из основных проблем в создании конкурентной среды в экономике России является слабая стыковка и интеграция права с другими отраслями науки, недостаточное применение системного и других научных подходов. Существенные трудности создает неконкретность и неоднозначность толкования многих нормативных актов, и низкий уровень профессионализма многих работников, разрабатывающих законы.

Серьезной проблемой в процессе создания конкурентной среды в экономике России является слабая подготовка работников исполнительной власти по проблемам управления конкурентоспособностью, качеством и ресурсосбережением, ориентация деятельности на текущий момент, а не на стратегию развития управляемых объектов на 10-20 лет, низкое качество управленческих решений, а также частая сменяемость структур и кадров.

Большие трудности в создании конкурентной среды в экономике России возникают в результате отсутствия комплексной стратегии развития страны на длительный период, учитывающей экономические, технические, организационные и другие аспекты [65, с.68].

Не может не оказывать негативного воздействия на создание конкурентной среды в экономике России низкое качество экономического обоснования решений, отсутствие на всех уровнях управления системы менеджмента, ориентированной на достижение конкурентоспособности объектов, слабое методическое, информационное и правовое обеспечение управления экономикой. Осложняет также положение низкая эффективность использования ресурсов, непонимание необходимости перехода экономики страны на инновационный путь развития.

Не может не являться проблемой в создании конкурентной среды в экономике России отсутствие научно обоснованной системы подготовки экономистов, менеджеров, юристов для условий рыночных отношений.

Негативное воздействие здесь также оказывает низкий уровень заработной платы работников образования и культуры, старение основных фондов в учреждениях образования [46, с.34].

Можно сказать, что основной проблемой создания конкурентной среды в экономике России является большая изношенность основных фондов. Эта проблема характерна в одинаковой степени для всей промышленности, а также при добыче и переработке черных и цветных металлов, в машиностроении и приборостроении, в сельском хозяйстве. Вполне очевидно, что такая изношенность основных фондов никак не может служить благоприятным моментом для создания конкурентной среды в экономике России.

Элементы производственной инфраструктуры явными конкурентными преимуществами также не обладают. Они находятся в стадии реформирования, становления и развития. В целом для этих элементов характерны те же проблемы, что и для других отраслей народного хозяйства.

Не отличается в лучшую сторону и сфера строительства. Низкое качество отечественного строительного оборудования, не конкурентоспособность российских строителей на внутреннем рынке, а также низкий уровень организации строительных работ и отсутствие соответствующей системы менеджмента – все это не может являться положительной предпосылкой в создании конкурентной среды в экономике России.

Таким образом, видно, что для того, чтобы создать в экономике России полноценную конкурентную среду необходимо решить не только выше указанные, но еще и многие другие проблемы и это весьма небыстрый, но необходимый процесс.

Концепцию создания конкурентной среды и повышения конкурентоспособности России следует формировать на основе экономических законов рыночных отношений, законов организации,

научных подходов, принципов и методов управления, принципа всеобщности участия.

Большие трудности в создании конкурентной среды в экономике России возникают в результате отсутствия комплексной стратегии развития страны на длительный период, учитывающей экономические, технические, организационные и другие аспекты. Осложняет также положение низкая эффективность использования ресурсов, непонимание необходимости перехода экономики страны на инновационный путь развития.

Рассмотрим формирование и развитие конкурентной среды в современной России. Основным методом конкурентной борьбы является неценовой метод. На основании выше изложенного можно сделать вывод, что особенностями современной формы конкуренции являются:

1) господство сетевых структур, построенных на переплетении конкурентных и кооперативных начал и охватывающих все сектора национальной экономики;

2) конкуренция приобретает глобальные мировые масштабы, всё больше принимая инновационно-информационный характер. При этом возникают международные альянсы;

3) преобладание преимущественно неценовых методов конкуренции [40, с. 77].

Для выхода России на современный уровень конкурентных отношений и достижения глобальной конкурентоспособности необходим правильный выбор стратегии экономического развития. Опыт первых экономических реформ показал их несостоятельность в связи с отсутствием адекватной экономической теории и практики. В связи с этим, представляется полезным обращение к институциональному аспекту экономической теории.

Реформирование российской экономики на начальном этапе путем создания формальных рыночных норм по западному образцу не оправдало ожиданий, так как не был учтен фактор существования неформальных норм

(переплетение личных и общехозяйственных связей, коррупция, бюрократия, господство норм теневого рынка и др.). Источником указанных неформальных норм является командно-административная модель экономики, конкурентные отношения в которой носили статусный характер.

Статусная конкуренция – это конкуренция между юридически и экономически неравноправными субъектами с целью получения статусной прибыли [24, с. 30].

Результатом проведенных в России институциональных преобразований стало формирование системы рыночных институтов, которые привели к противоречиям формальных и неформальных норм. На основе анализа институциональных условий можно сделать вывод, что не сложилась органичная система хозяйствования. Особенностью российской переходной экономики является наличие институционального выбора разнотипных экономических институтов.

Субъекты хозяйствования постоянно сталкиваются с ситуацией, когда вынуждены заключать институциональные сделки. Выбор в пользу того или иного типа обмена означает и выбор норм статусной или рыночной конкуренции. В конечном итоге данное обстоятельство является тормозом экономического роста страны и понижения конкурентоспособности России на международном уровне.

Подводя итог, к особенностям конкуренции в России можно отнести:

- отсутствие действенной и продуманной государственной политики в области конкуренции и повышения конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке;
- жесткая протекционистская политика правительства в отношении импортных товаров с целью снижения их конкурентоспособности на внутреннем рынке (посредством высоких импортных пошлин);
- сырьевая экспортная ориентация народного хозяйства России на мировом рынке и импорт продукции высокотехнологичных отраслей (как

следствие, – ущербный торговый баланс и низкий жизненный уровень населения);

– отставание технологий в большинстве отраслей промышленного производства народного хозяйства России от мирового уровня на 10-30 лет (как следствие, – дорогая и относительно низкого качества продукция);

– экономически невыгодный уровень концентрации производства на большинстве крупных предприятий народного хозяйства России (как следствие, чрезмерные цены на выпускаемую продукцию и ее низкая конкурентоспособность).

Таким образом, конкуренция определяется как «процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для достижения целей в рамках законодательства либо в естественных условиях».

Конкурентоспособность услуги может рассматриваться как степень привлекательности услуги для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований.

Глава 2. Совершенствование конкурентоспособности агентства недвижимости «Деловой центр «Альянс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика агентства недвижимости

ИП Линник С.Н. агентство недвижимости «Деловой центр «Альянс». Юридический адрес организации: Белгородская область, поселок Борисовка, ул. Первомайская, 35.

Предпринимательство классифицируется как индивидуальная трудовая деятельность и регистрируется в местных органах власти, осуществляется на основе патента, а предприниматель уплачивает налоги как физическое лицо.

ИП Линник С.Н. может использовать в предпринимательской деятельности собственное имущество и по договору имущество других лиц. Он может взять деньги займы, получить кредит у банков, других организаций или частных лиц.

На основании Устава предприятия определены основными видами деятельности ИП Линник С.Н. агентства недвижимости «Деловой центр «Альянс» являются:

- помощь гражданам и организациям в поиске жилой и нежилой недвижимости, для последующей ее покупки, а также продажи;
- оформление договоров купли-продажи недвижимости;
- любые варианты купли - продаж, обмена;
- квартир, домов, земельных участков, гаражей, коммерческой недвижимости, междугородний обмен;
- подготовка пакета документов, для оформления и проведения сделок;
- приобретение жилья с использованием средств: ипотечного кредита, жилищной субсидии или Государственного жилищного сертификата, материнского капитала, военного сертификата;
- помощь в получении ипотечных кредитов;
- приватизация;

- узаконивание перепланировки;
- ведение наследственных дел;
- бесплатные консультации (см. приложение Б).

ИП Линник С.Н. АН «Деловой центр «Альянс» является одним из ведущих агентств недвижимости Белгородской области. Компания с успехом решает различные вопросы, относящиеся к сфере недвижимости, благодаря широкому выбору риелторских услуг.

АН «Деловой центр «Альянс» значительное время эффективно работает на рынке недвижимости Белгородской области и в настоящее время наработало широкую базу объектов. АН «Деловой центр «Альянс» зарекомендовало себя как динамично развивающееся предприятие с финансовой устойчивостью.

АН «Деловой центр «Альянс» характеризуется прозрачностью отношений с клиентами агентства, использует гибкий подход к ценообразованию в сфере риелторских услуг, которое является основой доверия клиентов и партнеров. Агентство активно сотрудничает с крупными банками области, строительными и инвестиционными компаниями.

АН «Деловой центр «Альянс» в своей работе, в первую очередь, учитывает и продвигает интересы клиентов разных социальных слоев, выбирает наилучшие пути решения задач, предоставляет гибкие системы скидок, разные схемы ипотечного и комбинированного кредитования, обеспечивает юридическую защиту и сопровождение сделок.

Динамичное развитие партнерских отношений, постоянная работа по расширению видов услуг и продуктовой линейки, опыт и применение новых технологий ставят компанию в ряд открытого, успешного и уверенного предприятия рынка недвижимости.

Деятельность ИП Линник С.Н. осуществляется в соответствии с Гражданским кодексом РФ, а также иными нормативными актами Российской Федерации.

ИП Линник С.Н. создано для удовлетворения общественных

потребностей и извлечения прибыли. Основным видом деятельности организации являются сделки с недвижимостью.

В настоящее время численность работников предприятия составляет 8 человек. Текучесть кадров в АН «Деловой центр «Альянс» не превышает 13%, (отношение количества уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала), что является достаточно хорошим показателем для данной организации и свидетельствует о здоровом социально-психологическом климате и благоприятных условиях труда, созданных руководством для персонала организации.

Для исследования организационной структуры АН «Деловой центр «Альянс» применим метод системного анализа. Этапы проведения системного анализа состояния организации предлагается «привязывать» к структуре системы управления организацией.

Организационная структура АН «Деловой центр «Альянс» представлена на рисунке 2.1.1.



Рисунок 2.1.1 – Организационная структура АН «Деловой центр «Альянс»

Структура организации линейно-функциональная, так как каждая единица в организации выполняет определенные функции на основании

должностных инструкций, разработанных в зависимости от выполняемых работ и внутренних документов организации (правил внутреннего трудового распорядка и других локальных нормативных актов). Она позволяет эффективно распределить функции в соответствии с характером деятельности предприятия. Плюсы организационной структуры АН «Деловой центр «Альянс»:

- глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение руководителя АН «Деловой центр «Альянс» от анализа и решения оперативных проблем.

В его обязанности входит контроль работы организации, т.е. он должен следить за работой персонала (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, выполнение функций), за исправностью оборудования (соответствующие указания рабочим), достаточным ассортиментом; возможность привлечения к работе специалиста по работе с населением.

Минусы организационной структуры АН «Деловой центр «Альянс»:

- отсутствие тесных взаимосвязей между структурными подразделениями;
- недостаточно четко определена ответственность;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно – подчинение по иерархии управления.

Это затрудняет оперативность действий, так как сначала нужно найти того, кто сможет решить возникшую проблему, объяснить ее суть, затем дождаться когда все обсудят и дадут окончательный ответ. Если нужного человека на месте не оказалось, то возникает еще одна проблема: как его найти.

Теперь необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АН «Деловой центр «Альянс». Для анализа финансово-хозяйственной деятельности АН «Деловой центр «Альянс» применим метод эффективной конкуренции. Данная оценка конкурентоспособности

организации охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности организации, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения организации на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

Информационной базой проведения анализа являются отчеты предоставленные бухгалтером за 2013, 2014, 2015 года. Анализ основных показателей характеризующих финансово – хозяйственную деятельность АН «Деловой центр «Альянс» по бухгалтерскому анализу за 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.1.1 (см. прил. В).

Таблица 2.1.1 – Динамика основных показателей хозяйственной деятельности АН «Деловой центр «Альянс» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, (+/-)		Динамика, (%)	
					2014 / 2013	2015 / 2014	2014 / 2013	2015 / 2014
1.	Выручка, тыс. руб.							
	В действующих ценах	3746	5820	7216	2074	1396	155,3	124,0
	В сопоставимых ценах	3746	5201	6369	1455	1168	138,8	122,5
3.	Себестоимость тыс. руб.	2999	4736	6238	1737	1502	157,9	131,7
4.	Коммерческие расходы, тыс. руб.	2054	3760	4477	1706	717	183,0	119,1
5.	Прибыль от продаж, тыс. руб.	5413	7076	4689	1663	-2387	130,7	66,3
6.	Чистая прибыль, тыс. руб.	3625	5185	6490	1560	1305	143,0	125,2
7.	Численность, чел.	25	25	25	0	0	0	0
8.	Производительность труда, тыс. руб./ чел.	3122	4442	5229	1320	787	142,3	117,7
9.	Рентабельность продаж, %	9,7	8,9	9,0	- 0,77	0,08	92,1	101,0
10.	Фонд заработной платы, тыс. руб.	3108	4713	6156	1605	1443	151,6	130,6
11.	Индекс цен	-	1,119	1,133	-	0,014	-	101,3

Динамика основных экономических показателей деятельности АН «Деловой центр «Альянс» с 2013 по 2015 годы, показала, что выручка от реализации товаров и услуг в действующих ценах на протяжении этого периода увеличивается, в 2014 году она увеличилась на 2074 тыс. руб. или на 55,3% больше по сравнению с предыдущим периодом, а в 2015 году увеличилась на 1396 тыс. руб. или на 24%. Данное изменение произошло за счет следующих факторов: укрепления позиций на рынке недвижимости, увеличения спроса на предоставление услуг и другое.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом себестоимость увеличилась на 1737 тыс. руб. или 57,9%, в 2015 по сравнению с 2014 годом, также увеличилась на 1502 тыс. руб. или 31,7%. Увеличение себестоимости, можно объяснить увеличением цен на продукцию, оборудование, увеличением заработной платы работникам и другими факторами.

Коммерческие расходы в 2014 году возросли на 1706 тыс. руб., или на 83%, а в 2015 году возросли по сравнению с прошлым периодом на 717 тыс. руб. или на 19,1%. Увеличение коммерческих расходов в исследуемый период, можно объяснить неэффективными расходами и другими причинами.

Расчетные данные позволяют констатировать, что прибыль от продаж в 2014 году по сравнению с предшествующим годом увеличилась на 1663 тыс. руб. или на 30,7%. В 2015 году относительно 2014 года снизилась на 2387 тыс. руб. На ее рост в 2014 году существенное влияние оказало повышение цены реализации. Данные анализа прибыли от продаж наглядно показывают, что в АН «Деловой центр «Альянс» имеются значительные резервы для увеличения прибыли от реализации, а также за счет наращивания объема продаж.

Чистая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом возросла на 1560 тыс. руб. или на 43%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 1305 тыс. руб. или на 25,2%. Увеличение чистой прибыли можно объяснить, таким фактором как снижение налогооблагаемой суммы прибыли.

Среднесписочная численность работников на протяжении трех лет не

изменялась.

Производительность труда работающих увеличилось в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 42,3%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 17,7%. Увеличение производительности труда работающих АН «Деловой центр «Альянс» произошло за счет внедрения мероприятий, стимулирующих интенсификацию труда каждого работника (прежде всего – подготовка и принятие соответствующих премиальных положений).

Фонд заработной платы в 2014 году возрос на 1605 тыс. руб. или на 51,6%, а в 2015 году увеличился на 1443 тыс. руб. или на 30,6%. Мы можем наблюдать, что за исследуемый период произошел рост, как производительности труда, так и фонда заработной платы, причем не только по сумме, но и по уровню.

Рентабельность продаж в 2014 году по сравнению с 2013 годом снизилась на 0,77%, в 2015 году возросла на 0,08 %. Посредством увеличения количества наиболее рентабельных товаров в общей структуре продукции, которая идет на реализацию, в 2015 году повысилась рентабельность продаж всех товаров или услуг, в 2014 году – этого не произошло, что и послужило снижением рентабельности продаж.

Финансовая устойчивость определяется превышением доходов над расходами обеспечивает организации свободное маневрирование денежными средствами и бесперебойный процесс производства.

Залогом выживаемости и основой стабильности организации служит ее финансовая устойчивость, т.е. такое состояние финансов, которое гарантирует ее постоянную платежеспособность. Такой хозяйствующий субъект за счет собственных средств покрывает вложенные в активы средства, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам.

Анализ финансовой устойчивости позволяет определить степень зависимости организации от внешних источников финансирования (см. табл. 2.1.2).

Таблица 2.1.2 – Динамика финансовой устойчивости АН «Деловой центр «Альянс» за 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Норматив
	2013	2014	2015	
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,40	0,92	0,69	<1
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	0,29	0,34	0,28	
Коэффициент автономии	0,97	0,68	0,97	0,5
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,64	0,60	0,73	
Коэффициент маневренности	2,4	2,7	2,4	0,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	2,34	1,89	2,3	>0,6

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств уменьшается с в 2015 году, что является фактором снижения финансовой устойчивости организации. На соотношение собственных и заемных средств оказывает влияние ряд факторов обусловленных внутренними и внешними условиям работы организации выбранной им финансовой стратегией.

К числу важнейших из этих факторов относятся:

- расширение деятельности основных производственных участков. В связи с этим увеличивается потребность в привлечении заемных средств для образования необходимых товарно-материальных запасов;

- накопление излишних или слабо используемых запасов устаревшего оборудования, материалов, готовой продукции, товаров для продаж, отвлечение средств в образование сомнительной дебиторской задолженности, что также приводит к привлечению дополнительных заемных средств.

Коэффициент автономии свидетельствует о перспективах изменения

финансового положения в ближайший период. В 2013 году сумма собственных средств организации составляет 97% от суммы всех источников финансирования, в 2014 году – 55%, а в 2015 – 97%, что выше нормативного значения (50%>). Повышение коэффициента отражает тенденцию к снижению зависимости АН «Деловой центр «Альянс» от заемных источников финансирования. Высокий уровень коэффициента автономии отражает стабильное финансовое положение организации, благоприятную структуру ее финансовых источников и низкий уровень финансового риска для внешних кредиторов. Такое финансовое положение благоприятствует увеличению доли заемных средств.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами на протяжении трех лет имеет положительное значение, что говорит о достаточности оборотных средств. Так как производство в АН «Деловой центр «Альянс» является материалоемким производством, значительная часть собственных средств является источником покрытия основных производственных фондов.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает насколько мобильны собственные источники средств организации с финансовой точки зрения. На всем протяжении исследуемого периода этот коэффициент имеет тенденцию к росту (2,4 в 2013 г.; 2,7 в 2014 г.; 2,4 в 2015 г.), то есть организация не испытывает нехватку денежных средств в собственном оборотном капитале.

Таким образом, показатели хозяйственной деятельности свидетельствуют, что АН «Деловой центр «Альянс» на протяжении исследуемого периода увеличила выручку от продаж, рентабельность. Прибыль от продаж в 2014 году по сравнению с предшествующим годом увеличилась на 1663 тыс. руб. или на 30,7%. В 2015 году относительно 2014 года снизилась на 2387 тыс. руб. Чистая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом возросла на 1560 тыс. руб. или на 43,0%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 1305 тыс. руб. или на 25,2%. Увеличение

чистой прибыли можно объяснить, таким фактором как снижение налогооблагаемой суммы прибыли.

2.2 Анализ конкурентоспособности агентства недвижимости

Каждая организация действует на конкретном рынке, на который оказывают влияние различные факторы. Рассмотрим влияние основных факторов макросреды на деятельность АН «Деловой центр «Альянс», применив метод эффективной конкуренции.

1. Политико-законодательные факторы.

В настоящее время экономическая политика России направлена на все большую открытость, интеграцию в мировое экономическое пространство. Среди элементов рыночной экономики особое место занимает недвижимость, которая выступает в качестве средств производства (земля, административные, производственные, складские, торговые и прочие здания и помещения, а также другие сооружения) и предмета или объекта потребления (земельные участки, жилые дома, дачи, квартиры, гаражи).

Недвижимость выступает основой личного существования для граждан и служит базой для хозяйственной деятельности и развития предприятий и организаций всех форм собственности. В России происходит активное формирование и развитие рынка недвижимости и все большее число граждан, предприятий и организаций участвует в операциях с недвижимостью.

Недвижимость является главным предметом обсуждения при приватизации государственной и муниципальной собственности, при аренде нежилых помещений, при покупке и продаже жилых помещений. Появился слой новых владельцев недвижимости как в сфере личного потребления, так и во многих сферах предпринимательской деятельности. Образовались коммерческие структуры, действующие на рынке недвижимости.

Разворачивается деятельность отечественных и зарубежных инвесторов, для которых большое значение имеет приобретение гарантированных прав пользования землей и правовая защита их интересов. Изменилось налоговое законодательство, и появились новые для большинства граждан России налоги: налог на имущество физических лиц и налог на имущество, преходящее в порядке наследования и дарения. Начало развиваться местное законодательство по регулированию сферы недвижимости.

2. Экономические факторы.

Анализируя экономические факторы макросреды, также следует учитывать, что они изменчивы, и при определенных обстоятельствах имеют либо негативное, либо позитивное влияние на эффективность деятельности организации.

Кризисная ситуация затронула достаточно много сфер деятельности. В частности и риэлтерская деятельность не осталась не затронутой. Недвижимость всегда была не простым товаром, а в такой ситуации тем более. Вопросы, касающиеся объектов недвижимости достаточно сложные и однозначного ответа на них нет. В этот момент нужны четкие управленческие решения, в ходе которых организация, идя на оправданные жертвы, добивается своей главной цели – сохранения своего места на рынке. Для того, чтобы успешно функционировать в условиях финансового кризиса, организациям необходим определенный набор методов управления, использование которых поможет справиться с новыми нестандартными задачами, постоянно возникающими в условиях экономического кризиса. Таким образом, некоторые районы находятся в состоянии застоя, так как их основные отрасли промышленности перемещены в другие части страны или пришли в упадок. В состоянии застоя находятся районы, зависящие от одной отрасли промышленности, что привело к быстрой дестабилизации на рынке недвижимости в этих районах в условиях структурных изменений в экономике.

3. Социально-демографические факторы.

При общем снижении доходов населения наблюдается рост доли потребительских расходов жителей Белгородской области на содержание квартир. В ряде случаев эта доля составляет более трети потребительских расходов населения. Разработанная в качестве одного из приоритетов экономического развития страны государственная целевая программа «Жилище» предполагала реализацию социально направленной реформы в жилищной сфере. Цель программы определить принципиальные подходы долгосрочной государственной жилищной политики и наметить конкретные меры, направленные на решение следующих приоритетных задач:

- изменить систему законодательных и правовых норм для юридического обеспечения проведения жилищной реформы;
- преодолеть спад в объемах ввода жилья и обеспечить государственные гарантии права граждан на выбор способа удовлетворения потребностей в жилище;
- изменить систему жилищного фонда и жилищного строительства по формам собственности, источникам финансирования, типам зданий и технологиям их возведения;
- обеспечить поэтапный перевод жилищной сферы в режим безубыточного функционирования при обеспечении социальной защиты малоимущих групп населения;
- демонополизировать жилищное строительство и ЖКХ;
- провести структурную перестройку базы стройиндустрии и промышленности стройматериалов;
- изменить формы организации строительства и управления, обслуживания и ремонта жилищной сферы;
- решить вопросы землепользования и приватизации земли в жилищной сфере в комплексе с развитием инженерной инфраструктуры.

Однако решить жилищную проблему в России этим путем вряд ли возможно в ближайшей перспективе.

Рынок жилья – это основа потребительского рынка и, что не менее важно, необходимое условие возникновения и динамичного развития рынка труда. Жилье нельзя продавать и производить, как пакет молока: здесь мы имеем дело с рынком капитала, частью общей экономической инфраструктуры.

Таким образом, в первую очередь необходимо определить принципиальные подходы долгосрочной государственной жилищной политики и наметить конкретные меры, направленные на решение приоритетных задач.

4. Технологические факторы.

В настоящее время конкурентными преимуществами на рынке товаров и услуг обладают организации, использующие в своей деятельности передовые технологии, например Интернет. Сейчас компьютерная сеть такое же обычное дело как копировальный аппарат, факс, телефон и сам компьютер. Интернет бизнесу может оказать помощь в проведении маркетинговых исследований, поддержке поставщиков и клиентов, обмену коммерческой информацией и создании совместных предприятий. С помощью Интернет организации также могут разрабатывать новую продукцию, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести специализированный информационный поиск. Он также открывает выход на новые рынки.

При рассмотрении модели, использующей для рекламы традиционные средства массовой информации, оказывается, что использование Интернет дает возможность потенциальным клиентам не выступать в роли пассивной аудитории, а самостоятельно принимать решение, следует ли им знакомиться с конкретной рекламной информацией. Возможность располагать самой последней информацией о рынке и своих возможностях на нем исключительно важна для бизнеса. Помимо всего прочего Интернет может помочь клиентам и покупателям получать необходимые консультации и поддержку от фирм-производителей и сервисных служб в любое время.

Некоторые организации предоставляют своим клиентам возможность не только разместить заказ непосредственно через Интернет, но и получить через Интернет готовый продукт (если это информационный или программный продукт). В настоящее время существует ряд проектов создания в Интернет самостоятельной системы электронных взаиморасчетов.

Действие как макроэкономических, так и микроэкономических факторов, определяющих состояние рынка недвижимости, очень нестабильно. Решающая роль принадлежит макроэкономическим факторам: политическая ситуация в стране и регионах, общеэкономическая ситуация, состояние финансового рынка. Налоговое законодательство и вообще законодательство в России настолько не идеально, что организации не могут своевременно реагировать на его частые изменения.

Итак, в целом формирование отечественного рынка недвижимости можно охарактеризовать следующими факторами:

- не устойчивое положение в экономике (нормативные акты, издаваемые государством в тот или иной момент времени, несут в себе не предвиденный характер);
- высокая инфляция может привести к снижению инвестиционной активности, тем самым произойдет спад в развитии системы ипотечного кредитования;
- несовершенство законодательной базы (особенно относительно рынка недвижимости);
- непрозрачность информационного пространства вследствие политической неустойчивости, слабого развития инфраструктуры (только намечены формы сотрудничества, роли и функции отдельных звеньев, отсутствуют специальные службы сбора и анализа информации), низкого профессионализма участников рынка недвижимости (небольшой опыт работы, неопределенность законодательной базы, тенденция подбора сотрудников по дружбе и родству, а не по профессиональным качествам);
- отсутствие четкой методической базы по оценке недвижимости;

– неравномерное развитие сегментов рынка недвижимости (наиболее массовым является рынок жилья).

Таким образом, негативное воздействие на рынок недвижимости оказывают, практически все перечисленные факторы.

Клиентами АН «Деловой центр «Альянс» являются предприятия, организации, фирмы, а также физические лица. Доли в продаже недвижимости: физические лица – 65%; юридические лица – 35%. Динамика клиентской базы показана в таблице 2.2.1 и на рисунке 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Анализ объема клиентской базы АН «Деловой центр «Альянс», 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение, +/-		Динамика, %	
				2014 / 2013	2015 / 2014	2014 / 2013	2015 / 2014
Количество новых клиентов, ед.	190	90	160	-100	70	47,4	177,8
Количество клиентов, пользующихся дополнительными услугами АН «Деловой центр «Альянс»	70	140	140	70	0	200	100
Всего	260	230	300	-30	70	88,5	130,4

Наиболее значительные изменения клиентской базы в начале 2015 года обусловлены прибытием новых клиентов.

Положительным здесь является то, что на начало 2015 года клиентская база организации увеличилась на 77,8%.

Структура занятости жителей неординарна. Рыночные преобразования существенно обострили проблемы социально-экономического развития Белгородской области.

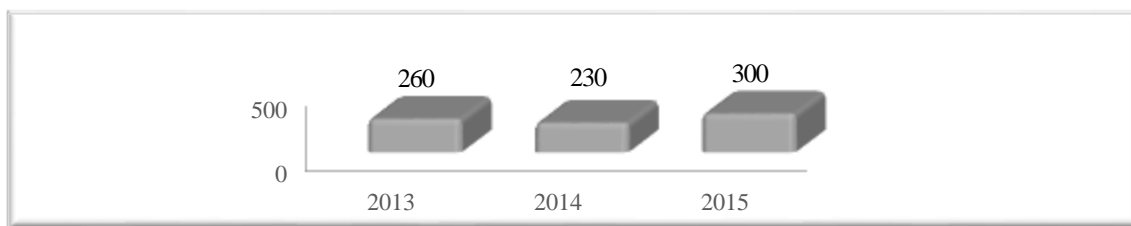


Рисунок 2.2.1 – Динамика клиентской базы АН «Деловой центр «Альянс», 2013-2015 гг.

Высокими темпами до экономического кризиса развивались такие отрасли, как жилищно-коммунальное хозяйство и непроизводственные виды бытового обслуживания населения, торговля, общественное питание, материально-техническое снабжение и сбыт, где численность работающих увеличилась.

Таким образом, в Белгородской области складывались благоприятные условия для развития и расширения сферы услуг. Поселок Борисовка формировал высокую стоимость жизни, в частности, цену жилья. Активное кредитование в 2013 – 2015 гг. значительно оживило движение на рынке первичного жилья. Возможность выбрать более удобную планировку, закрытый и оборудованный двор привлекает внимание молодых семей. Для того, чтобы не ошибиться с выбором застройщика горожане обращаются за советом к агентам по недвижимости (табл. 2.2.2) [44].

Таблица 2.2.2 – Динамика структуры сделок на рынке Белгородской области, %

Класс жилья	2013	2014	2015	Отклонение, (+/-)	
				2014 / 2013	2015 / 2014
Элитное	42	31	11	-11	-20
Средний класс	40	41	41	1	0
Низкобюджетное	18	28	48	10	20

На Борисовском рынке недвижимости до кризиса особой популярностью пользовались коттеджные поселки, расположенные на расстоянии 15-30 км от поселка и элитные новостройки в черте поселка,

однако экономический кризис привел к снижению спроса по всем направлениям. В настоящее время потребительский спрос вновь направлен на жилье среднего и низкобюджетного класса.

Исходя из данных таблицы 2.2.2, можно увидеть, что сделки с элитным жильем за исследуемый период значительно уменьшаются – в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 11%, а в 2015 году относительно 2014 года на 20%. Что касается сделок со средним классом жилья, то они на протяжении трех лет почти не изменялись в процентном отношении. Сделки с низкобюджетным жильем значительно увеличились к 2015 году, по сравнению с 2013 годом и составили 48% и 18% соответственно.

Что же касается обеспечения экономической составляющей для приобретения недвижимости: в докризисный период довольно популярными были совместные ипотечные программы строительных компаний и банков. То есть, строители заключали договоренности с банками, а те выдавали кредиты на конкретные новостройки покупателям. Часто банки сами вкладывали деньги в строительство.

В настоящее время многие партнерские ипотечные программы находятся в «замороженном» состоянии. Банки стараются минимизировать свои риски и не дают кредиты под новостройки.

Сегодня более реальное предложение – это рассрочка от застройщика, нежели партнерская программа банка. Недостаток – выдвигаются жесткие требования: высокие ставки, крупные первоначальные взносы, короткие сроки. Основная масса потребителей услуги находится в следующем возрастном диапазоне: от 20 до 60 лет. По большей части это работающие люди со стабильным ежемесячным окладом.

Основными конкурентами для АН «Деловой центр «Альянс» являются организации, имеющие большой опыт работы, способные оказывать аналогичные услуги на таком же, или более высоком уровне, занимающие большую долю рынка: «Партнер», ООО «Самотлор», «Оазис», «Расцвет» (рис. 2.2.2).

Как видно из рисунка 2.2.2, основными конкурентами АН «Деловой центр «Альянс» (на который приходится 10% рынка недвижимости поселка Борисовка), являются следующие агентства недвижимости: «Самотлор», занимающий 18% рынка недвижимости поселка Борисовка, «Оазис» – 13%, «Партнер» – 8% и молодая фирма «Расцвет» – 5%, остальные мелкие агентства, занимающие остальную часть рынка недвижимости – 46%.



Рисунок 2.2.2 – Доли рынка среди агентств недвижимости п. Борисовка за 2015 год, %

Рассмотрим краткую характеристику основных конкурентов АН «Деловой центр «Альянс».

Агентство недвижимости ООО «Самотлор». На начало 2016 года для удобства клиентов агентство имеет 4 офисных помещений в различных районах области. Агентство недвижимости предоставляет широкий спектр услуг по покупке и продаже жилой недвижимости.

Агентство считается стабильным и опытным агентством в Белгородской области. Опыт работы на рынке и комплексный деловой сервис позволили построить уникальную базу предложений недвижимости в области. Каждый день агенты по недвижимости показывают несколько объектов потенциальным покупателям. Агентство ООО «Самотлор» является одним из крупных в области, так как имеет большое количество офисов.

Агентство недвижимости «Оазис» осуществляет свою деятельность с 2010 года, имеет одно офисное помещение. Преимуществом данного предприятия является шестилетний опыт работы в сфере недвижимости, которое имеет наработанную с годами клиентскую базу (свыше 50% клиентов обращаются вторично и рекомендуют агентство недвижимости «Оазис» своим друзьям и родным).

Агентство недвижимости «Партнер». Центральный офис располагается в поселке Борисовка. Всего агентство имеет два офиса в разных районах области. Весомым преимуществом АН «Партнер» является наличие собственной базы данных по всем возможным объектам.

Агентство недвижимости «Расцвет» работает на рынке недвижимости с 2015 года и является самой молодой организацией. Имеет одно офисное помещение. Выполняет весь спектр услуг.

Анализ конкурентов был проведен на основе независимых экспертных оценок. В качестве экспертов выступали: регистратор в УФРС по Белгородской области, сотрудник БТИ, клиенты агентства.

В качестве основных конкурентов были выбраны агентства недвижимости: «Самотлор», «Оазис», «Партнер», «Расцвет». Выбор основывается на выделении наиболее крупных в рассматриваемой нише рынка организаций. Оценка сравнительных преимуществ агентств недвижимости представлена в приложении Г.

Лидером рынка является агентство недвижимости «Самотлор». По всем факторам конкурентоспособности это агентство набрало наибольшее количество баллов – 39. АН «Деловой центр «Альянс» отстает от непосредственного лидера на 4 балла и заняло третье место из исследуемых агентств, на втором месте агентство «Оазис» с 36 баллами.

Главными критериями, по которым АН «Деловой центр «Альянс» уступает лидеру, являются цена за квадратный метр, скорость заключения сделки по купле-продаже недвижимости и реклама.

Тем не менее, АН «Деловой центр «Альянс» обладает рядом

преимуществ перед конкурентами, имея большой ассортимент предлагаемых услуг, высокое качество оформляемых сделок с недвижимостью.

Частное агентство недвижимости «Партнер» уступает АН «Деловой центр «Альянс» 10 баллов, «Расцвет» – 15 баллов.

Для более глубокого анализа конкурентоспособности АН «Деловой центр «Альянс», исследуем ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке недвижимости (приложение Д).

Необходимо назначить сотрудника специализирующегося на работе в интернете. Это даст ряд преимуществ: клиенты получать интересующую их информацию в любое удобное для них время, оставлять заявки, расширит клиентскую базу. Реализации данной идеи будет способствовать наличию собственного сайта.

Поле «СЛВ» Выход на новые рынки за счет сети Интернет выгодно, не требует больших финансовых вложений, т.к. может осуществляться из центрального офиса.

Экономический кризис привел к сокращению количества конкурентов АН «Деловой центр «Альянс», т.к. многие организации не смогли покрыть свои расходы. Тем самым увеличился приток клиентов из организаций – конкурентов.

Гибкий график работы дает возможность обслуживать большее количество клиентов, подстраиваясь под их график.

Поле «СИУ» Законодательная база в стране очень нестабильна, в настоящее время на государственном уровне решается вопрос о возобновлении лицензирования риэлтерской деятельности. Повышение квалификации персонала в случае возобновления лицензирования позволит организации быстро отреагировать, и, тем самым, получить конкурентное преимущество.

Поле «СЛУ» В период экономической нестабильности главная задача

любой организации – минимизация затрат. Использование современных технологий позволит снизить расходы.

Большинство агентств недвижимости Белгородской области отказались от рекламы из-за недостатка средств. Для сохранения клиентов печатные издания, такие как «Моя реклама Белгород», «Из рук в руки» снизили расценки. Сокращение количества конкурентов привело не только к увеличению числа клиентов, но и сокращению издержек организации, связанных с оплатой рекламы.

Анализ сильных и слабых сторон организации позволил выявить основные проблемы АН «Деловой центр «Альянс», основа которых заключается в отсутствии установленной стратегии организации. В данный момент на рынке сформировалось достаточно большое количество возможностей для развития.

Таким образом, для того, чтобы успешно функционировать в условиях ипотечного кризиса, АН «Деловой центр «Альянс» необходим определенный набор методов управления, использование которых поможет справиться с новыми нестандартными задачами, постоянно возникающими в условиях экономического кризиса. Один из вариантов выхода из сложившейся ситуации – это оптимизация работы агентств.

Следовательно, в процессе исследования конкурентоспособности АН «Деловой центр «Альянс» можно сделать следующий вывод. К слабым сторонам деятельности данного предприятия относятся: низкая и неэффективная рекламная деятельность. Соответственно для устранения выявленного недостатка, необходим комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ агентства на потребительском рынке Белгородской области.

По нашему мнению, для повышения конкурентоспособности АН «Деловой центр «Альянс» необходимо:

– оптимизировать работу агентства;

- усовершенствовать рекламную деятельность агентства;
- расширить свои возможности с целью привлечения новых клиентов.

2.3. Совершенствование управления конкурентоспособностью агентства недвижимости «Деловой центр «Альянс»

На основании полученных данных исследования и выявленных слабых сторон организации, проведенного в первом и втором параграфе второй главы настоящей работы, мы для совершенствования управления конкурентоспособностью АН «Деловой центр «Альянс» предлагаем план с поэтапным планированием рекламной деятельности в данном агентстве.

Этапы планирования рекламной деятельности в АН «Деловой центр «Альянс». В понятие «планирование рекламной деятельности» входит составление 4 видов планов, это:

- 1) рекламные мероприятия;
- 2) мероприятия по контролю за осуществлением рекламы;
- 3) мероприятия по оценке эффективности рекламы;
- 4) мероприятия рекламного бюджета.

Существенными моментами планирования являются:

1. Выявление целей и задач.
2. Обозначение рекламной стратегии и тактики.
3. Разработка плана рекламных мероприятий.
4. Составление мероприятий по контролю за рекламной деятельностью.
5. Формирование мероприятий по оценке ее эффективности.
6. Построение плана рекламного бюджета.

Первоначальный этап заключается в проведении исследования по изучению целевой аудитории (целевого рынка). В плане рекламы, который является разновидностью маркетингового планирования, важно определить основные целевые сегменты исследуемого рынка.

По заданному рынку требуется провести сегментацию, то есть

разделить на группы потребителей, выявить сходные потребности, соответственно с которыми разработать план рекламы.

Выбирая целевые сегменты важно предусмотреть их привлекательность: размер, темпы роста, прибыльность, а также предусмотреть, в каком из сегментов организация получит наибольшее конкурентное преимущество. Целевой сегмент определяется: содержанием рекламы, способом ее подачи, временем показа, выбором средства рекламы.

Целевым сегментом для агентства недвижимости является конечный потребитель.

1. Выявление целей и задач рекламной кампании АН «Деловой центр «Альянс».

Планирование рекламно-информационной деятельности агентства требуется начинать с выявления его целей и задач.

Основные цели рекламной деятельности АН «Деловой центр «Альянс» можно сформулировать как:

- формировать у потребителя определенный уровень знаний о услуге;
- формировать определенного образа агентства;
- побуждать потребителя пользоваться услугами данного агентства;
- сделать потенциального потребителя постоянным клиентом

агентства. АН «Деловой центр «Альянс» необходимо определить образец позиционирования на рынке.

Конечно, АН «Деловой центр «Альянс» может быть позиционировано как современное агентство в районе, где оно расположено, которое представляет современные услуги по продуманным ценам и высокое качество обслуживания.

Можно предложить другие варианты образцов позиционирования:

- агентство с большим выбором услуг и высококвалифицированным штатом;

– современное агентство недвижимости, заботящееся о своих клиентах. АН «Деловой центр «Альянс» при разработке образца позиционирования, можно поставить для себя вопросы, на которые затем ответить:

– какая индивидуальность АН «Деловой центр «Альянс» может отличать его от других агентств?

– чем оно может зарекомендовать себя лучше других агентств?

– что привлечет клиентов в АН «Деловой центр «Альянс»?

Все ответы на эти вопросы будут являться базовой основой для рекламной стратегии агентства.

2. Обозначение рекламной стратегии и тактики АН «Деловой центр «Альянс».

Основные задачи могут выстраиваться в соответствии с:

– типом рекламы;

– целевыми аудиториями рекламы (группы населения, категории специалистов);

– акцентом рекламы на основании мотивации ее целевых аудиторий, то есть широты рекламируемых услуг и актуальных рекламных лозунгов;

– видами рекламы.

Конкретными направлениями рекламной деятельности в АН «Деловой центр «Альянс» могут быть:

– разнообразные средства распространения рекламы;

– подготовка и подача новых рекламных материалов;

– трансляция телевизионного рекламного материала;

– смена оформления офиса агентства.

На данном этапе планирования рекламно-информационной деятельности агентства недвижимости основным в выборе являются: фирма – изготовитель рекламных материалов и конкретные носители рекламы. Количество минимальных рекламных контактов желательно не менее трех. Первый рекламный контакт – предназначен для ознакомления потребителя с

услугами, второй – для понимания содержания рекламного сообщения, третий и последующие контакты способствуют возникновению у потребителя предрасположенности к действию, то есть покупке услуг агентства.

3. Разработка плана рекламных мероприятий АН «Деловой центр «Альянс». Планируя рекламную деятельность, цель которой заключается в привлечении большого количества клиентов в АН «Деловой центр «Альянс», план может содержать следующие разделы:

1. Задача – формировать положительный образ агентства недвижимости.
2. Характер рекламы – информативный.
3. Целевая аудитория: население.
4. Широта рекламируемых услуг агентства недвижимости.
5. Формы рекламы – в СМИ, наружная, информационная, на месте продаж, работа с клиентами.

Примерный план рекламных мероприятий АН «Деловой центр «Альянс» приведен в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Примерный план рекламной деятельности АН «Деловой центр «Альянс»

№ п/п	Рекламная деятельность	Мероприятия	Периодичность проведения
1.	Информационная работа с специалистами	- участие в конференциях; - информационные листки для специалистов	Январь - Декабрь
2.	Наружная - щитовая	- штендер рядом с агентством	Апрель
3.	Место продаж: - оформление офиса агентства	- тематическое оформление; - конкурс на лучший офис	Январь, Апрель, Июль, Ноябрь
	совершенствование культуры обслуживания	- семинары для специалистов агентства; - конкурсы на лучшего специалиста по обслуживанию	Январь, Март, Май, Июль, Сентябрь, Ноябрь
4.	В СМИ пресса	- рекламная статья об агентстве	Октябрь
	- телевидение	- участие в телепередачах о недвижимости	Март, Сентябрь

4. Составление мероприятий по контролю за осуществлением рекламы.

В плане мероприятий по контролю за рекламой желательно чтобы были представлены мероприятия по контролю за каждым видом рекламной деятельности с указанием сроков проведения (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – Планирование мероприятий по контролю за рекламной деятельностью АН «Деловой центр «Альянс»

№ п/п	Рекламная деятельность	Мероприятия по контролю	Сроки проведения
1.	Место продаж: - оформление офиса агентства - повышение культуры обслуживания	Контроль: - состояние внешнего вида офиса - оформление офиса агентства Контроль: - тематика семинара - участие сотрудников в семинаре	еженедельно 2 раза в год
2.	В СМИ	Контроль: - выбор СМИ - опубликование статьи	1 раз в год
	- телевидение	Контроль: - выбор передачи - тематика информационных материалов	2 раза в год
3.	Наружная - щитовая	Контроль: - текст, качество и сроки выполнения - состояние штендера	1 раз в год ежедневно
4.	Информационная работа со специалистами	Контроль: - тематика информации и участие в конференции; - качество исполнения информационных листовок и сроки предоставления	по мере проведения

5. Формирование мероприятий по оценке рекламной эффективности.

В настоящее время методик оценки эффективности финансовых вложений в рекламу нет. Анализ результатов рекламной деятельности, проведенный по каждому этапу, позволит оценить эффективность вложений и после возможно будет планировать рекламную кампанию, с учетом финансовых затрат на ее проведение в будущем.

Для изучения эффективности рекламы применяют следующие методы: социологический; экономический.

Социологический метод возможно использовать при опросе как потребителей, так и специалистов агентства, анкеты могут содержать 3-4 вопроса.

Экономическими методами обоснования эффективности рекламы возможны следующие:

- сопоставление выручки от реализации рекламируемых услуг до и после проведения рекламной кампании, определив прирост товарооборота;

- сопоставление количества реализованных товаров/услуг ассортимента недвижимости до и после проведения рекламной кампании, определив темпы прироста количества спроса;

- сопоставление товарооборота рекламируемых услуг агентства с суммой затрат на их рекламу;

- подсчитывание издержек по рекламе в расчете на 1 рубль объема сбыта.

Самые востребованные способы определения экономической эффективности рекламы – это сопоставление товарооборота рекламируемого товара с суммой затрат на его рекламу, то есть два последних способа.

Предложения по составлению плана мероприятий по оценке эффективности рекламы даны в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Формирование мероприятий по оценке эффективности рекламной деятельности АН «Деловой центр «Альянс»

№ п/п	Рекламная деятельность	Мероприятия (оценка эффективности рекламы)	Сроки проведения
1.	Место продаж	- Провести анкетирование клиентов агентства	В период проведения конкурсов
2.	В СМИ	- Сравнить товарооборот по месяцам - Сравнить прирост товарооборота с суммой затрат на рекламу; - Провести анкетирование клиентов агентства	По окончании проведения рекламного мероприятия

3.	Наружная - щитовая	- Сравнить прирост объема продаж с суммой затрат на рекламу	По окончании проведения рекламного мероприятия
4.	Информационная работа со специалистами	- Провести анкетирование специалистов - Проследить динамику товарооборота по месяцам	В период проведения конференций По окончании проведения рекламного мероприятия

6. Построение плана рекламного бюджета в АН «Деловой центр «Альянс».

Планирование рекламного бюджета является важным этапом разработки рекламной кампании агентства недвижимости. Формирование бюджета требует составления трех планов:

- 1) рекламных мероприятий;
- 2) мероприятий по контролю за осуществлением рекламы;
- 3) мероприятий по оценке ее эффективности.

Расходы на рекламу – это расходы, ориентированные на целевое информационное воздействие на потребителя для продвижения продукции на рынок сбыта. Такие расходы могут представлять собой как затраты на разработку, издание, изготовление, транспортировку и хранение рекламных материалов, проведение рекламных мероприятий, на уценку услуг, которые полностью или частично потеряли свое изначальное качество при их использовании. Все основные виды расходов по статьям представлены в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Виды расходов по рекламной деятельности АН «Деловой центр «Альянс»

№ п/п	Расходные статьи	Содержание расходов
1.	Административные	Расходы за работу персонала, который проводит маркетинговые исследования, обучает сотрудников агентства; осуществляет рекламную деятельность
2.	На разработку и изготовление рекламных материалов в СМИ и в офисе агентства	Расходы за работу персонала, который составляет текст объявления или публикации; разрабатывает сценарии видеоролика; подготавливает эскиз и формирование макета объявления; проводит съемку видеоролика и т. п

3.	На приобретение рекламного пространства	Расходы на газетную полосу; эфирное время на радио и телевидении; площадь для наружной рекламы и т. д.
4.	На производство печатной рекламы	Расходы за работу персонала, который разрабатывает печатные материалы; типографские услуги по изготовлению: проспектов, плакатов, листовок, этикеток и т. п.
5.	На производство наружной рекламы	Расходы за работу персонала, который разрабатывает и исполняет рекламные щиты, указатели, световые панно и др. наружной рекламы; материалы для изготовления
6.	На производство рекламной продукции	Расходы за работу персонала, который создает эскизы и производит сувенирную продукцию
7.	На рекламу на месте продажи	Расходы на уценку услуг, которые полностью или частично потеряли свое изначальное качество при их использовании
8.	На рекламу на транспорте	Расходы на составление текста объявления и типографских услуг; на создание эскизов и исполнение рекламного оформления транспортных средств; стоимость материалов; стоимость размещения рекламы
9.	Расходы на проведение информационной деятельности среди специалистов	Расходы на приобретение, изготовление или копирование аудиовизуальной информации в виде кино, видео-, диафильмов и т.д.; на изготовление и оформление рекламных стендов, планшетов и т. д.

Рекламный бюджет состоит из таких расходных статей как:

- 1) административные расходы;
- 2) расходы на разработку и изготовление рекламных материалов;
- 3) расходы на приобретение рекламного пространства;
- 4) расходы на производство рекламы;
- 5) расходы на уценку услуг в офисе.

Размеры денежных сумм, предназначенные на проведение рекламной кампании, основываются на следующих принципах:

- фиксированный процент от товарооборота (метод доли от продаж);
- фиксированная сумма;
- расчет на основании целей и задач агентства недвижимости;

- расчет на основании рекламной компании конкурентов;
- остаточный принцип.

Самым простым и одновременно целесообразным является принцип – метод доли от продаж. В этом случае, рекомендуемая доля должна быть не менее 1%. Министерством финансов Российской Федерации установлены предельные нормативы расходов на рекламу, принимаемые при налогообложении прибыли: для организаций с валовым доходом до 30 млн. руб. в год составляет 7,5% от объема выручки (какими являются агентства недвижимости). Для крупных агентств, доход которых превышает 30 млн. руб., принцип расчета дан в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 – Определение размеров расходов на рекламу в зависимости от объемов выручки от продаж

Объем выручки от продажи продукции (работ, услуг), включая налог на добавленную стоимость	Предельные размеры расходов на рекламу, принимаемых при налогообложении прибыли
До 30 млн. рублей включительно	7,5% от объема
Свыше 30 млн. рублей	2,25 млн. рублей + 3,75% с объема, превышающего 30 млн. руб.
Свыше 300 млн. рублей	12,375 млн. рублей + 1,5% с объема, превышающего 300 млн. руб.

Планирование рекламного бюджета представляет многоступенчатый процесс. В ходе использования долевого метода, выделяют следующие этапы:

- определить расходы по видам рекламы;
- определить доли отдельных расходных статей в рекламном бюджете;
- предварительно планировать рекламный бюджет;
- оценить расходы на рекламу;
- формировать окончательный план рекламного бюджета.

По окончании формирования плана рекламного бюджета

рекомендуется составить календарный план проведения рекламной кампании.

Мы предлагаем примерную рекламную кампанию для АН «Деловой центр «Альянс».

Каналами коммуникации для рекламы могут использоваться средства массовой информации.

При выборе медийных средств необходимо руководствоваться тем, что продвигаться будут услуги агентства недвижимости.

Предположим, что наружная реклама составит где-то 40% от общих затрат. 40% затрат придется на прессу и полиграфию (например, публикации на актуальные темы в СМИ).

Радиореклама составит 10% затрат, как более воздействованный способ информирования целевой аудитории.

На телерекламу придется в пределах 6%.

Этот способ донесения информации можно использовать в комплексе с радиорекламой, прессой, это могут быть крупномасштабные сезонные акции: брэндовые персонажи; осенне-зимний, зимне-весенний и другие сезоны; акции, приуроченные к какому-либо празднику; новостные сюжеты.

В таблице 2.3.6 представлена примерная рекламная кампания для АН «Деловой центр «Альянс».

Таблица 2.3.6 – Примерная рекламная кампания для АН «Деловой центр «Альянс»

	Большой бюджет	Средний бюджет	Малый бюджет
Целевая аудитория	Состоятельные люди, бизнесмены, чиновники	Топ и миддл-менеджмент (менеджеры среднего уровня)	Студенты, пенсионеры, социальные работники
Охват (тыс. человек в мес.)	от 50 до 500	от 100 до 1 000	от 70 до 1 000
Места размещения рекламы	Дорогие супермаркеты	Спонсорство, фитнес-центры, промо-акции в ТЦ	Листовки в супермаркетах, флаеры
Стоимость (тыс. р.)	100 – 250	50 – 150	10 – 100

Чтобы оценить экономическую эффективность от внедрения мероприятий для совершенствования управления конкурентоспособностью АН «Деловой центр «Альянс», мы определили, что будем оценивать следующие мероприятия:

1) Разработка и изготовление рекламных материалов в СМИ и в офисе агентства (расходы за работу персоналу, который составляет текст объявления или публикации; разрабатывает сценарии видеоролика; подготавливает эскиз и формирование макета объявления; проводит съемку видеоролика и т. п.);

2) Проведение семинаров для специалистов агентства;

3) На производство печатной рекламы, наружной рекламы, рекламной продукции, рекламу на транспорте, рекламу на месте, проведение информационной деятельности среди специалистов.

Для начала необходимо рассчитать затраты которые АН «Деловой центр «Альянс» понесет в процессе реализации предложенных мероприятий. Мероприятия по совершенствования управления конкурентоспособностью АН «Деловой центр «Альянс», которые будут наименее затратные, но наиболее эффективными:

1) За разработку и изготовление рекламных материалов в СМИ и в офисе агентства сотрудникам к окладной части прибавить 10 %. Разработка и изготовление рекламных материалов: составляется текст объявления или публикации; сотрудником, который разрабатывает сценарии видеоролика; сотрудником, который подготавливает эскиз, проводит съемку видеоролика. Разработка и изготовление рекламных материалов проходит раз в 4 месяца, то есть 3 раза в год. Исполнитель, который составляет текст объявления или публикации:

$$14000 * 10 / 100 = 1400 \text{ руб.}$$

$$(14000 + 1400) * 3 = 46200 \text{ руб.}$$

Сотрудник, который разрабатывает сценарии видеоролика:

$$13500 * 10 / 100 = 1350 \text{ руб.}$$

$$(13500+1350)*3=44550 \text{ руб.}$$

Исполнитель, который подготавливает эскиз, проводит съемку видеоролика:

$$18000*10/100=1800 \text{ руб.}$$

$$(18000+1800)*3=59400 \text{ руб.}$$

Итого: 150150 руб.

Теперь необходимо посчитать экономическую эффективность. Экономическая эффективность – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Расчет производится путем сравнения затрат с экономическим эффектом, как денежным выражением результата, рассчитанного путем прогнозирования, по формуле:

$$\text{Эффективность (Э)} = \text{Результат (Р)} / \text{Затраты (З)} * 100\% \quad (5)$$

$$\text{Э} = (13000/150150)*100\% = 8,6 \%$$

2) Проведение семинаров для специалистов агентства.

Оплата курсы для двух специалистов агентства по работе с клиентами:

$$9400*2=18800 \text{ руб.}$$

Оплата двух семинаров для бухгалтера: $1500*2=3000$ руб.

Оплата семинара для офис-менеджера: $800*1=800$ руб.

Оплата специализированных курсов для начальника отдела риэлторов:

$$2500*1=2500 \text{ руб.}$$

Итого: 25100 руб.

$$\text{Э} = (5000/25100)*100\% = 19,9\%.$$

3) Производство: 1) печатной рекламы; 2) наружной рекламы; 3) рекламной продукции; 4) рекламу на транспорте; 5) рекламу на месте; 6) проведение информационной деятельности среди специалистов; 7) газетную рекламу; 8) эфирное время на радио и телевидении; 9) типографские услуги по изготовлению: проспектов, плакатов, листовок, этикеток; 10) разрабатывает и исполняет рекламные щиты, указатели, световые панно; 11) площадь для наружной рекламы. Ежемесячные выплаты фиксированной

суммы – выплачивать по 400 руб. на каждое направление рекламы:

$400 \cdot 11 = 4400$ руб. в месяц, $4400 \cdot 12 = 52800$ руб.

$\Xi = (3200/52800) \cdot 100\% = 6\%$.

Итого: 228050 руб.

С каждым годом, если в АН «Деловой центр «Альянс» прибыль будет увеличиваться, то можно внедрять и другие предложенные методы в этом направлении.

Общая оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью АН «Деловой центр «Альянс» представлена в таблице 2.3.7 на основании данных о прибыли и убытках.

Таблица 2.3.7 – Примерная рекламная кампания для АН «Деловой центр «Альянс»

Показатель	До реализации проектов	После реализации проектов	Отклонение, %
1. Объем продаж, руб.	7216	7935	110,0
2. Среднегодовая численность персонала, чел.	25	25	100
3. Производительность труда, тыс. руб./чел	5229	5973	114,2
4. Расходы, руб.	4477	5629	125,7
В т.ч.: - фонд заработной платы, руб.	6156	6724	109,2
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	4689	4963	105,8
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	6490	6781	104,5
7. Рентабельность продаж, % (по прибыли от продаж)	9,0	10,7	118,9

Из таблицы видим, что в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью АН «Деловой центр «Альянс» объем продаж увеличится на 10%, чистая прибыль предприятия увеличится на 4,5%, а рентабельность возрастет на 18,9%.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью АН «Деловой центр «Альянс» будут созданы условия для эффективного, организованного, высокопроизводительного труда, мотивированности и самодисциплины персонала, что обеспечит, финансовую стабильность предприятия, требуемую доходность, достойный заработок и перспективную работу для персонала. Исследование АН «Деловой центр «Альянс» указывает на необходимость введения в план по рекламной деятельности для совершенствования управления конкурентоспособностью агентства, следующих действий:

- внедрять элементы фирменного стиля в деятельность агентства;
- грамотно формировать набор услуг, предоставляемых агентством;
- развивать сферы дополнительных услуг, особенно информационных.

Только после введения данных мероприятий в деятельность АН «Деловой центр «Альянс» можно думать о планировании рекламы в СМИ.

С целью развития фирменного имиджа АН «Деловой центр «Альянс» можно предложить следующие направления деятельности:

- создание фирменного стиля в оформлении офиса агентства;
- разработка фирменного знака;
- создание фирменной оригинальной спецодежды;
- построение фирменных конструкций офисного оборудования;
- обеспечение определенного уровня цен на услуги, которые будут выделять АН «Деловой центр «Альянс» от других.

Основными характеристиками наружной рекламы для АН «Деловой центр «Альянс» могут быть:

- сделать агентство привлекательным для клиентов;

- постоянно давать информацию об агентстве, его услугах и ценовой политике;
- рекламировать агентство в сочетании с другими рекламными мероприятиями.

Желательно подчеркнуть заметность АН «Деловой центр «Альянс»: названия и логотипа. По возможности использовать слоганы: запоминающиеся рекламные девизы.

Предложения по оформлению наружных витрин АН «Деловой центр «Альянс»:

- уместно создание целостных композиций;
- целесообразно, чтобы рекламные материалы и декоративные элементы дополнять друг друга;
- следует исключить перегруженность композиции большим количеством элементов и надписей;
- информационные и рекламные вывески должны быть выполнены в крупном формате, свободно прочитываться и быстро восприниматься.

Грамотное наружное оформление АН «Деловой центр «Альянс» сможет сделать его красивым и оригинальным местом, привлекательным для клиентов, сформирует индивидуальный образ и устойчивую лояльность.

По нашему убеждению, реклама в СМИ для АН «Деловой центр «Альянс» будет в большей степени эффективна. Данное обстоятельство определяется тем, что действие данной рекламы проявляется сильнее у потребителей, которые находятся рядом с рекламируемым агентством.

В случае размещения рекламы на телевидении, АН «Деловой центр «Альянс» предлагается размещать рекламу в местных рекламных блоках. С успехом в этом направлении используется вид рекламного носителя как рекламный ролик.

На радио АН «Деловой центр «Альянс» может передавать рекламные объявления, принимать участие в радиопрограммах. Систематическое проведение таких программ может в значительной степени поднять рейтинг

агентства. Также можно воспользоваться услугами местных радиостанций.

Можно посоветовать АН «Деловой центр «Альянс» прибегнуть к периодическим печатным изданиям, помещать рекламные объявления, статьи рекламного характера.

АН «Деловой центр «Альянс» может использовать в своих целях местные периодические издания в качестве канала коммуникации на рынке труда, то есть печатать объявления о свободных вакансиях и при этом, правильно составленное объявление можно расценивать как рекламу.

Чтобы оценить финансовые возможности АН «Деловой центр «Альянс» для использования каналов СМИ в процессе проведения рекламной кампании, необходимо произвести предварительные расчеты общей стоимости рекламы. Собственные печатные рекламные материалы, такие как проспекты, буклеты, могут быть актуальными для деловой репутации АН «Деловой центр «Альянс». Также возможно создать периодическое корпоративное издание АН «Деловой центр «Альянс», выходящее не реже одного раза в месяц.

Для популяризации компании, хорошим средством может явиться сувенирная продукция. Преподнесение оригинальных сувениров значит как оказание знаков внимания деловым партнерам и клиентам. Самыми подходящими для этого ситуациями могут быть выставки, семинары, презентации и деловые переговоры. Вручать сувениры коллегам по бизнесу можно на общих и индивидуальных праздниках и значит закреплять партнерские взаимоотношения.

В офисе агентства возможно вручение клиентам, в процессе совершения покупки недвижимости, мелких сувениров, например, календари, ручки.

В целях рекламирования услуг агентства рационально создание корпоративного сайта АН «Деловой центр «Альянс», в этом случае информацию на сайте необходимо обновлять не реже 1 раза в неделю. Преимущество Интернет-рекламы состоит из ее относительной дешевизны.

Общеизвестно, что количество пользователей Интернета, которые используют онлайн-поиск разных услуг, предоставляемых агентствами недвижимости значительно много.

Повышение культуры обслуживания – это залог долгосрочных отношений с клиентами, их контакты с другими людьми помогают привлечь в агентство новых покупателей.

Характеристики, определяющие культуру обслуживания:

- компетентность специалистов агентства;
- культура взаимоотношений персонала агентства к клиентам;
- внутренняя культура сотрудников агентства;
- внешний вид специалистов;
- скорость обслуживания клиентов;
- объем и качество предоставленной населению информации.

Повысить культуру обслуживания возможно при расширении спектра услуг, которые оказывает АН «Деловой центр «Альянс».

Маркетинговые коммуникации повышают конкурентоспособность агентств недвижимости. Исследование маркетинговых коммуникаций как фактора, влияющего на клиента в процессе выбора им услуг агентства недвижимости, дало возможность нам предложить АН «Деловой центр «Альянс»:

- продумать размещение и оптимизировать набор промоматериалов в офисе;
- провести опрос клиентов агентства, направленный на изучение их предпочтений;
- обучить специалистов агентства навыкам личного общения (например, посещение курсов по психологии);
- выявить неудовлетворенность спроса клиентов;
- изучить жалобы клиентов;
- информировать население при помощи наружной рекламы или прямой почтовой рассылки о рекламной кампании в агентстве.

Таким образом, только постоянное «маркетинговое давление» на рынок будет приносить результат.

Безусловно, данные предложения и советы по совершенствованию конкурентоспособности не могут охватить все составляющие организации рекламной работы агентства. Но разработанные нами предложения возможно смогут помочь АН «Деловой центр «Альянс» в большей степени эффективно использовать рекомендованные мероприятия в рекламной деятельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности АН «Деловой центр «Альянс» необходимо систематически проводить маркетинговые мероприятия, совершенствовать торгово-технический процесс, систему обслуживания клиентов, что позволит повысить имидж агентства, увеличить его товарооборот. При дальнейшем использовании своих конкурентных преимуществ и внедрении предложенных мероприятий агентство недвижимости «Деловой центр «Альянс» может значительно повысить свою конкурентоспособность, а, следовательно, и прибыль.

Заключение

На основе анализа теоретических аспектов конкурентоспособности, можно сделать следующие выводы.

1) Под конкурентоспособностью продукции понимают:

– уровень экономическо-технических, эксплуатационных параметров товара, который позволяет выдержать конкуренцию с другими аналогичными товарами на рынке;

– сравнительную характеристику товара, содержащую комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара.

2) К коммерческим условиям конкурентоспособности относят:

– ценовые показатели;

– показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары;

– показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы;

– показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий.

3) К организационным условиям относят:

– обеспечение максимально возможного приближения продавцов товара к показателям, влияющим на снижение издержек обращения;

– доставка товара до места потребления не только крупным оптом-транзитом, но и мелкими партиями через складские предприятия;

– грамотное пользование транспортными уставами, кодексами, правилами перевозок, транспортными тарифами и другими основополагающими документами в этой области;

– расширение послепродажного сервиса, оказываемого потребителям с гарантийным и послегарантийным обслуживанием.

4) К основным факторам комплексной оценки конкурентоспособности товара относят:

- экономический потенциал и темпы роста экономики;
- уровень развития науки техники;
- участие в международном разделении труда;
- динамичность и емкость внутреннего рынка;
- социально - экономическую и внутривластическую ситуацию;
- гибкость финансовой системы;
- государственное регулирование экономики;
- обеспеченность трудовыми и материальными ресурсами и уровень квалификации ресурсов.

5) Оценка конкурентоспособности складывается из трех составляющих:

- анализа рынка и выбора наибольшего конкурентоспособного товара – образца в качестве базы для сравнения и определения уровня конкурентоспособности;
- определение набора сравниваемых параметров двух товаров;
- расчета интегрального показателя конкурентоспособности товара.

В процессе исследования конкурентоспособности АН «Деловой центр «Альянс» были сделаны выводы:

1) К слабым сторонам деятельности данного предприятия относятся: низкая и неэффективная рекламная деятельность. Соответственно для устранения выявленного недостатка, необходим комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ агентства на потребительском рынке Белгородской области.

2) Для повышения конкурентоспособности АН «Деловой центр «Альянс» нами предложено:

- оптимизировать работу агентства;
- усовершенствовать рекламную деятельность агентства;
- расширить свои возможности с целью привлечения новых клиентов.

Данные предложения и советы по совершенствованию конкурентоспособности не могут охватить все составляющие организации рекламной работы агентства. Но разработанные нами предложения возможно смогут помочь АН «Деловой центр «Альянс» в большей степени эффективно использовать рекомендованные мероприятия в рекламной деятельности организации.

Для повышения конкурентоспособности АН «Деловой центр «Альянс» необходимо систематически проводить маркетинговые мероприятия, совершенствовать торгово-технический процесс, систему обслуживания клиентов, что позволит повысить имидж агентства, увеличить его товарооборот. При дальнейшем использовании своих конкурентных преимуществ и внедрении предложенных мероприятий агентство недвижимости «Деловой центр «Альянс» может значительно повысить свою конкурентоспособность, а, следовательно, и прибыль.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>.
2. **Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>.
3. **Российская Федерация. Законы. Земельный кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>.
4. **Российская Федерация. Законы. Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30 декабря 2004 г. № 214 – ФЗ** // **Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 27. – Ст. 2711.**
5. **Азоев Г.Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 20 с.
6. **Александров Н.Н.** Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления / Н.Н. Александров. – Изд-во: Н. Новгород, 2014. – 67 с.
7. **Антипов Ю.** Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Ю. Антипов // **Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – № 3 (89). – С. 13.**
8. **Афанасьев М.П.** Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Академический проект, 2015. – 11 с.
9. **Белоусов В.Л.** Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // **Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №5(25). – С. 17.**
10. **Бударь С.Ю.** Управление конкурентоспособностью строительных организаций / С.Ю. Бударь. – Изд-во: Ростов н/Д., 2012. – 76 с.
11. **Бузова И.А.** Управление недвижимым имуществом / И.А. Бузова. – СПб: Форум, 2015. – 47 с.
12. **Васильева З.А.** Иерархия понятий конкурентоспособности объектов

рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2(52). – С. 83.

13. **Власова Е.И.** Управление конкурентоспособностью брендов: монография / Е.И. Власова. – Изд-во: Екатеринбург, 2015. – 90 с.

14. **Воронов А.А.** Моделирование конкурентоспособности продукции / А.А. Воронов // Стандарты и качество. – 2014. – № 11. – С. 47.

15. **Воронов А.А.** Современная конкуренция: особенности и перспективы развития / А.А. Воронов. – Изд-во: Краснодар, 2012. – 38 с.

16. **Воронов А.** Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2015. – № 5. – С. 16.

17. **Гараев И.М.** Анализ понятий конкуренция и конкурентоспособность / И.М. Гараев. – Изд-во: Камск, 2013. – 58 с.

18. **Гоголева Т.Н.** Конкуренция: сущность, закономерность, регулирование / Т.Н. Гоголева. – Изд-во: Воронеж, 2014. – 21 с.

19. **Головачев А.С.** Методические основы конкурентоспособности предприятий / А.С. Головачев // Экономика и управление. – 2015. – №10. – С. 8.

20.

Головачев А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – Аспект-Пресс, 2012. – 32 с.

21. **Горемыкин В.А.** Экономика недвижимости / В.А. Горемыкин. – М.: Велби, 2014. – 88 с.

22. **Грабовый П.Г.** Экономика и управление недвижимостью / П.Г. Грабовый. – Изд-во: Смоленск, 2012. – 28 с.

23. **Еленева Ю.Я.** Современные подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятий / Ю.Я. Еленева // Современное управление. – 2013. – №7. – С. 7.

24. **Жариков В.Д.** Конкурентный статус предприятия: качество, эффективность / В.Д. Жариков // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: сб. науч. трудов. – Изд-во: Тамбов, 2012. – 30 с.

25. **Завьялов П.С.** Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 2013. – №12. – С.55.
26. **Завьялов П.С.** Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П.С. Завьялов // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 32.
27. **Захарченко В.И.** Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / В.И. Захарченко // Машиностроитель. – 2012. – № 11. – С.17.
28. **Зиннуров У.Г.** Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей / У.Г. Зиннуров // Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 27.
29. **Квасникова В.В.** Конкурентоспособность товаров и организаций / В.В. Квасникова. – Инфра-М, 2013. – 19 с.
30. **Кони́на Н.Ю.** Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2012. – 68 с.
31. **Котков В.В.** Управление конкурентоспособностью предприятия промышленности / В.В. Котков. – СПб.: ГИЭУ, 2014. – 51 с.
32. **Криворотов В.В.** Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения / В.В. Криворотов. – Изд-во: Екатеринбург, 2016. – 77 с.
33. **Крутик А.Б.** Экономика недвижимости / А.Б. Крутик. – СПб: Лань, 2012. – 80 с.
34. **Крючков Д.В.** Конкурентоспособность товаров и услуг / Д.В. Крючков. – М.: КолосС, 2016. – 15 с.
35. **Литвиненко В.С.** Методы обеспечения конкурентоспособности продукции / В.С. Литвиненко // Стандарт и качество. – 2013. – № 8. – С. 23.
36. **Лифиц И.М.** Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – Юрайт, 2013. – 48 с.
37. **Лоскутов Р.Ю.** Конкурентоспособность и экономическая устойчивость предприятия / Р.Ю. Лоскутов. – Изд-во: Саратов, 2012. – 27 с.
38. **Мазилкина Е.И.** Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина. – М.:Омега-Л, 2012. – 25 с.

39. **Макалов Г.Ф.** Система обеспечения конкурентоспособности предприятия / Г.Ф. Макалов. – Изд-во: Тольятти, 2015. – 11 с.
40. **Максимова И.С.** Оценка конкурентоспособности предприятия / И.С. Максимова // Маркетинг. – 2013. – № 3. – С. 77.
41. **Мансуров Р.Е.** Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 19.
42. **Минько Э.В.** Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько. – СПб: Питер, 2014. – 68 с.
43. **Моисеева Н.К.** Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева. – М.: Итем, 2015. – 63 с.
44. **Нежевенко Е.А.** Взаимодействие конкурентоспособности и образовательного потенциала машиностроительного предприятия / Е.А. Нежевенко. – Изд-во: Челябинск, 2013. – 27 с.
45. **Новоселов А.С.** Конкурентоспособность и стратегические направления развития региона / А.С. Новоселов. – Изд-во: Новосибирск, 2012. – 52 с.
46. **Островский Г.** Конкурентоспособность предприятия как объект управления / Г. Островский // Консультант директора. – 2014. – № 20. – С. 34.
47. **Павлов В.А.** Конкурентоспособность предприятий и конкурентная среда / В.А. Павлов. – М.: РИО МАОК, 2013. – 41 с.
48. **Парамонова Т.Н.** Конкурентоспособность предприятий розничной торговли / Т.Н. Парамонова. – М.: КНОРУС, 2013. – 68 с.
49. **Петросян А.А.** Подходы к анализу конкурентоспособности предприятий / А.А. Петросян. – Изд-во МГУ, 2012. – 71 с.
50. **Портер М.** Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2013. – 49 с.
51. **Портер М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина, 2014. – 52 с.
52. **Рыбаков И.П.** Качество и конкурентоспособность при рыночных соотношениях / И.П. Рыбаков // Стандарты и качество. – 2013. – № 12. – С.

43.

53. Рынок недвижимости Белгородской области – итоги 2015 года // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. – 2016.

54. **Самодуров Д.О.** Стратегическое управление конкурентоспособности предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Д.О. Самодуров. – СПб.: Форум, 2014. – 18 с.

55. **Синько В.И.** Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В.И. Синько // Стандарты и качество. – 2015. – № 4. – С. 59.

56. **Тарануха Ю.В.** Конкуренция и конкурентные стратегии / Ю.В. Тарахуха. – М.: Дело и сервис, 2012. – 73 с.

57. **Фасхиев Х.А.** Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 68.

58. **Фатхутдинов Р.А.** Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2012. – 44 с.

59. **Философова Т.Г.** Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 29 с.

60. **Хамел Г.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 83 с.

61. **Царев В.В.** Оценка конкурентоспособности предприятий / В.В. Царев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 79 с.

62. **Чайникова Л.Н.** Конкурентоспособность предприятия / Л.Н. Чайникова. – Изд-во: Тамбов, 2015. – 19 с.

63. **Ченчевич С.Г.** Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия / С.Г. Ченчевич. – Изд-во: Екатеринбург, 2014. – 60 с.

64. **Шилова Е.В.** Методика оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью / Е.В. Шилова // Научное обозрение: экономика и право. – 2012. – № 4. – С. 26.

65. **Шоул Дж.** Первоклассный сервис как конкурентное преимущество /

Дж. Шоул. – М.: Альпина, 2016. – 58 с.

66. **Юданов А.Ю.** Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Акалис, 2016. – 72 с.