**Содержание**

[Введение 3](#_Toc187639836)

[Глава 1. Теоретические и методические основы бизнес-планирования 6](#_Toc187639837)

[1.1 Роль бизнес-плана в стратегическом управлении предприятием 6](#_Toc187639838)

[1.2 Виды бизнес-планов и методические основы бизнес-планирования 10](#_Toc187639839)

[1.3 Структура бизнес-плана и краткое описание его разделов 23](#_Toc187639840)

[Глава 2. Анализ условий реализации проекта по открытию агентства недвижимости 33](#_Toc187639841)

[2.1 Анализ социально-экономического положения Москвы 33](#_Toc187639842)

[2.2 Анализ рынка жилой недвижимости Москвы 36](#_Toc187639843)

[2.3 Изучение особенностей поведения потребителей на рынке жилья 55](#_Toc187639844)

[2.4 Конкурентный анализ 57](#_Toc187639845)

[Глава 3. Разработка проекта открытия агентства недвижимости 61](#_Toc187639846)

[3.1 Описание (резюме) проекта 61](#_Toc187639847)

[3.2 Описание предлагаемых услуг 61](#_Toc187639848)

[3.3 Определение позиции создаваемого агентства на рынке 65](#_Toc187639849)

[3.4 План маркетинга 68](#_Toc187639850)

[3.5 Производственный план (план оказания услуг) 75](#_Toc187639851)

[3.6 Организационный план и управление персоналом 77](#_Toc187639852)

[3.7 Оценка рисков реализации проекта 81](#_Toc187639853)

[3.8 Финансовый план 82](#_Toc187639854)

[Заключение 86](#_Toc187639855)

[Список использованной литературы 88](#_Toc187639856)

**Введение**

Бизнес-план представляет собой комплексный (сводный) план развития бизнеса (предприятия, обособленного подразделения, бизнес-линии и т.п.). Сводный характер бизнес-плана – его главная отличительная черта, выделяющая этот план среди других, подготавливаемых на предприятии. Сводный характер документа проявляется в том, что он взаимоувязывает все основные функциональные сферы деятельности предприятия – от производственно-технической до маркетингово-сбытовой, оценивая при этом их влияние, во-первых, друг на друга и, во-вторых, – на результирующие целевые показатели предприятия в целом.

По данным Росстата в первом полугодии 2007 г. в России было введено 21,2 млн. кв. м жилой площади, что на 34,8% больше, чем в соответствующем периоде 2006 г. Темпы роста строительства превысили также соответствующие показатели 2004 и 2005 гг. (9,8% и 9,2% соответственно). В начале 2007 г. наблюдался настоящий «строительный бум», связанный с рядом факторов, в первую очередь, теплой зимой и вводом объектов, ранее замороженных из-за действия 214 ФЗ - с января по март было введено около 9,5 млн. кв. м жилья. Наибольшие объемы строительства - 4 млн. кв. м, были зафиксированы в марте. Во II квартале объемы строительства несколько снизились, оставаясь тем не менее выше прошлогодних уровней, в апреле и мае объемы ввода составили 2,8 и 2,9 млн. кв. м жилья, соответственно. Традиционно, в июне были введены максимальные объемы жилья - 6 млн. кв. м - к концу полугодия застройщики стараются сдать заявленные объекты[[1]](#footnote-1).

Рынки жилья и коммерческой недвижимости является растущим, однако, в ближайшие годы можно ожидать насыщения рынка и, соответственно, перехода к стадии зрелости. В связи с этим на текущий момент обостряется конкуренция как среди компаний-застройщиков, так и среди компаний-посредников, к которым относятся агентства недвижимости. Именно поэтому застройщики стараются привлекать своих потенциальных покупателей разнообразием планировок, выгодным месторасположением, выгодными условиями приобретения и т.п. Особенно это видно на рынке первичной жилой недвижимости – когда рядом строятся два или несколько объектов жилой недвижимости, между ними обязательно возникает конкурентная борьба за потенциальных покупателей квартир. Ситуация на рынке коммерческой недвижимости аналогична, но менее конкурента – пока еще спрос на помещения во всех сегментах этого рынка неудовлетворен, однако, в данном случае все большее значение приобретает оперативность поиска помещений с заданными характеристиками, т.к. объектов коммерческой недвижимости строится меньше, чем жилой. Поэтому сделки по коммерческой недвижимости в основном проходят по вторичному рынку.

Таким образом, для того, чтобы сориентироваться в большом количестве предложений по жилому рынку и ускорить процесс подходящего объекта на коммерческом рынке, потенциальным клиентам целесообразно обращаться к услугам посредников. В связи с этим отмечается рост конкуренции и на рынке агентств. В данной ситуации на первый план выходит умение привлечь потенциальных покупателей и удержать их до момента совершения сделки. Таким образом, целью данной работы является разработка бизнес-плана создания агентства недвижимости на рынке Москвы.

Таким образом, в соответствии с целью поставлены и решены следующие задачи:

* рассмотрены теоретические и методические основы бизнес-планирования;
* проведен комплексный анализ условий реализации проекта по открытию агентства недвижимости, а именно анализ социально-экономического положения Москвы, анализ рынка жилой недвижимости, конкурентный анализ;
* выявлены риски реализации проекта;
* разработан план реализации проекта по открытию агентства недвижимости, включая формирование организационной структуры, маркетинговой стратегии;
* рассчитаны затраты по реализации проекта.

В качестве объекта исследования выступает создаваемое агентство недвижимости. Предметом исследования является план создания агентства недвижимости.

Методологической и теоретической основой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области бизнес-планироания, менеджмента и маркетинга, связанные с тематикой работы.

Информационную основу исследования составили маркетинговые исследования, проводимые российскими консалтинговыми компаниями, работающими на рынке недвижимости, а также данные, полученные в ходе исследования деятельности конкурентов.

В качестве инструментов исследования были использованы сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы.

Практическое значимость предложенных рекомендаций заключается в том, что их использование позволит создаваемому агентству недвижимости успешно выйти на рынок недвижимости Москвы.

# Глава 1. Теоретические и методические основы бизнес-планирования

##

## 1.1 Роль бизнес-плана в стратегическом управлении предприятием

В условиях рыночных отношений сохраняется актуальность планирования деятельности предприятия. Вообще, планомерное развитие экономики понижается как развитие, соответствующее задачам, поставленным органом управления. И в этом смысле планирование является важнейшей функцией управления, а планомерность присуща экономике вообще, вне зависимости от способа производства, общественно-экономической системы. Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Деятельность предприятия без плана есть реакция на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления.

Наиболее совершенной формой планирования в условиях рынка является бизнес-планирование. Бизнес-план – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее. Таким образом, бизнес-план представляет собой модель деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики – бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии безубыточности и необходимого уровня рентабельности.

Грамотно разработанный бизнес-план, позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы; используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования деятельности.

Мировой опыт свидетельствует, что бизнес-план – документ общепринятый в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «бизнес-план» появилось в начале 1990-х годов и с тех пор прошло своеобразную эволюцию: первоначально бизнес-план рассматривался лишь как инструмент, позволяющий привлечь иностранные инвестиции; на сегодняшний же день необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне и используется для обоснования деятельности всех предпринимательских структур.

Необходимо выделить два принципиальных отличия бизнес-плана от плана в плановой экономике[[2]](#footnote-2).

Во-первых, в плановой экономике понятие плана было сужено: фактически это был закон, который определял количественные параметры выпуска продукции и ресурсы, которые требуются для обеспечения этого выпуска. Если «старый» план предприятия вложить в бизнес-план, то это будет один из его разделов, причем, по объему расчетов и другой информации он составит лишь малую часть.

Второе отличие рыночного бизнес-плана – в информационной базе. Поскольку целью Госплана было директивное планирование, включая планирование спроса, информационный поток для него сознательно сужался. У бизнес-плана прямо противоположная задача: спрос не планируется, а изучается, следовательно, необходим максимум маркетинговой информации. Поэтому и говорят, что бизнес-план – это план маркетинга, а не производства, блок маркетинга обычно занимает в нем одно из ведущих мест.

Таким образом, по сравнению с директивным планированием бизнес-планирование означает планирование не только производства, но всех сторон деятельности компании.

Бизнес-план помогает решить следующие проблемы[[3]](#footnote-3):

* + определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
	+ сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
	+ выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их формированию и реализации;
	+ выявить соответствие имеющихся кадров фирмы;
	+ определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
	+ оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
	+ предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Обобщение опыта составления бизнес-плана отечественными предприятиями и организациями позволяют выделить следующие области их применения:

* + подготовка инвестиционных заявок существующими и вновь создаваемыми предприятиями на получение кредитов в коммерческих банках;
	+ обоснование предложений по приватизации предприятий государственной и муниципальной собственности;
	+ разработка проектов создания частных фирм, без чего риск разорения новых предпринимателей оказывается чрезмерным;
	+ выбор экономически выгодных направлений и способов достижения положительных финансовых результатов предприятиями и фирмами, находящимися сегодня в новых условиях работы, сбыта продукции, общей неплатежеспособности хозяйствующих субъектов;
	+ составление проектов эмиссии ценных бумаг (акций, облигаций) предприятий;
	+ привлечение иностранных инвестиций для развития предприятия.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев процесс творческий, основанный на учете не только общих закономерностей бизнеса, но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя. В зависимости от реальных обстоятельств подготовка бизнес-плана может быть организована различным образом:

* + самой фирмой (предпринимателем);
	+ персоналом фирмы (командой предпринимателя), который будет в дальнейшем реализовывать проект;
	+ сторонней специализированной компанией за определенную плату.

Неоценимую методическую помощь могут оказать профессионально составленные примерные бизнес-планы как типовые образцы, которые могут служить им известным примером для подробного обоснования своего собственного плана. Конечно, в каждом конкретном случае любой план имеет свою специфику как в предмете деятельности и порядке его осуществления, так и в качественном и особенно количественном отношении - ценах, нормах затрат ресурсов, рынках сбыта и других показателях.

Практика использования типовых проектов, которые учитывают специфику различных сфер и отраслей бизнеса, довольно широко распространена не только среди начинающих предпринимателей, но и в профессиональной среде разработчиков бизнес-планов. Однако в опубликованных в России книгах и брошюрах, а также на Интернет-сайтах излагаются в основном различные общие методические приемы составления бизнес-планов, раскрывается их роль и значение в достижении поставленных целей и мало приводится систематически обоснованных образцов проектных решений

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что бизнес-плане как инструмент стратегического управления планирования выполняет следующие функции:

* обоснование стратегии (общей концепции) и тактики развития предприятия;
* планирование, позволяющее оценивать и контролировать процесс развития деятельности предприятия;
* привлечение денежных средств со стороны (ссуды, кредиты);
* привлечение инвесторов и расширение круга предприятий-партнеров, совместно реализующих разработанный проект.

## 1.2 Виды бизнес-планов и методические основы бизнес-планирования

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования: необходимость; непрерывность; эластичность и гибкость; системность; точность и детализация; экономичность; оптимальность; связь уровней управления; участие.

Формирование бизнес-плана предполагает прохождение нескольких этапов:

* + определение миссии предприятия;
	+ формирование цели и задач проекта;
	+ установление общей структуры бизнес-плана;
	+ сбор необходимой информации;
	+ составление бизнес-плана (процесс планирования).

Бизнес-план должен давать убедительные ответы на основные вопросы и содержать следующие элементы:

1. Что производить (товары и услуги)?
2. Сколько производить (оптимальный объем производства)?
3. Как производить (техника, технология, организация, ресурсы)?
4. Для кого производить (потребители)?
5. Какая доходность проекта (прибыльность, окупаемость затрат)?

Рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений[[4]](#footnote-4).

1. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.

Современная технология бизнес-планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием малого (среднего) предприятия. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

Введение нового термина "управленческий бизнес-план" более точно отражает концептуальную задачу данного типа бизнес-плана по сравнению с распространенным в литературе термином "бизнес-план фирмы".

Концептуальной задачей управленческого бизнес-плана в целом является определение целей функционирования предприятия, а также путей и ресурсов их достижения Данный тип бизнес-плана более реален, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет определить конкретные цели предприятия на короткий период (как правило, на год), а также подробный план действий по достижению поставленных целей. Помимо этого, управленческий бизнес-план позволяет решить и еще одну из задач менеджмента - координация действий между различными участниками, так как каждому участнику отводится своя роль, свой круг обязанностей и задач.

По существу, управленческий бизнес-план представляет собой набор конкретных действий для менеджеров, описывает роль, которую каждое подразделение предприятия должно сыграть в процессе достижения поставленных целей. В этом качестве его следует рассматривать, как инструмент делегирования ответственности позволяющий руководству более точно определять вклад менеджеров в достижении целей предприятия.

2. Управление изменениями.

Динамичное развитие предприятия возможно только при создании специального механизма управления изменениями, составной частью которого является разработка бизнес-планов проектов. Данный тип бизнес-планов может являться как составной частью общей системы бизнес-планирования, так и самостоятельным документом для осуществления инвестиционной политики предприятия.

3. Принятие разовых решений по отдельным аспектам управления.

В процессе управления бизнесом возникают задачи успешно решить которые возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана. Круг таких задач достаточно широк и включает такие направления, как планирование разовых финансовых операций по купле-продаже бизнеса или его части, осуществления крупных коммерческих сделок, антикризисное планирование, приглашение на предприятие ведущего специалиста или менеджера и другие.

Таким образом, можно выделить три типа бизнес-планов, которые важны в формальном процессе планирования, как функции управления бизнесом:

* + управленческие бизнес-планы – применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия;
	+ бизнес-планы проектов – направлены на планирование и управление проектами, реализуемых в рамках данного предприятия;
	+ разовые бизнес-планы – направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он является ключевым звеном всего процесса бизнес-планирования, так как устанавливает цели и пути (стратегии), с помощью которых предприятие собирается эти цели достигнуть. Управленческий бизнес-план, в отличии от стратегического, включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должна стать согласованная стратегия и подробный план действий с указанием конкретных шагов по достижению поставленных целей.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующих определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов предприятия. Другими словами, любые капитальные затраты должны быть направлены на то, чтобы способствовать достижению целей определенных управленческим бизнес-планом.

В этом смысле, бизнес-планы проектов должны быть тесно увязаны с теми целями, которые поставлены перед предприятием в планируемом периоде. Каждый из выбранных проектов должен занимать соответствующее место в решении стоящих перед предприятием задач. Вместе с тем, определенные проекты могут и не затрагивать текущих задач, так как связаны с более долгосрочными целями предприятия и могут являться самостоятельным объектом управления.

Многообразие возможных целей, решаемых на основе проекта, предопределяют широкий диапазон видов проектов. Они могут различаться сферой приложения (технический, организационный, экономический и т.п.), масштабом (мелкие, средние и крупные), длительностью (кратко-среднесрочные, долгосрочные), составом участников, сложностью и другими факторами.

С точки зрения методических особенностей составления бизнес-планов проектов достаточно выделить понятие инвестиционные проекты. К инвестиционным проектам обычно относят проекты в которых главной целью является вложение средств в различные сферы деятельности с целью получения прибыли. В этой группе проектов выделяют "инновационные проекты", обеспечивающие эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы) приводящей к инновации.

Для выделения методических особенностей составления бизнес-планов различных инвестиционных проектов целесообразно разделить последние на две большие группы.

* + Первую группу составляют бизнес-планы крупных инвестиционных проектов, ориентированных на поиск внешних источников финансирования как на российском рынке капитала так и на зарубежном. Методика и структура такого типа бизнес-плана наиболее формализована и основана на общепризнанных методических положениях.
	+ Вторую группу - бизнес-планы локальных инвестиционных проектов, ориентированных на решение конкретной задачи в составе общего управленческого плана предприятия. Основная задача таких бизнес-планов - изложить конкретный план реализации проекта и дать экономическую оценку эффективности инвестирования в данный проект.

Бизнес-план представляет собой план реализации той или иной идеи, план мероприятий по осуществлению проекта, направленного на достижение вполне определенной и четко поставленной задачи. В зависимости от масштаба проекта и вида предполагаемой деятельности, структура и детализация отдельных разделов может меняться. Но всегда бизнес-план проекта начинается с исследования рынка и заканчивается оценкой эффективности и риска инвестиций.

Структура источников финансирования инвестиционных проектов представлена в таблице 1[[5]](#footnote-5).

Таблица 1 Источники финансирования инвестиционных проектов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа | Тип | Организационная структура источников в группе |
| Государственные ресурсы | Собственные | Государственный (федеральный) бюджетБюджеты субъектов Федерации (республиканские, местные)Внебюджетные фонды (Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Государственный фонд занятости РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования РФ, прочие фонды) |
| Привлеченные | Государственная кредитная системаГосударственная система страхования |
| Заемные | Государственные заимствования (госзаймы, внешние заимствования, международные кредиты и пр.) |
| Ресурсы предприятий | Собственные | Собственные инвестиционные ресурсы предприятий |
| Привлеченные | Взносы, пожертвования, продажа акций, дополнительная эмиссия акцийИнвестиционные ресурсы инвестиционных компаний-резидентов (в том числе паевых инвестиционных фондов) |
| Заемные | Банковские кредиты, коммерческие кредиты, бюджетные и целевые кредитыИнвестиционные ресурсы иностранных инвесторов (включая банки и международные финансовые институты), институциональных инвесторов, предприятий |

Бизнес-планы принятия разовых решений подготавливаются "по требованию". Это не означает, что они никак не связаны с другими типами бизнес-планов. Наоборот, подготовка такого типа бизнес-плана позволяет успешно решить конкретную задачу управленческого бизнес-плана. Например, специально подготовленный бизнес-план позволяет более успешно решить задачу заключения солидного соглашения или договора, привлечь кредитные средства банка и т.д.

Анализ практики применения данных видов бизнес-планов позволяет выделить следующие направления их использования для принятия конкретных управленческих решений:

* + антикризисное планирование – бизнес-планы предупреждения банкротства и выхода их кризисных ситуаций, выбора и обоснования варианта санации предприятия-банкрота;
	+ планирование совместной деятельности – бизнес-планы организационно-финансового обоснования необходимости создания совместных производств, в том числе на условиях франчайзинга. Бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов;
	+ планирование структурных преобразований – бизнес-планы для принятии решений при слиянии (поглощении) с другими предприятиями, при выделении (образовании) стратегических бизнес-единиц и т.п.;
	+ планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок – бизнес-планы купли-продажи предприятия (части предприятия), осуществления крупнооптовых поставок, осуществления эмиссии ценных бумаг и т.п.;
	+ принятие других управленческих решений – заключение солидных соглашений и договоров, приглашение известного специалиста для работы на предприятии и т.п.

Исходя из целевой функции бизнес-плана, формируется его концепция, соответствующая определенному типу бизнес-плана. Таким образом, в настоящее время можно использовать следующую типологию бизнес-планов:

* + бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
	+ бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования;
	+ бизнес-план структурного подразделения (с целью обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли);
	+ бизнес-план как заявка на кредит (для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора);
	+ бизнес-план как заявка на грант (для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов);
	+ бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями;
	+ бизнес-план финансового оздоровления.

Очевидно, что при составлении бизнес-планов каждого вида должно быть больше уделено внимания определенным вопросам, связанным с целью его составления. Следует отметить, что объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана диктуется поставленными в нем целями, его временным и пространственным масштабом. Таким образом, бизнес-план не имеет строгой регламентации ни по объему информации, ни по структуре документа.

Долгосрочная стратегия практически любой компании предполагает осуществление инвестиционной деятельности, связанной с капитальными вложениями в развитие и поддержание внеоборотных активов. Покупка или строительство таких активов всегда сопряжены со значительными затратами денежных средств, и в большинстве случаев для реализации таких проектов компании нуждаются во внешнем финансировании. Но вне зависимости от того, будет ли финансирование внешним или внутренним, для принятия решения об инвестировании требуется тщательное обоснование эффективности потенциального инвестиционного проекта. Причем оценка эффективности должна быть сделана с учетом интеграции данного проекта в общий стратегический бизнес-план развития компании.

Таким образом, если компания нуждается в привлечении дополнительного капитала со стороны банков или инвестиционных компаний, с которыми она ранее не сотрудничала, то бизнес-план играет для нее роль визитной карточки. Первоначальная задача бизнес-плана состоит в том, чтобы заставить потенциального инвестора ознакомиться с ним, что позволит менеджерам компании предпринять следующие шаги. Каждая компания составляет лишь ей присущий бизнес-план, используя собственные подходы и структуру, различающиеся в зависимости от характера бизнеса, особых целей плана и индивидуальных требований кредиторов. Так, например, план для производственной фирмы должен включить иные разделы, чем план для предприятия в сфере услуг. Бизнес-план используемый для внутренних целей отличен от плана направленного на привлечение инвестиций.

В успешном завершении инвестиционных проектов заинтересованы все их участники, реализующие таким образом свои индивидуальные интересы:

* инвесторы в этом случае возвращают вложенные капиталы и получают установленные дивиденды;
* заказчик (владелец, клиент) получает реализованный проект и доходы от его использования;
* руководитель проекта и его команда получают плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и от прибыли, а также повышается профессиональный рейтинг;
* органы власти получают налоги со всех участников, удовлетворяются общественные, социальные и экологические нужды и требования на вверенной им территории;
* потребители получают необходимые им товары, продукты и услуги, плата за которые возмещает расходы на проект и образует прибыль, получаемую активными участниками.

Необходимо знать, на какие простые и одновременно решающие для инвестора вопросы бизнес-план должен дать обоснованный и детальный ответ[[6]](#footnote-6):

1. Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с безрисковой рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств, например, в государственные облигации? Как при этом учитываются риски проекта?

2. Насколько емким (по потребности и платежеспособному спросу), выгодным по конъюнктуре, перспективным (растущим) и нетрудным для освоения (не слишком конкурентным или еще не полностью занятым) является рынок сбыта товара или услуги, выпуск которых собираются наладить? Проработан ли вопрос получения хотя бы первых сколь либо крупных заказов на осваиваемый продукт?

3. Если рынок сбыта является достаточно конкурентным, либо уже монополизированным (при недостаточном размере свободной "ниши"), то насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества начинаемого предприятия и его продукта, позволяющие рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов?

4. Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле неухудшения этих параметров и доступа к поставкам и услугам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов (сырья, материалов, комплектующих изделий, площадей, оборудования и пр. - особенно критичных для осваиваемого продукта), необходимых предприятию по предложенному проекту?

5. Каковы технические и коммерческие риски предприятия (проекта) и как, а также, с какими издержками, планируется их минимизировать?

6. Сколько, собственно, средств, когда, в какой форме (деньги, оборудование, ноу-хау и т.п.) и почему именно столько и в этой форме требуется от инвестора для начала и последующего развития предприятия?

7. Каковы ближайшие перспективы финансового состояния намечаемого предприятия и возможности извлечь из него прибыль (когда и в какой форме это можно будет начать делать), с каким объективным стартовым периодом временно убыточной деятельности предприятия надо считаться (и не нужно ли будет, спасая проект и вложенный капитал, какое-то время даже предотвращать неплатежеспособность начинаемого предприятия дополнительными "вливаниями" в него ликвидных фондов)?

8. Насколько продуманной ("оптимизированной") в смысле максимизации прибыли является политика, планируемая предприятием в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта на рынок, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций?

Самыми важными из этих вопросов являются четыре – первые два, а также шестой и седьмой. Ясность по ним уже дает инвестору представление по тому, в каком проекте ему предлагают участвовать, насколько реалистичны запрашиваемые у него суммы и практические перспективы получения с них отдачи в обозримое время.

Бизнес-план должен быть тем более убедительным и подробным, чем меньше собственных средств способен вложить в его осуществление инициатор проекта и чем большую долю средств он рассчитывает получить от инвесторов на открытие нового бизнеса. Ведь для последних естественно рассуждать так: коль скоро инициатор проекта не способен вложить достаточных собственных фондов, то ему следует хотя бы не поскупиться на затраты собственных времени и сил на проработку соответствующего бизнес-плана. Если же он этого не делает, то у инвестора, которого призывают рисковать капиталом без какого-либо специального или хотя бы достаточного обеспечения и гарантий, может естественным образом сложиться один из следующих неблагоприятных выводов: либо инициатор проекта ленив, но тогда он будет ленивым и во время работы с доверенными ему средствами; либо он профессионально некомпетентен и ему по этой причине нельзя вверять фонды; либо продвигаемый инвестиционный проект в действительности малоэффективен или слишком рискован и этого в подробном бизнес-плане не хотят показывать инвестору; либо по отношению к нему вынашиваются мошеннические планы привлечь средства и затем их откровенно неэффективно растратить[[7]](#footnote-7).

Анализ рисков инвестиционного бизнес-плана должен демонстрировать трезвый и реалистичный подход к проекту, убеждающий инвестора в надежности вложения средств и служащий, к тому же, для целей самоконтроля. Однако при этом имеются еще две дополнительные существенные особенности анализа рисков в инвестиционном бизнес-плане[[8]](#footnote-8):

1) способность провести анализ рисков (хотя бы на качественном, не количественном, уровне), т.е. факторов риска, вероятности недостижения из-за них запланированных технико-экономических показателей, величины подвергаемых рискам средств и времени их экспозиции рискам, что характеризует в глазах инвестора, который доверяет свои фонды конкретным лицам или их менеджерам, степень их профессиональной компетентности (владения предметом, подготовленности к управлению доверенными средствами);

2) результаты анализа рисков должны привести к выводам о том, как можно минимизировать и/или застраховать выявленные риски и какие добавочные средства для этого потребуются - эти средства тогда можно будет обоснованно испрашивать у инвесторов и/или предусматривать в направлениях расходования планируемых прибылей.

На различных стадиях общения с инвесторами компаниям требуются различные по форме и содержанию документы, каждый из которых должен обладать должным уровнем качества расчетов и оформления, определяемым как требованиями самого инвестора, так и требованиями контролирующих институтов. Зачастую компании испытывают недостаток ресурсов (как временных, так и кадровых), чтобы в требуемые сроки подготовить или проанализировать инвестиционный проект. Но подготовка качественного инвестиционного проекта возможна только в случае тщательной работы и тесного взаимодействия представителей всех подразделений компании – формируемый инвестиционный проект должен быть проектом команды, а не отдельного подразделения. Поэтому компании, которые хотят качественно решить поставленную задачу, должны рассмотреть все варианты и проанализировать возможность ее решения силами внешних консультантов, профессионально занимающимися разработкой и оценкой инвестиционных проектов.

При этом инвестиционное планирование в организации должно осуществляться комплексно и по скользящему во временном аспекте характеру. Суть «скользящего» планирования деятельности заключается в непрерывном пересмотре задач временных приоритетов, согласованности и «накрытия» плановых задач, в интенсивной увязке планов на базе всего арсенала известных методов планирования с учетом вновь появившихся концепций.

В связи с тем, что многие предприятия разрабатывают бизнес-планы самостоятельно, не прибегая к услугам специализированных фирм, следует отметить наиболее типичные ошибки при разработке бизнес-планов[[9]](#footnote-9):

* Переоценка возможностей реализации продукции. Непродуманная маркетинговая стратегия, чересчур оптимистичные прогнозы продаж вызывают вопросы у кредитного эксперта.
* Завышение конечной цены реализации товара, что приводит формально хорошим финансово-экономическим показателям кредитного проекта. При этом возможны два варианта объяснения причины такого завышения. С одной стороны, возможно, что это результат самообмана, когда клиент либо воспользовался неверной информацией по рынку, на котором он до этого не работал, либо использует в качестве ориентира цену разовой партии товара, которую ему удалось продать. Гораздо худшим является вариант, при котором предприниматель сознательно искажает ценовые параметры, в надежде во что бы то ни стало получить кредит, рассчитывая на нецелевое использование кредита.
* Занижение издержек, связанных с реализацией представленного проекта. Обычно это распространяется на все виды затрат, от цен на сырье до затрат на транспортировку и заработную плату. Особое внимание эксперт обращает на наличие "эксклюзивных" отношений с поставщиками, что может объясняться сговором. Прочие статьи затрат кредитный эксперт проверяет на соответствие существующим нормам, тарифам, коэффициентам и т.д. К числу наиболее занижаемых, а порой просто игнорируемых издержек, относится налогообложение.

##

## 1.3 Структура бизнес-плана и краткое описание его разделов

Одним из главных вопросов при подготовке бизнес-плана, с точки зрения полноты охвата проблем и последовательности их решения, является вопрос о структуре бизнес-плана и внутренней структуре его разделов.

Специалисты рекомендуют обратить внимание на два момента[[10]](#footnote-10).

Первый – это то, что существует, якобы, одна «правильная» структура бизнес-плана. Это утверждение верно только в том смысле, что, когда речь идет о привлечении внешних инвестиций, то приходится подстраиваться под требования инвестора.

Второй – что структура бизнес-плана и последовательность его разработки - одно и то же. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема. Это заблуждение поддерживается существованием программных продуктов, которые своей жесткой структурой задают единственную последовательность работы. Здравый же смысл подсказывает, что это не так. Например, в хорошо работающих системах с развитой инфраструктурой вопросы организации логистики производства, организации поставок, в определенном смысле, второстепенны – считается, что их легко решить. С другой стороны, ведущую позицию занимает там управленческая команда, и существует глубинная причина этого: они вкладывают деньги не в технологии, а в людей. Поэтому на первом месте у них человеческие ресурсы и финансы. В России все понимают, что люди - это важный фактор производства, но, все-таки, приоритет пока отдается другим факторам: инфраструктуре, активам, собственности. Считается, что люди под это найдутся.

Не существует какой-то универсальной последовательности составления бизнес-плана. Не важно, с чего начать, все равно придется пройти все необходимые разделы, и сделать это не один раз. Таким образом, в разных компаниях последовательность составления бизнес-плана не совпадает. Но все это не значит, что в структуре бизнес-плана нет общей внутренней логики.

Структура должна быть построена так четко, чтобы потенциальный инвестор (или тот, кто будет знакомиться с бизнес-планом) смог сразу оценить глубину и разносторонность, заложенную при подготовке бизнес-плана. При этом необходимо ориентироваться на разработку бизнес-плана нового предприятия или действующего предприятия, работающего над созданием и производством нового изделия, внедрением новой технологии. Исходя из вышеуказанной типологии бизнес-планов, следует и рекомендуемая структура бизнес-плана.

Типовая структура бизнес-плана включает в себя следующее[[11]](#footnote-11):

1. Титульный лист.

2. Содержание (оглавление).

3. Резюме – это самые яркие, убедительные 2-3 страницы предлагаемого проекта. Резюме отражает весь бизнес-план в обзорном, быстро читаемом виде, раскрывая в сжатой форме основную сущность и цели предприятия. Это дает возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта. Именно по содержанию резюме потенциальные инвесторы, партнеры судят о целесообразности прочтения бизнес-плана до конца и вообще состоятельности предлагаемого проекта.

Резюме должно содержать следующие данные: идеи, цели, суть проекта; особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их конкурентные преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов; стратегия и тактика достижения поставленных целей; квалификация персонала и особенности ведущих менеджеров.

Резюме целесообразно завершить информацией о прогнозе спроса, объемах продаж, потребности в финансировании, финансовых результатах, которые ожидаются в результате реализации проекта.

4. Описание предприятия и отрасли.

Целевой функцией данного раздела является анализ текущего состояния и перспектив развития избранной отрасли бизнеса, а также изложение сведений на основе информации, взятой из учредительных документов предприятия, свидетельства о государственной регистрации и др. На этом этапе разработки бизнес-плана очень важно четко сформулировать цель предприятия.

Важным фактором в принятии окончательного решения потенциальными инвесторами о привлекательности, конкурентоспособности предлагаемого проекта является наличие на предприятии гармоничного управленческого коллектива, способного успешно решать четыре основных элемента управления: планирование; организация; контроль; руководство.

5. Характеристика объекта бизнеса.

Основной целью данного раздела бизнес-плана является подробная и обстоятельная характеристика сути предлагаемого проекта в части описания будущей продукции (услуги), ее потребительских свойств, конкурентоспособности на рынке; раскрытие ее преимуществ в сравнении с аналогами, четкого определения уникальных и отличительных качеств.

При описании условий производства товара следует показать, какие изменения должны произойти на предприятии при освоении производства данного товара:

* как меняется технология и потребуется ли новое оборудование (приспособление);
* как меняются требования к квалификации работников, политика предприятия в области формирования кадрового потенциала;
* меняются ли используемые материалы и их поставщики.

Не менее важным требованием данного раздела является предоставление наглядного изображения товара (продукции, изделия). В приложении к бизнес-плану можно привести фотографию, рисунок или чертеж, а также копии официальных документов, сертификатов, рецептов, патентов, заключений экспертов и т.п., подтверждающие качество и новизну предлагаемого товара.

6. Исследование и анализ рынка.

Самая лучшая продукция, самая передовая технология оказываются бесполезными, если на них нет покупателей, нет спроса на рынке. Поэтому анализ состояния рынка, разработка маркетинговой стратегии является одной из ключевых задач бизнес-плана и содержанием последующих разделов.

Исследование и анализ рынка сбыта продукции (услуг) проводится поэтапно:

1) Оценка будущего рынка сбыта продукции, потенциальных потребителей и их предпочтении – один из важнейших этапов подготовки бизнес-плана. это наиболее трудоемкий этап в силу существующей на сегодняшний день ограниченности официальных источников информации, статистических материалов о состоянии соответствующих рынков потребительских товаров.

Цель данного раздела – убедить потенциальных инвесторов и кредиторов в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, в существовании рынка сбыта данного товара. Аналитический характер данного раздела бизнес-плана предусматривает изучение рынка сбыта продукции (и/или услуг) через проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка и систематизацию полученных рыночных оценок. В конечном итоге все это оказывает прямое воздействие на прогнозируемый объем производства, маркетинговую стратегию предприятия и позволяет определить размеры требуемых инвестиций.

1. Анализ конкурентов. Основной задачей данного этапа разработки бизнес-плана является анализ крупнейших производителей аналогичной продукции (услуги) с целью выработки тактики конкурентной борьбы.

7. План маркетинговых действий на рынке.

План маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке. Основными элементами плана маркетинга являются: каналы распределения товара; ценовая стратегия; реклама; методы стимулирования продаж; организация послепродажного обслуживания; формирование общественного мнения («паблик рилейшнз»).

8. План производства.

Данный раздел бизнес-плана в зависимости от объекта исследования, вида бизнеса может быть интерпретирован как торговый план, план оказания услуг, план перевозок и т.д. Главная задача этого раздела плана – показать производственно-технические возможности предприятия по выпуску продукции (работ, услуг), на которые нацелен бизнес-план, возможности произвести их надлежащего уровня качества, в нужные сроки и необходимом количестве.

Производственный план является ключевым разделом бизнес-плана. При его разработке необходимо собрать информацию по следующим вопросам:

1. где будет производиться продукция:

* если на создаваемом предприятии – необходимо обосновать выбор месторасположения производства с точки зрения близости к заказчикам, поставщикам, смежникам, доступности рабочей силы, транспортной инфраструктуры и т.д.;
* если на действующем предприятии – необходимо описать имеющиеся условия работы: производственные площади, оборудование, инструмент, оснастка; отметить, достаточна ли имеющаяся производственная база для реализации проекта, и каковы перспективы ее расширения, реконструкции и на каких условиях: аренда, лизинг. Это в свою очередь позволяет определить величину финансовых средств, требуемых для осуществления проекта;

2. какие для этого потребуются производственные мощности. Рассчитанный объем продаж диктует необходимый размер производственной мощности предприятия. Если существующих мощностей по производству продукции недостаточно, то в этом разделе рассчитываются мероприятия по вводу новых мощностей или расширению действующих;

3. Где, у кого и на каких условиях (уровень цен) будут закупаться сырье, материалы и комплектующие, издержки, топливо, энергия, тара, запасные части, т.е. необходимо собрать исчерпывающую информацию для обеспечения проекта;

4. Какова репутация поставщиков, и есть ли опыт работы с ними?

5. Возможно ли лимитирование объемов производства со стороны имеющихся производственных мощностей или поставляемых материально-технических ресурсов?

6. Какова возможность переналадки оборудования с изменением ассортимента?

7. Какова система контроля качества?

8. каковы системы утилизации отходов, очистки выбросов и затраты на охрану окружающей среды?

9. организационный план.

Данный раздел бизнес-плана в первую очередь разрабатывается для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий, т. к. именно в нём закладываются основные правовые аспекты функционирования предприятия и система его организации. Эта часть плана для нового предприятия предполагает:

* выбор организационно-правовой формы;
* разработку организационной структуры управления;
* разработку производственной структуры предприятия;
* организация работы персонала с учётом квалификационных требований к специалистам;
* формирование штатного расписания;
* определение форм, систем, уровня оплаты труда работников предприятия.

10. Оценка рисков и страхование.

Риски – обязательные атрибуты деятельности предприятия в рыночной экономике. Назначение анализа риска в бизнес-плане сводится к обоснованию целесообразности и возможной безопасности вложения средств потенциальных инвесторов и, главное, разработке мер по защите от возможных потерь. Содержанием раздела является описание организационных мер по профилактике рисков и разработка программы страхования от рисков.

11. Финансовый план.

Данный раздел бизнес-плана концентрирует в себе результаты всех предыдущих разделов, подводит основные возможные финансовые итоги разрабатываемого проекта. Для этого производятся следующие финансовые расчёты:

* прогноз объёмов реализации;
* план доходов и расходов;
* баланс денежных доходов и поступлений;
* сводный баланс активов и пассивов предприятия (балансовый план). (В КР его можно привести в качестве приложения);
* график достижения безубыточности.

Финансовый план поможет вам и каждому потенциальному инвестору определить, как много потребуется наличности и когда, чтобы начать и сохранить прибыльный бизнес. Составление финансовых прогнозов прибыли компании, потока наличности и финансового положения заставит фирму детально обдумать финансовые операции, которые планируется осуществить. В ходе этого процесса ясно выявится любое противоречие, расхождение или нереалистическое предположение. Информация, которая будет нужна, чтобы объединить финансовые прогнозы, в большей своей части уже собрана в предыдущих разделах, когда составлялись планы продаж, текущей деятельности и трудовых ресурсов.

Поскольку многообразие информации может привести к ее недостоверности необходимо разработать три варианта прогнозов: пессимистический, наиболее реальный и оптимистический. Различия в прибылях и наличности при переходе от одного варианта к другому покажут степень риска, с которым фирма, возможно, встретится.

12. Стратегия финансирования.

Данный раздел бизнес-плана является завершающим. Он позволяет разработать схему-прогноз получения средств, необходимых для реализации проекта, и определить возможный срок окупаемости вложений, предполагаемую рентабельность производства.

На основании ранее рассчитанной общей потребности в средствах для реализации проекта определяются источники финансирования. В зависимости от каналов поступления средств их источниками могут быть: внутренние (собственные) или внешние (дополнительное привлечение средств собственников – вкладчиков или акционеров; долевое или заёмное финансирование; лизинговое финансирование). Каждая из возможных схем финансирования бизнес – проекта должна быть просчитана и оценена по последствиям её использования на данном предприятии.

Существуют общие требования ко всем бизнес-планам[[12]](#footnote-12).

* План должен быть коротким, но включать все наиболее важные особенности бизнеса. Не первоочередная информация не должна включаться в бизнес-план, хотя такие сведения могут быть подготовлены для последующего обсуждения.
* Следует избегать подробного технического описания продуктов, процессов и операций. Нужно использовать общепринятые термины. Бизнес-план должен быть простым и полным.
* План должен являть собой честный анализ, основанный на реальных допущениях. Допущения и проекты должны быть хорошо изучены и иметь ссылки на рыночные и отраслевые источники и документы, результаты экономических исследований, заключения лиц, которые будут делать бизнес компании. Не многие инвесторы или кредиторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей. Эти факторы лежат в сердцевине инвестиционного решения компании.
* Следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны.
* Не следует делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, утверждения типа "продажи удвоятся в следующем году" или "будет введена продуктовая линия" следует исключить и представить подробные пояснения. Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными. Бизнес-план основывается на правдивом анализе и реальных допущениях. Предположения и прогнозы должны быть тщательно изучены с использованием различных источников, а также данных экономических исследований, а также заключений компетентных работников фирмы. Немногие инвесторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам положение компании на рынке, и характеризует возможность достижения поставленных целей.
* План должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей.
* Бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров.

# Глава 2. Анализ условий реализации проекта по открытию агентства недвижимости

##

## 2.1 Анализ социально-экономического положения Москвы

Проведем анализ социально-экономического положения Москвы в первом полугодии 2007 года, исследовав факторы, которые могут оказать влияние на сферу недвижимости и создаваемое агентство недвижимости.

Основные показатели, характеризующие экономику столицы, за январь-июнь 2007 года представлены в таблице 2[[13]](#footnote-13).

Таблица 2 Характеристика социально-экономического положения Москвы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | В фактических ценах | Январь-сентябрь 2007 г. в % к январю-сентябрю 2006 г., в сопоставимой оценке | сентябрь 2007 г. в % к сентябрю 2006 г., в сопоставимой оценке | Справочно: январь-сентябрь 2006 г. в % к январю-сентябрю 2005 г., в сопоставимой оценке |
| Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами по видам экономической деятельности: «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства», «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды», млн. руб. | … | 111,1 | 107,1 | 123,7 |
| Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство», млн. руб. | 309029,9 | 104,0 | 89,6 | 107,9 |
| Инвестиции в основной капитал за январь-август, млн. руб. | 324676,7 | 108,7 | … | 102,2 |
| Оборот розничной торговли, млн. руб. | 1442859,2 | 105,0 | 105,6 | 106,6 |
| Объем перевозок грузов предприятиями по виду деятельности «Автомобильный грузовой транспорт», млн. тонн | 32,1 | 109,6 | 101,7 | 96,4 |
| Номинальная среднемесячная заработная плата одного работника за январь-август, руб. | 22006,4 | 127,9 | … | 126,9 |
| Реальная заработная плата одного работника за январь-август | х | 117,8 | … | 115,4 |
| Стоимость минимального набора продуктов питания, входящих в потребительскую корзину (для мужчины трудоспособного возраста), рассчитанная по среднероссийским нормам потребления (на конец сентября), руб. | 1907,82 | 111,1 | 111,1 | 108,7 |
| Сводный индекс потребительских цен на товары и услуги, % | х | 108,6 | 108,8 | 109,4 |
| Численность официально зарегистрированных в органах труда и занятости безработных (на конец сентября), тыс. человек | 25,3 | 76,3 | 76,3 | 104,0 |

Рассмотрим подробнее некоторые показатели.

Численность населения по оценке на 1 января 2007 г. составила 10442,7 тыс. человек. Демографическая ситуация характеризовалась сокращением естественной убыли населения.

В январе-сентябре 2007 года введены жилые дома (включая жилые дома, построенные по программе Правительства Москвы вне территории города) на 4071,1 тыс. кв. м. общей площади. За январь-сентябрь 2007 г. выполненный объем работ по виду деятельности «Строительство» составил 309,0 млрд. рублей, что в сопоставимой оценке составило 104,0% к январю-сентябрю 2006 г. В сентябре 2007 г. по сравнению с декабрем 2006 г. средняя цена 1 кв. метра общей площади квартир на рынке жилья, реализуемого юридическими лицами, осуществляющими операции с недвижимостью, в г. Москве (по данным выборочного обследования) на первичном рынке выросла на 6,9%, на вторичном рынке — на 3,7%.

Общий объем оборота розничной торговли за 1 полугодие 2007 г. составил 955,6 млрд. рублей. Оборот общественного питания за 1 полугодие 2007 г. увеличился по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 8,7%. Объем платных услуг населению за 1 полугодие 2007 г. составил 371,6 млрд. рублей.

В январе-июне 2007 г. сводный индекс потребительских цен на товары и платные услуги для населения в г. Москве составил 106,7%. Стоимость минимального набора продуктов питания в июне 2007 г. составила в г. Москве 2020 рублей 33 копейки в расчете на месяц. Уровень цен на непродовольственные товары в январе-июне 2007 г. вырос на 2,2%. Централизованно были повышены тарифы на услуги жилищно-коммунального хозяйства.

Среднемесячные денежные доходы в расчете на душу населения за январь-июнь 2007 г. составили 29156 рублей.

Удельный вес численности населения г. Москвы с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума по предварительным данным в I квартале 2007 г. составил 16,51%. В январе-марте 2007 г. средний уровень денежных доходов 10% населения с самыми высокими денежными доходами в 28,9 раза превышал средний уровень денежных доходов 10% населения с самыми низкими доходами.

Численность экономически активного населения в январе-мае 2007 г. составила 6388 тыс. человек. Численность официально зарегистрированных безработных уменьшилась по сравнению с концом декабря 2006 г. на 3,2 тыс. человек или на 9,3%, по сравнению с июнем 2006 г.- уменьшилась на 3,1 тыс. человек или на 9,2%.

Таким образом, можно охарактеризовать текущую социально-экономическую ситуацию как низкорисковую (деловые и рыночные риски незначительны). Показатели социально-экономического положения Москвы в первом полугодии 2007 года отражают положительную динамику развития экономики России. Доходы населения растут быстрее роста цен, что позволяет говорить об укреплении благосостояния москвичей. Безработица находится в пределах естественного уровня. Иными словами, можно говорить о потенциальном росте спроса на жилье.

## 2.2 Анализ рынка жилой недвижимости Москвы

Проведем анализ рынка жилой недвижимости Москвы, оказывающего наибольшее влияние на деятельность агентств по недвижимости.

Объем ввода жилых домов в Московском регионе в первом полугодии 2007 г. составил 4,7 млн. кв. м (+17,3% по сравнению с соответствующим периодом 2006 г.). В первом полугодии 2007 г. по объемам ввода жилья Московская область впервые вплотную приблизилась к Москве - лидеру среди субъектов РФ: 2,358 млн. кв. м в Москве и 2,344 млн. кв. м в Московской области. Это вполне ожидаемый результат, так как уже долгое время на фоне незначительных темпов роста ввода московского жилья Московская область, наоборот, наращивает объемы жилищного строительства. Ограниченное количество площадок под новое строительство в Москве и целый ряд пока нерешенных проблем, касающихся законодательства, дефицита мощностей и высокой стоимости материалов и оборудования привели к смещению строительной активности в Московскую область. Не последнюю роль в этом процессе сыграл спрос: существенно выросшие цены на Московскую недвижимость обусловили смещение части спроса на рынок Подмосковья, что соответственным образом отразилось на ценах и, соответственно, на привлекательности подмосковных проектов.

Москва также планирует постоянно наращивать объемы вводимых площадей: в 2007 г. ожидается ввод 4,8 млн. кв м, в 2008 г.- 5,3 млн. кв. м, в 2009-2010 гг. - до 12,5 млн. кв.м. Всего до 2025 г. планируется построить 85 млн. кв. м жилья.

Правительство Москвы активно поддерживает программы по комплексному развитию территорий. Более того, в ближайшее время планируется прекратить точечное строительство в центре города. Мотивируется это тем, что только комплексная застройка позволит ликвидировать неравномерность развития градостроительных процессов и обеспечить центр города необходимым объемом инфраструктуры, в том числе и социальной: детскими садами, школами, медицинскими учреждениями.

К основным районам комплексной застройки в Москве можно отнести: район Куркино, Раменки, Фили-Давыдково, Южное Бутово, Северное Измайлово, Кожухово, Молжаниново, поселок Северный, микрорайон «Камушки».

Базой для дальнейшего планомерного увеличения объемов комплексного строительства в Москве является реализация таких городских программ, как:

• Снос ветхого и пятиэтажного жилья. Программы ликвидации устаревших пятиэтажек в Центральном и Южном административных округах уже завершены. В других районах в кварталов и комплексов: реконструкция 48-50 кварталов в Северном Измайлово, реконструкция 21 квартала Кунцево, реконструкция микрорайона 9-10 на «Войковской», продолжение реконструкции кварталов на проспекте Вернадского, реконструкция 5-6 квартала в Раменках, реконструкция микрорайона 3А «Академический» на Юго-Западе Москвы, реконструкция ряда микрорайонов Зеленограда;

• Программа реорганизации промзон. Доля участков производственной застройки должна к 2025 г. сократится с 25% до 10%. Под строительство жилья предполагается отдать не менее 1,9 тыс. га. В 2006 г. на территориях высвобождаемых промзон уже осуществлено 810 тыс. кв. м комплексной застройки. В качестве территориального резерва для этого строительства рассматриваются площади, занятые нерентабельными, вренд-ными промышленными предприятиями, такими как: завод «Машмир» (30 тыс. кв. м жилья), обувная фабрика «Патита» (15 тыс. кв. м), завод «Металлист» (65 тыс. кв. м), промзона «Братцево» (1 млн. кв. м), химзавод «Кусковский» (188 тыс. кв. м жилья), производственные площади на ул. Лобачевского в ЗАО, Красногорская птицефабрика в Куркино. Масштабный вывод предприятий планируется в ЮАО.

В 1 полугодии 2007 г. состояние рынка жилой недвижимости можно охарактеризовать как стабилизация, обусловленная установившимся по итогам 2006 г. высоким уровнем цен и, как следствие, снижением покупательской активности на рынке.

Количество квартир, выставленных на продажу на первичном рынке Москвы, с начала года практически не менялось. Однако в конце июня к выжидательной позиции покупателей добавилось действие традиционного для рынка жилья фактора сезонности, и застройщики стали придерживать новые объекты с целью выставить их на продажу в период активизации рынка, традиционно наступающий в начале осени. В результате это привело к снижению объема предложения практически на 10%.

Лидером по объемам предложения на рынке новостроек в 1 полугодии традиционно стал Западный административный округ - один из самых активно застраивающихся и развивающихся в г. Москве. По данным московского Стройкомплекса, практически 30% от ежегодного ввода жилья в столице приходится именно на ЗАО. Здесь, как в наиболее популярном и благоприятном для проживания округе столицы, строятся в основном объекты бизнес-класса (рис. 1)[[14]](#footnote-14).

Рис. 1. Структура предложения новостроек по округам Москвы в первом полугодии 2007 года

На втором месте находится Восточный административный округ, где в микрорайоне Кожухово продолжается масштабное строительство, которое планируется завершить уже к концу 2007 г. К этому моменту в микрорайоне планируется построить около 1,1 млн. кв. м жилья эконом-класса с необходимой сопутствующей инфраструктурой. Активная застройка микрорайона началась еще в 2003 г.

Наименьший объем предложения в 1 полугодии 2007 г. был зафиксирован в Южном и Юго-Восточном округах Москвы. Эти территории традиционно занимают последние позиции по объемам нового строительства, что связано с их непопулярностью среди застройщиков и жителей Москвы из-за сосредоточения здесь большого количества промышленных предприятий. Однако в ближайшей перспективе в рамках программы по реорганизации промышленных зон в Южном административном округе планируется активное строительство жилых, офисных и торговых объектов.

Основной тенденцией 1 полугодия стало снижение количества предложений в новостройках эконом-класса. Эта тенденция обозначилась в связи с повышением доли социального жилья в общем объеме ввода в 2007 г. практически до 50%. Так что практически все «дешевое» жилье на первичный рынок Москвы не попадает.

Объем предложения квартир на вторичном рынке жилья Москвы еще в конце 2006 г. практически достиг своего доде-фицитного уровня. Рост объемов предложения продолжился вплоть до мая 2007 г. и лишь к концу 1 полугодия несколько замедлился в связи со снижением деловой активности на рынке. Структура предложения на вторичном рынке жилья носит достаточно равномерный характер с некоторым преобладанием Центрального, Западного и Юго-Западного округов. Это преобладание обусловлено высокой долей выставленных на рынок инвестиционных квартир элитного и бизнес-классов, которые в основном и расположены в этих округах (рис. 2).

Рис. 2. Структура предложения на вторичном рынке по округам Москвы в первом полугодии 2007 года

В течение 1 полугодия 2007 г. на московском рынке сохранялась тенденция спада активности покупателей и перехода платежеспособного спроса в отложенное состояние. Основными причинами для этого послужили:

- высокий уровень цен, установившийся по итогам 2006 г.;

- нестабильность ценовой ситуации - продолжающиеся корректировки цен на переоцененные ранее объекты, которые трактовались некоторыми участниками рынка как снижение цен на рынке в целом.

Несмотря на затишье на рынке, развитие рынка ипотеки продолжается (рис. 3). По состоянию на апрель 2007 г. объем кредитов, выданных на покупку жилья, составил, по данным Банка России, 411,6 млрд. руб., что на 61,5% превышает уровень начала года и практически в 3 раза больше показателя аналогичного периода предыдущего года. При этом с января 2006 г. доля кредитов на покупку жилья в общем объеме кредитов, выданных населению, выросла с 12 до 20,3%[[15]](#footnote-15).

Рис. 3. Динамика объема кредитов на покупку жилья (Россия)

В I полугодии 2007 г. на рынке жилья продолжилась ценовая стабилизация, начавшаяся в конце 2006 г. С начала 2007 г. цены на рынке практически не изменились, был зафиксирован прирост на уровне лишь 4% и 3% на первичном и вторичном рынках соответственно (рис. 4)[[16]](#footnote-16).

Рис. 4. Динамика цен на первичном и вторичном рынках Москвы

В течение всего 1 полугодия на рынке происходила корректировка стоимости переоцененных в период ажиотажа объектов. К таким объектам относились в основном низкокачественные и неликвидные квартиры в «хрущевках», в малогабаритныхпанельных домах в отдаленных районах Москвы и т.д. В то же время цены на жилье повышенной комфортности продолжали увеличиваться - предпосылок для удешевления качественного жилья на рынке по-прежнему нет.

С начала года были отмечены следующие события на рынке, которые могли бы оказать влияние на повышение цен:

• увеличение стоимости строительных материалов и электроэнергии, которые составляют большую долю себестоимости строительства;

• запланированное повышение доли социального жилья.

Но в сложившейся на рынке ситуации (высокие цены на жилье, отложенный спрос, снижение покупательской активности) эти события пока являются только факторами, поддерживающими установившийся высокий уровень цен. Однако при восстановлении покупательской активности они несомненно окажут влияние на повышение стоимости жилья.

Как уже отмечалось выше рост покупательской активности на рынке жилья Москвы произойдет уже осенью. До конца года прогнозируется увеличение цен на рынке в целом на 10-12%.

Распределение цен по округам Москвы на первичном и вторичном рынке представлены на рис. 5 и 6.

Рис. 5. Средние цены первичного рыка жилья по округам Москвы, июнь 2007, долл./ кв.м

Рис. 6. Средние цены вторичного рынка жилья по округам Москвы, июнь 2007, долл./ кв.м

Состояние рынка элитного жилья в 1 полугодии 2007 г. можно охарактеризовать как спокойное. В отличие от аналогичного периода предыдущего года, на рынке не наблюдалось ни ажиотажного спроса, ни галопирующего роста цен, ни острого дефицита. Рынок вошел в стадию созидательного развития, что выразилось, в первую очередь, в появлении значительного числа новых проектов. Но, несмотря на это, ограниченность выбора в элитном сегменте сохранилась.

Вывод на рынок большей части заявленных проектов, а также возобновление продаж по «замороженным» объектам позволит создать достаточно дифференцированное предложение. Однако в полной мере ожидать этого стоит не ранее 2008 г. В настоящее же время спрос (с учетом отложенного) по-прежнему превышает существующее предложение.

В условиях пониженной активности со стороны покупателей обострилась конкуренция среди девелоперов. Большинство застройщиков стали понимать, что период ажиотажа прошел и за покупателя вновь придется «бороться». Применять снижение цен в качестве источника конкурентных преимуществ девелоперы элитного сегмента не спешат - ценовая эластичность спроса в этом сегменте значительно ниже, чем в массовом. Вместо этого большинство застройщиков старается предложить рынку объекты, обладающие какими либо отличительными особенностями, а также характеристиками, пользующимися особым спросом у клиентов. Это касается архитектурных решений, инфраструктурного наполнения, видовых характеристик и др. В частности, в 1 полугодии 2007 г. рынок пополнился новыми объектами, обладающими рядом интересных характеристик, востребованных покупателями. Это жилые комплексы «Дом на Тишинке», «Аквамарин» и «Шоколад».

В 1 полугодии 2007 г. появилось большое количество проектов, в которых были включены апартаменты: многофункциональный комплекс на Лужнецкой набережной, комплексы «Легенда Цветного» и «Русский авангард». О своих планах в 2008-2015 гг. построить в Лефортове 20 тыс. кв. м апартаментов заявила компания MR Group. «Птицефабрика «Красногорская» начала реализацию проекта строительства гольф-комплекса с апартаментами в районе Митино вблизи села Рождествено (СЗАО). Апартаменты появились и в Подмосковье - в частности, они запланированы в развлекательном центре «Фристайл парк» (Freestyle Park) по Киевскому шоссе[[17]](#footnote-17).

Несмотря на децентрализацию рынка и постепенное смещение строительства жилья, в том числе и высокого класса в нецентральные районы города, в структуре предложения элитных квартир кардинальных изменений не происходит. Лидерство по-прежнему принадлежит ЦАО - на центр города приходится более 70% общего объема предложения. Вывод на рынок новых крупномасштабных проектов, реализуемых в ЦАО, позволит округу в ближайшей перспективе еще больше упрочить свои позиции с точки зрения структуры предложения. Второе место традиционно занимает Западный округ, в котором возводятся максимальные объемы жилья бизнес-класса (рис. 7).

Рис. 7. Структура предложения по округам Москвы и районам ЦАО первом полугодии 2007 года, в %

Что касается вторичного рынка элитного жилья, то он в течение 1 полугодия 2007 г. продолжал пополняться новыми предложениями, в том числе и за счет купленных ранее инвестиционных квартир, многие из которых выставлялись по явно завышенным ценам. Этот фактор, так же как и объективное удорожание объектов, привел к дальнейшему увеличению доли самого дорогого жилья в структуре предложения. Если в I полугодии 2006 г. на долю квартир стоимостью более 3 млн. долл. приходилось чуть более 10%, то в текущем году этот показатель вырос почти до 40%. В то же время доля самых недорогих квартир (до 1 млн. долл.) сократилась с 45,5% до 12,7%.

В первой половине 2007 г. активность покупателей элитного жилья была значительно ниже, чем в аналогичном периоде предыдущего года. Так же, как и в массовом сегменте, значительная часть покупателей, прежде всего инвесторов, в элитном сегменте заняла выжидательные позиции.

Прежнего ажиотажа на рынке больше не наблюдается. Тем не менее в течение 1 полугодия на рынке элитного жилья отмечались всплески и спады активности клиентов, связанные с сезонным фактором. К лету на рынке наступило традиционное затишье, связанное с периодом отпусков, которое с приходом осени, как ожидается, должно смениться активизацией спроса.

Анализ спроса, предъявляемого покупателями в элитном сегменте, показывает, что в настоящее время абсолютное большинство клиентов (порядка 80%) приобретает жилье для собственного проживания или для своих родственников. При выборе квартир для себя клиенты по-прежнему интересуются такими параметрами, как местоположение, качество строительства, технические характеристики, инфраструктура комплекса и т.д. Тем не менее, нельзя не отметить, что со временем отдельные параметры (например, местоположение) постепенно теряют свою первостепенную важность, в то время как другие (например, инженерное оснащение домов) выходят на первый план.

Что касается местоположения, то наиболее привлекательным для покупателей элитного жилья остается центр Москвы, в частности районы Тверской, Хамовники, Якиманка, Арбат и Замоскворечье. Второе и третье места традиционно занимают Западный и Юго-Западный округа. Растет популярность и самого экологически чистого округа города - Северо-Западного. В то же время значительная доля покупателей элитного жилья (более 10%) не имеет четких предпочтений в отношении района его расположения, что лишний раз подтверждает ранее указанную тенденцию потери параметром «местоположение» статуса наиболее критичного.

Информированность клиентов относительно рынка жилья постоянно растет. В связи с этим ужесточаются и их требования в отношении таких параметров, как инженерное оснащение, коммуникации, сервисное обслуживание, инфраструктура. Крайне требовательны клиенты в отношении наличия машино-мест в подземных паркингах, которые, как известно, являются очень дефицитным «товаром», особенно в центре города, где стоимость одного машиноместа может достигать $200 тыс. Интересен тот факт, что в последнее время покупатели квартир в новостройках все чаще предъявляют требования к наличию хотя бы минимальной отделки (сейчас большинство домов сдается с квартирами без отделки и даже без внутренних перегородок). Некоторые застройщики уже начали реагировать на появление этой тенденции, предлагая квартиры с отделкой под чистовую или же разрабатывая схемы взаимодействия с архитектурными бюро. Это свидетельствует о постепенном развитии рынка и приближении его к западным стандартам (рис. 8).

Рис. 8. Структура спроса по видам отделки квартир, %

Еще одной тенденцией московского рынка стало изменение структуры спроса по бюджетам покупки в сторону увеличения доли клиентов, предъявляющих спрос на самое дорогое жилье. Так, если в первом полугодии 2006 г. доля покупателей, рассматривающих квартиры стоимостью более 3 млн. долл., составляла всего 7%, то в 2007 г. эта доля выросла до 24% (рис. 9).

Рис. 9. Структура предложения квартир по бюджетам, %

Таким образом, структура спроса изменяется в том же направлении, что и структура предложения.

Все большее число покупателей в элитном сегменте при приобретении жилья пользуется кредитными ресурсами, не желая изымать из оборота собственные финансовые средства (при условии, что последние приносят доход, превышающий стоимость кредита). По оценкам специалистов компании Blackwood, доля покупок с использованием заемных средств в элитном сегменте приближается к 20%.

В 1 полугодии 2007 г. предложение на рынке аренды не претерпело значительных изменений. По-прежнему предложение столичных квартир достаточно велико и разнообразно. Все первое полугодие на рынке продаж элитного жилья ситуация была относительно спокойной. Из-за неопределенности дальнейших перспектив многие владельцы предпочитали не продавать недвижимость, таким образом, квартиры стали выходить на рынок аренды, пополняя предложение.

Однако, как и в предыдущие периоды, на рынке отразился фактор сезонности. В начале года отмечалось некоторое снижение предложения. Подобная ситуация - это вполне нормальное явление как для рынка аренды, так и для рынка продаж. Март-апрель-май, наоборот, явились месяцами повышенной активности арендодателей и привели к увеличению объемов предложения. К летнему периоду этот показатель снова традиционно снизился.

В структуре предложения, как и ранее, лидирующую позицию занимает Центральный округ - порядка 30% от всего объема предложения квартир высокого класса, предназначенных в аренду. При этом структура предложения по районам ЦАО также остается стабильной на протяжении долгого времени: наибольшее количество квартир предлагается в Тверском районе, Замоскворечье, на Арбате, в Таганском районе и Хамовниках - более 70% от всего объема предложения в центре Москвы.

В других округах наибольшее количество квартир высокого ценового сегмента предлагается в Юго-Западном и Западном округах, так как основные объекты класса бизнес и элит располагаются именно там. Также высока доля Северных округов (САО, СВАО и СЗАО). Квартиры подобного класса в Юго-Восточном регионе традиционно не представлены (рис. 10).

Рис. 10. Структура предложения по округам Москвы и районам ЦАО в первом полугодии 2007 года, %

Вслед за ростом арендной платы структура предложения квартир по бюджетам начинает медленно смещаться в сторону более дорогого предложения: высокий прошлогодний рост цен на рынке продажи жилья привел к тому, что доходность на рынке аренды несколько снизилась, в ответ на это владельцы квартир начали повышать уровень арендной платы. Тем не менее, квартиры в ценовом сегменте до 3 000 долларов в месяц по-прежнему занимают более 50%, велика также доля самых дорогих квартир - более 10 000 долларов в месяц - порядка 15% (рис. 11).

Рис. 11. Структура предложения по бюджетам в первом полугодии 2007 года, %

На рынке аренды также возможно выделить подсегмент квартир, которые предлагаются во временную аренду. В элитном сегменте большая часть таких квартир - это предложения летней аренды за городом, однако в структуре предложения есть и квартиры в Москве, которые предлагаются на короткий летний период.

Сегмент организованной аренды, а именно апартаментов, в первом полугодии 2007 г. продолжил свое активное развитие.

Спрос на рынке аренды в течение всего первого полугодия изменялся волнообразно. Снижение активности в январе сменилось ажиотажным спросом и поиском квартир в феврале-марте-апреле, однако уже к маю-июню в связи с началом летнего, отпускного периода он опять снизился.

Как и раньше, наибольшей популярностью у потенциальных арендаторов пользуются квартиры в центре Москвы, в Хамовниках, в Тверском и Пресненском районах. Такой высоких спрос определяют в том числе и иностранные арендаторы, доля которых в структуре спроса по-прежнему высока - порядка 60%.

Кроме центральных районов спрос предъявляют также на квартиры в Юго-западном, Северо-западном и Западном округах, популярных из-за своей хорошей транспортной доступности, экологии и развитой инфраструктуры. Для иностранных арендаторов эти районы интересны из-за расположения там иностранных учебных заведений, медицинских центров и других важных объектов инфраструктуры.

Необходимо отметить, что сейчас все больше потенциальных арендаторов интересуются квартирами в новостройках или относительно новых жилых комплексах, что отражает тенденцию роста требований арендаторов к набору объектов инфраструктуры, подземному паркингу, хорошему уровню охраны и другим параметрам. Таким требованиям как раз и соответствуют жилые комплексы высокого класса, расположенные в западных районах. Однако эта тенденция пока не слишком актуальна для центра города - здесь в равной степени востребованными являются квартиры как в особняках, представляющих историческую ценность, так и в новых жилых комплексах элитного или бизнес-класса.

Вместе с постоянным повышением требований к арендуемому жилью повышается и планка рассматриваемой арендной платы. Все большее количество арендаторов готовы платить большие суммы, желая получать при этом полный набор требуемых характеристик. Так, если в первым полугодии прошлого года более 15% арендаторов желало снимать квартиру в диапазоне от 1 000 долларов до 1 500 долларов в месяц, то сейчас, таких запросов практически нет. Доля же арендаторов, планирующих снимать квартиру более чем за 4 500 долларов в месяц повысилась с 40% до 50%. Это говорит о том, что спрос достаточно адекватен и на рынке еще есть потенциал для его роста, а значит и для рост арендной платы квартир.

На рынке аренды в первом полугодии наблюдался стабильный рост арендной платы. В среднем рост был небольшой и достаточно плавный - по итогам полугодия он составил 5%.

Резкий рост цен на рынке продаж привел к тому, что многие арендодатели стали повышать арендную плату, чтобы вернуться к прежним уровням доходности. Однако в ряде случаев ставка поднималась слишком высоко, и время экспозиции квартир увеличивалось значительно. В итоге арендодателям приходилось снижать уровень арендной платы. Поэтому по многим объектам, особенно в I квартале, наблюдался значительный рост арендной платы, который во многих случаях в течение срока экспозиции снижался до адекватного уровня. Это и привело к среднему 5%-му росту арендной платы в целом по рынку.

Несмотря на рост ставок в целом по рынку, в предложении еще есть недорогие квартиры. Так, в первом полугодии еще можно было найти небольшие квартиры в центре за 2 000-3 000 долларов в месяц. Очевидно, что такие квартиры уступали бы практически по всем характеристикам более дорогим квартирам в Центре или квартирам подобного ценового диапазона, но расположенным за пределами Садового кольца, но все же в предложении они появлялись (таблица 3).

До конца 2007 г. прогнозируется дальнейший рост арендной платы на 5-10%. Больший рост во втором полугодии объясняется традиционно большей активностью участников рынка аренды в осеннее-зимние месяцы. Таким образом, рост арендной платы за год в целом составит 10-15%.

Таблица 3 Арендная плата по районам города, июнь 2007, долл. в месяц

Первое полугодие 2007 г. характеризовалось существенным ростом активности девелоперов на рынке загородной недвижимости. За первые шесть месяцев текущего года продажи стартовали в 32 поселках, что на 43% больше, чем за тот же период прошлого года. Темп выхода на рынок новых проектов позволяет прогнозировать дальнейший рост активности на рынке загородной недвижимости. Учитывая заявленные проекты и проекты, находящиеся в стадии согласования, 2008 г. должен стать пиковым относительно последних нескольких лет по числу новых поселков. На конец I полугодия 2007 г. в стадии первичных продаж находилось 225 поселков, из них таунхаусы предлагаются в 43 поселках, что на 28% меньше, чем на конец первого полугодия 2006 г.

Если рассматривать структуру новых проектов по классу, то половина вышедших в первом полугодии поселков относятся к сегменту бизнес-класса, 31% от всего объема проектов приходятся на поселки эконом-класа. Продолжает активно развиваться зона «дальнего Подмосковья». 40% новых проектов появилось в зоне за 51 км от МКАД, 31% - в зоне 16-30 км от МКАД. Также необходимо отметить увеличение за последние полгода доли поселков, расположенных за 70 км (с 7% до 11%).

Традиционно наибольшее число новых проектов вышло на Новорижском направлении, на которое пришлось 32% от общего объема новых поселков. 17% проектов стартовали по Калужскому шоссе. Структура новых загородных комплексов в целом демонстрирует наибольший интерес застройщиков к проектам бизнес-класса, расположенным в зоне Новорижского шоссе от 28 до 60 км (16% от общего числа новых поселков).

Выход большого числа новых проектов повлиял на структуру предложения в целом. Несколько увеличилась доля поселков эконом-класса (с 25% от общего числа коттеджных поселков в конце 2006 г. до 30% в конце первого полугодия 2007 г.). Доля поселков премиум-класса практически не изменилась (19%). В структуре предложения по направлениям Новорижское шоссе традиционно лидирует (25,7%), увеличились доли Дмитровского шоссе (12,9%) и Калужского шоссе (13,3%). По-прежнему наблюдается тенденция сокращения доли Рублево-Успенского шоссе в общей структуре предложения. За первое полугодие 2007 г. она сократилась с 10,9% до 5,8%. Основная причина заключается в высокой стоимости земли, повышающей порог входа в проект и снижающей доходность, а также в высоком уровне конкуренции, причем не только внутри зоны Рублево-Успенсокого шоссе, но и с элитными проектами по Новорижскому шоссе.

В структуре спроса по направлениям лидируют Новорижское и Рублево-Успенское шоссе. Значительно выросла популярность Киевского направления, которое по количеству заявок практически сравнялось с Новорижским и Рублево-Успенким шоссе. На рост спроса на недвижимость по этому направлению в значительной мере повлияла реконструкция трассы, что существенно повысило ее пропускную способность. Подобный уровень спроса позволяет прогнозировать более активное развитие коттеджного строительства по данному направлению, обладающему прекрасными природно-видовыми характеристиками. Также довольно высок спрос на недвижимость по Ярославскому, Симферопольскому и Минскому направлениям, что обусловлено сочетанием сравнительно низкого уровня цен на недвижимость с прекрасными природными и экологическими характеристиками этих шоссе. Если учесть существующие транспортные проблемы на Ярославской и Минской трассах, то можно ожидать, что с их решением возрастет уровень спроса и это, в свою очередь, даст толчок к активному развитию данных территорий.

Следует отметить, что структура спроса в целом по рынку отличается от структуры спроса в высоком ценовом сегменте, в том числе и по удаленности от МКАД. В высоком ценовом сегменте наибольшей популярностью пользуются дома, расположенные не дальше 30 км от МКАД. В сегменте эконом-класса наиболее популярными являются дома, расположенные за 70 км, т.е. так называемые «дальние дачи». Более точно, именно в этой зоне большинство потенциальных покупателей данного ценового сегмента могут позволить покупку недвижимости: предложение ближе к Москве в большинстве случаев оказывается недоступным в силу финансовых ограничений. Это в очередной раз подтверждает перспективы дальнего Подмосковья (рис. 12).

Рис. 12. Предпочтения клиентов по удаленности от МКАД

Значительная доля спроса в сегменте эконом-класса приходится на коттеджи до 300 кв. м. В сегменте бизнес-класса большинство запросов пришлось на дома площадью от 300 до 500 кв. м (78,5%). В сегменте премиум-класса наибольшей популярностью пользуются дома от 500 до 700 кв. м (34,6%). В структуре спроса по площади участков в сегменте эконом-класса лидируют участки от 8 до 15 соток (60,3%). В сегменте бизнес-класса наибольшей популярностью пользуются участки от 15 до 20 соток (36,4%). В сегменте премиум-класса 44% заявок приходится на участки от 20 до 30 соток.

В конце I полугодия 2007 г. средняя стоимость квадратного метра (с учетом стоимости земли) в коттедже, расположенном в поселке премиум-класса, составила 6 005 долларов США. Средняя стоимость квадратного метра в поселке бизнес-класса составила 2 660 долларов США. Аналогичный показатель для дома в поселке эконом-класса составила 1 132 долларов США.

Таким образом, несмотря на некоторое замедление темпов роста рынка, можно говорить о его перспективности. В городе строится большое количество жилых объектов, которые в последствии будут предложены рынку с целью продажи. Предполагаются к реализации проекты по реконструкции жилья и освоении промзон. Рост благосостояния москвичей растет, кроме того, в приобретении жилья в Москве заинтересованы и жители других регионов, что позволяет говорить о том, что создаваемое агентство недвижимости будет иметь возможность занять свою долю рынка.

## 2.3 Изучение особенностей поведения потребителей на рынке жилья

Приведем результаты исследования, описывающего особенности поведения потребителей на рынке жилой недвижимости.

* В процессе поиска большинство покупателей получают информацию из печатных источников (84,3% респондентов). Информацию от друзей, знакомых, коллег получали 11% покупателей; 10% посещали различные выставки, и только 9% респондентов указали в качестве источника информации агентства недвижимости[[18]](#footnote-18).
* Среди специализированных изданий наиболее читаемым является «Бюллетень Недвижимости» (его упомянули 73% респондентов). Далее с большим отрывом следует и «Бюллетень строящейся недвижимости» (19%).
* Сетью Интернет при поиске пользуется больше половины респондентов. При этом 43% покупателей, пользующихся сетью Интернет, просматривают сайты строительных компаний.
* Среди газет наиболее популярными являются деловые издания, которые деловые люди обычно просматривают в начале рабочего дня (такие издания доставляются в офисы всех серьезных компаний) - «Деловая Москва» (14%) и «Коммерсант». Особо стоит обратить внимание на специализированные издания, предоставляющие информацию по рынку недвижимости, например, «Недвижимость и строительство в Москве».
* Среди деловых журналов лидируют журнал «Эксперт» и журнал издательского дома Коммерсант «Власть».
* Среди журналов, посвященных недвижимости, следует отметить журналы «Элитная недвижимость» и «Собственник».
* Среди радиостанций необходимо выделить Европу-Плюс, Эхо Москвы, Радио Шансон и русское радио, которые наиболее популярны среди целевой аудитории.
* 56% респондентов приобретают недвижимость для собственного проживания. Эту цель указали более половины опрошенных, купивших объекты на вторичном рынке в течение последнего года (61%)[[19]](#footnote-19).
* Первым объектом собственности купленная квартира является для 15% планирующих покупку недвижимости респондентов. С инвестиционной целью квартиры приобретают преимущественно участники опроса, планирующие совершить покупку на первичном рынке (11%).
* В основном объем затрат респондентов на приобретение недвижимости составил 350-500 тыс. долларов (38%). При этом максимальные затраты (более 750 тыс. долларов) характеризуют преимущественно купивших жилье на вторичном рынке (29%). А затраты в размере 150-250 тыс. в большей степени присущи планирующим совершение покупки на первичном рынке (5%).
* 35% респондентов, планирующих покупку жилья на вторичном рынке, рассчитывают потратить 500-750 тысяч долларов.
* Минимальные затраты, не превышающие 150 тысяч долларов, представлены лишь в сегменте планирующих покупку на вторичном рынке (1%).

Выявленные особенности поведения потребителей могут быть использованы при формировании базы предложений агентства недвижимости, а также при формировании бюджета продвижения агентства недвижимости.

**2.4 Конкурентный анализ**

Анализ рынка с точки зрения пяти сил конкуренции по Портеру, позволяет отметить следующее[[20]](#footnote-20):

1. на рынке присутствует большое число конкурентов, многие из которых имеют большой опыт работы на рынке, сильный имидж (хорошую репутацию) и широкий спектр предложений для клиентов. Существует четыре крупные компании, конкурирующие на рынке недвижимости в г. Москве и Московской области: ИНКОМ, МИЭЛЬ, МИАН, БЭСТ. Между компаниями ведется постоянная борьба за лидерство, т.к. услуги оказываемые компаниями достаточно широки, то каждая из перечисленных занимает лидирующую позиция на определенном сегменте. При этом МИАН – единственная компания, которая сертифицирована на соответствии международному стандарту ISO 9001:2000 по системе управления качеством компании;
2. в перспективе возможен выход на рынок новых игроков, т.к. барьеров для выхода на данный рынок незначительны, однако потенциальные игроки не будут представлять угрозы либо по причине своего небольшого размера, либо по причине того, что за время открытия конкурента лидеры рынка успеют отреагировать на его появление путем усиления своих позиций по наиболее уязвимым местам. Кроме того, основной проблемой нового конкурента может стать отсутствие репутации на рынке, которая является одним из основных факторов, привлекающих клиентов;
3. специфика рынка ограничивает количество товаров (услуг)-заменителей. В данном случае в качестве конкуренции может рассматриваться лишь вариант аренды или покупки от собственника (в том числе застройщика) или субаренду. Иными словами, заменителем будет являться самостоятельный поиск потенциальным покупателем или арендатором объекта. Однако, это сопряжено с определенными рисками, что приводит в большинстве случаев клиентов в агентства недвижимости. Кроме того, необходимо рассматривать наличие на рынке «черных маклеров»;
4. потребители в условиях широкого выбора как объектов, так и агентств недвижимости, оказывают большое влияние на деятельность обоих участников рынка, одновременно выбирая, какой объект и с помощью чьих услуг приобрести;
5. поставщики на рынке недвижимости – это застройщики и частные лица. При этом влияние их на рынок заключается в репутации, качестве объектов, сроке строительства, местоположении объекта и стоимости объекта для застройщиков для рынка первичной жилой и коммерческой недвижимости и в месторасположении квартиры, ее состоянием и ценой на рынке вторичной жилой недвижимости.

Дадим краткую характеристику рынку риелторских услуг Москвы. Объем рынка риелторских услуг в Москве составляет от $150 млн. до $250-300 млн. Единовременно на рынке выставлено на продажу около 25000-30000 квартир. Ежемесячно рилторы проводят около 5000-8000 сделок. Около 1500 сделок приходится на долю крупнейших агентств. Это «Инком» (около 14-15% в общем городском рынке), «Миэль» (8-11% по разным оценкам), Корпорация МИАН и «Бест» (примерно по 3%). К первой пятерке причисляет себя и агентство недвижимости «Домострой», которое оценивает свою долю на этом рынке в 1,5%[[21]](#footnote-21).

По мнению некоторых риелторских компаний, в 2006 году оборот рынка элитной недвижимости составил миллиард долларов. Продажей элитных квартир занимается несколько крупных риэлторских агентств - Penny Lane Realty, Kirsanova Realty, Soho Realty, «Калинка-Риэлти».

В целом потребители не удовлетворены работой агентств недвижимости. Наименьшее нарекание вызывает оформление квартиры в собственность с зачетом имеющейся недвижимости, следом идет оформление и согласование перепланировки и оформление ипотеки. Хуже всего потребители оценивают такие параметры работы агентств, как составление договора и культура обслуживания.

Самым важным критерием при выборе агентства недвижимости для потребителя является его известность – 25,4%, следующим по значимости идет время работы компании на рынке – 18,6%. 9,8% клиентов руководствуются стоимостью жилья, а 7,2% - со спектром основных услуг. Такие критерии как наличие системы скидок и спектр сопутствующих услуг практически незначимы при выборе того или иного агентства недвижимости (по 0,8% клиентов).

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить следующие конкурентные преимущества, которыми должно обладать успешное агентство недвижимости:

* + Универсальность. Полный комплекс риелторских услуг позволяет нашей компании успешно решать любые вопросы, связанные с недвижимостью.
	+ Комплексные решения.
	+ Современные технологии. Агентство недвижимости должно использовать в своей работе современные технологии, такие как уникальная корпоративная информационная система – база данных об объектах и клиентах, мобильные офисы, собственная служба показов и др.
	+ Профессионализм и качество обслуживания. Высокая квалификация специалистов компании должна обеспечиваться постоянной системой обучения и повышения квалификации сотрудников.
	+ Открытость. Прозрачность отношений с клиентами, включая [новый подход к ценообразованию](http://www.mian.ru/mian.asp?page=dto_new_price) в области наших услуг, - основа доверия клиентов и партнеров по бизнесу.
	+ Удобство. Офис компании должен быть для максимально комфортного и качественного обслуживания клиентов.

Говоря о маркетинговой стратегии, необходимо также коснуться таких факторов как персонал и процесс оказания услуги (качество обслуживания) – это дополнительные элементы комплекса маркетинга, крайне важные для сферы услуг, т.к. от качества обслуживания и работы персонала во многом зависит удовлетворенность клиентов[[22]](#footnote-22). Для поддержания качества обслуживания в компании должны быть разработаны стандарты обслуживания и система оценки их исполнения.

Система мотивации агентов у конкурентов общепринятая для рынка – фиксированная часть + процент от проведенной сделки. Кроме того, в качестве мотиватора используется возможность профессионального обучения (повышения квалификации) без отрыва от работы, использование системы коучинга. «Социальный пакет» для сотрудников в зависимости от занимаемой должности и стажа работы в компаниях.

Например, МИАН также предлагает «специальные предложения для сотрудников» – программы, подготовленные для сотрудников партнерскими организациями, отличающиеся выгодными по сравнению со среднерыночными условиями (банковские услуги, страхование, туризм, спорт). Осуществляется выбор и награждение лучших сотрудников компании в рамках ежеквартальной премии «Профессиональный успех».

Таким образом, стратегию успешного агентства недвижимости можно сформулировать следующим образом – постоянное совершенствование деятельности компании для достижения крепкого положения на рынке недвижимости.

## Глава 3. Разработка проекта открытия агентства недвижимости

##

## 3.1 Описание (резюме) проекта

* Организационно-правовая форма создаваемой турфирмы: Общество с ограниченной ответственностью
* Учредители: частное лицо (директор)
* Вариант названия: ООО «Ваш Дом»
* Год создания: 2008
* Суть и цель проекта: открытие агентства недвижимости в Москве, которое будет специализироваться на жилой и коммерческой недвижимости
* Адрес: Москва, недалеко от ст. метро «Китай-город» в бизнес-центре класса В. Площадь офиса составляет 60 кв.м. Как видно, агентство недвижимости будет иметь выгодное местоположение, что позволят привлечь потенциальных клиентов.
* Стоимость проекта: 3 799 890 руб.
* Срок окупаемости: 7 месяцев.
* Доходность проекта: IRR=11%.

## 3.2 Описание предлагаемых услуг

Для разработки спектра услуг, которые будут предлагаться агентством недвижимости, проведем анализ рынка с точки зрения перспективности видов услуг, предлагаемых риелторским рынком.

Проведем анализ рынка с точки зрения перспективности освоения его различных сегментов (рис. 13 и 14)[[23]](#footnote-23), выделив следующие направления деятельности компании:

* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=houses_sell) и [покупка новостроек](http://www.mian.ru/mian.asp?page=houses_buy) в Москве и Подмосковье (желтый цвет);
* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_sell), [покупка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_buy) и [обмен](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_obmen) готовых квартир в Москве и Подмосковье (синий цвет);
* [аренда](http://www.mian.ru/mian.asp?page=arenda) объектов жилой недвижимости (красный цвет);
* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=zagorod_sell) и [покупка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=zagorod_buy) объектов загородной недвижимости (зеленый цвет);
* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_sell), [покупка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_buy) и [аренда](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_rent) объектов коммерческой недвижимости (розовый цвет);
* [экспертная](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_price) и [лицензионная оценка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_price) объектов недвижимости (голубой цвет);
* [юридическая экспертиза](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_ur), [оформление](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_oform) правоустанавливающих документов (черный);
* согласование перепланировок [жилых](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_pereplan) и [нежилых помещений](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_pereplan) (серый цвет).

Высокий

Темпы

роста рынка

Низкий

«Звезда»

«Дойная корова»

«Темная лошадка»

«Собака»

 Высокая Доля рынка Низкая

Рис. 13. Матрица «рост – доля рынка» (БКГ)

Высокая

**Привлекательность**  Средняя

**отрасли**

Низкая

 Хорошая Средняя Плохая

**Конкурентная позиция**

Успех

Успех

Успех

Доходный

бизнес

Средний

бизнес

Поражение

Поражение

Поражение

Проблема

Рис. 14. Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» (McKinsey)

Матрицы позволяют сделать следующие выводы:

* наибольший оборот приходится на первичный рынок недвижимости, который на сегодняшний день развивается темпами, значительно превышающими темпы роста вторичного рынка. Поэтому именно это направление является основным источником прибыли для компаний, которое нужно максимально развивать;
* вторым по успешности является направление, связанное со вторичным рынком. Направление требует также дальнейшего развития, но в более отдаленной перспективе, чем первичный рынок (так как рано или поздно эксперты рынка ожидают насыщения рынка первичной недвижимости, а также уже сейчас существует дефицит свободных пятен под застройку в Москве). Таким образом, создаваемой компании рекомендуется начинать подробнее прорабатывать рынок первичной недвижимости Подмосковья, куда в перспективе будет расширяться рынок, а также сконцентрироваться на вторичном рынке Москвы. При этом можно наибольшее внимание уделять рынку элитной недвижимости и повышенной комфортности, которые пользуются неизменным спросом на рынке вторичной недвижимости по причине ограниченности предложения;
* рынок аренды жилой недвижимости развивается довольно медленно, хотя и емкий. При этом можно отметить такое направление как сдача в аренду нового жилья (при покупке арендодателями жилой недвижимости с инвестиционными целями), а также рынок аренды элитной недвижимости. Данное направление создаваемой компании следует в последствии развивать;
* направление «загородная недвижимость» необходимо развивать, т.к. этот сегмент рынка на сегодняшний день развивается довольно интенсивно и спрос на нем будет еще долго неудовлетворен;
* сферу коммерческой недвижимости нужно обязательно включить в спектр направлений, с которыми будет работать создаваемое агентство, и развивать впоследствии в полном объеме, т.к. рынок коммерческой недвижимости показывает высокие темпы роста, несмотря на прогнозируемое в ближайшее время насыщение рынка (например, офисного). В то же время, потребность в коммерческой недвижимости будет актуальна всегда, поэтому данное направление нуждается в полноценном развитии;
* услуги (все три направления) приносят незначительный объем прибыли игрокам рынка, однако, не включать их в перечень предлагаемых услуг нецелесообразно, т.к. они являются дополняющими к основным видам предлагаемых услуг.

На текущий момент, согласно матрице Ансоффа создаваемое агентство недвижимости будет реализовывать стратегию «старый товар – старый рынок»[[24]](#footnote-24), т.е. будет направлено на постоянное совершенствование своей деятельности на рынке на основе выявления ошибок в деятельности конкурентов и избавления от проблем, которые обязательно возникнуть на начальном этапе работы агентства.

Также можно рассматривать вариант по Ансоффу как развитие рынка (географическое), однако, на текущий момент рано говорить о том, сколько и где необходимы дополнительные офисы компании, т.к. на текущий день создается еще только первый офис.

Таким образом, создаваемое агентство недвижимости будет предлагать своим клиентам следующие услуги на рынке недвижимости:

* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=houses_sell) и [покупка новостроек](http://www.mian.ru/mian.asp?page=houses_buy) в Москве и Подмосковье;
* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_sell), [покупка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_buy) и [обмен](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_obmen) квартир в Москве и Подмосковье;
* [аренда](http://www.mian.ru/mian.asp?page=arenda) объектов жилой недвижимости;
* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=zagorod_sell) и [покупка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=zagorod_buy) объектов загородной недвижимости;
* [продажа](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_sell), [покупка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_buy) и [аренда](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_rent) объектов коммерческой недвижимости;
* [экспертная](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_price) и [лицензионная оценка](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_price) объектов недвижимости;
* [юридическая экспертиза](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_ur), [оформление](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_oform) правоустанавливающих документов;
* согласование перепланировок [жилых](http://www.mian.ru/mian.asp?page=flat_pereplan) и [нежилых помещений](http://www.mian.ru/mian.asp?page=commerce_pereplan).

В дальнейшем можно выделить основные направления товарной политики агентства:

* расширение количества предоставляемых услуг своим клиентам;
* расширение количества предложений в рамках каждой услуги (расширение базы предложений по сегментами недвижимости, районам и др.).

Иными словами, компания должна реализовывать стратегию расширения и углубления ассортимента[[25]](#footnote-25).

##

## 3.3 Определение позиции создаваемого агентства на рынке

Чтобы определить положение создаваемого агентства недвижимости на рынке необходимо провести SWOT- анализ, который поможет выявить сильные и слабые стороны компании и обозначить возможности и угрозы исходящие из внешней среды. Полученный SWOT-анализ даст ясное представление о том, что будет представлять собой создаваемое агентство недвижимости (таблица 4).

Таблица 4 SWOT–анализ создаваемого агентства недвижимости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности* Рост доходов населения.
* Развитие рынка ипотечного кредитования
* Рост рынка жилой и коммерческой недвижимости
* Смещение спроса в Подмосковье
* Комплексное освоение территорий
 | Угрозы* Рост конкуренции на рынке.
* Недоверие к агентствам недвижимости из-за широко освещенных случаев недобросовестности риелторов
* Повышение требований клиентов к оказываемым услугам
* Перспективы насыщения рынка коммерческой недвижимости
* Замедление темпов роста рынка жилой недвижимости
* Рост продаж от застройщиков (частичный или полный отказ от услуг агентств)
* Рост цен на недвижимость
* Низкие барьеры выхода на рынок новых конкурентов
* Развитие самостоятельного поиска клиентами объектов жилой и коммерческой недвижимости
 |
| Сильные стороны* Выгодное местоположение офиса
* Специализация на жилищном и коммерческом направлениях
* Широкий спектр предлагаемых услуг
* Квалифицированный персонал.
* Индивидуальный подход к клиентам
* Высокое качество оказываемых услуг
* Юридическая проверка объектов
* Выделение средств на проведение рекламной кампании
 | Расширение ассортимента предлагаемых услуг. Рекламная кампания, создание сайта, повышение числа повторных обращений в компанию (формирование лояльности, в первую очередь на рынке коммерческой недвижимости). Постоянное подтверждение качества оказываемых услуг и качества обслуживания. Формирование партнерских программ с застройщиками, банками, страховыми компаниями | Формирование лояльности клиентов. Формирование осведомленности об агентстве путем проведения рекламной кампании. Использование преимуществ размещения практически в центре города. Обучение персонала. Увеличение базы ликвидных предложений |
| Слабые стороны* Нет сайта
* Нет филиалов агентства в Москве (один офис).
* Отсутствие осведомленности потенциальных клиентов об агентстве недвижимости
* Отсутствие опыта работы на рынке
* Отсутствие постоянной группы клиентов
 | Расширение ассортимента. Эффективное продвижение агентства и его услуг с помощью проведения рекламной кампании. Создание сайта. Открытие в перспективе еще одного офиса в Москве. | Диверсификация деятельности, формирование лояльности клиентов, которые не уйдут к конкурентам. Обучение персонала. Повышение качества обслуживания. Крайний вариант – продажа бизнеса |

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать вывод, что у создаваемого агентства недвижимости те же возможности и угрозы, что и у ее конкурентов. При этом, однако, учтя сильные и слабые стороны конкурентов, создаваемое агентство недвижимости сможет сформировать такое предложение своим клиентам, которое позволит выдерживать конкуренцию на рынке. В то же время, можно говорить, что на сегодняшний день создаваемая компания не может выдерживать конкурентной борьбы со стороны лидеров рынка, однако, может вступить в конкурентную борьбу со средними и мелкими агентствами недвижимости.

Таким образом, в условиях конкуренции ключевыми факторами успеха для создаваемого агентства должны стать:

* высокое качество обслуживания;
* эффективная рекламная кампания с целью повышения осведомленности об агентстве и его услугах;
* расширение спектра услуг;
* широкий выбор предложений;
* партнерские программы совместно с застройщиками, банками и страховыми компаниями.

## 3.4 План маркетинга

Сформулируем цели создаваемого агентства недвижимости.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик риелторской компании, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений в компании, на целях базируется система мотивирования, а также цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных сотрудников (аудиторов и менеджеров по продажам) и аудиторской компании в целом[[26]](#footnote-26).

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные.

Для создаваемого агентства недвижимости краткосрочными целями являются:

* выход на риелторский рынок Москвы;
* создание положительного имиджа компании;
* получение прибыли.

В качестве долгосрочных целей создаваемого агентства недвижимости можно рассматривать:

* предоставление широкого спектра услуг на рынке;
* занятие крепкого положения на рынке Москвы;
* расширение географии покрытия рынка (дополнительные офисы в москве).

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, т.к. эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять).

Наиболее распространенными направлениями, по которым в агентствах недвижимости устанавливаются цели, являются следующие.

1. В сфере доходов:
* прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности и т.п.;
* положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
* производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции (в данном случае под издержками понимаются временные и трудозатраты риелторов);
* финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
* мощности организации, выражаемые в показателях, касающихся количества единиц техники, а также трудового потенциала риелторов и т.п.;
* разработка новых услуг, величина затрат и сроки введения в действие новых услуг, сроки и объемы оказываемых услуг, сроки выведения новой услуги на рынок, качество услуг и т.п.
1. В сфере работы с клиентами:
* работа с клиентами, выражаемая в таких показателях, как скорость исполнения заказа (поиск покупателя или продавца, арендатора или арендодателя), удовлетворенность клиентов от сотрудничества с агентством, число жалоб со стороны клиентов и т.п.
1. В сфере работы с сотрудниками:
* изменения в агентстве и управлении персоналом;
* человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.
1. В сфере социальной ответственности:
* оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Специфика иерархического построения целей в агентстве недвижимости обусловлена тем, что:

* цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
* цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

Цели по элементам комплекса маркетинга:

* Product – предложение клиентам риелторских услуг; предложение в перспективе комплексного решения (полная подготовка сделки); расширение ассортимента предлагаемых услуг.
* Price – ценообразование на услуги в зависимости от себестоимости, конкурентного положения агентства, сложности оказываемой услуги и имиджа компании (высокая цена за услуги компании, имеющей имидж надежного игрока рынка риелторских услуг).
* Place – реализация риелторских услуг на рынке Москвы; постепенно расширение рынка продаж в Москве и Московской области (дополнительные офисы).
* Promotion – продвижение риелторских услуг на рынке Москвы с помощью рекламы и Интернета.
* Process – разработка процесса оказания риелторской услуги (на основе правил (стандартов) риелторской деятельности и особенностей компании) и процесса продажи аудиторской услуги.
* People – подбор высококвалифицированного персонала, постоянное повышение квалификации.
* Physical evidence – поиск и аренда офисных помещений в бизнес-центре не ниже В класса (удобное месторасположение и наличие парковки) для формирования имиджа успешной компании.

Необходимо отметить, что функции по контролю качества предоставляемых услуг возлагаются на директора фирмы.

Необходимо отметить, что к корпоративным клиентам дожжен проявляться особый подход, который может быть назван комплексным. Иными словами, агентство должно при необходимости брать на себя консалтинговую функции.

Для удобства клиентов рекомендуется организация онлайн-консультаций на сайте, которые позволяют клиентам получить информацию, касающуюся интересующих их вопросов.

Анализ условий конкурентов позволил выявить примерно одинаковые условия работы с клиентами, что позволяет говорить о конкуренции на рынке не только на основе бренда агентства, но и на основе цены, что характерно для рынка, переходящего в стадию зрелости. Риелторские компании предлагают комиссию в среднем в размере 1,5-2%. Крупнее компании могут позволить себе немного повысить процент за счет своей репутации и бренда (до 0,5% за бренд).

Стоимость услуг будет составлять: для сделок продажи – 2-3% плюс НДС с продажной цены (в зависимости от вида и состояния объекта) или для арендных сделок – размер месячной арендной платы. Что касается покупки, то процент тот же, что и для продажи, но если клиент подберет себе вариант самостоятельно (а на сегодня это несложно), то с него будут взяты только за сопровождение сделки (несколько сотен долларов). При этом, покупая квартиру из базы агентства, клиентам не стоит забывать, что компания продает квартиры своих клиентов по ценам выше, чем открытом рынке. Но как уже говорилось, на открытом рынке существует вероятность заключения рискованной сделки. Стоимость дополнительных услуг в агентстве будет определяется индивидуально в зависимости от объекта.

Базовые тарифы на основные риелторские услуги представлены ниже:

* Подбор варианта покупки или продажи объекта недвижимости (включая юридическое и документарное сопровождение сделки купли-продажи) – 2-3 % от суммы сделки, но не меньше 15000 рублей.
* Юридическое и документарное сопровождение сделки купли-продажи – 7500 рублей.
* Юридическое и документарное сопровождение сделки купли-продажи через ипотеку или сертификат (включая подбор банка для получения ипотечного кредита) – 9000 рублей.
* Оформление документов для вступления в наследство – 5000 рублей.
* Приватизация – 8000 рублей.
* Оформление документов на земельный участок – от 25000 рублей.
* Узаконение перепланировок – от 7000 до 15000 рублей.
* Подбор варианта по сдаче в аренду или поиска арендатора – в размере месячной стоимости аренды.

Разработаем стратегию продвижения, которую рекомендуется использовать создаваемому агентству для привлечения клиентов.

Основная доля рекламных расходов (78%), согласно расчетам, будет сосредоточена в сегменте жилой недвижимости, 19% - в сегменте коммерческой недвижимости. Рекламные вложения в сектор элитной недвижимости незначительны и составляют – 3%. Такое распределение бюджета подтверждает результаты построения матриц БКГ и McKinsey. В связи с этим можно порекомендовать в последствии постепенное увеличение затрат на продвижение коммерческого направления недвижимости. Это позволит «прощупать» рынок и определить, насколько велик будет прирост клиентов при увеличении затрат на рекламу в дано сегменте.

Компании следует развивать Интернет-инфраструктуру для повышения удобства и эффективности взаимодействия с клиентами в процессе риелторской деятельности. Сайт должен обладать достаточно широким набором интерактивных сервисов:

1. Базы данных с фотографиями по:

* Продаже готовых квартир, в том числе по ипотеке.
* Продаже квартир в элитных и типовых новостройках.
* Аренде квартир и коттеджей.
* Аренде и продаже коммерческой недвижимости.
* Коттеджным поселкам, загородным домам, дачам, участкам

2. Информация:

* Новости Компании.
* Аналитика рынка (статьи, ежемесячные мониторинги, услуги по оценке, инвестиционный консалтинг, маркетинговые исследования рынка).
* Самые интересные публикации о недвижимости.
* Сведения об агентстве.

3. Услуги на сайте:

* Бесплатные юридические консультации на сайте.
* Бесплатная доска частных объявлений по недвижимости.
* Подписка на бесплатные рассылки по новостройкам, загородной недвижимости, юридическим вопросам, аналитике рынка.
* Книга отзывов.
* Каталог полезных ресурсов по недвижимости.

4. Прочие услуги:

* Корпоративным клиентам (инвесторам, застройщикам, девелоперам).
* Ипотека, рассрочка, субсидии.

Затраты на привлечение клиентов, рекламу и PR-активность на 2008 год представлены в таблице 5.

Таблица 5 Распределение рекламного бюджета агентства недвижимости, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Бюджет, всего | Пресса | Наружная реклама |
| январь | 240170 | 204690 | 35480 |
| февраль | 309351 | 273841 | 35510 |
| март | 307074 | 264224 | 42850 |
| апрель | 278083 | 235083 | 43000 |
| май | 206557 | 159777 | 46780 |
| июнь | 240694 | 195864 | 44830 |
| июль | 239644 | 195864 | 43780 |
| август | 228304 | 185654 | 42650 |
| сентябрь | 251513 | 205083 | 46430 |
| октябрь | 281347 | 234567 | 46780 |
| ноябрь | 289111 | 243211 | 45900 |
| декабрь | 298956 | 254356 | 44600 |
| Итого | 3170804 |

Как видно, будет делаться акцент на продвижение агентства и услуг в прессе – около 83% от общих затрат на рекламу. Такая стратегия продвижения наиболее эффективная для рынка услуг – при поиске агентства недвижимости клиент хочет получить о компании максимум информации уже в рекламном объявлении, что позволяет сделать пресса. Наружная реклама используется, скорее, для обозначения места расположения офиса, т.к. контакт с наружной рекламой, как правило, мимолетен и не позволяет в силу е специфики отразить много информации.

Таким образом, можно сделать вывод, что агентство будет использовать маркетинговую стратегию продвижения, наиболее эффективную для рынка недвижимости, которая базируется на предоставлении клиентам наиболее полной информации о компании и ее услугах.

## 3.5 Производственный план (план оказания услуг)

Оказание услуг компанией планируется начать с января 2008 года. В таблице представлен график продаж на 2008 год (планируемый период выхода на стабильную работу) (таблица 6). При этом за 100% берется планируемый минимальный месячный оборот в размере 850 000 руб.

#### Таблица 6 График продаж на расчетный период

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Месяц | Объем продаж в процентах к запланированной реализации в месяц | Обоснование |
| Декабрь2007 года | 0 | Коллектив срабатывается и набирает базу вариантов |
| Январь | 55% | Рост продаж |
| Февраль | 75% |
| Март | 85% |
| Апрель | 95% |
| Май | 100% | Выход на среднемесячный объем продаж услуг |
| Июнь | 115% |  |
| Июль | 110% | Летнее снижение спроса |
| Август | 110% |
| Сентябрь | 125% | Рост продаж |
| Октябрь | 135% |
| Ноябрь | 145% |
| Декабрь | 160% | Рост продаж под влиянием акций, проводимых застройщиками |

Представим бизнес-процессы, направленные достижение цели по открытию нового офиса в виде таблицы 7.

Таблица 7 Этапы реализации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функциональные подсистемы организации | Достигаемые цели | Мероприятия | Срок | Ответственный |
| Кадры | Обеспечение открытия офиса | Подбор персонала | 1 месяц до открытия | Директор |
| Маркетинг | Мониторинг среды | Анализ рынка, конкурентов и потенциальных клиентов | Ежемесячно | Директор |
| Разработка стратегии  | Выбор средств  | Месяц до открытия,  | Директор |
| Высокое качество процесса обслуживания | Разработка процесса обслуживания | Месяц до открытия | Директор, приглашенный эксперт |
| Подготовка к началу работы и оказание услуг | Формирование ассортимента услуг, далее оптимизация | Функционально-стоимостной анализ, расширение или сокращение | Ежеквартально | Директор, бухгалтер, менеджеры по риелторы |
| Заключение договоров с поставщиками | Закупка мебели, компьютерного оборудования и расходных материалов | За 1 месяц по открытия, затем по мере необходимости | Директор |
| Поиск помещения для размещения офиса | Определение требований к размещению офиса, поиск офиса в бизнес-центре недалеко от центра | За 1 месяц до открытия | Директор |
| Подключение к сети Интернет | Подключение к наиболее надежному провайдеру | За 1 месяц до открытия | Директор |
| Обучение персонала нового офиса | Адаптация новых сотрудников, обучение процессу обслуживания и работе в программном обеспечении. | В течение года | Риелторы |
| продвижения | размещения рекламы, размещение рекламы, оценка эффективности, разработка | затем ежегодно |  |
| Финансы | Организация финансовой деятельности | Контроль финансовых показателей, оценка эффективности работы, поиск путей повышения рентабельности | Ежемесячно | Бухгалтер |

Как видно, часть мероприятий носит регулярный характер, часть - единовременный. При открытии офиса основные усилия прилагаются директором, являющимся учредителем создаваемого агентства недвижимости.

##

## 3.6 Организационный план и управление персоналом

На рис. 20 представлена организационная структура будущего агентства недвижимости.

Директор агентства

Бухгалтер

Водитель

Секретарь

Риелторы

(4 чел.)

Юрист

Рис. 15. Организационная структура агентства недвижимости

Штатное расписание представлено в таблице 8.

Таблица 8 Штатное расписание создаваемого агентства недвижимости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Численность | Заработная плата |
| 1 | Директор | 1 | 35000 |
| 2 | Бухгалтер | 1 | 25000 |
| 3 | Риелтор | 4 | 18000 |
| 4 | Водитель | 1 | 18000 |
| 5 | Юрист | 1 | 25000 |
| 6 | Секретарь | 1 | 18000 |
| Итого | 9 | 139000 |

Заработная плата сотрудников указана без вознаграждения за совершенные сделки (в размере 30% от получаемых комиссионных).

Должность водителя введена в штат в связи с необходимостью постоянного осмотра объектов риелторами.

Сформулируем требования к риелторам, которые будут являться основными источниками формирования прибыли агентства (таблица 9).

Таблица 9 Требования к риелтору

|  |  |
| --- | --- |
| Опыт работы | от 3 лет |
| Образование | высшее |
| Возраст | от 25 до 45 лет |
| График работы | свободный график |
| Описание | **Требования:** Активная жизненная позиция, коммуникабельность, мобильность, ответственность, аккуратность, стремление к повышению квалификации, желание зарабатывать.**Обязанности:****Проведении договоров (с**облюдение этики делового общения).Изучение спроса и предложений на рынке недвижимости.Составление установленной отчетности о выполненной работе.Заключение и ведение договоровОрганизация просмотров/показов объектов. |

Как видно из штатного расписания, предлагаемая заработная плата оставляет 18 тыс. руб. + % от сделок.

Агентство заинтересовано в привлечении опытных специалистов, которым не требуется обучение, т.к. именно высококвалифицированный персонал, как уже говорилось выше, является залогом успеха компании.

Кадровая политика создаваемого агентства недвижимости может быть проанализирована с помощью в таблицы 10. На сегодняшний день штат уже укомплектован полностью.

Таблица 10 Анализ наличия, состава и движения кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 1 декабря 2007 |
| Чел. | Доля, % |
| 1.Численность работающих, всего: | 9 | 100,0 |
| в том числе: |  |  |
| -административно-управленческий персонал | 4 | 44,4 |
| - обслуживающий персонал | 5 | 55,6 |
| 2. Категории персонала по уровню персонала: |  |  |
| -с высшим образованием | 7 | 77,8 |
| -со средне специальным образованием | 2 | 22,2 |
| - со средним образованием | 0 | 0 |
| 3. Категории персонала по возрастному признаку: |  |  |
| -до 30 лет | 1 | 11,1 |
| -от 30 до 40 лет | 5 | 55,6 |
| -от 40 до 50 лет | 3 | 33,3 |
| -свыше 50 лет | 0 | 0 |
| 4. Принято работников: | 6 | 100,0 |
| 5. Выбыло работников, всего: | 0 | 0 |
| в том числе: |  |  |
| -по собственному желанию | 0 | 0 |
| -за нарушение трудовой дисциплины |  |  |
| - по сокращению штатов | 0 | 0 |

Анализируя кадровый состав создаваемого агентства, можно сделать следующие выводы:

* наибольшее количество сотрудников приходится на обслуживающий персонал, осуществляющий непосредственную работу с клиентами (риелторы и юрист);
* 77,8% персонала компании имеют высшее образование, 22,2% - среднее специальное (водитель и один из риелторов);
* 11,1% сотрудников моложе 30 лет, 55,6% - в возрасте от 30 до 40 лет, 33,3 - от 40 до 50 лет. Таким образом, можно говорить об определенном возрастном балансе кадров в турфирме.

Предполагается следующий график отпусков: отпуска сотрудников будут распределены в течение года (2 раза по 2 недели). При этом одновременно в отпуске может находиться только один сотрудник, на время отсутствия которого его функции исполняют оставшиеся сотрудники.

Понимая важность персонала в деятельности агентства недвижимости, директор предполагает ежегодное обучение сотрудников. На 2008 год уже запланированы следующие виды обучения.

В ходе анализа предложений по обучению сотрудников агентств недвижимости были выявлены следующие фирмы: ЦНТИ «Программа», «Бюро исследования бизнеса», ITC Group. Можно говорить о том, что предложение краткосрочных программ в сфере недвижимости на рынке Москвы ограничено. Проведенный анализ программ, предлагаемых указанными компаниями, позволяет сделать следующие выводы:

* ЦНТИ «Программа» предлагает 5-дневные программы обучения стоимостью от 20 тыс. руб. за одного сотрудника. С точки зрения длительности и цены данные программы не подходят создаваемому агентству недвижимости.
* «Бюро исследования бизнеса» предлагает однодневные программы обучения, не позволяющие комплексно рассмотреть интересующие вопросы.
* ITC Group предлагает двухдневные программы, оптимальные для создаваемого агентства с точки зрения цены и объема получаемой информации.

В связи с этим рекомендуется в 2008 году пройти обучение менеджерам на следующих семинарах компании ITC Group.

Успешные технологии взаимодействия с клиентами с учетом их индивидуально-психологических особенностей при продаже

Основные вопросы семинара:

1. Типологические особенности клиентов и алгоритм взаимодействия с ними.
2. Технологии взаимодействия с клиентом: снятия эмоционального напряжения, технологии аргументация, создание положительного впечатления о сотрудниках и организации в целом.
3. Технологии присоединения к клиенту с учетом его конституции и основной модальности при получении информации из вне
4. Механизмы влияния на поведение клиента.
5. Технологии невербального и вербального поведения персонала, влияющие на успешность продаж: правило 4х20, активные слушанья.
6. Социально-психологические особенности группового поведения.
7. Типологические особенности поведения клиентов на выставке, при покупке.
8. Слова-ловушки, влияющие на эффективность продаж.
9. Невербальные жесты поведения.
10. Стереотипы восприятия других людей.
11. Техники вербализации.
12. Технологии управления конфликтом.
13. Основные модальности человека и их учет во взаимоотношениях.
14. Техники аттракции – создание положительного эмоционального отклика, минуя создание, у другого человека.
15. Технологии отказа от выполнения просьб.
16. Технологии ведения телефонных переговоров с разными типами клиентов: разговорчивый, деловой, пассивный, агрессивный с использованием слов-ловушек.
17. Рассмотрение практических ситуаций, мини-тренинги.

Стоимость участия одного специалиста составляет 8850 рублей, в т.ч. НДС-18% (1350 рублей). При участии двух специалистов, предоставляется скидка 10%, трех – 20%. Скидка постоянным участникам – 20%.

Итого, обучение четырех риелторов составит 8850х4х0,8 = 28320 руб. Обучение будет проводиться по 2 человека (2 человека в феврале, 2 человека в марте 2008 года).

Как видно, суммарные затраты невелики, однако, эффект от обучения может быть очень высок. Несмотря на то, что все сотрудники имеют опыт работы, им все равно будет нужна адаптация в новой фирме, что особенно важно для риелторов. В этой ситуации на помощь придет обучение, которое запланировано на первую половину 2008 года (первого года работы).

##

## 3.7 Оценка рисков реализации проекта

Проведенный во 2 главе анализ позволяет сделать вывод о том, что в процессе своей деятельности создаваемое агентство недвижимости может столкнуться со следующими рисками (таблица 11).

Таблица 11 Оценка рисков реализации проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Риск | Значимость (1-10) | Вероятность | Мероприятия |
| Увеличение числа игроков на рынке | 6 | Средняя | Формирование уникального предложения, повышение конкурентоспособности |
| Низкий уровень квалификации и подготовки персонала в сфере продаж / услуг | 6 | Средняя | Обучение персонала |
| Незнание потребителей о существовании данного агентства недвижимости | 8 | Высокая | Проведение рекламной кампании |
| Замедление темпов роста рынка жилой недвижимости | 6 | Средняя | Развитие направления коммерческой недвижимости |
| Неудовлетворенность клиентов от сотрудничества с агентством недвижимости | 8 | Низкая | Разработка стандартов обслуживания, контроль работы персонала |
| Отказ застройщиков от работы с агентствами | 8 | Низкая | Развитие направления вторичной недвижимости |

Таким образом, обобщая данные, представленные в таблице 11, можно говорить о том, что проект является средне рисковым, требующим разработки детального плана по организации бизнеса и эффективной маркетинговой деятельности.

##

## 3.8 Финансовый план

Рассчитаем затраты на 2008 год.

1. Единовременные затраты на открытие:

* регистрация предприятия – 35000 рублей;
* приобретение компьютеров (8 компьютеров) – 160000 рублей;
* оргтехника – 60000 рублей;
* мебель офисная – 80000 рублей;
* мебель для клиентов – 35000 рублей.

Итого: 350 тыс. руб.

2. Ежемесячные затраты представлены в таблице 12.

Таблица 12 Ежемесячные затраты на функционирование агентства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья расходов | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| Бензин | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 |
| Заработная плата (из таблицы 8) | 278000 | 139000 | 139000 | 139000 | 139000 | 139000 |
| ЕСН | 72280 | 36140 | 36140 | 36140 | 36140 | 36140 |
| Телефония | 3000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 |
| Интернет (выделенная линия) | 4000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Аренда офиса 60 кв.м (арендная ставка – 520 руб. за 1 кв.м. в месяц) | 31200 | 31200 | 31200 | 31200 | 31200 | 31200 |
| Расходы на рекламу | 240170 | 309351 | 307074 | 278083 | 206557 | 240694 |
| Коммунальные услуги | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 |
| Представительские расходы | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| Расходные материалы | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 |
| Обучение персонала | 79475 | 223125 | 252875 | 282625 | 297500 | 342125 |
| Затраты на ведение деятельности (17% от выручки) | 0 | 14160 | 14160 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 743025 | 795876 | 823349 | 809948 | 753297 | 832059 |
| Бензин | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 |
| Заработная плата (из таблицы 8) | 139000 | 139000 | 139000 | 139000 | 139000 | 139000 |
| ЕСН | 36140 | 36140 | 36140 | 36140 | 36140 | 36140 |
| Телефония | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 |
| Интернет (выделенная линия) | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Аренда офиса 60 кв.м (арендная ставка – 520 руб. за 1 кв.м. в месяц) | 31200 | 31200 | 31200 | 31200 | 31200 | 31200 |
| Расходы на рекламу | 239644 | 228304 | 251513 | 281347 | 289111 | 298956 |
| Коммунальные услуги | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 | 2400 |
| Представительские расходы | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 | 25000 |
| Расходные материалы | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 |
| Обучение персонала | 327250 | 327250 | 371875 | 401625 | 431375 | 476000 |
| Затраты на ведение деятельности (17% от выручки) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 816134 | 804794 | 872628 | 932212 | 969726 | 1024196 |

При этом нужно учесть, что до открытия агентства офис арендуется в течение 1 месяца, а также выплачивается заработная плата нанятым сотрудникам. Это необходимо для того, чтобы персонал мог сработаться между собой и набрать базу вариантов. Для упрощения расчетом эти затраты отнесены на январь 2008 года.

Итого, затраты за год: 10 177 244 рублей.

Проведем оценку финансовой состоятельности проекта. Для этого нужно свести в единую таблицу доходы и расходы агентства. Как уже было сказано ранее, для упрощения расчетов примем, что затраты, относящиеся к 2007 году (декабрь) будут отнесены на январь 2008 года (заработная плата персонала на время открытия, регистрация, закупка мебели и оборудования).

Представим расчеты в виде таблицы 13.

Таблица 13 Финансовый план

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| Единовременные издержки | 350000 |  |  |  |  |  |
| Ежемесячные издержки | 743025 | 795876 | 823349 | 809948 | 753297 | 832059 |
| Выручка от реализации услуг | 467500 | 637500 | 722500 | 807500 | 850000 | 977500 |
| Прибыль до налогообложения | -625525 | -158376 | -100849 | -2448 | 96703 | 145441 |
| Прибыль до налогообложения нарастающим итогом | -625525 | -783901 | -884750 | -887198 | -790495 | -645054 |
| Налог | -150126 | -38010 | -24204 | -588 | 23209 | 34906 |
| Чистая прибыль | -475399 | -120366 | -76645 | -1860 | 73494 | 110535 |
| Чистая прибыль нарастающим итогом | -475399 | -595765 | -672410 | -674270 | -600776 | -490241 |
|  | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь |
| Единовременные издержки |  |  |  |  |  |  |
| Ежемесячные затраты | 816134 | 804794 | 872628 | 932212 | 969726 | 1024196 |
| Выручка от реализации услуг | 935000 | 935000 | 1062500 | 1147500 | 1232500 | 1360000 |
| Прибыль до налогообложения | 118866 | 130206 | 189872 | 215288 | 262774 | 335804 |
| Прибыль до налогообложения нарастающим итогом | -526188 | -395982 | -206110 | 9178 | 271952 | 607756 |
| Налог | 28528 | 31249 | 45569 | 51669 | 63066 | 80593 |
| Чистая прибыль | 90338 | 98957 | 144303 | 163619 | 199708 | 255211 |
| Чистая прибыль нарастающим итогом | -399903 | -300946 | -156644 | 6975 | 206684 | 461895 |

Таким образом, окупаемость проекта по чистой прибыли составит 10 месяцев. Во многом это обусловлено поведением рекламной кампании и выгодным месторасположением офиса.

Рентабельность проекта, получаемая делением чистой прибыли за год на годовую выручку, составляет 4,41%. Показатель невысок, что обусловлено большими затратами на проект в начале года. В 2009 году можно ожидать роста продаж услуг за счет роста осведомленности клиентов об агентстве и формирования его положительной репутации.

Иными словами, проведенное в работе исследование позволило обосновать проект по созданию агентства недвижимости в Москве.

В целом текущая ситуация с открытием агентства недвижимости может быть оценена как средне рисковая. При условии проведения эффективной маркетинговой политики, расширении географии покрытия рынка, поддержании стабильного качества предлагаемых услуг и постоянном совершенствовании процесса обслуживания, создаваемое агентство недвижимости имеет высокие шансы на успешное функционирование.

# Заключение

Конкурентная среда, в которой будет работать риелторская фирма, постоянно предъявляет новые требования для успешного ведения бизнеса. Неизменным остается одно — высокое качество предоставляемых услуг, которое во многом определяет успех и признание, которых удалось добиться риелторской компании. По мере ужесточения требований законодательства на рынке жилой недвижимости, а также с ростом доходов и ожиданий потребителей риелторских услуг также изменяются, и высокое качество работы создаваемого агентства недвижимости в таких условиях невозможно добиться без эффективной системы планирования деятельности компании.

Успех риелторской компании определяют следующие факторы:

* соответствие персонала фирмы требованиям, предъявляемым к профессии риелтора;
* высокий уровень профессиональной подготовки персонала компании, позволяющий выполнять свои обязанности на должном уровне;
* уровень руководства и контроля, необходимый для оказания риелторских услуг;
* анализ и оценка перспективных и существующих клиентов и выявление особенностей поведения конечных потребителей;
* анализ всех сегментов недвижимости;
* постоянный мониторинг эффективности внутрифирменного контроля качества предоставляемых услуг;
* наличие системы оценки удовлетворенности клиентов.

Проведенный анализ рынка жилой недвижимости показал, что в последующие годы будет продолжаться замедление роста рынка, в то же время, это приведет к ужесточению конкуренции в сфере предоставления риелторских услуг. Однако, на рынке есть место для новых компании, которые выйдут на него в ближайшее время.

Стремление потребителей к удобству и безопасности при приобретении недвижимости является основным фактором развития рынка риелторских услуг.

В работе проведено обоснование проекта по созданию агентства недвижимости на рынке Москвы, предложен спектр его услуг, разработана маркетинговая стратегия.

Согласно поведенным расчетам, открытие агентства можно считать целесообразным.

# Список использованной литературы

1. 49% приобретают недвижимость для собственного проживания http://www.businesstest.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=4892
2. Бизнес план? Это просто! // Промышленный Вестник. - №3. – 2004.
3. Более 50% москвичей приобретают жилье для собственного проживания http://www.rway.ru/nwsinfprint.asp?nws=1777&rbr=43
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2005.
5. Гарифуллин Р.Р. Стратегическое планирование // Политические, социально-экономические и правовые проблемы труда в современной России: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. (22 – 23 марта 2005 г.). – Екатеринбург, 2005. – С. 165 – 168.
6. Гомзова Н. Есть ли у Вас бизнес-план, мистер Фикс? // Работа сегодня. - №20. – 2003.
7. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес-план: Методика разработки 25 реальных образцов бизнес-планов. - М.: «Ось-89», 2000.
8. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.
9. Загребельный С.Н., Квашнин А.Г. , Шаронов В.Н. Особенности инновационного бизнес-планирования. – М: РАН. – 2004; Бизнес-план: рекомендации по составлению: Норматив. база. – М.: «Изд. ПРИОР», 2001. – 304 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. – СПб: Питер, 2007
11. Крупнейшие ипотечные банки России в I полугодии 2007 года
12. Крюкова Н.Ю., Остертаг Т.Н. Стратегическое управление и планирование инновационной деятельности предприятий и организаций в современных условиях www.lib.vvsu.ru/russian/doc/sienceadm/2005\_33.doc
13. Маркетинговое исследование агентств недвижимости г. Москвы. Обзор рынка риелторских услуг, потребительские предпочтения покупателей недвижимости г. Москвы http://www.restko.ru/market/695
14. Обзор рынка жилой недвижимости за I полугодие 2007 года. Москва http://www.g2pdaily.ru/publications/?opn=44053&cc=1
15. Ошибки в написании бизнес планов www.getbusiness.by.ru
16. Переходов В.Н. Управление и планирование инновационной деятельностью организаций: автореф. дис.… канд. экон. наук. – М., 2003. – 24 с.
17. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина, 2005.
18. [Романова Мария Вячеславовна](http://www.src-master.ru/root.phtml?PageID=19&ItemID=111&IsCorporate=Нет) Сущность и структура инвестиционной программы
19. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности – М.: Ассоциация авторов и издателей. «Тандем». Издательство Экмос, 2004.
20. http://www.gks.ru
21. http://www.src-master.ru/
22. http://www.mosstat.ru/eco-social.php
23. http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/08/08/31588257
1. http://www.gks.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. Гарифуллин Р.Р.Стратегическое планирование // Политические, социально-экономические и правовые проблемы труда в современной России: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. (22 – 23 марта 2005 г.). – Екатеринбург, 2005. – С. 165 – 168. [↑](#footnote-ref-2)
3. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности – М.: Ассоциация авторов и издателей. «Тандем». Издательство Экмос, 2004. [↑](#footnote-ref-3)
4. Бизнес план? Это просто! // Промышленный Вестник. - №3. – 2004. [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.src-master.ru/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Крюкова Н.Ю., Остертаг Т.Н. Стратегическое управление и планирование инновационной деятельности предприятий и организаций в современных условиях www.lib.vvsu.ru/russian/doc/sienceadm/2005\_33.doc [↑](#footnote-ref-6)
7. ###  [Романова Мария Вячеславовна](http://www.src-master.ru/root.phtml?PageID=19&ItemID=111&IsCorporate=Нет) Сущность и структура инвестиционной программы

http://www.src-master.ru/ [↑](#footnote-ref-7)
8. Переходов В.Н. Управление и планирование инновационной деятельностью организаций: автореф. дис.… канд. экон. наук. – М., 2003. – 24 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ошибки в написании бизнес планов www.getbusiness.by.ru [↑](#footnote-ref-9)
10. Гомзова Н. Есть ли у Вас бизнес-план, мистер Фикс? // Работа сегодня. - №20. – 2003. [↑](#footnote-ref-10)
11. Загребельный С.Н., Квашнин А.Г. , Шаронов В.Н. Особенности инновационного бизнес-планирования. – М: РАН. – 2004; Бизнес-план: рекомендации по составлению: Норматив. база. – М.: «Изд. ПРИОР», 2001. – 304 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес-план: Методика разработки 25 реальных образцов бизнес-планов. - М.: «Ось-89», 2000. [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.mosstat.ru/eco-social.php [↑](#footnote-ref-13)
14. Обзор жилой недвижимости в Москве 2007, первичный рынок, спрос - предложения и прогноз цен http://topplus.info/reviews/reviews1.php [↑](#footnote-ref-14)
15. ###  Крупнейшие ипотечные банки России в I полугодии 2007 года

http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/08/08/31588257 [↑](#footnote-ref-15)
16. Обзор рынка жилой недвижимости за I полугодие 2007 года. Москва http://www.g2pdaily.ru/publications/?opn=44053&cc=1 [↑](#footnote-ref-16)
17. Обзор рынка жилой недвижимости за I полугодие 2007 года. Москва http://www.g2pdaily.ru/publications/?opn=44053&cc=1 [↑](#footnote-ref-17)
18. 49% приобретают недвижимость для собственного проживания http://www.businesstest.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=4892 [↑](#footnote-ref-18)
19. Более 50% москвичей приобретают жилье для собственного проживания http://www.rway.ru/nwsinfprint.asp?nws=1777&rbr=43 [↑](#footnote-ref-19)
20. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина, 2005. [↑](#footnote-ref-20)
21. Маркетинговое исследование агентств недвижимости г. Москвы. Обзор рынка риелторских услуг, потребительские предпочтения покупателей недвижимости г. Москвы http://www.restko.ru/market/695 [↑](#footnote-ref-21)
22. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. – СПб: Питер, 2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2005. [↑](#footnote-ref-23)
24. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2005. [↑](#footnote-ref-24)
25. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. [↑](#footnote-ref-25)
26. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е издание. – М.: Гардарики, 2000. [↑](#footnote-ref-26)