СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Методические основы разработки маркетинговой стратегии организации

1.1. Сущность, цели и задачи маркетинговой стратегии

## 1.2. Комплекс маркетинга и классификация маркетинговых стратегий

1.3. Принципы и основные факторы, определяющие разработку маркетинговой стратегии

1.4. Показатели и методы разработки маркетинговой стратегии

2. Анализ комплекса маркетинга Агентства Недвижимости

2.1. Краткая характеристика АН» и результаты его деятельности

2.2. Анализ сегментов рынка и уровня конкуренции на рынке

2.3. Анализ услуг и качества деятельности АН»

2.4. Анализ издержек и цен

2.5. Анализ системы продвижения услуг к потребителям

2.6. Анализ прибыли и рентабельности

3. Разработка маркетинговой стратегии АН»

3.1. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии

3.2. Учёт, анализ и прогноз внешних факторов при выборе маркетинговой стратегии

3.3. Формирование миссии и целей АН»

3.4. Выбор стратегии на основе SWON-анализа

3.5. Совершенствование маркетинговой стратегии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Введение

За последние несколько лет Российская экономика изменилась в корне. Разрушена командно-административная система, строится новая экономическая система. Её можно определить как многоукладную экономику с преимущественно рыночным типом производственных отношений.

В настоящее время не одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без маркетинговой службы на предприятии. Полезность маркетинга с каждым моментом возрастает. Это происходит потому, что потребности людей безграничны, а ресурсы предприятия ограничены. Каждый субъект имеет свои потребности, удовлетворить которые не всегда качественно удаётся. К каждому необходим свой индивидуальный подход. Поэтому, в новых условиях выживает то предприятие, которое может наиболее точно выделять и улавливать разнообразие вкусов. Этому и способствует маркетинг.

Маркетинговая деятельность сводится к четырем процессам: разработке товарной номенклатуры, формированию для неё ценовой политики, изучению рынка, обеспечению продвижения, продажам. Таким образом, организация маркетинговой деятельности на предприятии представляет собой сложную задачу, т.к. нужно увязать между собой в динамическом равновесии внутренние ресурсы компании и требования внешней среды.

Ко всему прочему проблему постановки маркетинга на большинстве российских предприятий усугубляется конфликт идеологий – маркетинговой, с её ориентацией на потребителя и рынок; производственной, в которой ставятся приоритеты производства (продукта); сбытовой – где главное сбыт и усилие по сбыту.

Важность изменений в стратегии предприятия определяется противоречием между практическими целями предприятия и существующей ситуацией. В последнее время всё больше предприятий прибегают к разработке стратегий развития компании и соотвественно к стратегическому планированию.

Для крупных компаний, располагающих большими активами, фондоёмким производством, имеющих большую протяженность производственной структуры наличие стратегии развития считается просто необходимым условием выживания. Стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развиваться свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе.

Многие известные компании имеют хорошо разработанную стратегию и упорно придерживаются установленных параметров развития, и это в конечном итоге привело их к успеху, но и при достижении успехов, ради дальнейшего существования фирма должна прибегать к стратегическому планированию. Это должно быть не разовым процесом, а постоянной, текущей деятельностью топ-менеджеров. Использование стратегии как инструмента управления в повседневной деятельности фирмы является необходимым условием и средством не только выживания, но и обеспечения процветания компании.

Вне зависимости от масштабов бизнеса использование стратегического управления компанией позволяет руководству свободно ориентироваться в кризисной ситуации, вселяет в персонал уверенность в надежности бизнеса.

Грамотная и взвешенная стратегия развития - это не цель, а средство реализации планируемого будущего компании, средство самовыражения и путь к обеспечению стабильного дохода для менеджмента и акционеров компании.

Одним из основных моментов стратегий предприятия является разработка стратегий маркетинга. Разработка стратегий маркетинга рассматривается в качестве ключевого этапа процесса стратегического планирования предприятия в целом и является необходимым элементом, чтобы добиться наилучших результатов деятельности фирмы.

В последнее время стратегии в маркетинге получают все большее значение. Ещё несколько лет назад стратегический маркетинг представлялся, как определение общего направления деятельности фирмы, ориентированного в будущее и реагирующего на изменение внешних условий. В последнее время основной упор делается на формирование ориентированной на рынок эффективной организационной и управленческой системы, и распределение в соответствии с этим управленческих ресурсов. Иначе говоря, сейчас маркетинговая стратегия рассматривается как объединенная система организации всей работы фирмы.

В мировом хозяйстве не существует единых универсальных форм для организации всех предприятий на основе принципов маркетинга. Разработка и применение конкретных маркетинговых приемов требует дифференцированного подхода, учитывающего особенности функционирования предприятия и специфику рынка, на котором они действуют.

Развитие стратегического аспекта маркетинга на рынке потребительских товаров имеет исключительно важное значение, т.к. рынок вступил в ту стадию своего развития, когда отсутствие чётко разработанных стратегий, базирующихся на результатах маркетинговых исследований, приводит к снижению эффективности маркетинговой деятельности и потери конкурентных преимуществ предприятия.

Сущность маркетинга на современном потребительском рынке состоит в приоритете индивидуальных потребностей над всей производственно-коммерческой деятельностью предприятия. Поэтому маркетинг должен рассматриваться не только как один из элементов управления, но и как глобальная функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Вследствие всего современный маркетинг становится стратегическим, возрастает целенаправленность и научная обоснованность принимаемых маркетинговых решений, краткосрочные планы опираются на долговременные программы, определяющие глобальные цели предприятия на рынке.

Курсовая работа посвящена актуальной и практически востребованной теме разработки вариантов маркетинговой стратегии предприятия с учётом ситуационного анализа и прогноза регионального рынка недвижимости.

Объектом анализа и проектирования является менеджмент маркетинговой деятельности коммерческой фирмы. Предметом анализа – организация маркетинговой деятельности в Агентстве Недвижимости «» с преобладанием маркетинговой ориентации.

Цель работы:

– изучить методики анализа маркетинговой деятельности предприятия;

– предложить и обосновать варианты управления маркетинговой деятельностью АН «;

– разработка маркетинговой стратегии фирмы, а именно АН «».

– выработка и обоснование маркетинговой стратегии для АН «».

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

1. На базе широкого круга научно-практической и учебной литературы:

- описать основные составляющие маркетинговой деятельности;

- определение сущности и видов маркетинговой стратегии;

- анализ факторов, влияющих на определение стратегии фирмы;

- сформулировать основные подходы к выработке маркетинговой стратегии предприятия;

- провести анализ подходов к управлению маркетинговой деятельностью предприятия;

- выработка и обоснование маркетинговой стратегии для АН «.

2. Сравнение АН «» с управлением маркетингом в компаниях конкурентов:

- дать характеристику положения АН на рынке недвижимости города Ярославля;

- описать управление маркетинговой деятельностью, сложившейся в настоящее время в АН «».

3. Предложить варианты повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью в АН «» с учётом имеющихся сильных и слабых сторон, возможностями её совершенствования.

Описанная ситуация в полной мере характеризует работу АН», которая находилась под влиянием сбытовой ориентации. Появившись в 1997 году в городе Ярославле в условия большого спроса на недвижимость, Агентство Недвижимости оказалось в эпицентре спроса и очень быстро стало одним из лидеров местного рынка (ориентация на продажу большого количества объектив недвижимости и качественного оформления сделок).

Но за прошедшие три года рынок недвижимости как перспективный и быстрорастущий испытывает значительные изменения, из-за финансового кризиса спрос упал, а предложение стало избыточным. Конкурентная борьба становиться очень острой, поэтому успешное развитие на рынке недвижимости будет связанно с преобладанием именно маркетинговой ориентации, когда агентства недвижимости полностью сосредоточенны на интересах потребителя, выстраивая свои стратегии под его возможности, пожелания. Для обеспечения конкурентоспособности АН «» ставит задачи перестроить свою стратегию, причём сделать это с наименьшими затратами, в режиме ежедневной работы.

Результаты работы могут быть использованы руководством АН «» для выработки стратегии перехода к маркетинговой, рыночной ориентации. Материалы работы будут полезны для постановки системы управления маркетинговой деятельностью на коммерческом предприятии.

Для написания данной работы использовалась следующая литература:

Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия;

Голубков Е.П. Основы маркетинга;

Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок;

Котлер Ф. Основы маркетинга;

Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга;

Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент;

Максимов С.Н. Основы предпринимательской деятельности на рынке недвижимости;

Океанова З.К. Маркетинг и т.п.

1. Методические основы разработки маркетинговой стратегии организации

1.1. Сущность, цели и задачи маркетинговой стратегии

В процессе своего создания и функционирования предприятия не могут обойтись без использования основных принципов маркетинга. Под термином маркетинг подразумевается рыночная деятельность. В более широком плане – это комплексная, разносторонняя и целенаправленная работа в области производства и рынка, выступающая, как система согласования возможностей предприятия и имеющегося спроса, обеспечивающая удовлетворение потребностей, как потребителей, так и производителя.

Разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами.

Маркетинговая стратегия – разработка стратегических решений, которые позволят эффективно реализовать задачи среднесрочного и краткосрочного периода; активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на экономические возможности адаптированные к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Задачей стратегического маркетинга является уточнение миссии фирмы разработка целей формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирмы.

Разработка маркетинговой стратегии необходима для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Разработка и реализация стратегии маркетинга на потребительских рынках требует от любой компании гибкости, способности понимать, приспосабливаться и, в отдельных случаях, влиять на действия рыночных механизмов при помощи специальных маркетинговых методов.

Большинство стратегических решений, которые принимает любая компания, лежат в сфере маркетинга. Создание нового бизнеса, слияние и поглощение, освоение новой рыночной ниши, дилерская политика, сужение или расширение продуктовой линейки, выбор поставщиков и партнеров - все эти и многие другие решения принимаются в рамках маркетинговой стратегии. От адекватности маркетинговой стратегии компании зависит успех бизнеса.

В рамках разработки маркетинговых стратегий предполагается:

* разработка маркетинговой политики предприятия в целом;
* разработка маркетингового плана;
* выявление конкурентных преимуществ;
* разработка рекомендаций по системе сбыта и каналов распределения товара;
* разработка стратегии по продвижению продуктов и услуг на рынок;
* формирование политики в области стимулирования сбыта;
* разработка системы мотивации потребителей;
* решения по привлечению и удержанию прибыльных клиентов.

Маркетинговая стратегия предприятия, фирмы или компании разрабатывается специалистами с учётом комплекса факторов, таких как ситуация, сложившаяся на рынке, влияние внешнего окружения, приоритеты развития компании, внутренние ресурсы фирмы и т.д. После сбора и анализа необходимых данных о внешней и внутренней среде компании, предлагаются несколько возможных сценариев стратегического развития бизнеса. Каждый может сценарий включать в себя: сегментацию потребителей, SWOT-анализ, необходимые ключевые компетенции компании, оценку сценария в терминах риска и дохода. Для наиболее перспективного сценария разрабатывается маркетинговая стратегия и стратегический план перехода на выбранную стратегию.

Маркетинговая стратегия содержит:

* долгосрочные планы компании на потребительских рынках
* анализ структуры рассматриваемых рынков;
* прогноз тенденции развития рынка;
* принципы ценообразования и конкурентные преимущества;
* выбор и обоснование эффективного позиционирования компании на рынке.

Разработка маркетинговой стратегии содержит следующие этапы:

* анализ сильных и слабых сторон предприятия;
* анализ возможностей рынка;
* отраслевой анализ;
* оценка рыночного потенциала;
* анализ конкурентов;
* изучение взаимоотношений с клиентами и партнерами;
* анализ влияния внешней среды;
* ревизия маркетинга;
* маркетинговый аудит внутренней среды;
* определение направлений совершенствования старой и разработки новой продукции;
* разработка плана маркетинга;
* мониторинг и контроль маркетинговых мероприятий.

Маркетинговая стратегия нужна тогда, когда дела в компании и так идут хорошо, так как рыночная ситуация не постоянна, своевременные действия конкурентов могут резко изменить позицию компании и значимость на рынке. Поэтому необходимы своевременные действия и сильный маркетинг. Маркетинговая стратегия – это не только то, что понадобится завтра, когда она станет ещё сильнее, но это и то, что нужно уже сегодня. Маркетинговая стратегия - необходимый этап подготовки и реализации любого бизнес-плана. Маркетинговая стратегия позволяет ответить на эти жизненно важные вопросы и получить руководству компании эффективный план развития.

Главными целями маркетинговой стратегии обычно являются: увеличение объёма продаж; выявление и удовлетворение потребностей потребителя; увеличение прибыли; увеличение доли рынка; увеличение клиентского потока; увеличение числа заказов. Цели и задачи планируемых мероприятий могут ставиться абстрактно, без учёта текущих обстоятельств, таковы обычно цели, которые руководство ставит перед исполнителем. Что касается задачи, то она и есть цель, данная в конкретных условиях, а именно:

* Портрет целевой аудитории, для привлечения которой будут проводиться информационно-рекламные мероприятия. Характеристик при составлении портрета может быть много, конечно, нужно соблюдать меру, сдерживая иногда чрезмерное рвение психологов, социологов и т.п.
* Анализ присутствия целевой аудитории в Интернете. Здесь определяется потребительская категория аудитории (покупатели автомобилей, одежды, мебели и т.д). После этого устанавливаем факт присутствия и объем аудитории присутствия в Интернете. Для подготовки данного раздела можно использовать открытую статистику и коммерческие исследования.
* Описание видов и форматов рекламы. Здесь должны быть описаны выбранные способы представления информации целевым аудиториям. Это могут быть PR-мероприятия, поисковая реклама, графические блоки (баннеры), размещение рекламы на тематических Интернет сайтах, а также реклама вне сети.
* Сетка рекламных показов. Содержит название рекламной площадки, время, формат, интенсивность и стоимость показов.
* Предполагаемый эффект информационно – рекламных мероприятий. Самая правильная оценка – увеличение продаж (первичных, вторичных и т.п.), хотя отследить этот показатель не всегда возможно. Проще оценить количество телефонных звонков, заходов на сайт, но не рекомендуется ориентироваться только на эти показатели.

Основные проблемы, которые должны быть решены в процессе обоснования и разработки стратегии маркетинга на предприятии, представлены на рис. 1.

Задача стратегического маркетинга - уточнение миссии компании, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля. В соответствии с этим в процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии предприятия решаются три взаимосвязанные задачи:

• разработка комплекса маркетинговых мероприятий (разработка новых видов продукции; создание альянсов, дифференциация рыночной политики; диверсификация производства; преодоление барьеров при вступлении на рынок и т. п.);

• адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды (учет культурной специфики в контактах с общественностью, социальной ситуации в стране, экономической конъюнктуры и т.п.);

• обеспечение адекватности маркетинговой политики предприятия меняющимся потребностям клиентов (изменение номенклатуры производимых товаров и услуг; знание потребностей клиентов; детальная сегментация рынка и т.п.).

***Стратегия***

***маркетинга***

***Вид***

***товаров***

***Сегментация***

***рынка***

***Рыночная стратегия***

***Тактика***

***маркетинга***

***Выход***

***на рынок***

Рис. 1 Основные проблемы формирования маркетинговой стратегии

развития предприятия

Разработка маркетинговой стратегии позволит предприятию:

* значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
* повысить конкурентоспособность продукции/услуг;
* наладить регулярный механизм модификации существующих и разработки новых продуктов;
* создать инструмент массового привлечения клиентов;
* выработать эффективную ценовую и продуктовую политику;
* создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;
* повысить качество обслуживания клиентов.

Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия. Маркетинговая деятельность предприятия даёт возможность лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде.

1.2. Комплекс маркетинга и классификация маркетинговой стратегии

После сегментирования и определения целевых групп следует определить отдельные стратегии для всех компонентов маркетингового комплекса: товара, цены, методов продвижения, методов распространения. Рассмотрим эти компоненты подробнее.

Товар представляет собой неразрывное единство собственно товара и целого ряда услуг, которые компания предлагает целевому рынку. Можно выделить следующие его характеристики:

* ассортимент;
* качество;
* дизайн;
* свойства;
* торговая марка;
* упаковка;
* обслуживание;
* гарантии.

В стратегическом плане товарная политика организации должна исходить из концепции жизненного цикла товара. Жизненный цикл товара включает в себя следующие фазы: период разработки товаров, выход на рынок, рост продаж, зрелость, насыщение, спад и уход с рынка.

Формирование товарной политики предприятия включает в себя:

* Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.
* Оценку существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.
* Критическую оценку выпускаемых предприятием изделий с позиций покупателей.
* Решение вопросов о том, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия.
* Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствовании существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.
* Разработку спецификации новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.
* Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.
* Проведение испытаний продуктов с учетом потенциальных потребностей в целях выявления их приемлемости по основным показателям.
* Разработку специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно требований потребителей в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших их изменений.
* Оценку и пересмотр всего ассортимента.

Цена – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар. К этой группе переменных относятся:

* цена по прейскуранту;
* скидки;
* срок платежа;
* условия кредита.

В таблице 1 отображено девять стратегий ценообразования:

Таблица 1

Матрица ценовых стратегий в системе «цена-качество»

|  |  |
| --- | --- |
| Качествотовара | Цена |
| Высокая | Средняя | Низкая |
| Высокое | Стратегияпремиальных наценок | Стратегия глубокогопроникновения на рынок | Стратегия повышеннойценностной значимости |
| Среднее | Стратегиязавышенной цены | Стратегия среднего уровня | Стратегиядоброкачественности |
| Низкое | Стратегия ограбления | Стратегия показного блеска | Стратегия низкойценностной значимости |

* реализация ценовых стратегий;

Реализация ценовой стратегии главным образом опирается на выбор и использование методов ценообразования. Выделяют следующие методы ценообразования:

1) затратные, цена устанавливается как сумма всех издержек и желаемой прибыли;

2) рыночные, цена устанавливается на основе ощущаемой ценности товара;

3) конкурентные, когда цена является результатом компромисса между ценовыми притязаниями строительной организации и покупательной способностью потребителя.

Методы распространения включают в себя действия компании, которые делают товар доступным для целевых потребителей. При определении методов распространения товаров изучаются:

* каналы сбыта;
* охват рынка;
* местоположение;

Каналы распределения чаще всего различают по уровням, т.е. по количеству коммерческих посредников между производителем и потребителем.

Общая программа маркетинговой коммуникации компании, называемая комплексом продвижения, представляет собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта и связей с общественностью. Все эти инструменты компании используют для достижения рекламных и маркетинговых целей. Ниже даны определения четырех основных средств продвижения.

* Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор.
* Личная продажа – представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.
* Стимулирование сбыта – единовременные побудительные меры, поощряющие приобретение тех или иных товаров и услуг. В строительстве – скидки, распродажи, продажи объектов недвижимости в кредит и т.д.
* Связи с общественностью – налаживание отношений между компанией и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для компании репутации, положительного «корпоративного имиджа», с одной стороны, и устранением или предупреждением нежелательных слухов, сплетен и действий – с другой. В наши дни ни одни крупный инвестиционный проект не может быть реализован без учета мнения населения и общественных институтов. При резком сокращении бюджетного финансирования капитального строительства не обойтись без лоббирования представителей законодательной и исполнительной власти на всех уровнях государственного управления.

В то же время понятие коммуникаций не ограничивается только этими инструментами продвижения. Внешнее оформление товара, его цена, общий вид, – все это представляет собой способ передачи информации покупателю. Таким образом, хотя комплекс продвижения товара является главным в программе маркетинговых коммуникаций компании, для достижения оптимальных результатов не следует пренебрегать и другими составляющими всего маркетингового комплекса (товар, цена и распространение).

В зависимости от возможностей и угроз, потенциала фирмы, а также состояния конкурентной среды, т.е. на основании проведенного исследования разрабатывается общая стратегия развития фирмы. Она может быть представлена одним типом стратегии или их сочетанием. При этом можно выделить несколько видов стратегий: стратегии роста, конкурентные стратегии, стратегии конкурентного преимущества.

Наиболее распространенными стратегиями являются стратегии роста, которые отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний — существующем или новом. К данному типу стратегий относятся следующие группы:

1) Стратегии концентрированного роста - связаны с изменением продукта и (или) рынка, когда фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, или ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок. В эту группу входят:

• Стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

• Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта за счет освоения новых сегментов, проникновения на новые географические рынки и освоение каналов сбыта.

• Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счёт разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых действует фирма. Это возможно за счет добавления характеристик (увеличить число функций), улучшения качества, расширения гаммы выпускаемого товара, рационализации гаммы товаров, обновления однородной группы товаров. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

2) Стратегии итегрированного poста - связаны с расширением компании путём добавления новых структур. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста.

• Стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, или расширения изнутри.

• Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем - системами распределения и продажи.

3) Стратегии диверсифицированного роста - реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сюда относятся:

• Стратегия концентрической диверсификации - базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы, при этом существующее производство остается в центре бизнеса.

• Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

• Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

4) Стратегии целенаправленного сокращения - реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. При определенных обстоятельствах, ее применения невозможно избежать, а, иногда это единственно возможные стратегии обновления бизнеса.

• Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

• Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу.

• Стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнес для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия может осуществляться диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективного либо начала нового бизнеса, более соответствующих долгосрочным целям фирмы.

• Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, т.к. ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат[[1]](#footnote-1).

М. Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке (стратегии конкурентного преимущества). Первая область связан с лидерством в минимизации издержек производства. Этот тип стратегии связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках даёт надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные фирмы.

Второй тип стратегии - стратегия дифференциации. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке с одним товаром, а работает на его четко определенном сегменте, и она должна в своих намерениях исходить из потребностей не рынка в целом, а вполне определенных клиентов. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо проводит политику специализации в производстве продукта. Возможно совмещение этих двух подходов. При использовании данной стратегии должен быть хорошо развит маркетинг.

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

Третья область выработки стратегии связана со специализаций в производстве продукции. В этом случае фирма, чтобы стать лидером в производстве своей продукции, должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитуюсистему маркетинга. Цель данной стратегии - лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента рынка. Стратегия специализации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом[[2]](#footnote-2).

Важным критерием, по которому могут быть классифицированы стратегии, является доля рынка. Исходя их этого выделяют четыре типа конкурентных стратегий.

1) Стратегии лидера. Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

• Расширение первичного спроса. Цель - обнаружить новых потребителей товара, пропагандировать новые применения существующих товаров или увеличить разовое потребление товара.

• Оборонительная стратегия. Цель - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы.

• Наступательная стратегия. Цель - повысить рентабельность за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках.

• Стратегия демаркетинга предполагает сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме.

2) Стратегии «бросающего вызов» - характерны для фирм, не занимающих доминирующей позиции. Эта стратегия дает тем больший эффект, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, «бросающая вызов», потеряет значительно меньше, особенно если она невелика. Возможны два варианта:

• Фронтальная атака. Предполагает использование против конкурента тех же средств, которые тот применяет, не утруждая себя поиском его слабых мест. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего (как правило, 3:1).

• Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен.

3) Стратегии «следующего за лидером». «Следующий за лидером» - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласуя свои решения с решениями конкурентов.

Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам. Такое поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Существуют четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка: творческая сегментация рынка, эффективное использование НИОКР, оставаться малыми, сильный руководитель.

4) Стратегии специалиста. Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Его цель - стать крупной рыбой в маленькой речке. Чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь потенциал роста; быть малопривлекательной для конкурентов; соответствовать специфическим возможностям фирмы; иметь устойчивый барьер входа.

Характеристика и анализ различных типов стратегий маркетинга позволяют делать вывод, что они во многом дополняют и повторяют друг друга. Причем в реальной практике, как правило, предприятия разрабатывают и применяют определенную комбинацию стратегий из большого множества возможных. Выбор же наиболее приемлемых из них осуществляется с помощью различных методов на основе факторов, оказывающих воздействие на функционирование и развитие фирмы.

Приведенные выше типы маркетинговых стратегий совпадают со стратегиями менеджмента, т. к. основываются на маркетинговых исследованиях и определяют общие направления развития фирмы. Стратегический маркетинг подразумевает методы систематического анализа потребностей и разработки концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, и включает в себя маркетинговые исследования рынка (потребителей, конкурентов и др.), сегментирование рынка, дифференциацию спроса и позиционирование товара. Логическим продолжением стратегического маркетинга является комплексное маркетинговое давление, реализация и контроль.

Таким образом, подлинная стратегия маркетинга основана на сегментации, дифференциации и позиционировании. Она направлена на поиск конкурентного преимущества фирмы на рынке и разработку такого комплекса маркетинга (marketing-mix), который позволил бы реализовать это конкурентное преимущество.

1.3. Принципы и основные факторы, определяющие разработку маркетинговой стратегии

Стратегия маркетинга, или маркетинговая стратегия развития предприятия представляет собой совокупность направлений его деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии предприятия. Разработка маркетинговый стратегии - это трудоёмкий процесс, требующий значительных затрат времени, умения правильно анализировать сложившуюся ситуацию и креативно мыслить. Этот процесс начинается с анализа внешней и внутренней среды и заканчивается анализом эффективности принятых решений. Последней стадии необходимо узнать, насколько запланированные действия выполнены точно, корректно в срок и насколько эти действия правильно выбраны для достижения поставленной цели. В связи с этим принимаются во внимания следующие принципы построения и планирования маркетинговых стратегий:

1. Принципы маркетинговой стратегии по отношению к размерам и структуре рынка:

* расти вместе с рынком (предполагается, что рост рынка обусловлен факторами, которые не нужно специально обеспечивать, т.е. рынок растет как бы “сам по себе”, а предприятие должно следовать за его ростом, сохраняя или увеличивая свою долю рынка);
* расширять рынок (предприятие само должно обеспечить рост рынка за счет новых товаров, групп покупателей, регионов сбыта и т.д.);
* завоевать господство на существующем рынке;
* захватить и удерживать долю рынка, обеспечивающую безубыточное функционирование и конкурентоспособность;
* сегментировать рынок и монополизировать сегмент;
* освоить полную номенклатуру товаров данного типа и удерживать определенную долю на всех сегментах данного рынка;
* улучшать свои показатели путем вертикальной интеграции (с поставщиками и потребителями);

2. Принципы маркетинговой стратегии при выборе ведущих факторов обеспечения спроса:

* ориентация на товары высокого спроса;
* ориентация на уровень цен;
* ориентация на качество продукции;
* ориентация на новизну продукции;
* ориентация на покупателей, приверженных одной торговой марке;
* ориентация на послепродажное обслуживание;
* ориентация на специальные формы оплаты и ценообразования (кредит, рассрочка, скидки и т.п.);

3. Принципы маркетинговой стратегии при выборе степени активности маркетинга по отношению к потребителю:

* ориентация на адаптацию к спросу;
* ориентация на создание спроса;

4. Принципы маркетинговой стратегии реагирования на изменения рыночной конъюнктуры:

* отслеживание текущих изменений;
* проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем экстраполяции текущих изменений;
* проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем анализа слабых сигналов, скрытых факторов и т.п.;

5. Принципы маркетинговой стратегии выбора типа реакции на изменение рыночной конъюнктуры:

* изменение объёмов производства;
* изменение номенклатуры товаров;
* изменение цен;
* изменение каналов сбыта;

6. Принципы модификации товара при изменениях рыночной конъюнктуры:

новаторство;

* движение за лидером, задающим на рынке новые модели, т.е. повторение его нововведений; при этом конкурентоспособность обеспечивается более высоким качеством товара, его сопровождением, ценой или лучшей организацией работы каналов сбыта;
* “суб-новаторство” – усовершенствование новых элементов, введенных другими предприятиями, повышение качества, надежности и безопасности (в том числе, экологической), придание товару дополнительных свойств, привлекающих потребителя, снижение себестоимости; 7. Принципы формирования и сохранения индивидуальности предприятия:
* специфические характеристики товара, упаковки, способов продажи, содержания и способов подачи рекламы, сохраняемые при всех модификациях товара для формирования индивидуальности предприятия;
* специфические способы изменения характеристик товара или способов сбыта при их модификации, совершаемые так, чтобы в этих изменениях просматривалась индивидуальность данного предприятия.

Приведённый перечень не является исчерпывающим. Стратегии маркетинга для конкретных предприятий могут включать любые непротиворечивые комбинации из перечисленных принципов.

Маркетинговая стратегия компании на современном рынке формируется под влиянием множества факторов и на основе огромного количества маркетинговой информации (исследованиях промышленных покупателей и их предпочтений, экспертизе ситуации в отрасли и т.д.). Избранная стратегия воплощается в ценовой политике компании и отражается в итоге на ее финансовом положении.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов[[3]](#footnote-3):

1. тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах и т.д.);

2. состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;

3. управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в конкурентной борьбе;

4. основную концепцию развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

На выбор маркетинговой стратегии влияют как внутренние резервы (способности) компании (её внутренняя среда, включая имеющиеся ресурсы и компетенции), так и состояние внешней среды (особенности спроса, конкуренции, институциональные факторы и т.п.) (рис. 2).

Рис. 2 Факторы формирования маркетинговой стратегии

К внутренним факторам, оказывающим влияние на формирование маркетинговой стратегии позиционирования (в том числе ценового), относятся технологические, ресурсные и организационные возможности компании (табл. 2).

Таблица 2

Основные внутренние факторы, влияющие на выбор маркетинговой стратегии позиционирования компании

Дополнительным фактором, влияющим на выбор маркетинговой стратегии, является способность фирмы к адаптации своего решения к требованиям индивидуальных промышленных покупателей. Если фирма производит только стандартные продукты, то степень адаптации низкая, требуется массовое производство и конкурентоспособность зависит от объемов производства и цен. Если же фирма имеет гибкую производственную технологию и способна перенастраивать производственный процесс и персонал на производство широкого спектра нестандартных продуктов, то степень адаптации такой компании можно охарактеризовать как высокую.

Таким образом, уровень качества и адаптивные способности фирмы по удовлетворению спроса отдельных промышленных покупателей определяют выбор компанией маркетинговой стратегии позиционирования (табл. 3).

Таблица 3

Факторы выбора маркетингового позиционирования

Так же на выбор маркетинговой стратегии фирмы оказывают влияние инструменты маркетинговых исследований. Из них можно выделить SWOT-анализ (на основе анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей фирмы) и анализ на основе матрицы БКГ (бостонской консультативной группы). Результаты исследований благодаря этим видам анализа помогают фирме определить необходимую маркетинговую стратегию, которая бы полностью отражала возможности и потребности фирмы, а также учитывала изменяющиеся рыночные условия и конкурентную среду.

1.4. Показатели и методы разработки маркетинговой стратегии

Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Кроме того, каких бы стратегий не придерживалась компания, она должно уметь быстро реагировать на изменения рыночной ситуацией и перестраивать свое стратегическую направленность. Поэтому в процессе развития стратегического маркетингового планирования создано большое число методов и моделей разработки стратегий маркетинга, т.е. методы позволяют выбрать правильное направление стратегического развития. Используются как формальные методы, так и неформальные, основанные на творческом, интуитивном подходе. Среди формальных преобладают методы матричного портфельного анализа.

Данные методы предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим - фактор, характеризующий само предприятие.

Первым опытом использования этих матриц была матрица, предложенная американским ученым И.Ансоффом. Эта модель предназначена для генерации стратегий в условиях расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия, когда цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий и необходимо их скорректировать, либо искать новые стратегические пути. Используется для генерации стратегий в условиях растущего рынка. В зависимости от того, в какое поле матрицы попадает предприятие, определяется оптимальный вариант стратегии его роста (рис. 3).

Эта модель - наглядное структурирование рыночной действительности; она проста в использовании и имеется возможность четкого выбора вариантов стратегий роста (интенсивного и диверсификационного).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынкитовары | Имеющиеся | Новые |
| Стратегии |
| Имеющиеся | Обработка рынка,глубокое внедрение | Развитие рынка,расширение границ рынка |
| Новые | Развитие товара,разработка нового товара | Диверсификация,активная экспансия |

Рис. 3 Матрица деловой активности фирмы

При этом есть и недостатки:[[4]](#footnote-4)

• односторонняя ориентация на рост;

• ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок).

Следующая модель - это модель Портера. Она предназначена для рынков с замедленным ростом или стагнирующих и основана на том, что для получения прибыли выше средней, предприятие должно иметь сильные позиции по отношению к конкурентам за счет лидерства в области затрат или уникальности товара с точки зрения покупателя. Хотя в этой модели недостаточно учитывается привлекательность рынка, а в центре внимания находятся конкурирующие силы рынка, все же наглядно отражены связи между долей рынка и рентабельностью предприятия, демонстрируются условия применения конкурентных стратегий развития предприятия и возможность их правильного выбора (рис. 4).

Конкурентные преимущества

уникальность товара низкие издержки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегическая цель | ВесьРынок | дифференциация | преимуществопо издержкам |
| КонкретныйСегмент | Концентрация |

Рис. 4 Матрица конкуренции (М. Портер)

Кроме того, Портер считает, что целью конкурентной стратегии фирмы является не снижение цен, а в некотором смысле наоборот, создание ценности, превосходящей другие (имеются в виду товары конкурентов). Одна из основных идей Портера заключается в том, что компании не обязательно надо бороться за высокую рыночную долю (Бостонская матрица считает перспективным только это направление). Стратегия дифференциации Портера предполагает, что для успешной деятельности компании достаточно «выделить» (дифференцировать) свой товар по сравнению с конкурентами и занять доминирующее положение в определенном сегменте рынка[[5]](#footnote-5).

Он говорит, что зависимость между долей рынка и прибыльностью имеет U-образную форму (рис. 5). Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Но фирма может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или не имеет преимуществ по общим издержкам [[6]](#footnote-6).

Концентрированная стратегия

Ценовое лидерство

Дифферен-цированная стратегия

Плохо сконцентрированная стратегия или дифференцированная стратегия при отсутствии ценового лидерства

(«болото»)

Доход от инвестиций

доля на рынке

Рис. 5 Стратегическая модель Портера

Идея, заложенная в подходе Ансоффа, была развита и усовершенствована учеными Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group - BCG), а в последствии и другими маркетологами.

При использовании модели предприятие анализируется как совокупность стратегических хозяйственных единиц. Стратегическое положение каждой СХЕ оценивается с помощью двух критериев - темпа роста рынка в качестве индикатора привлекательности и доли рынка в качестве индикатора конкурентных позиций (рис.6).

«Звёзды» - к ним относятся новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно развивающегося рынка, операции на котором приносят высокие прибыли; в них нужно осуществлять инвестиции для удержания лидирующего положения. Главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность вложений. При этом нужно стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросительный знак | Звезда |
| Собака | Дойная корова |

Темпы роста

**Низ. Выс**.

Низ. Выс.

Размер доли рынка

Рис. 6 Бостонская матрица

«Дойные коровы» - это "звезды" в прошлом, которые в настоящем обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удержать на рынке свои конкурентные позиции; служат источником средств и существуют при минимальных вложениях; поток денежной наличности хорошо сбалансирован. Надо стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

«Собаки» - поток денежной наличности незначителен, а чаще даже отрицателен. "Собаки" должны безжалостно изгоняться из бизнеса — ни денег, ни сколько-нибудь существенной доли на рынке они не дают, а являются лишь источником постоянно возрастающих затрат; нужно либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей фирме (выводить ресурсы из «собак»).

«Дикие кошки», «Знаки вопроса», или "Трудные дети" — это, по-видимому, товары или услуги, которыми компания начинает заниматься сегодня; это более рисковый объект для инвестиций в целях максимального расширения зоны присутствия компании на рынке (если конкуренты позволят); эти бизнес-области конкурируют в растущих областях, но занимают относительно небольшую долю рынка, что приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Действия - либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо сокращать данный бизнес[[7]](#footnote-7).

Положение внутри матрицы позволяет оценить потенциал рентабельности СХЕ, т.к. он зависит от ее конкурентной позиции на рынке. В идеале портфель должен состоять из «звезд», «дойных коров», дающие возможность финансировать развитие «знаков вопросов», которые будут приносить доход в будущем[[8]](#footnote-8).

Преимуществами модели являются

1) основательная теоретическая обработка метода, установление жесткой связи между положением на рынке и возможностью получения прибыли;

2) использование объективных индикаторов привлекательности рынка и конкурентных позиций СХЕ и предприятия в целом;

3) возможность мысленного структурирования и наглядного представления стратегических проблем предприятия, наглядный и выразительный синтез деятельности, возможность генерирования стратегий развития.

Недостатки модели:

1) модель перестает работать, если ее стараются применить к отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства;

2) использование только двух критериев в матрице, которые представляют небольшую информационную базу для формирования стратегий;

3) нечеткое разделение между большими и малыми значениями (долями и темпами роста рынка) и невозможность оценить СХЕ, находящиеся в промежуточном положении.

Недостатки Бостонской модели ликвидирует модель "General Electric & McKinsey". В данной модели используются те же индикаторы, но они являются агрегированными показателями, учитывающими различные факторы. Так, индикатор привлекательности рынка формируется исходя из размера рынка, его доступности, темпа роста, потенциала прибыли, остроты конкуренции и др., а индикатор конкурентных позиций - исходя из рыночной позиции, доли рынка, рентабельности, издержек, отличительных свойств, известности, имиджа. В результате комбинации индикаторов получается многокритериальная матрица с девятью полями (рис. 5), в которой выделяется зона роста и сохранения лидерства (1,2,3), зона исчерпания рыночного потенциала (7,8,9), зона избирательного подхода (6,5), зона низкой активности (4). В зависимости от того, в какую зону попадает предприятие или его СХЕ выделяют: стратегию роста (1,2,3); стратегию деинвестирования (7,8,9); стратегию избирательного роста, направленную на поиск ниши рынка (5,6); стратегию низкой активности, направленную на защиту положения на рынке (4).

Потенциал предприятия

Низкий Средний Высокий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 6селективный рост | 3 | 1агрессивный рост |
| 8 | 5 | 2 |
| 9деинвестирование | 7 | 4низкая активность |

Привлекательность рынка

***Высокая***

***Средняя***

***Низкая***

Рис. 7 Матрица «привлекательность рынка-преимущества в конкуренции»

Применение матричных методов основано на маркетинговых исследованиях. Они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, сильных и слабых сторонах деятельности предприятия. Эти методы разработки стратегий маркетинга (модель Ансоффа, Портера, модель BCG, модель GE&McKinsey) определяют настоящее и будущее положения предприятия в целом и его СХЕ с точки зрения привлекательности рынка и способности предприятия конкурировать внутри его.

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешний среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешний среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга. Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать отношение «потребитель-товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать, рассмотрим основные модели:

1. PEST-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды

* для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него;
* анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, т.к. эти аспекты тесным, сложным образом связаны между собой;
* значимое изменение любого из аспектов, как правило, влияет на всю цепочку;

Такие изменения в каждом конкретном случае могут стать угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития.

При проведении PEST-анализа необходимо проанализировать возможное влияние на деятельность предприятия четырёх основных факторов макроэкономической среды:

* Political - политический
* Economic - экономический
* Social - социальный
* Technological - технологический.

Политический фактор внешней среды изучается для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение социальной компоненты внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологической компоненты позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

2. SNW-анализ – анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трём значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды предприятия после проведения SWOT-анализа.

4. SWOT-анализ – метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы).

SWOT-анализ – промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач. Всё происходит в такой последовательности (см. рисунок 1):

1. определение основного направления развития предприятия (его миссию);
2. взвешивание своих сил и оценка рыночной ситуации, чтобы понять, возможность двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
3. постановка перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия).

После проведения SWOT-анализа руководство будет более чётко представлять себе преимущества и недостатки своего предприятия, ситуацию на рынке. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 2, т.н. «матрицы SWOT-анализа».

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны - то, в чём оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны - отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит организацию в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности - благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать ваше предприятие.

Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Обратите внимание: один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

На основании анализа различных сочетаний сильных сторон с угрозами и возможностями, слабых сторон с угрозами и возможностями, формируется проблемное поле исследуемого объекта.

Проблемное поле – совокупность проблем, существующих внутри исследуемого объекта, в их взаимосвязи друг с другом и с факторами внешней и внутренней среды.

# Матрица стратегий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны с целью избежать угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны с целью избежать угроз.

В результате из перечня таких мероприятий возможно выработать последовательную стратегию действий для решения развития конкретного объекта (компании, предприятия или структуры).

Таким образом, формальные методы разработки стратегии фирмы позволяют обобщить результаты стратегического анализа, сформулировать мероприятия по дальнейшему развитию, которые дают возможность ей наиболее рационально действовать в той или иной ситуации, в зависимости от сочетания различных значений факторов, и представить их в наглядной и выразительной форме. Но все же применяя данные методы необходимо учитывать сложившуюся ситуацию внутри организации, особенности развития данной фирмы. Т.е. важно помнить, что при развитии предприятия действует закон эквифинальности цели, предполагающий, что различные организации могут достичь одних целей разными путями, и, наоборот, применяя одни и те же методы к развитию фирмы, они могут достичь разных результатов.

2. Анализ комплекса маркетинга Агентства Недвижимости «Новоселье»

2.1. Краткая характеристика АН «Новоселье» и результаты его деятельности

Согласно данным статистики около 90% населения России сталкивается с жилищными вопросами. Но далеко не все знают, как решать столь значимые задачи. Кто поможет разобраться в квартирном вопросе? Стоит ли кому-либо доверять? А если стоит, то как из столь многочисленного числа риэлтерских фирм города Ярославля выбрать ту, которая действительно достойно поможет вам решить квартирный вопрос?

Общепризнанным является мнение, что риэлтерская деятельность, как деятельность социально значимая, невозможна без контроля.

Известно, что с февраля 2002 года Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» отменил обязанность лицензировать риэлтерской деятельности.

Возникли другие проблемы. Как потребителю выбрать риэлторскую компанию? Какими должны быть ориентиры при выборе надёжной и профессиональной фирмы, работающей на рынке недвижимости?

Сегодня рынок недвижимости чрезвычайно активен, манит якобы лёгкими деньгами. Отсутствие системы лицензирования облегчает выход на этот сегмент бизнеса. Выплеск на рынок недвижимости большого числа предпринимателей со слабой профессиональной подготовкой грозит серьёзными проблемами для потребителя, обратившегося за услугами к такому «риэлтору». Очевидны потери для опытных профессионалов, чей имидж неизбежно пострадает от непрофессиональных или недобросовестных действий новоиспечённых коллег-неспециалистов.

Перед человеком, приступающим к решению квартирного вопроса, встаёт дилемма: воспользоваться помощью специалистов или действовать самому.

Нередко те, кто впервые занимается подобной проблемой, предпочитают не прибегать к услугам риэлтерских компаний. С высокой степенью достоверности можно утверждать, что благополучно дойти до финиша – без лишних временных затрат приобрести то жильё, которое изначально планировали, - удаётся немногим. Вероятность потерять квартиру или деньги при самостоятельном решении жилищного вопроса не так уж мала.

Но есть несколько причин, по которым человек опасается обращаться к риэлтерским фирмам.

В первую очередь можно назвать кажущуюся дороговизну услуг.

Во-вторых, после отмены лицензирования риэлтерской деятельности на рынке недвижимости появилось большое количество посредников, предлагающие свои услуги.

Но почему всё-таки стоит обращаться к профессионалам?

Если вам дорого время, то риэлтор его заметно сэкономит, взяв на себя хлопоты по поиску вариантов, просмотрам-показам, стоянию в бесконечных очередях при сборе документов.

Если вас больше волнует проблемы материальные, и, сэкономив на комиссионных, вы сами сумели найти подходящий вариант (как правило, несложный) – также стоит обратиться в риэлтерскую фирму, но за так называемой оформительской сделкой. Следите за рекламой! Агентства недвижимости часто в своих объявлениях предлагают такую услугу, как оформление готовых вариантов и регистрации сделок.

Если вы хотите полной безопасности сделки, то вам стоит обратиться в риэлтерскую фирму.

Другой вопрос – каким должен быть ваш риэлтор? Попробуем составить критерии отбора.

Вежливость и понимание. Если вам пытаются навязать свою точку зрения – это не ваш риэлтор.

Участие. Понимая всю серьёзность поручаемого дела, специалист попробует решать вашу проблему наилучшим способом. Если человек не пытает вникнуть в суть проблемы, он также не ваш риэлтор.

Выбирая риэлтерскую фирму, обращайте внимание на то, комфортно ли вам общаться с представителями фирмы, наладился ли у вас контакт с потенциальным риэлтором, доверяете ли вы тому человеку, который будет с вами работать.

Одним из критериев, по которому можно оценить надёжность агентства – это стаж работы на рынке недвижимости. Чем старше компания, тем лучше отлажены технология работы, проверка и оформление документов, обширнее квартирная база. Хорошая репутация, опыт, квалификация, подготовка сотрудников нарабатываются годами успешной работы.

Опасаться стоит фирм-однодневок и частных риэлторов. Исключение проверенный специалист, которого вам горячо рекомендовали знакомые и родственники, удачно с ним поработавшие. Дело в том, что вас непременно обманут, лишив и денег, и квартиры, а в том, что специалисты агентства работают по договорам, их действия контролируются руководством, юристами, а с частником ваши отношения ограничены устными договорённостями или договорами, зачастую не имеющими никакой юридической силы.

Надеюсь, эти рекомендации помогут вам сделать правильный выбор. А результатом сотрудничества с надёжным агентством недвижимости станет счастливое новоселье!

Предоставление услуг по купле-продаже недвижимости АН «Новоселье».

АН «Новоселье» основано в 1997 году. С первых дней работы основа деятельности это: профессионализм, открытость, надёжность, собственные денежные средства (Приложение 1.).

1. Услуги:

Срочный выкуп (квартир, домов, земли, долей) за 1 день.

Объективная оценка, деньги получаете до продажи.

Выкуп недвижимости у граждан, вступающих в права наследства до истечения 6 месяцев.

Альтернативная продажа, когда осуществляется продажа своей квартиры для покупки другой одновременно. Помощь с реализацией недвижимости и подбор вариантов устраивающих покупателя.

Любые обмены, с расселением, в том числе на 1-х этажах (под офисы, магазины), с доплатой, получение денег до обмена.

Оплата любых задолженностей.

Сертификаты, обналичим за короткий срок.

Оформление любых документов (приватизация, БТИ, наследство, купля-продажа).

Пожизненное содержание (пенсионеров, инвалидов).

1. Клиентоориентированый подход.

Одним из основных принципов работы агентства является забота об интересах клиента. Поэтому многие обращаются по рекомендации друзей и знакомых (Приложение 2).

1. Юридические услуги.

В агентстве работает профессиональный юрист. Его основная задача обеспечить 100% гарантии всем участникам сделки. Юридические консультации бесплатные, в том числе по телефону (Приложение 7).

1. Оценка.

Огромное внимание в АН «Новоселье» уделяется подготовке квалифицированных кадров. Рыночная оценка любого объекта недвижимости по телефону. Возможен бесплатный выезд на дом.

Наши координаты: г. Ярославль, Московский пр-т, д. 29/13 А.

Ост. «Б.Фёдоровская», тел. 45-17-95, 45-09-31, 95-48-84.

Анализ организации и управления брокерской фирмы:

Как и любой другой вид предпринимательства, брокерская деятельность вызвана к жизни вполне определёнными потребностями людей, в данном случае потребностями, которые заставляют их совершать сделки с недвижимостью.

Любая сделка с недвижимостью предполагает серьёзную работу – поиск адекватного ожидания приобретателя объекта, проведение переговоров с его собственниками оформление сделки, передачи объекта.

Длительность и многоступенчатость сделок с недвижимостью, необходимость обладания специальной информацией о состоянии рынка, предоставленных на нём объектов, многообразие рисков при проведении сделок и являются причиной возникновения и развития особого рода предпринимательской деятельности, носящей название брокерской (в современной России именуемой часто риэлтерской).

Само понятие «риэлтор» типичный для российской истории последнего времени «американизм». В точном смысле слово «realtor» означает: брокер или агент по недвижимости, являющийся членом Национальной ассоциации риэлторов США. Пересаженное на русскую почву, оно получило новое толкование и первоначально служит для обозначения весьма широкой и неоднородной профессиональной группы, объединённой общим для её представителей объектом приложения предпринимательской активности: проведение операций с недвижимым имуществом. Постепенно по мере выделения отдельных профессиональных групп на рынке недвижимости термин «риэлтор» всё чаще ассоциируется с понятием «брокер» - консультант-посредник по сделкам с недвижимостью.

Брокерская деятельность прямо связана с совершением сделок с недвижимостью, несмотря на то, что брокерская фирма сама не является непосредственной стороной в этих сделках. С учётом этого знание особенностей этого знание особенностей сделок с недвижимостью, их законодательного регулирования важно и абсолютно необходимо для успешного бизнеса в этой сфере.

В общем случае под сделками понимается действия, направленные на установление гражданских прав и обязанностей. Сделки могут быть односторонними и многосторонними (договоры). Односторонние сделки создают обязанности только для лица, совершившего сделку. К односторонним сделкам относятся, например, завещание и выдача доверенности.

Сделки с недвижимостью в подавляющем большинстве случаев представляют собой многосторонние сделки, предметом которых являются переход прав на недвижимое имущество. При этом заключение (многосторонней сделки) предполагает согласие всех сторон – участников договора, с возникновением у всех участников договора прав и обязанностей. Сделки с недвижимостью всегда совершаются в письменной форме путём составления одного документа (договора), подписываемого сторонами сделки.

Положения договора должны быть сформулированы чётко и ясно. В процессе обсуждения условий договора (до его подписания) стороны должны внести в договор всё, что они хотели бы там видеть.

Независимо от конкретного вида сделки, совершаемой с недвижимостью, необходимо учитывать следующее:

* 1. Должна быть соблюдена форма сделки с недвижимостью – простая письменная или нотариальная с государственной регистрацией. При несоблюдении формы сделка считается ничтожной и является недействительной.
	2. Сделка должна быть произведена надлежащим лицом: собственником (либо обладателем иных титульных прав, либо по надлежащей оформленной доверенности), дееспособным (и способным понимать значение своих действий), при свободном волеизъявлении (без обмана, заблуждения и насилия).
	3. Стороны должны заключать только действительные сделки. Если сделка является мнимой, т.е. заключается без намерения создать соответствующие ей правовые последствия, или притворной, т.е. заключается с намерением прикрыть иную сделку, то такие действия являются ничтожными. В этом случае по иску любой заинтересованной стороны суд может принять решение: обязать стороны возвратить другой всё полученное по сделке либо возместить стоимость в денежном выражении.

Отмеченные положения весьма существенна, так как практика показывает, что в целях снижения уплачиваемых налогов и по иным основаниям часто заключаются притворные сделки (вместо купли-продажи – доверенность с правом расторжения имуществом либо дарение).

Если в таких сделках заведомо ущемляются чьи-либо интересы либо производятся действия, противоречащие интересам правопорядка или нравственности, виновная сторона должна вернуть имущество стороне по сделке, а полученное взамен взыскивается в доход государства.

Основная часть сделок на рынке недвижимости представлена сделками купли-продажи и аренды.

Брокерская (риэлтерская) деятельность – деятельность по оказанию услуг консультационно-посреднических услуг при совершении сделок с недвижимым имуществом.

Продукт деятельности брокерской фирмы (агентства недвижимости, индивидуального предпринимателя – брокера) как посредника является услуга, осуществляемая в особом секторе экономики – на рынке недвижимости.

Содержание услуги, которую оказывает брокер, - сведения покупателя и продавца, арендатора и арендодателя, других прямых участников сделок с недвижимостью, подготовка и обеспечение совершения сделки между ними (приведение в соответствие спроса и предложения на рынке недвижимости). Посредствам брокера преодолевать несовершенство рынка недвижимости, слабость ценовых механизмов саморегулирования рынка.

Причина возникновения брокерской деятельности – высокий уровень издержек, необходимых для осуществления сделки с недвижимости (трансакционных издержек), многообразие рисков, сопровождающих сделки с недвижимостью. Функция брокерского бизнеса состоит в минимизации совокупных издержек и рисков при совершении сделок с недвижимостью.

Трансакционные издержки бывают:

1. «Издержки поиска информации» – затраты времени и ресурсов по поиску необходимого покупателю объекта и продавца, или покупателя на предлагаемый продавцом объект, проверка технического состояния объекта, сбору информации о ценах на аналогичные объекты.

2. «Издержки ведения переговоров и заключения контрактов» – затраты по сведению продавца и покупателя, уточнению позиций сторон, подготовке договора между ними, проведению нотариального удостоверения сделки, сбор документов для государственной регистрации сделки.

3. «Издержки измерения» – затраты по определению цены объекта с учётом характеристик объекта и условий заключения сделки.

4. «Издержки спецификации и защиты прав собственности» - затраты по определению «юридической чистоты» объекта, проверке наличия или отсутствия обременений объекта обеспечению государственной регистрации сделки.

5. «Издержки оппортунистического поведения» – затраты по обеспечению соблюдения участниками сделки достигнутых соглашений (своевременная подготовка документов, оформление прописки-выписки, передачи квартиры, точность и своевременность расчётов сделке).

6. В российских условиях, при неразвитости финансовой системы особое значение имеют издержки, связанные с осуществлением расчётов при совершении сделок с недвижимостью. Эта проблема настолько существенна, что оказание услуг по обеспечению безопасности расчётов является сегодня одной из важных задач риэлтерской фирмы. Оказание услуг по расчётам совсем не означает, что средства в оплату приобретаемой недвижимости должны проходить через кассу, расчётный счёт фирмы. Задача фирмы не в этом, а в том, чтобы разработать, внедрить и поддерживать такой способ расчётов, который максимально обеспечивает соблюдение интересов участников сделки и сохранность средств (в условиях высокой инфляции это означает сохранение валютного эквивалента этих средств) с привлечением специализированных организаций – банков, эскро-фирм.

Опыт функционирования рынков недвижимости в развитых странах показывает, что при сделках с коммерческой недвижимости общие затраты на проведение купли-продажи составляют до 2-3 % от цены недвижимости, при сделках с жилой недвижимости величина трансакционных издержках может составлять до 7-8 % и более.

Следует отметить, что в Москве и Петербурге определение величины комиссионного вознаграждения традиционно устанавливается в процентах к цене продавца. В то же время во многих городах России принята и иная практика – установление размеров оплаты брокера в абсолютном выражение в зависимости от содержания оказываемых им услуг.

Но высокий уровень трансакционных издержек обусловливается в значительной степени тем, что они обеспечивают снижение уровня рисков при совершении сделок с недвижимостью.

Снижение трансакционных издержек оправдано тогда, когда это не ведёт к повышению уровня риска.

Обращаясь к услугам фирмы, её клиент должен быть уверен, что за свои деньги он действительно получит качественное обслуживание и ему не придётся напоминать агенту о своём существовании, самому собирать справки, стоять в очередях к нотариусу. Поэтому проблема размера комиссионных должна быть жёстко связана с ясным определением обязательств и ответственности фирмы перед клиентами. В этом смысле переход с эксклюзивными договорами уже широко применяется в практике риэлторов, можно уже рассматривать как оправданный и перспективный.

Функция брокерского бизнеса состоит в минимизации совокупных издержек и рисков при совершении сделок с недвижимостью.

Потенциальный продавец (покупатель) недвижимости обращается в фирму, так как нуждается в услугах брокера-профессионала, который имеет сам покупатель или продавец столь же досконально знать.

Обращаясь в риэлтерскую (брокерскую) фирму, клиент ожидает, что трансакционные издержки сделки при привлечении фирмы будут ниже, чем при самостоятельном осуществлении сделки.

Рационально мыслящий клиент должен в идеале провести сравнение издержек, которые он понесёт при самостоятельном осуществлении, и стоимости услуг фирмы (т.е. суммы комиссионного вознаграждения).

Цена услуг брокерской (риэлтерской) фирмы определяется минимальным уровнем совокупных издержек участников сделки в случае самостоятельного её проведения.

В странах с развитыми рынками недвижимости большинство сделок недвижимостью проводится через агента – брокера. По мере развития российского рынка недвижимости доля лиц, совершающих сделки с недвижимостью с участием профессиональных участников рынка, постепенно растёт, хотя процесс этот противоречив.

Анализ деятельности брокерской фирмы:

Для того чтобы извлекать доход, брокер обязан стремиться к максимально качественному удовлетворению потребностей клиента. Но его цель как предпринимателя состоит не в самом по себе удовлетворении потребностей, а в том, чтобы за счёт этого удовлетворения получить собственный доход. Его задача - трансформировать общественные потребности в собственные доходы. Это возможно лишь, когда его фирма будет работать эффективно.

Все эти факторы важны для успешной организации бизнеса не только в брокерском бизнесе, но специфика бизнеса и здесь накладывает свои особенности.

Во-первых, брокерский бизнес предполагает работу со значительными потоками клиентов и большая часть услуг оказывается непосредственном в офисе фирмы. Следовательно, он должен быть удобен для работы персонала и для клиентов. Отсюда вытекают такие требования к офису, как:

* близость к маршрутам движения и остановкам общественного транспорта (в крупных городах – к станциям метро);
* возможность разделения офиса на помещения для работы с клиентами и помещения для работы персонала;
* ориентация входа в офис со стороны улицы;
* возможность свободного входы клиентов в помещения, предназначенные для работы с ними;
* достаточное количество изолированных помещений для разделения информационной службы, службы оформления документов и т.д.

Во-вторых, брокерский бизнес органически связан со сборами, обработкой и использованием значительных объёмов разнообразной по составу информации, начиная от приёма информации, её занесения в базу данных, передачу пользователям и использование для работы с клиентами фирмы.

В-третьих, эффективность работы фирмы во многом определяется грамотным построением рекламной политики. Учитывая вес расходы на рекламу в общих текущих затратах фирмы (до 25%), эффективная организация рекламы, её отдача существенно влияют на эффективность работы агентства в целом.

Однако при всех значимости указанных факторов, главным среди них является персонал – его квалификация, личные и деловые качества, организация его труда.

Брокерский бизнес – яркий пример человекоёмкого бизнеса. Основной актив брокерской фирмы – его кадровый состав, основная организационная проблема – организация, оплата труда и управления в фирме.

Анализ становления брокерского бизнеса в России показывает наличие нескольких основных вариантов организационных агентств по операциям с недвижимостью. К их числу относятся:

* «маклерское» агентство, в основе которого лежит функциональная организационная структура;
* простое («стандартное») агентство, базирующееся на линейной организационной структуре;
* сложное («продвинутое») агентство, построенное на сочетании функционального и линейного подходов.

Более подробно я расскажу про Агентство Недвижимости «Новоселье», в котором я работаю. Это «маклерское» агентство, в основе которого лежит функциональная организационная структура. «Маклерские» агентства возникают и развиваются как следствие становления рыночных отношений в сфере недвижимости и роста объёмов работ, выполняемых частными маклерами. Повышение спроса на их услуги привело некоторых из них к необходимости открытия собственного агентства. Основная сфера деятельности подобных агентств – операции расселения и сложные обменные «цепочки». Агентство не ведёт большого количества операций, чем может лично проконтролировать его владелец, это относительно некрупная фирма с достаточно простой структурой и небольшим количеством персонала. Во главе агентства находится директор, который в свою очередь является индивидуальным предпринимателем, затем идёт его заместитель – также решает финансовые вопросы, является генератором нестандартных и творческих идей и решений, все риэлторы зависят от начальства в плане принятия решений и с материальной точки зрения, и очень многое зависит от секретаря. От секретаря, являющегося персональным помощником руководителя, во многом зависит имидж руководителя фирмы, эффективность его работы, работы всей фирмы. В круг обязанностей секретаря обычно входят: ответы на телефонные звонки, работа с входящей и исходящей корреспонденцией, работа по организации приема посетителей (организационная структура управления изображена на схеме), работа с рекламой.

**Директор**

 **(индивидуальный предприниматель)**

**Заместитель директора**

**Риэлтор**

**Бухгалтер**

**Юрист**

* **по купле-продаже**
* **по аренде**
* **по коммерческой недвижимости**

**Секретарь-референт**

Схема 1. Организационная структура управления в АН «Новоселье»

Финансовое состояние Агентства Недвижимости в настоящее время плачевное, это связано в первую очередь с мировым финансовым кризисом (рынок недвижимости встал из-за большого количества предложения и отсутствия спроса), кроме того в летнее время года спрос на недвижимость резко падает в связи с очередными летними отпусками и дачным сезоном. Для того чтобы остаться на рынке приходится прибегать к экстренным мерам (заниматься сложными обменными «цепочками», делами по недвижимости, связанные с судебными тяжбами, нестандартные варианты, требующие затрат времени, внимания и больших рисков и т.п.), в нормальной обстановке риэлторы не стали бы заниматься сложными вариантами, которые в дальнейшем не дали нужного финансового результата. Если раньше этот бизнес приносил хорошую прибыль, то сейчас Агентство Недвижимости не только не покрывает расходы, но и приносит убытки (денежные средства вкладываются в варианты, которые могут не принести прибыль вообще или финансовый результат появится через продолжительное время). Наше Агентство Недвижимости занималось в основном куплелей-продажей недвижимого имущества, ещё в прошлом году многие люди часто пользовались ипотечным кредитованием для покупки квартиры, но сейчас, когда банки больше не дают кредитов, спрос на недвижимости резко упал из-за нехватки свободных денежных средств, поэтому сейчас риэлторам приходится занимаются арендой квартир и комнат, арендой коммерческой недвижимости. Многие Агентства Недвижимости закрываются, хотя через какое-то непродолжительное время появляются новые (тот же индивидуальный предприниматель открывает новое агентство с другим названием). АН «Новоселье» не ставит перед собой каких-то амбициозных целей, сейчас главная задача – остаться на рынке и нормально функционировать. Тогда руководство агентства недвижимости приняло решение о проведение рекламной кампании, с целью увеличения целевой аудитории, увеличения потенциальных клиентов, а главное – чтобы люди обращались именно в АН «Новоселье», а не в какое-нибудь другое. Рекламная кампания представляла собой подачу объявлений в газету «Из рук в руки», рекламный модуль на обратной стороне квитанции за коммунальный услуги, раздача промоутером визиток и рекламных листовок на улицах города, расклейка объявлениях и т.п.

Благодаря активному привлечению различных средств рекламы объёмы продаж квартир и сдачи их в аренду не упали. Кроме этого к положительному эффекту рекламного воздействия можно отнести лучшую информированность жителей города и потенциальных потребителей о деятельности АН «Новоселье». Активное использование различных средств рекламы подготовило основу для того, чтобы:

1. Добиться увеличения доли рынка на рынке недвижимости;

2. Увеличить объёмы реализации продаваемой недвижимости;

3. Закрепить в сознании потенциальных клиентов имидж фирмы как надежного делового партнёра;

4. Нейтрализовать притязания конкурентов.

Но на самом деле для того, чтобы добиться реальных результатов нужно прибегать к более жёстким мерам. В силу своей капиталоёмкости объекты недвижимости не могут быть созданы за счёт собственных средств предпринимателя, а значит, основной источник финансовых ресурсов для создания объектов недвижимости – средства инвесторов, в большинстве случаев не становящихся впоследствии пользователями недвижимого имущество. Задача предпринимательская состоит в том, чтобы убедить инвестора в целесообразности инвестирования средств в развитие объектов недвижимости, в том, чтобы показать преимущества недвижимости как объекта инвестирования.

Так же надо улучшить качество предоставляемых услуг. Для успеха оказание услуг предполагает, что её производитель является специалистом как минимум не менее компетентным, чем её потребитель. Чёткость, расположенность к людям способность и готовность решать их проблемы – вот те качества, которые ждёт клиент от профессионального участника рынка.

Кроме того у руководства фирмы появилась мысль сменить место расположения офиса агентства с Московского проспекта в центр города и сменить название организации, что, по их мнению, улучшит ситуацию бизнеса. По моему мнению, это делать просто необходимо, так как в связи с реконструкцией Московского проспекта (ремонтом дорог и зданий), нормальное функционирование фирмы не возможно. Постоянно обрывают телефонные линии (работа риэлтеров основана на общение с клиентами именно по телефону, работа строиться на телефонных переговорах с последующим личным общением), спасают мобильные телефоны, но многие люди всё равно предпочитают общаться по стационарным, считая сотовую связь дорогой. Ко всему этому из-за строительства моста через реку Которосль, перекрыто движение для частных транспортных средств, поэтому это очень затрудняет подъезд клиентов и самих риэлторов к агентству, поток клиентов в офис компании резко сократился (если не сказать прекратился вовсе). Такое положение АН «Новоселье» приносит одни убытки, так как прибыли совсем нет (только от коммерческой аренды), а издержки остались теми же (если не увеличились в связи с кризисом и увеличением цен). Такая ситуация требует принятие жёстких и быстрых мер.

Есть вариант объединиться с другим агентством недвижимости и вести дела вместе на время трудностей. Попытка такого слияния была принята, но лишь в рекламных целях. На обратной стороне квитанции за коммунальные услуги был обозначен тандем: АН «Новоселье», АН «Идея Недвижимость» и АН «Континент». Такая реклама выгодна для всех, она довольна заметна по сравнению с другими объявлениями и выгодна по экономическим затратам, но в действительности это не приносит результатов непосредственно нашей фирме, так как нет связи и затрудненно движение.

Ситуация финансового кризиса и его последствий в России продлится года полтора. Тогда как в западных странах на преодоление последствий жилищного перепроизводства может потребоваться года три. А это значит, что у нас появится преимущество во времени по отношению к тем же западным странам и Америке, где кризис намного глубже. У нас заложен потенциал экономического роста - строительство новых заводов для производства стройматериалов, конструкций и прочего необходимого. Страна сможет, даже не экспортируя продукцию новых заводов, найти ей применение. Столь оптимистичные прогнозы подтверждает и опыт 1998 года. Ведь именно дефолт стал тем толчком для отечественной экономики, который заставил её активнее развивать собственное производство.

Одним из этапов в исследовании рынка, позволяющим перейти от общих его характеристик к анализу ситуации по отношению к конкретному объекту или их группе, является сегментация рынка, позволяющая сосредоточить основное внимание на той информации, которая имеет наибольшее значение при выборе того или иного варианта решения предпринимателя.

Сегментация рынка – это выделение групп потребителей недвижимости, объединённых общими требованиями к физическим и экономическим характеристикам объектов. Именно в таком качестве она важна для формирования политики на рынке. Выделение сегментов позволяет сфокусировать внимание не на рынке в целом, а на его составной части и, исходя из этого определить либо особенности работы на данном сегменте (если речь идёт о выборе фирмой рыночной ниши), либо конкурентноспособность объекта (если речь идёт об отдельном объекте недвижимости).

На рынке недвижимости сегментация может быть произведена по целому ряду признаков: географическому положению, физическим характеристикам, функциональному назначению объектов или даже по комплексу признаков.

Например, в практике риэлтерских фирм широко используется следующая сегментация объектов, представленных на вторичном рынке жилья, - старый фонд после капитального ремонта, сталинские дома, хрущёвки, брежневки, панельные дома 60-70-х гг., панельные дома 80-90-х гг., кирпичные дома. При всей кажущейся неопределённости и расплывчатости определения характеристик объекты, принадлежащие к тому или иному сегменту, обладают чёткими признаками: тип материала, район расположения, качество перекрытий, характеристики комнат и вспомогательных помещений, а следовательно, и ценовыми характеристиками. Такое выделение помогает лучше понимать приобретение жилья, его возможности и мотивации, а следовательно, грамотно выстроить свою работу с тем или иным клиентом и добиться главного – комиссионных в результате проведения сделки.

Напротив, на первичном рынке жилья сложилась иная сегментация, принято следующее разделение рынка жилой недвижимости:

* элитное жильё (престижный район города, экологически безопасное расположение, кирпичное здание, подземный гараж, стоянка, охрана, автономное обеспечение, социальная однородность, площадь квартир от 80 кв.м., площадь кухни от 15 кв.м., ванная комната, два санузла, холл, лоджия);
* качественное жильё (престижные районы, экологическая безопасность, кирпич, крупногабаритные квартиры площадью более 40 кв.м. для однокомнатной квартиры, более 60 – для двухкомнатной, кухни более 10 кв.м., лоджия (балкон));
* типовое (экологическая безопасность, кирпичное или панельное здание современных серий, изолированные комнаты, площадь кухни белее 8 кв.м., раздельный санузел, балкон);
* дешёвое жильё (не отвечающее перечисленным выше признакам).

Определённого основания для сегментации нет. Важно, чтобы она позволяла объединить действительно однородные объекты (и стоящие за ними группы потребителей), границы сегментов могли быть чётко определены и выделение сегментов позволяло бы принимать экономически оправданные решения, лучше понимать поведение потребителей, грамотно выстраивать отношения с ними и в итоге обеспечивало бы успех в продажах.

В качестве признаков, выбранных в качестве оснований для сегментации рынка, могут быть взяты физические характеристики объектов недвижимости, за которыми стоят однородные группы приобретателей недвижимости.

Может быть избран и иной путь, когда в основу сегментации кладётся классификация самих потребителей.

Например, на рынке помещений коммерческого назначения может быть целесообразным следующее разделение потенциальных потребителей:

1. Учреждения, страховые, финансовые организации: их деятельность непосредственно связана с потоком посетителей, во-первых; и, во-вторых, для их нормального функционирования необходимы постоянные контакты как между собой, так и с органами власти. Отсюда они готовы заплатить более высокую арендную плату в непосредственном центре города, но территории, достаточно близкие к центру, однако не принадлежащие собственно к нему, им мало интересны.

2. Производственные организации: для некоторых из них важно иметь представительные офисы в центре города, но рабочие офисы, в которых занято только работники этих организаций и собственно производственные помещения, они предпочтут размещать на периферии с более низким уровнем арендной платы.

3. Торговые организации: их ориентация зависит от характера товаров (продовольственные, промышленные, для рядового посетителя, для элитных клиентов). Соответственно они ориентированы на пассажиропотоки разного качества и, исходя из них, строят свою политику по отношению к арендной плате.

Так, повышенный спрос со стороны торгующих организаций на здания и участки, расположенных в непосредственной близости к транспортным потокам, свидетельствуют о том, что местоположение как таковое влияет на доходность деятельности. Требования к местоположению могут быть разными в зависимости от характера торговли:

* для предприятий, торгующих продовольственными товарами, важна их близость к местам проживания населения;
* для предприятий, торгующими элитными товарами, важно расположение поблизости от места расположения учреждений либо на транспортных магистралях;
* для предприятий, торгующих ограниченным набором «ходовых» товаров, существенна близость к маршрутам общественного транспорта и пр.

В свою очередь рынок офисных помещений для первой группы потребителей недвижимости может быть сегментирован уже по качеству предлагаемых на рынке объектов. В соответствии с этим принято следующее разделение офисных центров. Класс А включает:

* наилучшее расположение;
* отделку на уровне мировых стандартов;
* наличие современных средств связи;
* парковку;
* охрану;
* дополнительные услуги.

Класс В включает:

* хорошее местоположение;
* качественную отделку;
* парковку;
* охрану.

Класс С включает:

* доступное местоположение;
* отремонтированные помещения;
* парковку.

Таким образом, критерии сегментации не могут быть заданы априори и затвержены. Главное в том, чтобы представители сегмента действительно представляли собой однородное по своим представлениям и требованиям сообщество потребителей и являлись достаточным множеством для выявления закономерных тенденций в их поведении.

Сегментация рынка является основой для следующего этапа исследования рынка – позиционирование, объектом которого может быть как фирма и её услуги, так и отдельный объект недвижимости.

Позиционирование – отнесение какого-либо продукта к определённому сегменту рынка, а также определение и «высвечивание» его места в рамках сегмента.

В качестве продукта при этом может выступать и объект недвижимости, и предлагаемая клиентам услуга, и, наконец, сама фирма.

Позиционирую продукт, предприниматель имеет двоякое значение. Во-первых, определение места продукта на рынке является основание для разработки концентрации продвижения объекта на рынок – определение каналов продвижения, способов и средств рекламы, разработки ценовой политики. Во-вторых, позиционирование направлено на клиента и призвано сформировать у него определённый образ продукта.

Сегментация и позиционирование продукта – всё это инструменты, которые используются для достижения главной задачи – принятия оптимального экономического решения, приносящего максимальный доход предпринимателю.

Их значение состоит в том, чтобы физические характеристики (качество) создаваемых (продаваемых) объектов соответствовали их экономическим характеристикам (цене, доходу) и представлениям потребителей предлагаемых к реализации объектов, что может быть кратко выражено в виде следующей формулы:

|  |
| --- |
| Качество = цене = потребителю. |

Например, на первичном рынке недвижимости, выделяя определённый сегмент рынка в качестве сферы своей активности, застройщик-предприниматель должен выявить тот уровень требований, который потребители предъявляют к продукту (например, к характеристикам квартиры), исходя из этого принять те или иные технические и градостроительные решения, определить стоимостные характеристики и сравнить их с возможностями потенциального приобретателя. Реально эта операция может проводиться несколько раз для того, чтобы сбалансировать все составляющие приведённой выше формулы.

Использование сегментации как инструмента при формировании модели поведения предпринимателя позволяет рационализировать своё экономическое поведение, избежать лишних издержек, правильно избрать способы продвижения своего продукта.

На практике ситуация на рынке недвижимости в городе Ярославле выглядит следующим образом.

Мировой финансовый кризис медленно поражает все сферы жизни. Одной из первых жертв стал банковский рынок, который напрямую связан с рынком недвижимости. Банки на фондовый рынок выпускали ипотечные облигации, по которым государство гарантировало платежи.

Финансовый кризис сказался и на рынке недвижимости Ярославля. В последние два-три года около трети покупавших квартиры расплачивались за новую собственность при помощи кредитов (30% всех сделок).

Рынок недвижимости Ярославля очень неоднородный. Специалисты выделяют две его основные зоны - центр города и периферия. Рост цен на недвижимость в центре не способен обрушить даже мировой финансовый кризис. С точки зрения застройщиков центр у нас сейчас катастрофически сужается. Остается всё меньше и меньше свободных участков земли, где можно было бы возвести очередное здание. Приходится втыкать небольшие особняки чуть ли не окна в окна к уже имеющимся. При этом престиж жилья центра только растёт. Именно здесь сосредоточена основная деловая активность, находятся органы власти, заведения культуры. В центре престижно не только работать, но и жить. Поэтому успешные бизнесмены, топ-менеджеры предпочитают приобретать квартиры именно в заповедном месте Ярославля. А они - люди весьма состоятельные, которые для покупки недвижимости могут не залезать в ипотечные кредиты, из-за этого психологический фактор престижа и реальная проблема дефицита возводимых квадратных метров не позволят цене на недвижимость упасть вниз. Проблема застройки центра может быть решена только одним способом - строительством элитных коттеджных посёлков европейского уровня.

А на рынке недвижимости городских окраин кризис отразится намного сильнее. Как раз квартиры в спальных районах ярославцы приобретали с помощью банковских кредитов. Меньшее количество людей начнёт обращаться за кредитами. Банки уже подняли процентные ставки, теперь станут тщательнее проверять платёжеспособность заемщиков. Соответственно спрос на квартиры в спальных районах упадёт. А с ним должны понизиться и цены на квадратный метр жилья. Застройщик вынужден будет пойти на такие меры, чтобы не потерять оборотный капитал. В более выгодной ситуации окажутся те застройщики, которые работают вместе с банками. Частные инвесторы строительство пока приостановили. Банки сократили инвестиции в строительство, а ярославцы стараются не вкладывать в жильё деньги.

Многое зависит от ещё одного участника рынка недвижимости - производителя стройматериалов. Многие заводы привлекают банковские кредиты для финансирования процесса изготовления тех или иных материалов. Увеличение процентной ставки немедленно повлечёт рост себестоимости продукции и как следствие - рост цен на неё. Этот фактор может несколько сдержать удешевление квартир.

Рынок недвижимости встал. В октябре было скуплено всё вторичное жильё, приостановился рынок новостроек. Парадоксальная ситуация: людям нужно жильё, это жильё есть, деньги у людей тоже есть, но никакого движения не происходит. Во многом такая ситуация объясняется разговорами о якобы резком снижении цен на жильё. Но ни строители, ни посреднические агентства по продаже недвижимости и жилья тоже не спешат снижать цену. Коммерческая недвижимость по-прежнему пользуется спросом в центре и в промышленных зонах, особенно помещения под склады, мастерские и др.

Владимир Липанов предполагает, что ситуа1tия фllнансового кризиса и его последствий в нашей стране IIIЮ/tлится года полтора. Тогда как в западных странах на преО/toление последствий жилищного перепроизводства может потребоваться года три. А это значит, что у нас появится преимущество во времеНI1 по отношеllИЮ к тем же зап,щным странам и Америке, где кризис намного глубже. У lIас заложен потенциал ЭКОНОМIIческого роста - строительство новых заводов для произволства стройматериалов, КОIIСтрукций и прочего необходимого. Страна сможет, даже не экспортируя продукцию новых заводов, найти ей применеllllе. Столь оптимистичные прогнозы подтверждает и оп ыт 1998 года. Ведь именно дефолт стал тем толчком для отечественной экономики, который заставил ее активнее раЗRивать собственное производство...

Владимир Липанов предполагает, что ситуа1tия фllнансового кризиса и его последствий в нашей стране IIIЮ/tлится года полтора. Тогда как в западных странах на преО/toление последствий жилищного перепроизводства может потребоваться года три. А это значит, что у нас появится преимущество во времеНI1 по отношеllИЮ к тем же зап,щным странам и Америке, где кризис намного глубже. У lIас заложен потенциал ЭКОНОМIIческого роста - строительство новых заводов для произволства стройматериалов, КОIIСтрукций и прочего необходимого. Страна сможет, даже не экспортируя продукцию новых заводов, найти ей применеllllе. Столь оптимистичные прогнозы подтверждает и оп ыт 1998 года. Ведь именно дефолт стал тем толчком для отечественной экономики, который заставил ее активнее раЗRивать собственное производство...

Конкуренция на рынке недвижимости зависит от конкурентоспособности самих объектов недвижимости на данном рынке.

**Конкурентоспособность недвижимости - это совокупность характеристик объекта (здания, сооружения, территории), отличающих его от объектов-аналогов по степени удовлетворения индивидуального потребителя и по уровню затрат на его покупку и последующую эксплуатацию, а также ее способность быть выделенной покупателем из других групп аналогичных объектов (например, жилых домов), предлагаемых фирмами-продавцами, благодаря более высоким потребительским свойствам и технико-экономическим параметрам. Именно на рынке проектов или осуществленных объектов строительная продукция, конкурируя между собой, сравнивается и проверяется потребителем на соответствие его потребности.**

Показатели конкурентоспособности - это совокупность критериев количественной оценки уровня конкурентоспособности недвижимости. Для оценки конкурентоспособности применяют систему показателей: единичных, групповых (свободных), интегральных.

Единичный показатель - процентное отношение величин каких-либо технических или экономических параметров, при котором элемент потребности теоретически полностью удовлетворяется (например, отношение общей к жилой площади квартиры).

Групповой (свободный) показатель объединяет единичные показатели (например, кроме величины квартиры и числа комнат во внимание принимаются уровень отделки, месторасположение дома, экологические критерии, наличие подземного гаража и др.) и характеризует степень удовлетворения потребности в целом.

Интегральный показатель - численная характеристика конкурентоспособности объекта недвижимости - выражается отношением группового показателя по техническим показателям к таковому по экономическим параметрам.

Для оценки динамики изменения уровня конкурентоспособности под влиянием различных факторов за определенный период на практике рассчитываются индексы конкурентоспособности. Когда прибыли на рынке недвижимости превышают уровень, необходимый для оплаты факторов производства, на данном рынке обостряется конкуренция, что, в свою очередь, приводит к снижению уровня чистых доходов.

Обострение конкуренции приведет к росту предложения данного вида недвижимости в данном районе. Если спрос при этом не возрастает, средний чистый доход от всей недвижимости данного вида будет снижаться. Если конкуренция чрезмерна, прибыли могут опуститься ниже нормальных или в некоторых случаях исчезнут.

Принцип, лежащий в основе определения конкуренции, важен для аналитика, пытающегося оценить стоимость потока доходов, превышающих рыночную норму. Если, допустим, получение сверхприбыли не связано с долгосрочной арендой или какой-либо другой причиной, анализ потока дохода должен быть скрупулезным. В основном аналитик может воспользоваться одним из двух подходов: избыточная прибыль может быть отделена от нормальной прибыли и рассмотрена как отдельный поток доходов; весь поток чистых доходов может рассматриваться как более рискованный, чем нормальный поток, и может быть капитализирован по более высокой ставке.

Принцип конкуренции заключается в фундаментальных экономических силах, поскольку они влияют на соотношение спроса-предложения и конкуренцию, в полную силу действуют на рынке недвижимости. Если в каком-то районе деловая конкуренция достаточно сильна, то для новичка строительство ещё одного магазина окажется убыточным. Если же в настоящее время в районе ощущается неудовлетворенный спрос и ограниченная конкуренция, приобретение недвижимости будет достаточно привлекательным для коммерсантов. Ярким примером является рынок жилья, прежде всего квартир. Поскольку из-за длительности строительных работ реакция на колебания спроса проявляется с запозданием, достаточно длительное время может наблюдаться одна и та же ситуация, например, избыточный спрос. Конкуренция со стороны других видов жилья может сбивать цены. однако ограниченность числа квартир в данный момент будет держать арендные ставки на достаточно высоком уровне. Окончание строительства нового жилья радикально изменит ситуацию, создав переизбыток предложения. Со временем колебания от избыточного спроса к избытку предложения выстраиваются в достаточно регулярные строительные циклы.

На ярославском рынке недвижимости наблюдается достаточно жёсткая конкуренция между фирмами. Конкурентная борьба обостряется тем, что на рынке не только огромное количество агентств недвижимости, но и частные риэлторы. Наибольшей известностью у ярославских потребителей пользуются такие организации, как «Континент», «Метро», «Консул» и «Центрспецсервис». У них отмечаемся больше все объектов недвижимости, с которыми к ним обращаются клиенты (диаграмма 1 и 2).

Рассмотри некоторые из наиболее сильных конкурентов на рынке недвижимости в городе Ярославле более подробно:

1. Агентство по торговле недвижимостью «Консул» основано в 1993 году с целью оказания профессиональных услуг в области риэлтерской деятельности и на настоящий момент является одним из самых известных, авторитетных и уважаемых в городе Ярославле, имеющим хорошую и устойчивую репутацию. Одним из основных принципов нашей работы является забота об интересах клиента. Фирма успешно работает и приобретает широкий круг клиентов, которые обращались за помощью лично, а затем рекомендовали данное агентство своим друзьям и знакомым, поэтому большинство новых клиентов, как ярославских жителей, так и иногородних, приходят к АН «Консул» по рекомендации.

В настоящее время агентство недвижимости «Консул» уверено чувствует себя на рынке недвижимости, успешно конкурирует с другими фирмами и агентствами недвижимости Ярославля. Агентство «Консул» стремится к всестороннему знанию рынка недвижимости и руководствуется принципом прозрачности отношений с клиентами, постоянно создавая новые стандарты качества и надёжности их обслуживания.

Профессиональный стаж специалистов агентства «Консул» составляет 5-15 лет. Это люди, стоявшие в своё время у истоков риэлтерской деятельности и продолжающие успешно работать на рынке недвижимости по сей день. Все специалисты имеют высшее образование. Деятельность агентства осуществляется с участием профессиональных юристов, специализирующихся на вопросах недвижимости, в задачи которых входит обеспечение стопроцентных гарантий всем участникам сделки. Ведётся постоянный мониторинг изменений законодательства.

Агентство недвижимости «Консул» оказывает следующие виды услуг:

* Покупка или продажи жилой и нежилой недвижимости (комнаты, квартиры, дома, земельные участки, гаражи и др.);
* Обмены любой сложности, расселение, аренда жилых и нежилых помещений;
* Имея многолетний опыт работы, обеспечиваем сделки купли-продажи по воинским сертификатам и по ипотечному кредитованию;
* Сбор и оформление все необходимых документов для проведения любой сделки и оформления государственной регистрации права собственности, проверяем подлинность и достоверность информации, предоставляемой всеми участниками любой сделки с недвижимостью, обеспечиваем безопасность проведения сделки и расчётов по ней;
* Любая операция с недвижимостью является строго конфиденциальной - и это один из главных принципов работы;
* Также любой клиент агентства «Консул», приобретающий жильё на вторичном рынке, в подарок бесплатно получает страховку на полную сумму сделки купли-продажи по договору «Добровольного страхования риска утраты недвижимого имущества в результате прекращения права собственности».

В Ярославль сейчас приезжает огромное количество гостей: кто-то - учиться, кто-то - работать, но все эти «кто-то», независимо от их занятий, нуждаются в крове над головой. Самый простой и лёгкий выход их этой ситуации - аренда квартир, которые каждый приезжий без проблем может найти через агентства недвижимости Ярославля.

Агентство недвижимости «Консул» предлагает гостям города квартиры в любом районе Ярославля. Не нужно будет долго искать место для проживания, договариваться с владельцами о цене. На сайте компании «Консул» можно найти большой выбор квартир различного метража и расположения.

В Ярославле спрос на квартиры значительно превосходит их предложение, поэтому цена аренды однокомнатной, самой скромной квартиры в центре города составляет от 7 тыс.руб. После качественного ремонта и относительно хорошо мебелированные квартиры можно арендовать за сумму от 9 тыс.руб. Однокомнатную квартиру с евроремонтом в центре найти сложно, но агентство недвижимости «Консул» всегда выполняет пожелания клиентов, поэтому такого типа квартиру также возможно арендовать, правда её цена, соответственно, будет выше.

Аренда квартир двухкомнатных, небольшого метража, стоит от 9 тыс.руб. Такого типа жильё будет найти намного проще, так как предложение двухкомнатных квартир на сегодняшний день заметно шире. Рынок недвижимости Ярославля также может предложить гостям города двухкомнатные квартиры с хорошим ремонтом, либо жильё с евроремонтом, но стоить оно, естественно, будет на порядок дороже.

Различие в стоимости трехкомнатных квартир в центре Ярославля определяются уже не только качеством ремонта, мебели и бытовой техники, но и метражом квартиры. Например, метраж трехкомнатной квартиры может варьироваться от 70 кв. м. до 120-130 кв. м. Стоимость таких квартир будет намного дороже выше перечисленных, особенно если снимать трёхкомнатную квартиру с европейским уровнем ремонта.

Решив снять квартиру в Ярославле, необходимо будет учесть ряд неприятных факторов. Аренда квартир сегодня - дело опасное, так как это прибыльная область, а мошенников, к сожалению, никто не отменял. Поэтому, чтобы обезопасить себя от потери денег и возможности рано утром оказаться на улице без вещей и документов, нужно знать несколько важных моментов. Во-первых, договор заключать можно только с арендодателем. Поэтому обращаться можно только в агентства недвижимости Ярославля, так как это надёжные и проверенные компании, которые оформят все документы согласно законодательству РФ, что поможет избежать различных недоразумений.

Подписывая договор об аренде, необходимо внимательно изучить его содержимое. Также не забудьте оговорить с арендодателем его ответственность за расторжение (досрочное) данного договора по инициативе арендодателя. Два этих правила - самые острые моменты, которые обязательно должны оговорить обе стороны.

**2. Агентство недвижимости «Метро» было основано в 1996 году в городе Кострома:**

* С 2000 года агентство начинает свою деятельность в Ярославле с открытия одного офиса в центре города улица **Победы, дом 35/52.**
* С 2002 года компания является действительным членом и одним из учредителей **Ярославской Региональной Гильдии Риэлторов**.
* В 2004 году открывается еще один офис в центре – на улице **Революционной дом 18.**
* В 2005 году начинает свою работу отделение на улице **Володарского 62 «а».**
* В 2006 году вступила в ряды **Российской Гильдии Риэлторов** - первого общественного объединения профессионалов рынка недвижимости в нашей стране.
* Не оставлены без внимания и другие районы города: с 2006 года открывается офис в Заволжском районе (**ул. С. Орджоникидзе, д. 7**)
* С 2007 – в Дзержинском районе на **Архангельском проезде, д.1 «б».**
* В октябре 2007 года состоялось открытие 6-го крупного филиала на улице **Гагарина, 11.**
* Март 2008 года – открытие офиса в Центре ипотечного кредитования Сбербанка РФ по адресу: **ул. Свободы, 71 «а»**.
* В апреле 2008 года был открыт филиал в **г. Воркута, специализирующийся** на работе с жилищными сертификатами и субсидиями. Адрес офиса г. Воркута, пл. Центральная, д.5, гостиница "Воркута", 4 этаж, офис 418.
* Октябрь 2008 года – открывается новый офис в Центре Ярославля по адресу ул. Терешковой д.13/5 офис № 1
* В августе 2009 года был открыт офис на проспекте Авиаторов, 72 «а».
* В августе 2009 года Агентство недвижимости «Метро» стало **Региональным консультационным центром Межрегиональной антикризисной системы сопровождения ипотечных заемщиков (МАССИЗ)**

За **12 лет** безупречной работы АН «Метро» совершено **более 3500 сделок**, ни одна из которых не была расторгнута в судебном порядке.

Директором компании является **Сирый Дмитрий Александрович** – один из самых авторитетных риэлторов Ярославля. Сирый Д.А. стоял **у истоков** создания НП «**Ярославская Региональная Гильдия Профессиональных Риэлторов»**, в настоящее время является одним из учредителей и вице-президентом Ярославской Региональной Гильдии Риэлторов.

**Коллектив агентства** недвижимости «Метро» составляют **специалисты с многолетним опытом работы**. Все они обладают высокой **квалификацией**, имеют специальное **образование** и соответствующие сертификаты. Сотрудники АН «Метро» постоянно работают над повышением своего профессионального уровня.

**АН «Метро»** - лауреат конкурса «Профессиональное признание - 2006» в номинации – «Лучшая компания на рынке продажи первичного жилья 2006», лауреат конкурса **«Профессиональное призвание-2008»** в номинациях «Лучшая брокерская компания на рынке **продажи первичного жилья**» и «Лучшая брокерская компания на рынке **ипотечных сделок**», номинант конкурса «Профессиональное призвание-2008» в номинации «Лучший **интернет-ресурс**», что свидетельствует о высокой оценке деятельности компании в профессиональных кругах.

Компания принимала участие в **Первой и Второй межрегиональных выставках** – ярмарках **«Недвижимость Ярославии 2005, 2006».**

В преддверии 2008 года по **мнению Управления Федеральной регистрационной службы** по Ярославской области, Региональной Гильдии Профессиональных Риэлторов и НП «Союз-Недвижимость» риэлтор агентства **Андрей Верин** был признан **лучшим профессиональным риэлтором 2007 года.**

**АН «Метро»** было отмечено Администрацией Ярославской области благодарственным письмом за участие в областном конкурсе по качеству 2007 года.

В **2006, 2007 и 2008** годах Агентство недвижимости Метро было награждено сертификатом Сбербанка России как победитель в номинации **«Активное риэлторское агентство»**.

В **2009** году агентство Метро стало победителем межрегионального профессионального конкурса **«Профессиональное признание 2009»** в номинациях **лучшая брокерская компания** на рынке **ипотечных** сделок и **лучшая брокерская компания** на **рынке жилищных программ**.

**Общество с ограниченной ответственностью «Метро»** является действительным членом Российской Гильдии Риэлторов и действительным членом Российской Гильдии Риэлторов. Также имеет следующие дипломы:

* **Профессиональное признание** «Лучшая брокерская компания на рынке продажи первичного жилья» Лауреат конкурса (2008 год);
* **Профессиональное признание** «Лучший Интернет-сайт риэлторской деятельности» Номинант конкурса (2008 год);
* **Профессиональное признание** «Лучшая брокерская компания на рынке ипотечных сделок» Лауреат конкурса (2008 год);
* **Диплом участника III Межрегиональный форум профессиональных риэлторов (2008 год);**
* «Инвестиционная привлекательность рынка недвижимости центрального региона России» (2007 год);
* **Диплом участника круглого стола** «Ипотека - живите сейчас» (2007 год);
* **Диплом участника круглого стола** «Квартирный вопрос» (2007 год);
* **Диплом участника III Межрегиональной выставки-форума** «Финансовый гипермаркет – 2007» (2007 год);
* **«Самый молодой корпоративный клиент» (2007 год);**
* **Диплом участника Второй Межрегиональной выставки-ярмарки** «Недвижимость Ярославии - 2006» (2006 год);
* **Профессиональное признание** «Лучшая компания на рынке продажи первичного жилья» Лауреат конкурса (2006 год);
* **Диплом участника Второй Межрегиональной выставки-ярмарки** «Недвижимость Ярославии - 2005» (2005 год);

Кроме всего прочего АН «Метро» активно занимается подбором персонала с высокими профессиональными качествами и навыками. **Агентство недвижимости «Метро» приглашает на работу** менеджеров по недвижимости в отделы:

- первичного жилья;

- вторичного жилья;

- коммерческой недвижимости.

**Предоставляется обучение** с последующим трудоустройством. Офисы находятся почти **во всех районах города**, так что можно работать рядом с домом. Для получения более полной информации по вопросам **трудоустройства** можно связаться с представителями компании по телефону или лично, посетив один из **офисов «Метро».** Каждый сотрудник компании проходит внутрифирменную подготовку. Обучение проводят специалисты, прекрасно знающие рынок недвижимости. С начинающими риэлторами занимаются юристы, психологи, специалисты по ипотеке, налогам, финансам и т.д.

Учебный план включает множество лекций, посвященных:

- компании «Метро»;

- обзору рынка недвижимости Ярославля, ценовая ситуация на текущее время;

- работе агентов по недвижимости: ведение переговоров, наработка клиентской базы, работа с рекламой;

- основам юридических знаний;

- работе с застройщиками;

- кредитованию, ипотеке, страхованию недвижимости;

- найму жилых помещений;

- основам налогообложения.

В современном мире рынок недвижимости развивается достаточно быстрыми темпами, специалистам необходимы более глубокие знания по основам психологии, технике продаж, менеджменту, маркетингу. Основная задача состоит в том, чтобы дать слушателям возможность получить необходимые знания, которые они смогут использовать в профессиональной деятельности.

Таким образом, мы видим, что профессионализм и качество предоставляемых услуг фирм-конкурентов на ярославском рынке недвижимости довольно велико, чтобы оставаться на данном уровне нужно приложить много сил, что является непросто во время финансового кризиса и стабилизации экономической ситуации.

2.3. Анализ услуг и качества деятельности АН «Новоселье»

Анализ услуг АН «Новоселье»:

Основные операции агентства

Приобретение недвижимости в собственность на законных основаниях даёт возможность совершения с ней разнообразных операций, в результате которых сменяется право собственности. Целью любой сделки является приобретение права собственности или права пользования имуществом.

Регистрации подлежат:

Право собственности, право хозяйственного ведения, право оперативного управления, право пожизненного наследуемого владения, право постоянного пользования, ипотека, сервитуты, а также иные права в случаях, предусмотренных законодательством. Орган, осуществляющий государственную регистрацию прав на недвижимость и сделок с ней, обязан по ходатайству правообладателя удостоверить произведенную регистрацию путём выдачи документа о зарегистрированном праве или сделке либо совершением подписи на документе, представленном для регистрации.

Любой документ, касающийся возникновения, изменения или прекращения права собственности на недвижимость, вступает в силу после его государственной регистрации. Не достаточно оформить в нотариальной конторе договор купли-продажи, залога или свидетельство о дарении или наследовании, необходимо зарегистрировать право собственности в уполномоченном на то муниципальном органе.

Для регистрации маклеру необходимо собрать комплект документов:

* заявление о регистрации;
* подлинник правоустанавливающего документа (договора свидетельства и т.п.);
* нотариально заверенная копия правоустанавливающего документа в требуемом количестве экземпляров, которое зависит от вида сделки;
* документ, подтверждающий уплату государственного сбора и оплату услуг за регистрацию;
* документ, удостоверяющий личность заявителя;
* доверенность или документ, подтверждающий полномочия представителя или наследника;
* справка о прописке (регистрации);
* другие документы в зависимости от вида сделки и установленного порядка.

Правоустанавливающий документ должен содержать запись о том, что объект сделки не состоит под арестом, и не является предметом залога.

Согласно Гражданскому кодексу РФ (ст.131) орган, осуществляющий государственную регистрацию, обязан предоставить информацию о проведенной регистрации и зарегистрированных правах любому лицу.

Брокеру необходимо иметь в виду, что отказ в государственной регистрации права на недвижимость или сделки с ней либо уклонение соответствующего органа от регистрации могут быть обжалованы в суд. Принятие закона о регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним должно конкретизировать как сам порядок регистрации, так и основания для отказа в регистрации.

Все многообразие сделок с недвижимостью можно поделить на односторонние и многосторонние сделки.

Односторонней считается сделка, для совершения которой в соответствии с законом или соглашением сторон необходимо и достаточно выражения воли одной стороны. В сфере недвижимости такой сделкой является наследование.

Для заключения двухсторонней или многосторонней сделки (договора) необходимо выражение согласованной воли двух или более сторон.

При заключении сделки договор выполняет следующие функции:

* юридически закрепляет отношения между участниками сделки, придавая им характер обязательств, выполнение которых защищено законом;
* определяет порядок, способы и последовательность совершения действий партнерами;
* предусматривает способы обеспечения обязательств.

К таким сделкам относятся:

* купля-продажа земельного участка, земельного пая;
* дача в аренду земельного участка;
* купля-продажа права аренды земельного участка;
* дарение земельного участка и земельной доли;
* залог земельного участка и права на землю;
* передача земельного участка и земельной доли в качестве вклада в уставной капитал хозяйственных обществ и товариществ, в качестве пая в кооператив.
* наследование земельного участка и земельной доли;
* передача земельного участка в пожизненное наследуемое пользование;
* передача земельного участка в постоянное (бессрочное) пользование;
* предоставление сервитута - права ограниченного пользования соседним земельным участком;
* предоставление участка в собственность под индивидуальное жилищное строительство, садоводство и личное подсобное хозяйство;
* выкуп земельного участка для государственных и муниципальных нужд.

При приобретении земельного участка на первичном рынке применяются методики, учитывающие три группы факторов, которые в конечном итоге определяют стартовую цену участка, а именно:

* факторы, учитывающие местоположение участка (престижность места будущей застройки, близость к городским магистралям, экологический фактор, возможность использования прилегающих участков для коммерческих целей);
* факторы, учитывающие характер проектируемого объекта, плотность застройки, особенности строительства или реконструкции);
* факторы, учитывающие характер строительства и затраты на него, затраты, вызванные дополнительными требованиями (отселение жильцов, снос и перенос строений и сооружений, стоимость инженерного обеспечения участка);

Граждане имеют право на получение или приобретение в установленном порядке земельных участков для жилищного строительства независимо от наличия у них другого жилого помещения (недвижимости в жилищной сфере), в том числе в других населенных пунктах.

Российские граждане, получившие земельные участки в собственность для ведения личного подсобного хозяйства, садоводства или индивидуального строительства, имеют право распоряжаться ими по-своему усмотрению и могут их продать. Порядок купли-продажи земельных участков утвержден Постановлением Правительства РФ от 30 мая 1993г. № 503 на основе Закона РФ «О праве граждан Российской Федерации на получение в частную собственность и на продажу земельных участков для ведения личного подсобного и дачного хозяйства, садоводства и индивидуального жилищного строительства» от 23 декабря 1992г. № 4196-1. В качестве покупателя земельного участка может выступать любой гражданин России. Продавцами земельных участков могут быть лишь граждане или юридические лица, право собственности которых удостоверено государственным актом, выданным местной администрацией. Продать земельный участок можно только при отсутствии споров в его отношении, информацию о наличии или отсутствии которых можно получить в соответствующем комитете по земельным ресурсам и землеустройству.

Сделка купли-продажи земельного участка должна быть оформлена в виде договора купли-продажи (купчей), удостоверенного нотариальным органом и зарегистрированного в районном Комитете по земельным ресурсам и землеустройству. Договор купли-продажи должен соответствовать Типовому договору, утвержденному Комитетом РФ по земельным ресурсам и землеустройству. По желанию сторон договор может содержать дополнительные условия, не противоречащие законодательству, однако запрещается изменять в договоре целевое назначение земельного участка и порядок его использования. В частности, нельзя на участке, выделенном для строительства жилья, возводить промышленные объекты, ограничивать право проезда по земельному участку, если оно ранее существовало, нарушать подземные и наземные коммуникации в пределах участка. Нотариальное удостоверение договора купли-продажи земельного участка производится нотариальным органом по месту расположения земельного участка. При оформлении сделки, кроме правоустанавливающего документа на земельный участок, собственник должен иметь план земельного участка, который становится обязательным приложением к купчей.

Характер распоряжения земельными участками в Российской Федерации зависит от целевого назначения и категории земель. Закон РФ от 24 декабря 1992г., «Об основах федеральной жилищной политики» определил право застройщика на приобретение в установленном порядке земельного участка для строительства жилья в зонах, предусмотренных градостроительной документацией. Органы местного самоуправления с учётом специфики регионов и городов обязаны предоставить в пользование, аренду, собственность или продать земельные участки для жилищного строительства в срок не более одного месяца для физических лиц и двух месяцев для юридических лиц с момента их обращения.

К сделкам по распоряжению нежилыми помещениями относят:

Купля-продажа нежилых помещений, зданий и сооружений; сдача в аренду нежилых помещений, зданий и сооружений; купля-продажа имущественных комплексов; сдача в аренду имущественных комплексов; передача нежилых помещений, зданий и сооружений в качестве вклада в уставной капитал хозяйственных обществ и товариществ; кредитование под залог недвижимости.

Главным условием для совершения сделки купли-продажи с недвижимостью является наличие документа, свидетельствующее о том, в чьей собственности находится объект сделки, т.е. кто имеет право им владеть, пользоваться и распоряжаться, изменять его юридическую судьбу, в том числе продавать на законных основаниях.

Правоустанавливающими документами, подтверждающими право собственности на недвижимость, являются следующие документы:

* Нотариально удостоверенный договор о возведении индивидуального жилого дома на праве личной собственности, договор о строительстве коллективом индивидуальных застройщиков жилого дома или иного строения;
* Свидетельство о собственности и договор передачи приватизированного жилья;
* Нотариально удостоверенный договор купли-продажи (в том числе с условиями пожизненного содержания), мены, дарения;
* Свидетельство о праве на наследство;
* Свидетельство о праве собственности на долю в общем имуществе супругов;
* Договор о разделе строения;
* Копия акта о приобретении жилого дома с публичных торгов;
* Регистрационное удостоверение; Исполнительный лист или копия вступившего в законную силу решения суда, подтверждающего право собственности на недвижимость;
* Копия решения суда о разделе дома между супругами.

При отсутствии правоустанавливающих документов могут быть использованы иные документы, косвенно подтверждающие право собственности на недвижимость, а именно:

* инвентаризационно-технические документы в случае, когда они содержат точные ссылки на наличие у собственников надлежаще оформленных документов, подтверждающих их право на недвижимость;
* платёжные документы об оплате земельного налога и налога со строений, страховые полисы;
* обязательства по банковским ссудам, выданным на строительство;
* не оформленные в нотариальном порядке договоры о праве застройки и решения исполкомов местных советов народных депутатов об отводе гражданам земельных участков для индивидуального жилищного строительства.

Комплект документов, необходимых для совершения сделки с жилой недвижимостью, различается в зависимости от того, какая недвижимость отчуждается. Для сделок с муниципальными приватизированными квартирами брокеру требуется предъявить в нотариальной конторе: договор передачи муниципального (государственного) жилья, зарегистрированный в установленном порядке; свидетельство о собственности на жилище; справку бюро технической инвентаризации об оценке стоимости. При продаже комнаты в коммунальной квартире дополнительно необходимо заявление всех соседей-собственников о том, что они не возражают против её продажи.

При сделках в отношении кооперативных квартир с выплаченным паем необходимо иметь: свидетельство о собственности на жилище; справку жилищно-строительного кооператива о сумме выплаченного пая, зарегистрированную в установленном порядке; справку бюро технической инвентаризации об оценке стоимости жилья;

Для отчуждения жилья, приобретенного в собственность по договорам купли-продажи, мены либо дарения, требуется оригинал договора и справка бюро технической инвентаризации об оценке стоимости жилья.

Недвижимое имущество, приобретенное в порядке наследования, отчуждается при наличии: свидетельства о праве на наследство; свидетельства о собственности на жилье, справки бюро технической инвентаризации об оценке стоимости жилья.

Нотариально удостоверенное согласие второго супруга требуется при любом отчуждении жилья, причём его наличие необходимо независимо от места прописки второго супруга. Исключение составляют случаи, когда недвижимость была подарена первому супругу, была приобретена им до брака либо перешла к нему в порядке наследования.

При сделках с жилым домом в договоре должны быть указаны размеры и характеристики дома, все хозяйственные и бытовые строения и сооружения (сарай, гараж, погреб, туалет, колодец, навес, летняя кухня, мастерская, оранжерея, теплица, бассейн, временные постройки и т.п.) которые как принадлежность к главной вещи переходят новому владельцу вместе с жильем. В договоре может быть оговорено, что хозяйственные и бытовые постройки будут снесены или перенесены прежним собственникам жилья.

В местном бюро технической инвентаризации должна быть получена справка об объекте сделки с указанием его состава, метража, инвентаризационной стоимости и сведений о его владельце; правоустанавливающий документ на недвижимость, справка бюро технической инвентаризации, документ, подтверждающий оплату услуг муниципального органа, осуществляющего государственную регистрацию прав на недвижимость, и документ, удостоверяющий личность, предъявляются для подтверждения статуса собственника в орган, регистрирующий сделки с недвижимостью. Этот орган обязан подтвердить правомочия собственника либо выдать письменный мотивированный отказ при несоответствии данных в документах. При этом обычно на справке бюро технической инвентаризации проставляются штампы установленной формы и гербовая печать. Во избежание злоупотреблений установлено, что срок действия этой справки ограничен определенным сроком, за время которого должны быть завершены все остальные операции по оформлению сделки.

Все сделки, связанные с отчуждением жилья, в котором прописаны несовершеннолетние дети, должны быть согласованы с Органом опеки и попечительства соответствующей административно-территориальной единицы. При этом продавец должен доказать, что в результате совершения сделки условия проживания детей не ухудшатся. Орган опеки и попечительства, проверив факты и документы, выдает заключение, на основе которого районная администрация даёт разрешение на сделку.

Купля-продажа жилья в рассрочку является сделкой, при которой продавец кредитует покупателя. Для подавляющего большинства россиян приобретение жилья представляется нереальным делом из-за высокой стоимости жилья на первичном и вторичном рынке и незначительных финансовых возможностей. В настоящее время на первичном рынке можно приобрести готовое жилье в рассрочку.

Продажа муниципального жилья в рассрочку отражает тот факт, что цены на жилье в новостройках достигли столь высокого уровня, что его реализация затруднена на обычной схеме продажи.

Продажа в рассрочку может реализоваться в принципе по нескольким вариантам, но преобладает схема платежей в которой сначала вносится первоначальный взнос (обычно не менее 30% стоимости жилья), затем покупатель вселяется и в течении определенного срока выплачивает оставшуюся часть стоимости жилья и проценты за кредит. При существующем размере учетной ставки Центрального банка РФ стоимость квартиры возрастает очень быстро и чем дольше срок выплаты, тем дороже обходится жилье.

На первичном рынке жилья имеется предложение жилья коммерческих застройщиков в рассрочку. При рассмотрении этих предложений целесообразно иметь дело с продавцом, который является собственником жилья.

В процессе приватизации значительная часть жилья передается гражданам в долевую или в совместную собственность.

Долевая собственность характеризуется тем, что имущество находится в общей собственности с определением доли каждого собственника в праве собственности, а совместная собственность подразумевает, что имущество находится в общей собственности без определения доли каждого собственника. Распоряжение приватизированным жильём, которое находится в долевой собственности, осуществляется по соглашению всех её участников.

Участник долевой собственности вправе требовать выдела своей доли из общего имущества, причём само имущество может быть разделено по соглашению между участниками долевой собственности либо по решению суда.

При продаже доли в праве общей собственности остальные участники долевой собственности имеют преимущественное право покупки продаваемой доли по цене, за которую она продается, и на прочих равных условиях, кроме случая продажи с публичных торгов. При этом продавец доли обязан известить в письменной форме остальных участников долевой собственности о намерении продать свою долю постороннему лицу с указанием цены и других условий, на которых он её продаёт. Если остальные участники долевой собственности откажутся от покупки или не приобретут продаваемую долю в праве собственности на недвижимость в течение месяца, продавец вправе продать свою долю любому лицу. В случае продажи доли с нарушением преимущественного права покупки любой другой участник долевой собственности имеет право в течение трёх месяцев требовать в судебном порядке перевода на него прав и обязанностей покупателя.

Право преимущественной покупки утрачивается после прекращения права общей долевой собственности на жильё путём его раздела в судебном порядке.

Распоряжение имуществом, находящимся в совместной собственности, осуществляется по согласию всех участников, которое предполагается независимо от того, кем из участников совершается сделка по распоряжению имуществом. Совершенная одним из участников совместной собственности сделка, связанная с распоряжением общим имуществом, в частности приватизированным жильём или иной недвижимостью, находящейся в совместном владении, может быть признана недействительной по требованию остальных участников по мотивам отсутствия у участника, совершившего сделку, необходимых полномочий только в случае, если доказано, что другая сторона о сделке знала или заведомо должна была знать об этом.

В практике купли-продажи жилья объектом сделки часто выступает совместное или раздельное имущество супругов. ГК РФ установлено, что имущество супругов, нажитое ими во время брака, является их совместной собственностью, если договором между ними не установлен иной режим этого имущества. Супруги имеют равные права владения, пользования и распоряжения имуществом, нажитым во время брака.

Имущество, принадлежащее каждому из супругов до вступления в брак, а также полученное одним из супругов во время брака в дар или в порядке наследования, является его собственностью. Правила определения долей супругов в общем имуществе при его разделе и порядок такого раздела устанавливаются законодательством о браке и семье, в общем случае доли супругов признаются равными.

При продаже жилья, которое является общей долевой или совместной собственностью, требуется согласие других участников общей собственности. При удостоверении сделки продавец должен представить письменные доказательства того, что он известил участников общей долевой собственности о намерении продать свою долю постороннему лицу с указанием цены и других условий, на которых продается доля. Заявление участников собственности об отказе от осуществления права преимущественной покупки продаваемой доли подлежит удостоверению нотариусом.

Расселение коммунальных квартир и крупногабаритных квартир служит удобной и порой единственной формой улучшения жилищных условий для их жильцов. В результате расселения жильцы становятся собственниками отдельной квартиры, а коммунальная квартира отходит новому владельцу, который в состоянии её приобрести. При этом оформляется несколько договоров купли-продажи, которые должны пройти обычные для этого вида договора стадии оформления и регистрации.

Обмен жилья при наличии значительной доли муниципального жилья в структуре жилого фонда остается административным способом перемены места жительства. В странах с рыночной экономикой понятия «обмен» не существует, т.к. все сделки с жильем производится через его продажу. Россиян, естественно, пугает ситуация, при которой они, продав свое жилье, не смогут приобрести себе новое жилище.

При обращении клиента в риэлтерскую фирму с ним заключается договор, согласно которому его квартира может быть продана только при условии одновременного приобретения для него другого жилья. Фирма, выставив квартиру клиента на продажу, начинает вести поиск подходящего для клиента нового жилья. Клиент, прибегнувший к услугам риэлтерской фирмы, избавляется от значительной части проблем, связанных с поиском и передачей финансовых средств в процессе сделки. Зачастую клиенту остается только получить (оплатить) разницу между стоимостью продаваемого и приобретаемого жилья.

Мена жилья - сделка рыночного типа, при которой каждый из участников сделки одновременно является продавцом и покупателем. Собственники жилья могут заключить между собой договор мены, который фиксирует переход права собственности. Мену следует отличать от обмена жилых помещений, когда между сторонами происходит переход права пользования, что оформляется обменными ордерами.

Договор мены отличается от договора купли-продажи тем, что по нему одна из сторон передает другой стороне не деньги, а имущество (недвижимость). Если обмениваемое имущество не равно по стоимости, то договор может содержать условие о доплате той стороне, имущество которой стоит дороже. Договор мены оформляется и регистрируется по тем же правилам, что и договор купли-продажи, то есть подлежит сначала нотариальному удостоверению, а затем государственной регистрации.

При заключении договора мены обе стороны обязаны предупредить друг друга о всех правилах третьих лиц на меняемое имущество (праве нанимателя, праве залога, праве пожизненного пользования и т.п.). Неисполнение этого правила даёт противной стороне право требовать уменьшения цены на приобретаемое жилье либо расторжения договора и возмещения убытков.

Дарение жилья является достаточно распространенной сделкой, т.к. она позволяет на основании волеизъявления собственника осуществлять безвозмездную передачу имущества. Собственник жилья может подарить его любому физическому или юридическому лицу, заключив для этого договор дарения. Дарение считается состоявшимся, если заключено письменное соглашение, имущество передано одариваемому и тот принял этот дар.

При совершении дарения даритель обязан обеспечить возникновение права собственности одариваемого без обременения. Имущество не должно быть под залогом, даритель отвечает перед одариваемым за убытки в случае отчуждения подаренного имущества по иску третьего лица. Договор дарения не может содержать условия, которые ограничивают право собственности одариваемого. Нельзя возлагать на одариваемого обязанность не отчуждать подаренное имущество либо не совершать с ним какие-либо сделки.

Договор дарения удостоверяется в нотариальной конторе при наличии документов, подтверждающих право собственности дарителя на жильё. Далее договор дарения регистрируется в муниципальном органе, которому поручена регистрация прав собственности на жильё. В случае дарения в пользу несовершеннолетнего при нотариальном удостоверении договора требуется представить разрешение на получение дара от законного представителя несовершеннолетнего либо от попечителя.

Наследование жилья позволяет реализовать право частной собственности на недвижимость и играет особую роль при совершении иных сделок по распоряжению недвижимым имуществом.

Под наследованием понимается переход имущественных и некоторых неимущественных прав и обязанностей умершего гражданина к другим лицам в установленном законодательном порядке. Наследование может осуществляться по закону, когда закон устанавливает круг наследников и порядок их признания, и по завещанию, когда гражданин может оставить по завещанию всё своё имущество или часть его одному или несколькими лицам, как входящим так и не входящим в круг наследников по закону, государству или отдельным государственным, кооперативным или другим общественным организациям. Завещатель может в завещании лишить права наследования одного, нескольких или всех наследников по закону. Однако несовершеннолетние или нетрудоспособные дети наследодателя, нетрудоспособный супруг, родители и иждивенцы умершего наследуют, независимо от содержания завещания, не менее двух третей доли, которая причиталась бы каждому из них при наследовании по закону (обязательная доля).

Часть имущества, оставшаяся незавещенной, делится между наследниками по закону. Таким образом, законодательство позволяет завещателю распорядиться имуществом, находящимся в его собственности, после своей смерти по своему усмотрению, за исключением обязательной доли.

При этом завещатель может не только лишить наследства какого-либо обязательства в пользу другого лица или других лиц (завещательный отказ), которые приобретают право требовать его исполнения.

В частности, завещатель вправе возложить на наследника, к которому переходит жилой дом, обязательство предоставить другому лицу пожизненное пользование этим домом или определенной его частью. При последующем переходе права собственности на дом или на его часть право пожизненного пользования сохраняет силу.

Завещание должно быть составлено в письменном виде с указанием места и времени его составления, собственноручно подписано завещателем и нотариально удостоверено. При составлении завещания завещатель не обязан представлять доказательства, удостоверяющие его права на какое-либо имущество, равно как и доказательства действительного существования имущества, о котором идет речь в завещании. По истечении шести месяцев наследникам по их просьбе выдается в нотариальной конторе по месту открытия наследства свидетельство о праве на наследство. При наследование как по закону, так и по завещанию свидетельство о праве на наследство может быть выдано ранее истечения шести месяцев со дня открытия наследства, если в нотариальной конторе имеются данные о том, что кроме лиц, заявивших о выдаче свидетельства, других наследников нет.

При наследовании недвижимости, то есть имущества, переход которого от одного собственника к другому требует соответствующей регистрации, обязательство оформление свидетельства о праве собственности на наследство.

Раздел наследственного имущества производится по соглашению принявших наследство наследников в соответствии с причитающимися им долями. При недостижении соглашения раздел производится в судебном порядке.

Кредитование под залог жилья становится все более распространенной сделкой: растёт число компаний, оказывающих такую услугу, между ними обостряется конкуренция и увеличивается заинтересованность банков в развитии этого сектора рынка. В результате происходит снижение процентных ставок по кредиту и увеличиваются сроки предоставления кредитов. Пользуются этой услугой мелкие и средние фирмы, а для частных лиц это едва ли не единственная возможность получить кредит.

Основными заёмщиками являются крупные бизнесмены, коммерсанты, предприниматели в сфере услуг, нуждающиеся в краткосрочных кредитах.

На начальном этапе освоения этого вида услуг риэлтерские фирмы использовали в качестве источника кредитования в основном собственные средства, далее к процессу предоставления кредитов под залог недвижимости стали активно подключаться банки и другие финансовые структуры. Одной из гарантий для отчуждения жилья у заёмщика по суду является ограничение суммы кредита 50-80% с рыночной стоимости недвижимости.

Банки-кредиторы предпочитают иметь гаранта, который выкупит заложенный объект либо найдет покупателя при не возврате кредита. Таким гарантом часто выступает риэлтерская фирма, которая обеспечивает оценку рыночной стоимости жилья и даёт гарантию выкупить у банка объект недвижимости в случае не возврата кредита. Банки охотно принимают гарантии риэлтеров, т.к. учитывают их умение оценивать и продавать недвижимость.

Для развития кредитования под залог недвижимости важно наличие действующего механизма отчуждения имущества.

Ипотека отличается от кредитования под залог жилья тем, что ипотечный заём предоставляется на длительный срок для приобретения жилья, в котором будет проживать его владелец и которое служит в качестве обеспечения залога. В случае неуплаты займа это жилье изымается банком и продаётся с целью погашения кредита.

Действующее законодательство позволяет развивать систему ипотечного кредитования, в частности, ГК РФ является правовой базой для частных коммерческих операций, Закон РФ о залоге содержит юридические принципы сделок с обеспечением и имеет положения, непосредственно касающиеся закладных на недвижимость, а Гражданский процессуальный кодекс РСФСР излагает порядок и правила наложения ареста и продажи заложенного имущества. В принципе на рынке ипотечных кредитов могут действовать четыре субъекта:

Заёмщик, цель которого - приобретение жилья в соответствии с имеющимися возможностями его содержания и возврата кредита. Банк, главная цель которого - максимизировать прибыль и иметь стабильный источник её поступления при минимальном риске. Инвестор, цель которого - максимизировать прибыль, вкладывая свои средства в закладные или ценные бумаги, обеспеченные пулом закладных. Государство, главная цель которого - решение жилищной проблемы путем создания условий для функционирования системы ипотечного кредитования.

Поскольку само агентство недвижимости, не будучи кредитной организацией, не в праве кредитовать клиентов из своих оборотных средств, предоставляя им квартиры, то самостоятельное ипотечное кредитование для агентств недвижимости недоступно. Но существуют различные схемы, некоторые из которых уже успешно применялись в ряде регионов страны, по ипотечному кредитованию с участием как кредитной организации, так и риэлтерской фирмы. Так, например, риэлтерская фирма может приобретать объект жилой недвижимости с привлечением средств по банковскому кредиту, и, затем продавать эту квартиру клиенту с рассрочкой платежа (в кредит). Существуют и другие варианты.

Большинство банков использует следующую схему. Квартира на время действия кредитного договора оформляется в собственность банка или какой-нибудь его структуры. По такой схеме заемщик заключает два независящих друг от друга договора. Один, кредитный - с банком. Другой - с дочерней фирмой банка о продаже ей квартиры в собственность.

В принципе заёмщик может расторгнуть договор с дочерней фирмой о продаже квартиры. Тогда квартира перейдет в его собственность, и независимо от того, будет ли заёмщик платить по долгам, банк (формально) не сможет его выселить. Заёмщик имеет право продать квартиру. Из-за таких недобросовестных заёмщиков в свое время ощутимо пострадали несколько банков, после чего они просто прекратили кредитование.

Клиентам эта схема тоже не вполне выгодна. Во-первых, мало кого устраивает, что квартира на время действия кредитного договора отходит в собственность банка и заемщик на это время не имеет право в ней прописаться. Во-вторых, может случиться так, что банк или дочерняя фирма разорится. Тогда - ни квартиры, ни денег.

Банкиры утверждают, что, если бы «вопросы прописки и собственности были урегулированы, то схемы кредитования были бы более совершенны. Но пока этого урегулирования не наблюдается - нет абсолютной уверенности в том, что если заёмщик не выполнит свои обязательства, банк сможет вернуть квартиру».

Некоторые банки отказались от практики оформления квартиры в собственность дочерних компаний. Квартира, купленная клиентом на полученные в кредит деньги, оформляется в собственность заемщика и одновременно - в залог под кредит. Такой вариант кажется наиболее удобным для заёмщика, в действительности и здесь возникают дополнительные сложности.

«Банки не разрешают заёмщику на время действия кредитного договора прописываться в квартиру. Во-первых, это означает, что заемщику нужно будет прописаться по другому адресу. Во-вторых, возникают проблемы и у продавца квартиры. Деньги ему будут выплачены только через месяц после оформления сделки (как правило, столько времени занимает процесс оформления кредита). В результате получается, что при использовании данной схемы кредитования можно купить только квартиры в новостройках».

Участие в долевом строительстве является распространенной формой инвестирования в недвижимость. Порядок финансирования и взаимные обязательства сторон при долевом строительстве оговариваются в договоре. При этом могут применяться различные схемы расчетов, такие, как аванс с последующими поэтапными платежами, которые индексируются пропорционально изменению стоимости строительства, фиксирования цена и др.

Агентства недвижимости могут приглашать к участию в долевом строительстве, они могут выступать посредниками и инвесторами-застройщиками. Во втором случае предлагаемая ими недвижимость при прочих равных условиях будет обходиться дешевле.

При совершении подобных сделок следует учитывать, что согласно Закону РСФСР от 26 июня 1991г. «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» объекты являются долевой собственностью участников инвестиционного процесса до момента приемки и оплаты инвестором (заказчиком) всех выполненных работ и услуг. Только после этого дольщики могут оформить право собственности на жильё.

Для оформления свидетельства о собственности брокеры должны представить ряд документов, подтверждающих основания для строительства, финансирование строительства, акт государственной комиссии о приемки объекта (дома, жилого помещения) в эксплуатацию, справку организации-застройщика о балансовой стоимости 1 кв.м. общей площади, справку бюро технической инвентаризации об инвентаризационной стоимости помещения. Для физических лиц обязательство представление документа, удостоверяющего личность, справки о прописке (регистрации).

Ценные бумаги под обеспечение недвижимостью выпускаются в обращение жилищных облигаций, жилищных сертификатов, жилищных векселей и т.д.

«Положение о выпуске и обращении жилищных сертификатов» было утверждено Указом Президента РФ от 10 июня 1994г. № 1182 для привлечения частных инвестиций в жилищное строительство. Федеральная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку при Правительстве РФ конкретизировала с некоторыми изменениями это Положение в рамках «Инструкции о порядке выпуска, обращения и погашения жилищных сертификатов на территории Российской Федерации» от 12 мая 1995г. № 2.

Жилищные сертификаты разрешено выпускать юридическим лицам, которые имеют права заказчика и лицензию на строительство жилья, отведенный в установленном порядке земельный участок и проектную документацию на строительство жилья. По определению, жилищные сертификаты - это любые ценные бумаги или обязательства, разрешаемые среди граждан и юридических лиц, дающие право их собственникам при соблюдении определяемых в проспекте эмиссии условий требовать от эмитента их погашения, путём обмена на заключение договора купли-продажи жилых помещений (квартир), строительство которых финансировалось за счёт средств, полученных от размещения (обращения) выпуска этих ценных бумаг или обязательств. Проспект эмиссии жилищных сертификатов должен содержать схему индексации номинальной стоимости жилищного сертификата при его выкупе эмитентом относительно стоимости жилищного сертификата на дату начала распространения жилищных сертификатов. Эмитент при этом должен отразить и предполагаемую периодичность индексирования стоимости первичного размещения и выкупа жилищных сертификатов. Жилищные сертификаты подлежат государственной регистрации в Министерстве финансов РФ или в его органах на местах. Их учёт ведется в Государственном реестре жилищных сертификатов Российской Федерации. Данные о зарегистрированных выпусках жилищных сертификатов ежемесячно вносятся в Единый государственный реестр ценных бумаг Российской Федерации.

Номинал жилищного сертификата устанавливается в единицах общей площади жилья, в его денежном эквиваленте.

Первичное размещение жилищных сертификатов, т.е. продажа их первым владельцам, производится самим эмитентом жилищных сертификатов либо профессиональным посредником. Гарантии для собственников сертификатов осуществляются, во-первых, за счет контроля уполномоченным банком использования эмитентом средств по целевому назначению для покрытия расходов по строительству. Во-вторых, за счёт обязательного наличия гаранта выпуска жилищных сертификатов, который по договору должен выполнить денежные обязательства перед владельцами сертификата в случае их невыполнения эмитентом.

Под обращением сертификатов понимается совершение действий, предусмотренных законодательством Российской Федерации и приводящих к смене собственника жилищных сертификатов. Сделки с жилищными сертификатами на вторичном рынке ценных бумаг совершаются по рыночным ценам. При регистрации держателем реестра собственников жилищных сертификатов перехода прав по сделке он обязан выдать новому собственнику жилищный сертификат на его имя и изъять из обращения жилищный сертификат на имя прежнего владельца.

Погашение жилищных сертификатов производится эмитентом следующими способами:

а) путём выкупа - по первому требованию собственника жилищных сертификатов - в течении 7 дней с момента письменного обращения собственника жилищных сертификатов к эмитенту;

б) путём предоставления владельцам жилищных сертификатов в собственность квартиры, свободной на момент погашения сертификатов, или письменного обязательства эмитента о передаче ему права собственности на любую свободную квартиру после завершения ее строительства при условии предъявления к погашению жилищных сертификатов, представляющих 100% стоимости общей площади готовой квартиры;

в) путём обмена на жилищные сертификаты новой серии - только по соглашению с владельцами жилищных сертификатов. При обмене сертификатов не допускаются изменения их соответствии оплаченной общей площади жилья определенного типа и местоположения и взимание эмитентом дополнительных сборов с собственников жилищных сертификат.

Основная часть сделок с недвижимости представлена сделками купли-продажи и аренды. По договору аренды арендодатель обязуется предоставить арендатору имущество во временное пользование за плату.

Договор аренды помещений, в том случае если в качестве арендодателя выступает частный собственник, ограничений по сроку не имеет. Договор аренды имущества, предусматривающий переход в последующем права собственности на это имущество к арендатору, заключается в форме, предусмотренной для договора купли-продажи такого имущества.

Сделки аренды также подлежат государственной регистрации. Если в договоре аренды помещений не указан срок окончания его действия, он считается заключённым на неопределённый срок, при этом каждая из сторон имеет право его расторгнуть, предупредив об этом другую сторону в срок, не мене 3 месяцев до даты предполагаемого расторжения. Если арендатор продолжает пользоваться имуществом после истечения срока договора при отсутствии возражений со стороны арендодателя, договор считается возобновлённым на неопределённый срок. На практике в договоре указывается, на какой срок он может быть продлён.

Собственник – физическое лицо, сдающее в аренду помещение, должен встать на учёт в налоговую инспекцию как лицо, получающее доход от сдачи имущества в аренду, или заявить о получении такого вида доходов в декларации.

Условия пользования арендованным помещением должны быть максимально полно оговорены в договоре аренды. Договор аренды должен содержать данные, позволяющие определённо установить имущество, подлежащее передачи арендатору в качестве объекта аренды. При отсутствии этих данных договор аренды считается не заключенным.

Арендные отношения по существу являются практическим применением принципа «расщепления» права собственности, при котором возникают два вида права: право арендодателя получать доход от сдачи имущества в аренду (с возвратом имущества по истечении срока аренного договора) и право арендатора на владение и пользование объектом недвижимости в течение срока аренды.

Экономический аспект арендных отношений реализуется в уплате арендатором арендной платы (ренты) за использование принадлежащего арендодателю имущества.

Принято разграничивать общую и чистую ренту.

Уплата чистой ренты предполагает, что арендатор сам оплачивает все расходы по содержанию арендуемых помещений, коммунальных платежей, а арендодателю выплачивает сумму, которая является чистым доходом от недвижимости. При общей ренте арендатор выплачивает арендодателю арендную плату, а все остальные расходы несёт арендодатель. Размер арендной платы зависит от следующих показателей:

* места расположения жилой недвижимости (центр или окраина);
* технического состояния недвижимости;
* степени обустройства;
* пригодности недвижимости для эксплуатации;
* фактической площади недвижимости.

Данный перечень не является исчерпывающим.

Изменение и дополнение условий договора аренды оформляется в письменной форме в виде дополнительного соглашения и является неотъемлемой частью договора. Внесение изменений и дополнений в договор допускается только по обоюдному согласию сторон. В одностороннем порядке договор может быть изменен только в случае существенного нарушения условий договора другой стороной.

Договор аренды недвижимости может быть расторгнут досрочно:

1. по соглашению сторон, в том числе при предоставлении арендатору другой недвижимости;

2. в судебном порядке при нарушении условий договора;

3. при вынужденном отъезде арендатора.

Особое внимание арендодатель недвижимости должен уделять формированию структуры затрат на содержание объекта недвижимости, так как их величина влияет на эффективный доход не только впрямую, но и косвенно через привлекательность объекта недвижимости.

Величина арендной платы устанавливается в объёме, позволяющем покрыть затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией объекта недвижимости, и получить прибыль.

Лимитную величину арендной платы (Апл) формируют три группы затрат:

Апл. = Кпл. + Об. + З о.н.,

где Кпл. – коммунальные платежи;

Об. – отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;

Зо.н. – затраты управляющего по содержанию объекта недвижимости.

В договорах аренды может быть предусмотрено условие, по которому арендатор самостоятельно проводит коммунальные платежи за арендуемое помещение. Реализация этих условий возможна, если в договоре указывается номер счётчика (или расчётный способ определения затрат ресурса) и адресность платежей оплаты стоимости потребляемого ресурса.

Основания досрочного расторжения договора аренды недвижимости по требованию одной из сторон в судебном порядке установлены общими положениями ГК об аренде. Договором аренды могут быть предусмотрены дополнительные основания досрочного расторжения договора.

В одной из статей договора необходимо предусмотреть ответственность сторон за невыполнение или ненадлежащее выполнение своих обязанностей. Целесообразно, к примеру, установить санкции за несвоевременное перечисление арендной платы и другие нарушения. При этом уплата неустойки не освобождает стороны от исполнения обязательств или устранения нарушений.

При прекращении договора аренды арендатор должен покинуть квартиру или комнату по передаточному акту или иному документу о передаче, подписанному сторонами. В передаточном акте следует указать техническое и санитарное состояние недвижимости.

Существенным фактором, затрагивающим интересы арендодателя и арендатора, являются сроки аренды. В общем виде принято различать краткосрочную (до 1 года) и долгосрочную аренду. В случаях с краткосрочной аренде величина арендной платы фиксируется на весь срок договора. При долгосрочной аренде устанавливается периодичность пересмотра размеров арендной платы, обычно через пять лет.

Важно обратить внимание на выделение в качестве особой разновидности так называемой процентной ренты, которая достаточно широко применяется при сдаче в аренду торговых помещений. Суть процентной ренты состоит в том, что вся арендная плата, которую арендатор должен выплачивать арендодателю, разбивается на две части: постоянную (которая составляет около 80% от сложившегося на рынке уровня арендных ставок) и переменную (которая представляет собой часть от объёма товарооборота арендатора). Сочетание постоянной и переменной частей в арендной плате позволяет арендатору снизить свои риски в связи с превышением величины рыночной арендной платы над его возможностями и повышает заинтересованность арендодателя в доходности торговли. Доля переменной части арендной платы по отношению ко всему объёму товарооборота зависит от типа продаваемых товаров.

Структура сделок с недвижимостью существенно отличается на рынках жилой и коммерческой недвижимости. Одним из общих правил является преобладание сделок купли-продажи на рыке жилой недвижимости и сделок аренды – на рынке коммерческой недвижимости.

Причина разной структуры сделок кроется в разной динамике бизнеса и населения, большой зависимости пользователей коммерческой недвижимости от рыночной конъюнктуры: бизнес должен иметь возможность быстро изменять сферу своего приложения, в том числе и в территориальном разрезе. Наличие недвижимого имущества в собственности ведёт к замораживанию средств, «сковывает» бизнес, поэтому его представители в большой степени заинтересованы в аренде недвижимости, чем в её приобретении в собственность.

Нужно отметить, что рынок аренда жилой недвижимости сейчас находится не на высшем уровне. Большое количество предложений, причём арендодатели не намерены понижать стоимость аренды в связи с нехваткой денежных средств, покрывает совсем ничтожный уровень спроса на рыке. Арендаторы диктуют цены на квартиры и комнаты, а арендодатели в последствии соглашаются, только чтобы погасить хотя бы затраты за коммунальные платежи. Кроме того арендаторы стали очень привередливы к выбираемому жилью, тем самым диктуют цены. Если раньше однокомнатная квартира в спальном районе с минимальным количеством мебели стоили 6 тыс. руб. (отдельно коммунальные платежи), то сейчас можно постараться найти подобное жильё за 4 тыс. руб. уже с оплатой коммунальных платежей. Ситуация должна измениться в начале августа до сентября месяца из-за большого количества поступивших в Ярославские вузы студентов. Но в этом случае будут рассматриваться отдельные районы, поближе к учебным заведениям, чтобы студентам было удобно добираться до места учёбы. Остальное жильё останется не востребованным. Скорей всего, такое положение на рынке аренды недвижимости останется неизменным в связи с мировым финансовым кризисом.

2.4. Анализ издержек и цен

Ценовая политика агентства недвижимости

Цена в условиях рыночной экономики - один из важнейших факторов, определяющих прибыльность предприятия. Следовательно, ценовая политика, т. е. общие цели, которых предприятие собирается достичь с помощью цен на свою продукцию, и система мер, направленных на это, должны быть хорошо продуманы и обоснованы.

В настоящее время ценовая политика приобретает для предприятия все большую значимость, поскольку потребители стали обращать все большее внимание на соотношение цены и полезности (ценности) продукции, что обусловило возрастание роли цены в маркетинговом комплексе. При этом надо иметь в виду, что улучшение этого соотношения далеко не всегда напрямую определяется снижением цены. В этом смысле повышение конкурентоспособности может быть достигнуто не за счет снижения издержек, а за счет продуманной системы мер, направленных на усиление ценовой чувствительности потенциальных покупателей.

Вместе с тем в отличие от прошлого, когда ценовая политика в основном была связана с горизонтальной конкуренцией и предприятия конкурировали с взаимозаменяемыми видами продукции, сейчас значительный вклад в выбор ценовой политики вносит жесткая вертикальная конкуренция. Последнее во многом определяет действия предприятий, участвующих в изготовлении конечной продукции, направленные на увеличение достающейся им части стоимости, уплачиваемой конечным потребителем. Это приводит к усилению корпоративной ценовой политики и поиску путей эффективного ценообразования.

Одновременно усиливаются позиции кастомизированного ценообразования, т. е. происходит переход от маркетинговой ориентации на продукт к ориентации на клиентов. В ценообразовании все больше учитываются перспективы субъективного восприятия продукта потребителем, достижения его целевого эффекта. В связи с эти большое значение приобретает создание «ценового имиджа».

Процесс ценообразования должен опираться на исследования рынков и создание моделей как данного рынка, так и потребительских предпочтений, что приводит к увеличению количества инновационных ценовых концепций, особенно в сфере услуг.

Для разработки обоснованной ценовой политики важно правильно определить систему факторов, воздействующих на неё. Эффективность ценообразования или реализации ценовой политики, зависит от подхода к определению цены.

Методы формирования цены объекта недвижимости – конкретные способы применения принципов ценообразования, способы расчёта величины денежного эквивалента ценности недвижимости.

Окончательное суждение о ценности объекта должно производиться с учётом значимости того или иного метода в каждом конкретном случае (этот процесс носит название «процедура согласования»). Стандарт требует использования разных методов, это необходимо для получения возможно более достоверного суждения о величине денежного эквивалента ценности недвижимости.

Эта необходимость определяется тем, что ни один из методов оценки недвижимости не может дать абсолютно верного значения величины стоимости недвижимости. Каждый из них представляет собой лишь один взгляд на предмет оценки, а потому неизбежно несёт в себе возможность ошибки даже при безошибочности в расчётах.

Использование различных методов позволяет снять односторонность того или иного подхода и тем самым повысить точность суждения о цене недвижимости.

1. Затратный метод: основная идея метода – объект не может стоить больше, чем придётся затратить для создания аналогичного.

Метод основан на расчёте затрат на восстановление (замещение) оцениваемого объекта с учётом износа и отдельной оценке рыночной стоимости земли.

Сфера применения затратного метода: новое строительство, реконструкция, оценка недвижимости для страхования, налогообложения, оценка недвижимости на «пассивных» рынках.

Алгоритм применения затратного метода следующий.

Первый этап: оценка текущей стоимости замещения (восстановления) здания, сооружения.

Оценка может проводиться с использованием различных методов.

Метод количественного анализа (сметный метод) состоит в детальном подсчёте всех издержек, связанных со строительством здания, включая прямые затраты и косвенные.

Поэлементный метод (метод разбивки на компоненты) предполагает сравнение оцениваемого объекта с аналогичным по отдельным элементам затрат на сооружение здания.

|  |
| --- |
| СЗ = Сх S (V), (4) |

где Сз - стоимость замещения здания величина затрат на единицу сравнения;

С - величина затрат на единицу сравнения площадь (объём) оцениваемого здания;

S (V) - площадь (объём) оцениваемого здания.

Второй этап: определение износа здания.

Понятие «износ» в оценке недвижимости в ином смысле, чем в бухгалтерском учёте. В оценке недвижимости износа – фактор, определяющий текущую стоимость объекта безотносительно к его первоначальной стоимости, при этом износ определяется по отношению к текущим затратам.

Износ = эффективный возраст / срок экономической жизни.

Третий этап: корректировка рассчитанной стоимости замещения на величину износа и получение текущей стоимости здания.

Корректировка производится по формуле:

|  |
| --- |
| ТС = СЗ– И, (5) |

где ТС – текущая стоимость;

СЗ – текущая замещения;

И – износ.

Четвертый этап: определение стоимости земельного участка.

Стоимость земельного участка при использовании затратного метода определяется как свободного от какой-либо застройки с использованием следующих методов:

* Метод сопоставимых продаж. Аналог метода сравнительного анализа продаж;
* Метод переноса. Анализируется продажа здания, расположенного на аналогичном участке, цена продажи разделяется на цену здания и цену земли. Затем полученный результат переносится на оцениваемый объект;
* Метод капитализации ренты. Метод основан на расчёте капитализированной арендной платы за землю;
* Техника остатка для земли. Метод основан на применении принципа остаточной продуктивности земли исходя из принципа ННЭИ земли.

Пятый этап: суммирование стоимости земельного участка и текущей стоимости здания.

Суммирование стоимости земельного участка и текущей стоимости здания водится по следующей формуле:

|  |
| --- |
| СН = ТС + СЗ, (6) |

где СН - стоимость недвижимости;

ТС - текущая стоимость здания;

СЗ - стоимость земельного участка.

2. Метод сравнительного анализа продаж (МСП): основная идея метода состоит в том, что рациональный покупатель не заплатит за объект недвижимости цену, большую, чем та, по которой может быть приобретена аналогичная недвижимость. Применение МСП предполагает определение стоимости оцениваемою объекта через его сравнение с объектами, проданными на данном рынке в течение недавнего времени.

МСП в наибольшей степени основывается на актуальной рыночной информации и требует для своего применения достаточно большого объёма информации.

Сфера его применения - массовые рынки: рынок жилья, рынок объектов малого бизнеса.

Применение МСП предполагает следующие основные этапы:

1. сбор информации о недавних продажах на рынке и отбор продаж с объектами, сопоставимыми с оцениваемым объектом;
2. проверка полученной информации (цена, физические характеристики, условия финансирования, местоположение и пр.);
3. проведение сравнительного анализа проданных объектов с оцениваемым по условиям продажи, местоположению, физическим характеристикам;
4. проведение корректировки цен продаж по сопоставим объектам в соответствии с имеющимися между ними различиями;
5. Согласование скорректированных цен и определение стоимости оцениваемого объекта.

Каждый из этих этапов необходим для определения стоимости объекта, но особое значение имеет правильное внесение поправок в имеющиеся данные о ценах при определении стоимости оцениваемого объекта.

При проведении оценки нужно определить «цену» каждой поправки. Основным приёмом является метод парных продаж. Суть его состоит в нахождении на рынке и сравнении друг с другом продаж объектов, отличающихся друг от друга лишь одним элементом.

3. Доходный подход (метод капитализации дохода): основная идея метода капитализации дохода состоит в том, что цена недвижимости определяется теми доходами, которые она может принести в будущем. В качестве таких доходов выступают:

- доход от эксплуатации недвижимости;

- доход от перепродажи недвижимости.

Из сказанного ясно, что основная сфера применения метода – оценка доходной недвижимости.

Суть подхода состоит в использовании того или иного варианта (метода) пересчёта потока будущих доходов в их текущую стоимость с учётом:

- величины будущих доходов;

- период получения доходов.

В общем виде, основу доходного (используемого и при оценке бизнеса) составляет простая и известная формула: доход равен стоимости, умноженной на ставку капитализации:

|  |
| --- |
| I = V x R, (7) |

Из этого в свою очередь следует:

|  |
| --- |
| V = I /R, (8) |

Стоимость равна доходу, разделенному на ставку капитализации.

Эта общая формула лежит в основе всех разновидностей доходного подхода.

Доходный подход может быть реализован в трёх основных вариантах:

* Метод валовой ренты (часто рассматривается как разновидность метода сравнительного анализа продаж).
* Метод прямой капитализации.
* Метод дисконтирования денежных потоков.

Применение любого из методов осуществляется из предложения, что объект недвижимости является источников дохода, потому стоимость объекта определяется через связь между величиной ренты и стоимостью. Разница в методах состоит в технологии использования данного принципа.

4. Метод ипотечно-инвестиционного анализа: этот метод применяется в случае, если для приобретения объекта используются заёмные средства. Фактически следует рассматривать две ставки капитализации – ставка капитализации для собственного и заёмного капитала. Очевидно при этом, что ставка капитализации для той доли финансирования, которая обеспечивается заёмные средствами, есть величина, данная извне (она задана условиями кредита), а величина капитализации для собственного капитала определяется интересами.

Общая величина ставки капитализации будет определяться как:

|  |
| --- |
| R = M х Ri + (1 – M) х RS, (9) |

где R – ставка капитализации;

M – отношение кредита к стоимости недвижимости;

Ri – ипотечная постоянная (отношение ежегодных выплатах по кредиту к его величине);

RS – ставка капитализации для собственного капитала.

Работы на рынке недвижимости очень сильно зависит от цены объекта недвижимости, если стоимость квартиры будет немного меньше, чем у конкурентов, то есть гарантия, что квартиру приобретут именно у вас. Поэтому очень важно правильно определить стоимость недвижимости, чтобы она была приемлемая для покупателя и в то же время не слишком низкая для продавца.

Рассчитаем цены объектов недвижимости различными методами формирования оценки недвижимости.

1. Затратный метод:

Есть данные об общей величине затрат на сооружения аналога и доле затрат на создание отдельных элементов здания в общих затратах: здание общей площадью 1000 кв.м., общин затраты – 300 тыс. долл., в том числе затраты на сооружения фундамента – 3%. Оцениваемое здание – 500 кв.м. Соответственно, затраты на сооружение фундамента в оцениваемом здании равны: 300 тыс. долл. х 0,03 : 2 = 4 500 долларов. Аналогичным образом можно найти стоимость сооружения и других элементов здания. Просуммировав их, можно получить полную стоимость.

Расчёт износа зависит от его вида. Например, устранимый износ – такой вид износа, затраты на устранение которого меньше, чем добавляемая при этом стоимость объекта. Например, затраты на разделение санузла в квартире составляют 2 тыс. долл., а стоимость квартиры при этом возрастёт на 3 тыс. долл. Очевидно, что величина износа в данном случае определяется исходя из величины затрат, которые нужно понести для проведения необходимых работ.

2. Метод сравнительного анализа продаж (МСП):

При проведении определения цены риэлтор должен определить «цену» каждой поправки. Одним из основных приёмов, используемых для определения величины поправки, является метод парных продаж. Суть его состоит в нахождении на рынке равнении друг с другом продаж объектов, отличающихся друг от друга лишь одним элементом.

Например, задача риэлтора - определение стоимости следующего объекта недвижимости: загородный дом площадью 100 кв.м. с участком в 10 соток с гаражом на одну автомашину. Для определения стоимости риэлтором была собрана информация, свидетельствующая о том, что аналогичные объекты (но без гаража) были проданы по цене в 80 тыс.долл. Необходимо определить величину увеличена стоимость в связи с наличием гаража. Для определения этой величины и используется метод парных продаж. Сотрудник агентства недвижимости должен взять несколько пар продаж (с гаражом и без него):

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 пара2 пара3 пара | С гаражом60000 72000 65000 | Без гаража52000 62000 56000 | Разница8000 10000 9000 |

Риэлтор определяет среднее значение поправки: 9000.

Медианное значение (середина ряда): 9000.

Модальное значение (наиболее часто встречающееся): 9000.

На основании полученных данных риэлтор должен определить (не только из математических соображений) величину вносимой поправки. Например, в данном случае логичнее внести поправку не на 9000, а на большую величину, учитывая большую стоимость самого объекта (скажем, на 9500).

Учитывая это, стоимость оцениваемого объекта может быть определена в 89 500 долл., если это единственное отличие. Но, как правило, отличий больше.

Поэтому сначала нужно определить «цену» других поправок - на окружение, баню пр.

Величины необходимых поправок на иные элементы также могут быть определены с помощью метода парных продаж.

Определив величину необходимых поправок, можно переходить к корректировке имеющихся данных об аналогичной продаже применительно к оцениваемому объекту. При этом внесение поправок вносится от сопоставимого объекта к оцениваемому.

Таблица 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Характеристика | Оцениваемый объект | Сопоставимый объект |
| 1. | Цена | - | 80 000 |
| 2. | Бассейн | Нет | Есть (-10 000) |
| 3. | Телефон | Нет | Есть (-2 000) |
| 4. | Сауна | Есть | Нет (+5 000) |
| 5. | Размер участка | 10 соток | 10 соток |
| 6. | Окружение | - | Хуже (+2 000) |
| 7. | Гараж | Есть | Нет (+9 500) |
| 8. | Условие финансирования | Наличные | Наличные |

Итого скорректированная цена равна:

80 000 – 10 000 – 2 000 + 5 000 + 2 000 + 9 500 = 84 500.

В данном случае поправки были определены в денежном выражении. В целом корректировка может производиться в трёх основных вариантах:

- в денежном выражении;

- в процентах;

- в общей группировке.

Наиболее точный приём – применение денежных поправок. Его использование возможно только в том случае, если имеется достаточное количество парных продаж и цену отдельных элементов продаж легко установить.

Если последнее невозможно, при меняется внесение процентных поправок. Этот вариант требует учёта различий в порядке внесения поправок

Возможны два способа внесения процентных поправок:

1. на кумулятивной основе (каждая последующая поправка применяется к уже откорректированной цене);
2. на независимой основе (суммированием).

Результат будет различным в зависимости от того, какой метод будет применён.

Риэлтор имеет данные о продаже сопоставимого объекта за 100 тыс.долл. и считает, что оцениваемый объект на 10% лучше по местоположению, но на 5 % хуже по состоянию и на 5 – по окружению, то при суммировании поправок он получит ту же величину в 100 тыс.долл., а при использовании кумулятивного подхода – около 99 тыс.долл.

В связи с этим, нужно определиться с каким условием будут применяться поправки (на кумулятивной основе или на независимой).

Правила, выработанные на основе опыта оценки, разрешают эту проблему следующим образом:

Поправки, отражающие условия сделки, следует вносить на кумулятивной основе. К этим поправкам относятся:

* на условия финансирования (наличные, безналичные, с использованием заемных средств);
* на условия продажи (скидки, рассрочки);
* на время продажи (учёт изменений в ценах за время после продаж).

Поправки, относящиеся к характеристикам объекта, вносятся на независимой основе:

* местоположение; состояние объекта;
* дополнительные элементы;
* экология.

Метод общей группировки применяется в случае, если имеются данные о достаточно большом количестве продаж с незначительным разбросом цен. В этом случае риэлтор имеет право не вносить отдельные поправки, а оценить отличия оцениваемого объекта от представленных на рынке в целом («лучше – уже»). Если разброс цен невелик, то применение этого приема может быть оправданным.

3. Доходный подход (метод капитализации дохода):

Метод валовой ренты состоит в определении соотношения между ценой и потенциальным валовым доходом (валовой рентой), который может приносить оцениваемый объект за определенный период (год).

Практически это означает, что риэлтор должен найти рыночную информацию об уровне арендных платежей и ценах продажи сопоставимых с оцениваемым объектам (отсюда он может рассматриваться как разновидность МСП).

Есть следующие данные:

Таблица 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сопоставимыеобъекты | Цена продажи | Годоваяарендная плата | Отношение «цена-арендная плата» (мультипликатор) |
| 1 объект | 120 000 | 20 000 | 6,0 |
| 2 объект | 100 000 | 20 000 | 5,0 |
| 3 объект | 110 000 | 20 000 | 5,5 |

Исходя из этих данных риэлтор может сделать вывод о типичной для данного рынка величине соотношения «цена/рента», рассчитав среднее (5,5), медианное (середина ряда) (5,5) и на основании проведенных расчётов определить наиболее оправданную величину данного соотношения.

Соотношение «цeнa/peнтa» носит название валового рентного мултипликатора (ВРМ) (gross rental multiplier - GRM).

Теперь для определения величины стоимости необходимо либо получить от собственника данные о величине годовой арендной платы, либо также воспользоваться рыночной информацией об уровне арендной платы для данного типа объектов.

В рамках данного метода стоимость недвижимости равна годовой арендной плате (или арендной плате за иной период) умноженной на ВРМ:

|  |
| --- |
| V = R x GRM, (17) |

Нужно отметить, что в нашей организации в основном используется метод сравнительного анализа продаж. Это связано, прежде всего, с тем, что риэлторы уже давно работают в этой сфере услуг, хорошо знают рынок недвижимости. Постоянно изучают спрос и предложение на объекты недвижимости, позволяют им, не составляя определённые таблицы, проводя все операции у себя в голове, определить по названным определённым характеристикам квартиры примерную стоимость объекта недвижимости. Прежде чем определить точную цену продажи, необходимо определить состояние квартиры лично и изучить цены на похожую недвижимость у конкурентов. Необходимо определять цену таким образом, чтобы она интересовала покупателя и никак не ущемляла продавца, что в последнее время удовлетворить довольно сложно.

Все эти методы помогают определить цену определённого объекта недвижимости, теоретически правильное решение далеко не всегда оправдано на практике. Для работы необходимо выбрать один из представленных методов, который более подходит данному агентству недвижимости. Таким образом, стимулирование ценообразование являются одним из наиболее существенных элементов маркетингового комплекса. Через цены реализуются конечные коммерческие цели, определяется конкурентноспособность и эффективность маркетинговой деятельности.

Трансакционные издержки на рынке недвижимости

Существенным обстоятельством, определяющим особенности рынка недвижимости, является высокий уровень издержек, необходимый для осуществления сделки с недвижимостью (трансакционные издержки).

«Трансакционные издержки» (издержки сделок) – понятие, предложенное Р.Коузом для обозначения издержек, которые несут покупатели и продавцы по заключению сделок: «Чтобы осуществить рыночную трансакцию, необходимо определить, с кем желательно заключить сделку, оповестить тех, с кем желательно осуществить сделку и на каких условиях, провести предварительные переговоры, подготовить контракт, собрать сведения, чтобы убедиться в том, что условия контракта выполняются, и т.д.»

Величина трансакционных издержек в значительной мере зависит от полноты и достоверности рыночной информации (прежде всего информации об уровне действительный цен на рынке), наличие достаточного числа контрагентов для совершения сделок, степени стандартизации условий сделок, возможности использования вариантов расчётов и т.д. Серьёзное влияние оказывает на них также система государственного регулирования сделок, необходимость дополнительных процедур при их осуществлении, разрешений на проведение, ограничений при допуске на тот или иной рынок и пр.

Развёрнутая классификация трансакционных издержек включает в их состав следующие группы издержек:

* 1. Издержки поиска информации – затраты времени и ресурсов по поиску контрагентов сделок и сбору информации о рыночной ситуации;
	2. Издержки ведения переговоров и заключения контрактов;
	3. Издержки измерения – затраты на проведения оценки предмета сделки;
	4. Издержки спецификации и защиты прав собственности – затраты на определение объёма передаваемых прав, проверку их чистоты, закрепления прав;
	5. Издержки оппортунистического поведения – потери, вызываемые уклонением контрагента от заключения сделки, условий контракта и др.

Как видно из вышесказанного, по всему указанным параметрам рынок недвижимости, существенно отличается от иных рынков более сложными условиями осуществления сделок, поэтому трансакционные издержки здесь существенно выше, чем на других рынках.

Отмечается примерный следующий список действий, каждое из которых требует затрат времени и денег:

* поиск подходящего объекта сделки;
* получение информации о правовом статусе объекта, его физических характеристиках, правообладателе;
* проверка (даже минимальная) полученной информации;
* проведение предварительных переговоров об условиях сделки (цена, порядок расчётов, порядок передачи объекта);
* заключение договора (и, возможно, его нотариальное удостоверение);
* осуществление государственной регистрации сделки;
* оплата консультаций, выплата комиссионных брокерской фирме;
* проведение расчётов;
* приём-передача объекта и т.д.

Опыт функционирования рынков недвижимости в развитых странах показывает, что при сделках с коммерческой недвижимостью общие затраты на проведение сделки купли-продажи составляют 2-3% от цены недвижимости, при сделках с жилой недвижимостью величина прямых трансакционных издержек может составлять до 7-8% и более.

Несколько другая картина в России, общая величина издержек при проведении сделок с жилой недвижимостью составляет сегодня в денежном выражении до 10% от цены объекта. С ростом конкуренции на рынке брокерских услуг, оказываемые государственными и муниципальными учреждениями, эта величина имеет некоторую тенденцию у снижению, прежде всего в связи со снижением уровня комиссионного процента (с 8-10 до 5-7%, а иногда и менее) и всё же она остаётся и останется в будущем весьма существенной величиной.

Значительную долю затрат на проведение сделки составляет комиссионное вознаграждение брокеру, что характерно для российского рынка. Примерно такой же уровень издержек на проведение сделок (относительно цены объекта) существует и в других странах с развитыми рынками недвижимости: США – около 6%, Великобритания – до 5%. Другое дело, что для российского рынка жилья характерной является уплата комиссионных только одной стороне в сделке – покупателем, в то время как в названных, так и в других западных странах они уплачиваются покупателем и продавцом, а брокер (агент, маклер – что, по сути, разные национальные названия одного и того же вида деятельности) представляет лишь одну сторону в сделке.

Причина обращения к услугам посредников состоит в том, что, самостоятельно занимаясь проведением сделки, продавец или покупатель не только тратит деньги и время, но и подвергается целому ряду рисков (безопасности, ошибки в оценке спроса и предложения, качества объекта, а следовательно, и в цене), основа которых, собственная некомпетентность.

Безусловно, каждый продавец или покупатель недвижимости, каждый собственник или пользователь может самостоятельно заниматься продажей или покупкой недвижимости, её управлением или развитием. Однако его затраты и риски при этом могут оказаться фактически существенно выше, чем при обращении к профессионалу, для которого операции с недвижимостью – основной вид деятельности и который обладает необходимыми знаниями о ситуации на рынке, спросе и предложении, ценах, потенциальных покупателях и продавцах, процедурах передачи прав, возможных проблемах, связанных с осуществлением сделок.

Обращение к профессионалу – способ снижения рисков и издержек при совершении операций с недвижимостью.

Однако далеко не каждый клиент, обращающийся в брокерскую фирму, именно таким образом формулирует причины своего обращения, но в основе лежит, по-видимому, один из основополагающих принципов рационального экономического поведения - принцип соизмерения произведенных затрат, упущенной выгоды и полученных результатов.

Обращаясь в брокерскую фирму, её клиент предполагает, что затраты, которые он понесёт по оплате услуг, окажутся ниже, чем его издержки (времени и денег) с учётом возможных рисков при самостоятельном осуществлении сделок.

В этом и объяснение того, что в российских условиях на рынке жилой недвижимости комиссионные принято получать именно с покупателя. На уровне практики это объясняется просто – продавцы недвижимости, как правило, люди с низкими доходами, а потому они не располагают средствами для оплаты комиссионных. Кроме того покупатели недвижимости готовы платить высокие суммы комиссионных именно потому, что они являются той стороной в сделке, которая в большей степени ценит своё время, более рационально мыслит. Очевидно, с развитием рыночных отношений, когда сделки с недвижимостью будут осуществляться между контрагентами, более близкими друг к другу по своему социальному статусу, а принципы экономического мышления станут частью менталитета большинства населения, российская практика будет всё больше приближаться к западной.

При сделках с коммерческой недвижимостью относительная величина издержек, связанных с проведением сделки, ниже, чем при сделках на рынке жилой недвижимости, так как значительная часть трансакционных издержек относится к категории постоянных затрат, мало связанных с величиной цены объекта. Уровень же комиссионного вознаграждения при сделках с коммерческой недвижимостью существенно ниже в проценном соотношении, чем при отношении, чем при сделках с жилой недвижимостью, что компенсируется тем, что цены объектов в данном случае столь же существенно выше цен на рынке жилой недвижимости. Однако в абсолютном выражении затраты при осуществлении сделок с коммерческой недвижимостью выше, чем на рынке жилой недвижимости.

Для российского рынка это положение тем более верно, так как в период форсированной приватизации (а ещё более в период, предшествующий принятию законодательства о приватизации) переход имущества из государственной собственности в частную далеко не всегда осуществляется в полном соответствии с действующим законодательством и не отличается полным и тщательным юридическим сопровождением.

Весьма распространёнными в «предприватизационный» период вариантами «приватизации», вызывающими сегодня немало проблем, являются такие, как:

* внесение государственного имущества в создаваемые акционерные общества, причём зачастую органами, не обладающими необходимыми полномочиями;
* передача имущества «на баланс» (что является учётно-бухгалтерскими термином, но никак не способом передачи прав на имущество) предприятиям и организациям негосударственных форм собственности;
* сдача имущества в аренду без соблюдения требуемых законодательством положений (например, без указания точного состава передаваемого имущества, сроков аренды) и пр.

Для периода массовой приватизации нередки случаи, когда в состав имущественного комплекса приватизируемого предприятия включались объекты, не подлежащие приватизации, или имущество передавалось лишь на баланс. А предприятие совершало с ним сделки без соответствующего согласия с государственными органами и т.д.

Кроме того, в связи с неоднократными изменением правового положения имущества при одновременной частой смене организационных структур государственного управления, изменениями их полномочий подлинный правовой статус того или иного объекта установить достаточно сложно, так что практически любая сделка с коммерческой недвижимостью требует тщательного предварительного юридического исследования.

Высокий уровень трансакционных издержек органически связан с такой важной особенностью рынка недвижимости, как более низкая ликвидность товара на рынке недвижимости.

В условиях развитых рынков недвижимости срок в 2-4 месяца является вполне нормальным для совершения сделок купли-продажи недвижимого имущества, причём в том случае, если продавец адекватно оценивает имущество, подлежащее продаже. Если же цена запрашивается слишком высокая, то период реализации может быть ещё более длительным. Динамика срока экспозиции (период между выставлением объекта на продажу и собственно продажей) – один из наиболее явных показателей состояния и динамики спроса и предложения на рынке.

Более низкая ликвидность товаров на рынке недвижимости – ещё одна из причин, порождающих необходимость в профессиональных участниках рынка, которые способствуют ускорению оборота недвижимого имущества, повышению уровня ликвидности и за счёт этого снятию тех ограничений, которые накладывает низкая ликвидность на недвижимость по сравнению с иными видами активов.

2.5. Анализ системы продвижения услуг к потребителям

Реклама агентства недвижимости «Новоселье» сконцентрирована на основном направлений работы фирмы, а именно, помощь оказания своим клиентам определённых услуг. Круг потенциальных клиентов отличается большим разнообразием, следовательно, и рекламные воздействия различны.

Первым этапом в реализации плана по оказание услуг стало желание довести до потенциальных клиентов информацию об услугах предлагаемых фирмой и особенностях работы агентства. Для осуществления этого постепенно начала использоваться реклама

Рассмотрим средства массовой информации и денежные средства, потраченные на реализацию рекламы в СМИ:

Таблица 5

Бюджет рекламной кампании АН «Н» за 4 месяца (с сентября по декабрь 2009 года)

|  |
| --- |
| Медианосители |
|  | Сумма, руб. |
| 1. Бумажная пресса: | 166323,21 |
| а) Газета «Из рук в руки» | 61287,2 |
| б) Цветные буклеты | 4000 |
| в) Листовки | 7601,01 |
| г) Визитки двухсторонние | 9750 |
| д) Реклама на оборотной стороне квитанции за квартиру | 60000 |
| е) Объявление в частный сектор | 7494 |
| ж) Объявление на подъездах | 16191 |
| 2. Директ-мэил: | 1489,9 |
| а) Отправка писем | 1489,9 |
| 3. Наружная реклама: | 21800 |
| а) Штендер двусторонний | 11300 |
| б) Баннер | 8000 |
| в) Вывеска | 2500 |
| Общая сумма средств, затраченных на рекламу | 189613,11 |

Размещение рекламы проводилось без предварительного планирования по мере возникновения финансовых возможностей. Такой подход не принес в течение длительного времени положительных результатов. Эффективность проведенных рекламных мероприятий не оказывалась убыточной, но и нужного эффекта не принесла.

Основные параметры медиапланирования:

1. Охват (reach) – количество представителей целевой аудитории, в рамках кампании имевших контакт с рекламой заданное число раз.

2. Рейтинг (rating) – количество людей или семей, которые читают то или иное издание, слушают ту или иную радиостанцию, смотрят тот или иной телеканал (размер аудитории носит в определённый период времени).

Целевая аудитория услуг, предоставляемый АН «Новосельем» составляет 308 055 человек. Во время рекламной кампании фирмы рекламой было охвачено 280 050 человек, или 90,9% целевой аудитории. То есть reach = (280 050/308 055) x 100% = 90,9%.

Во время рекламной кампании:

газетой «Из рук в руки» было охвачено 8,1% целевой аудитории,

цветными листовками – 0,03% целевой аудитории,

квитанциями за квартиру – 64,9%,

визитками – 9,7%,

расклейкой объявлений – 1,9%,

распространение листовок по почтовым ящикам – 5,8%,

диреки мэил – 0,016%,

наружная реклама – 9,1%.

Охват целевой аудитории по итогам данной рекламной кампании будет не сумма всех охватов (8,1+0,03+64,9+9,7+1,9+5,8+0,016+9,1=99,546), а меньшим (допустим 0,454%) за счёт того, что одна и та же часть аудитории была охвачена и газетой, и листовками, или какой-либо другой комбинацией рекламоносителей.

Характеристика целевой аудитории очень разнообразна: реклама рассчитана на богатых людей, которые хотят приобрести недвижимость (коммерческая недвижимость), на бедных – которые хотят уменьшить площадь своего жилья, погасив все задолженности за кварплату, когда люди хотят произвести размен, в связи с семейным положением и др. (Reach (n)). Аккумулированная аудитория (accumulated net-coverage) образуется благодаря газете «Из рук в руки» и рекламой на оборотной стороне квитанций за квартиру, где реклама даётся постоянно и рассчитана на одну и туже аудиторию.

Рекламная реклама в течении четырёх месяцев являлась непрерывной, это привело к увеличение обращаемых в агентство клиентов, но в этом случае надо делать перерыв, чтобы не произошло изнашивание рекламы.

3. Совокупный рейтинг (GRP) – суммарные рейтинги трансляции, полученные во время размещения рекламы в течение всей рекламной кампании.

Во время кампании рекламное объявление размещалось 17 раз в газете «Из рук в руки», имеющие рейтинг 8,1%, 10 раз размещалась модульная реклама с рейтингом 8,1%, 1 раз на календаре с таким же рейтингом и 4 раза реклама размещается на квитанциях за квартиру, имеющая рейтинг 64,4%. Совокупный рейтинг составит 484,4 пунктов (%):

- 17 раз – 8,1;

- 10 раз – 8,1;

- 1 раз – 8,1;

- 4 раза – 64,4;

- GRP – 484,4 (8,1x17+8,1x10+8,1x1+64,4x4).

4. Стоимость пункта рейтинга (CPR) – для этого нужно рекламный бюджет разделить на совокупный рейтинг. CPR = 188 613,01/484,4=389,4.

5. Если знать значение совокупного рейтинга и охват аудитории, то можно определить среднюю частоту воздействия на потребителей. Частота (F, Frequency) = 484,4/90,91.

6. Количество контактов с аудиторией (Gross Impressions) – количество раз, которое с определённой рекламой могла контактировать аудитория (в абсолютном исчислении). Impressions = 484,4 x (200 000+25 000) = 108 990 000.

Следует помнить, что охват, частота и вес – это параметры возможного, а не реального воздействия потребителей. Эти параметры находятся для того, чтобы приблизительно знать сколько человек увидят рекламу, сколько человек ей заинтересуется, но не смотря на высокие параметры медиапланирования, реклама может не дать нужного эффекта. Данные показатели рассчитываются больше для планирования рекламной кампании, учитывая характеристики целевой аудитории. Не факт, что имея большой рейтинг и охват, реклама будет иметь эффективность. Для этого нужно рассматривать другие показатели, а именно экономическую и психологическую эффективность рекламной кампании фирмы.

Эффективность рекламной кампании АН «Новоселье»

1. Экономическая эффективность рекламной кампании анализируется на основе увеличения объёма продаж, рассчитывается на основе оперативных и бухгалтерских данных, определяется увеличением прибыли после рекламных мероприятий.

а) Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы:

Тд = (10 000 000 х 0,88 х 245)/100 = 21 560 000 (руб.),

б) Экономический эффект рекламы:

Э = (20 710 000 х 2/100) – (188 613,01+73 010) = 152 576,99 (руб.),

в ) рентабельность рекламы:

Р = 10 700 000 х 100/188 613,01 = 56,73 (%).

Рассчитав показатели экономической эффективности, видно, что дополнительный товарооборот увеличился намного, хотя показатель экономической эффективности не достаточно велик, рентабельность рекламы превышает 50%.

Рис. 10 Эффективность рекламы

2. Психологическая эффективность рекламной кампании проявляется в активном внимании со стороны людей. В нашей фирме используется метод наблюдений (применяется при исследовании воздействия на потребителя отдельных рекламных средств). Этот метод носит пассивный характер, так как наблюдатель при этом никак не воздействует на покупателя. Психологическая эффективность проявляется следующим образом: в объявления, поданных в газету, по имеющимся вариантом купли-продажи или сдачи недвижимости в аренду, положительный эффект проявляется по количеству телефонных звонков. Клиенты интересуются ценой квартиры, если цена приемлемая, то потенциальные покупатели хотят посмотреть эту квартиру; эффективность рекламы на квитанциях проявляется в начале месяца (когда они приходят), бесконечный поток звонков клиентов, которые хотят что-то продать или купить, интересуются по проблемным вопросам, связанные с недвижимостью, также агентство предоставляет услугу приблизительной оценки квартир по телефону, многие люди заходят в офис (на это влияет ещё и наружная реклама). Мы стараемся в рекламе прописывать ту информацию, которая наиболее актуально в данный момент (летом использовали надпись «ИПОТЕКА», так как летом многое жильё приобреталось в кредит, а сейчас в условиях кризиса уместна фраза «ОПЛАТИМ ВСЕ ЗАДОЛЖЕННОСТИ» и т.д.). В связи с этим текст на квитанциях корректируется практически каждый месяц. Когда распространялись визитки, многие клиенты в начале разговора по телефону сами упоминали, что узнали наши координаты из визитки или приклеенного объявления на их подъезде. В зависимости от того в каком районе была распространена реклама, от туда люди и обращались с вопросами. Кроме того от многих друзей и знакомых можно было услышать об АН «Н», так как они тоже видели нашу рекламу.

Не использовались в практике рекламной работы реклама на радио и телевидении, наружная реклама, сбытовые презентации. Именно эти методы рекламной работы при предоставлении риэлтерских услуг позволило бы во много раз увеличить целевую аудиторию, но это связано увеличением затрат на рекламную кампанию.

Но наиболее эффективно были направлены средства, затраченные на прямую почтовую рекламу, распространение листовок, визиток и объявлений. Учитывая, что круг потенциальных покупателей невелик, используя брошюры и рекламные проспекты, с помощью прямой почтовой рекламы была донесена информация до потенциальных потребителей об услугах, предлагаемой агентством недвижимости.

Положительные сдвиги в проведении рекламной работы проявляются, так как учитывая сложившуюся ситуацию на рынке недвижимости и при абсолютном бездействии в рекламной политике фирмы, работа в агентстве полностью встала. Проведённая рекламная кампания помогла не потерять своих постоянных клиентов и привлечь внимание новых заинтересованных в риэлтерских услугах людей. Более чётко спланированная рекламная кампания, информационная подготовленность потенциальных потребителей, высокое качество и надежность предлагаемых услуг также сыграло положительную роль в увеличении количества работы.

Но не все рекламные средства работают одинаково эффективно, поэтому некоторое изменение соотношения и корректировка рекламной деятельности позволят фирме сократить затраты на рекламу и увеличить объёмы продаж.

Анализируя распределение рекламных средств, следует отметить, что значительное выделение средств на печатную рекламу было оправданным, так как основная часть потенциальных покупателей недвижимости восприимчива к объявлениям в газетах и на оборотной стороне квитанций за квартиру, что прекрасно было подтверждено в самом начале деятельности риэлтерской компании.

Недостатком при организации рекламы было не использование телевизионного эфирного времени, в результате этого гораздо меньший эффект, чем можно было ожидать, был получен в результате не привлечения телевизионной рекламы. Но, как уже отмечалось, это требовало довольно больших материальных затрат.

Цель агентства было донести свою рекламу до новых потенциальных потребителей не осуществилась в полной мере, так как после проведения рекламной кампании предложений различных вариантов по продаже и покупке недвижимости было достаточно много, но они предлагались по крайне невыгодным ценам и условиям, или содержали различные проблемы, связанные с реализацией недвижимости на рынке, которые можно было решить только через продолжительный срок времени и при помощи адвокатов в судебном порядке.

Тем не менее, благодаря активному привлечению различных средств рекламы объёмы продаж квартир и сдачи их в аренду не упали по сравнению с прошлыми годами. Кроме этого к положительному эффекту рекламного воздействия можно отнести лучшую информированность жителей города и потенциальных потребителей о деятельности АН «Новоселье».

Активное использование различных средств рекламы подготовило основу для того, чтобы:

1. Добиться увеличения доли рынка на рынке недвижимости;

2. Увеличить объёмы реализации продаваемой недвижимости;

3. Закрепить в сознании потенциальных клиентов имидж фирмы как надежного делового партнера;

4. Нейтрализовать притязания конкурентов.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности АН «Н»:

Предложенные показатели прибыльности коммерческой деятельности предприятия не полностью учитывают характер его конкурентоспособности. Конкурентоспособность как структура финансово-экономических показателей включает в себя не только собственно эти показатели, но и взаимосвязи и взаимодействия между ними, зависящие от состояния макро- и микросреды.

Для определения возможностей предлагаемой методики необходимо рассмотреть особенности её практического применения.

В качестве исследуемого объекта возьмем АН «.

Рассчитаем в динамике показатели, характеризующие прибыльность коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность за 2007–2009 гг. (см. табл. 6).

Расчёт показателей, характеризующих прибыльность коммерческой деятельности и конкурентоспособность предприятия

Таблица 6

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Период |
| 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| Доля прибыли от коммерческой деятельности предприятия в общей сумме прибыли, % | 81,2 | 78,3 | 76,4 |
| Реализованные объекты недвижимости, тыс. руб. | 350 962 | 299 453 | 248 567 |
| Спрос на недвижимость агентства (ёмкость рынка), тыс. руб. | 350 962 | 299 453 | 248 567 |
| Расходы службы маркетинга, тыс. руб. | 3 496 | 5 392 | 6 915 |
| Общий объём продаж недвижимости на рынке, тыс. руб. | 529 589 | 348 365 | 312 764 |
| Сумма затрат на функционирование системы сбыта, тыс. руб. | 159 900 | 165 000 | 179 000 |
| Затраты на рекламную деятельность, млн. руб. | 0,05 | 0,1 | 0,2 |
| Коэффициент конкурентоспособности предприятия | - | - | 0,39 |

Рассчитаем коэффициент конкурентоспособности предприятия не по каждому продукту, а по всей номенклатуре.

1. Конкурентоспособность по продукту:

* КРД = 248 567 / 312 764 = 0,79;
* КПП = 1;
* КИОП = 248 567 / 299 453 = 0,83.

2. Конкурентоспособность по цене:

КУЦ = 1,16 (задаем абстрактный, не указывая продукта и его цены).

3. Конкурентоспособность по критерию доведения продукта до потребителя:

КСБ = 0,83 × 179 / 165 = 0,9.

4. Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

Крекл.д. = 0,83 × 0,2 / 0,1 = 1,66.

Суммируем вышеперечисленные коэффициенты и найдем среднеарифметическую величину, которая будет являться итоговым показателем конкурентоспособности маркетинговой деятельности:

ККМД = (0,79 + 1 + 0,83 + 1,16 + 0,9 + 1,66) / 6 = 1,06.

Далее проведем расчёт общефинансовых коэффициентов на основе анализа баланса предприятия за 2007 г.

КТЛ = 1,39.

КОСС = 0,75 (оба вышеуказанных коэффициента задаем абстрактными, расчёт же проводится на основе данных бухгалтерского баланса предприятия).

Проведём окончательный расчёт коэффициента конкурентоспособности предприятия:

ККП = 1,06 × 1,39 × 0,75 = 1,11.

Показатель имеет положительную величину, что свидетельствует о относительно высоком уровне конкурентоспособности предприятия по результатам 2008 г. Коэффициент конкурентоспособности агентства находится в диапазоне от 1 до 3, следовательно, фирма является рыночным последователем. АН «Новоселье» проводит политику следования за лидером на рынке недвижимости, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирма копирует деятельность лидера, но действует более осмотрительно и рассчитывает на меньшие ресурсы, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов. Но данный коэффициент снижается и близок к значению фирмам, действующих в рыночной нише (обслуживают маленький рыночный сегмент). Агентство недвижимости опираются на клиентов и максимально зависят от них.

Как свидетельствует анализ показателей, характеризующих прибыльность коммерческой деятельности и конкурентоспособность предприятия, финансовые результаты напрямую не связаны с деятельностью маркетинговой службы предприятия (высокие показатели конкурентоспособности и средний уровень финансовой устойчивости).

Дальше проведём анкетирование, которое определяет общую эффективность состояния маркетинговой деятельности агентства недвижимости.

Таблица 7Оценки эффективности маркетинга

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Ответ | Оценка | Вопрос | Ответ | Оценка |
| 1. | В | 2 | 9. | В | 0 |
| 2. | Б | 1 | 10. | А | 0 |
| 3. | В | 0 | 11. | В | 0 |
| 4. | Б | 1 | 12. | Б | 1 |
| 5. | Б | 2 | 13. | Б | 1 |
| 6. | В | 0 | 14. | Б | 1 |
| 7. | В | 2 | 15. | Б | 0 |
| 8. | А | 0 | Итого | 11 баллов |

Оценка эффективности маркетинговой деятельности АН «Н - удовлетворительная. Наиболее слабыми направлениями являются «Сегментирование рынка», «Планирование маркетинга». Фирма не разрабатывает план маркетинга, не определяет общую стратегию предприятия и стратегию маркетинга. В результате комплекс маркетинга не совершенен, функции маркетинга осуществляются не в полном объёме. Агентство недвижимости не сегментирует рынок и не разрабатывает услуги для целевых сегментов. Риэлторы продают свои услуги любому, кто покупает, т.е. используют стратегию недифференцированного маркетинга, что является крайне опасным в условиях жёсткой конкуренции. Из-за низкого уровня профессиональной подготовки кадров проводится неэффективная маркетинговая политика. Так таковой службы маркетинга в организации нет. Маркетинговая деятельность осуществляется по средствам совместных усилий: руководство является «генератором идей», риэлторы продумывают, как данную идею лучше превратить в жизнь, секретарь занимаются техническими вопроса и реализацией идей. Работники служб маркетинга не понимают преимуществ выбора перспективных сегментов (сегмента) рынка и правильного позиционирования товара.

Другие функции маркетинга на анализируемых предприятиях также не эффективны. Ценовые стратегии не определяются, основной метод ценообразования — затратный, большинство предприятий не применяют гибкую систему скидок. Рекламная кампания проводится нерегулярно, план-график не разрабатывается, не оценивается эффективность рекламной кампании. Мероприятия по стимулированию предоставляемых услуг не нашли широкого применения среди потребителей, хотя, как показало исследование, спрос на некоторые виды услуг (например, приватизация) эластичен.

Товарная политика не соответствует принципу маркетинга: «предоставлять те услуги, которые можно продать». Потребности покупателей изучаются поверхностно, нерегулярно. Кадровые возможности служб маркетинга не позволяют проводить регулярные социологические исследования, а заказать такие исследования у сторонних организаций для предприятий накладно, поскольку они дорогостоящие. В итоге услуги в сфере недвижимости, не совсем удовлетворяющая потребности покупателей, которые трудно реализовать.

Как показал анализ, не используются возможности Интернета для продвижения товаров на рынках (маркетинговые исследования, реклама, продажа в Интернете). Только 25% агентств недвижимости в Ярославле имеют свои веб-сайты, которые регулярно обновляются.

Общие выводы из анализа эффективности маркетинга предприятий можно сформулировать следующим образом.

1. Низкий профессиональный уровень менеджеров и маркетологов;
2. Отсутствие или слабый учёт интересов потребителей;
3. Низкие затраты на маркетинг;
4. Отсутствие системы мотиваций персонала служб маркетинга;
5. Неэффективная информационная система;
6. Отсутствие планирования и контроля маркетинга.

Таким образом, маркетинговую деятельность АН «» можно охарактеризовать как неэффективную. Представляется, что такая оценка эффективности маркетинга должна проводиться в фирме ежегодно в целях совершенствования маркетинговой деятельности предприятий, а также в целях аттестации специалистов службы маркетинга и, соответственно, для принятия решений о повышении их квалификации.

2.6. Анализ прибыли и рентабельности

Результаты деятельности АН «» на конец 2009 года неблагоприятные. За октябрь 2009 года цены на первичном рынке жилья резко снизились. Это произошло из-за того, что банки на данный момент приостановили выдачу кредитов застройщикам. В итоге продавать новостройки строительным фирмам придётся дешевле. На вторичном же рынке ситуация обещает не изменяться, цены пойдут на снижение. Недвижимость Ярославля переживает кризисный период, Агентство Недвижимости старается стабилизировать ситуацию. Из-за прекращения выдачи кредитов продажа недвижимости будет производиться строительными компаниями на более выгодных условиях для покупателя. Аренда недвижимости (по ценам) в ближайшие пару месяцев будет возрастать, но с другой стороны она зависит напрямую не от рынка недвижимости, а от общей финансовой ситуации в стране.

На ипотечном же рынке ситуация следующая: из-за экономического кризиса процесс развития ипотеки только замедлится. Банки планируют увеличивать кредитные ставки.

Ситуация в сфере коммерческой недвижимости, по мнению специалистов, серьёзно не изменится. Кроме того, эксперты даже предполагают, что в дальнейшем спрос на малые офисные помещения (от 30 кв.м.) даже увеличится, т.к. этот сектор практически при любой экономической ситуации в стране остаётся прибыльным и надёжным вариантом для инвестирования.

Оценив ситуацию, для наглядности проведём оценку экономического уровня рассматриваемого агентства:

Таблица 7

Активы и собственные средства агентства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | на 01.01.2009 (млн. руб.) | на 01.01.2010 (млн.руб.) |
| Активы | 14,5 | 9,7 |
| Собственный капитал | 8 | 5 |
| Кредиты | - | - |

Как следует из таблицы, активы фирмы упали за год на 4,8 млн. руб. Вместе с тем возрастают принимаемые агентством недвижимости риски, именно это определяет актуальность вопроса повышения квалификации, в том числе с использованием новых возможностей. У руководства мало свободных денежных средств, практически все вложены в недвижимость. И эти варианты, пока не известно, когда реализуются. Кредиты на жильё (ипотека) в последний год не берутся, это связано с ужесточением условий банка по предоставляющимся кредитам. Нечасто привлекаются денежные средства со стороны (от инвестора) для их срочного вложения в недвижимое имущество. Директор получат постоянную прибыль от аренды коммерческих помещений различных площадей, денежные средства получает агентство от продажи квартир и при предоставлении определённых услуг, что случается довольно редко. Полученных средств едва хватает для возмещения ежемесячных текущих расходов, можно сказать, что данная организация на данный момент терпит убытки в связи с критическим состоянием рынка.

Рис. 11. Активы и собственные средства агентства

Балансовая прибыль агентства составила 4,3 млн. руб., а чистая прибыль – 2,1 млн. руб. Размер финансового результата значительно снизился по сравнению с предыдущим периодом, что было вызвано резким снижением спроса на рынке недвижимости, малым количеством свободных денежных средств, отсутствием ипотеки. По уровню показателей, характеризующих эффективность деятельности – АН «Новоселье» не относится к числи лидеров, но и к числу отстающих фирму нельзя причислить. В условиях ограничения абсолютной величины комиссионных важным показателем деятельности агентства недвижимости является валовой оборот фирмы в натуральном выражении (количество сделок, проведённых с участием фирмы). Умножение величины валового оборота фирмы в натуральном выражении на величину комиссионного вознаграждения фирмы (без учёта вознаграждения агента) даёт показатель валового дохода фирмы:

Валовой доход = оборот х величину комиссионного вознаграждения фирмы от сделки.

При среднем проценте комиссионных фирме 4%, цене квартиры 1550 тыс. руб. и 4 проведённых сделках в месяц валовой доход нашей организации составит:

1 550 000 х 4 х 4% = 248 000

Данный показатель не может дать достаточное представление об эффективности работы фирмы. Для того чтобы её оценить, необходимо сравнить полученную величину с операционными расходами фирмы (расходы, направленные на обеспечение деятельности фирмы, включая расходы, направленные на создание условий для будущей деятельности).

Агентство недвижимости имеет сложную структуру расходов, их затраты определяются следующими видами расходов:

* арендная плата;
* коммунальные платежи;
* зарплата работников;
* затраты на рекламу;
* затраты на обеспечение безопасности;
* затраты на информационное обслуживание и содержание оргтехники;
* налоговые отчисления;
* прочие расходы (договора с регистрирующими органами, оплата услуг по получению документов, оплата лицензии др.).

Разница между валовым доходом фирмы и её операционными расходами образует чистый доход (доход до налогообложения, чистый операционный доход) фирмы:

Чистый доход = валовой доход – операционные расходы.

248 000 – 67 740 = 180 260

На основе показателей чистого дохода и валового дохода фирмы можно определить уровень рентабельности её деятельности:

Рентабельность деятельности фирмы = чистый доход / валовой доход.

180 260 / 248 000 = 0,73

Существенный эффект может дать сравнение объемных показателей, характеризующих выручку фирмы с уровнем затрат. Например, в качестве такого показателя может служить отношение валового дохода в расчёте на одного сотрудника к затратам на содержание одного сотрудника:

Валовой доход на одного сотрудника / операционные расходы на одного сотрудника.

Данное соотношение должно составлять не менее единицы. Ниже этого уровня начинаются прямые убытки в деятельности фирмы.

Частные показатели при оценке деятельности фирмы:

Кроме показателей общей эффективности деятельности, рассмотренных выше, предлагаются также показатели, характеризующие отдельные стороны деятельности фирмы.

С учётом значительной доли затрат на рекламу в общем объёме затрат фирмы могут быть использованы также показатели, характеризующие эффективность этих затрат.

К числу таких показателей относится, например, такой, как стоимость одного обращения (заявки) (в том числе в зависимости от рекламного носителя):

Стоимость одного обращения = затраты на рекламу / количество обращений.

189 613,11 / 158 = 1200,1

На основе этого показателя могут быть построены и иные характеризующие эффективность работы диспетчеров, агентов:

* отношение числа личных встреч с клиентами к числу обращений;
* отношение числа заключенных договоров к числу встреч с клиентами.

Далее от показателей, характеризующих эффективность работы по заключению договоров, можно перейти к показателям, которые отражают эффективность работы агентства по удовлетворению заявок клиента.

Так, если обозначить количество поступивших от клиентов заявок на начало отчётного периода как КН, количество заявок, поступивших за период как КП, количество удовлетворительных за период как КУ, а количество заявок на конец периода как КК, то можно получить показатель, характеризующий степень удовлетворения заявок, - коэффициент удовлетворения заявок (КУЗ):

КУЗ = КУ / (КН + КП).

67 / (29 + 158) = 0,36

Коэффициент обновления заявок (КОЗ) будет равен:

КОЗ = КП / (КУ + КК).

158 / (67 + 129) = 0,81

Данные показатели характеризуют самую важную сторону деятельности риэлтерской фирмы – эффективность работы с клиентами. Проследив динамику этих показателей, можно определить, насколько эффективно обрабатываются поступившие заявки и привлекаются новые клиенты.

Общий показатель удовлетворительных заявок может быть дополнен удельным: количество удовлетворительных заявок в расчёте на одного агента.

Сочетание стоимостных показателей и натуральных показателей даёт возможность оценить эффективность отдельной сделки. Например, сравнение валового дохода и операционных расходов на одну сделку – ещё один показатель уровня безубыточности деятельности фирмы:

Валовой доход на сделку / операционные расходы на сделку.

К этим показателям можно добавить и иные, например, валовой доход на одно оборудованное рабочее место – показатель эффективности затрат фирмы по оборудованию и содержанию рабочих мест для агентов.

Регулярный анализ деятельности агентства, разработка и практическое использование развёрнутой системы показателей для принятия управленческих решений – одно из важных направлений повышения эффективности управления брокерской фирмой, позволяющий выявлять слабые места в работе фирмы, планировать её деятельность, сравнивать работу разных подразделений.

3. Разработка маркетинговой стратегии АН «Н»

3.1. Основные этапы разработки маркетинговой стратегии

При разработке маркетинговой стратегии применяется вероятностный подход. Используя экономико-математическое моделирование, определяют наиболее перспективный вариант маркетинговой стратегии. Однако этот способ сложный и в современных условиях практически не применяется.

Значительно проще при разработке маркетинговой стратегии применять сценарный подход. Сущность его заключается в том, что задаются три сценария развития рынка: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический. На эти варианты накладываются перспективные возможности компании, возможные действия конкурентов, а также другие факторы, которые могут повлиять на развитие рынка. Их рассмотрение позволяет сформулировать основной и резервные варианты маркетинговой стратегии фирмы. Варианты маркетинговой деятельности выбираются на основе принципа обеспечения наиболее полного удовлетворения платежеспособных потребностей потребителей товаров и услуг фирмы и максимальной эффективности на единицу капиталовложений.

Непременным требованием к разрабатываемой стратегии является возможность их приспособления к ранее непредвиденным изменениям внешней среды. Причин данных изменений может быть множество: от насыщения рынка, создания новых технологий и возникновения многочисленных конкурентов до кардинального изменения законодательства и т.д.

В таких ситуациях традиционные правила работы организации не позволяют вовремя использовать возникающие возможности и защищаться от опасностей. В компании, где нет единой согласованной стратегии, обычной становится ситуация, когда различные подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Например, служба маркетинга стремится к увеличению объёмов продажи товаров, которые не могут обеспечить производственники; последние активно модернизируют оборудование, а служба НИОКР разработала новую технологию производства, в результате внедрения которой оборудование будет полностью заменено. Все это приводит к внутренним конфликтам в компании.

Особенно важна разработка стратегии по мере значительного возрастания масштабов бизнеса.

Таким образом, комплекс работ по разработке стратегии развития компании включает три основных этапа:

На первом этапе:

- анализ внешней среды компании и оценка возможных угроз с ее стороны;

- осуществление прогноза развития рынка;

- выявление сильных и слабых сторон компании.

На втором этапе:

- формулирование миссии компании;

- определение стратегических целей и задач;

- разработка путей практической реализации корпоративной стратегии развития.

На третьем этапе: (комплекс функциональных и бизнес - стратегий)

- маркетинговая стратегия;

- финансовая и инвестиционная стратегия;

- стратегии в области НИОКР;

- организационная стратегия;

- стратегия технического и технологического развития;

- кадровая стратегия.

Разработка и внедрение стратегии - это крупномасштабная работа, требующая значительных материальных, трудовых и финансовых ресурсов, связанная с возможными рисками, основными из которых могут явиться:

- недостаточный уровень квалификации персонала, занятого разработкой и внедрением стратегии;

- неготовность руководства компании к нововведениям;

- ограниченность информационного обеспечения;

- сопротивление персонала изменениям;

- несоответствие имеющихся ресурсов потребностям в них для проведения стратегических преобразований.

Также, цели маркетинга определяются на основании анализа спроса, ставящего перед субъектами рынка (производителями и продавцами) задачи по изменению сложившейся рыночной ситуации в нужном направлении для фирмы. Впервые, классификацию маркетинговой стратегии в зависимости от состояния спроса предложил американский профессор Ф.Котлер, выделивший восемь состояний спроса, которым соответствует определенный вид маркетинговой стратегии.

Стратегия маркетинга может быть как долгосрочной, так и краткосрочной. Одним из главных правил формирования применительно к деятельности предприятия - сочетание качественных и количественных параметров выпускаемой продукции. Качественные признаки целевых установок маркетинга - это увеличение, снижение или стабилизация спроса с помощью широкого маневрирования товарным предложением, ценами, проведения рекламных мероприятий, улучшение условий поставки и сбыта и т.д. Из количественных показателей следует назвать объемы продажи, прибыли, расходы на рекламу, долю продукции предприятия на рынке, общие затраты на маркетинг и т.д.

Формирование стратегических планов на предприятии: стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы всего предприятия, а не отдельного индивида. На частных предприятиях учредитель может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией предприятия. На большинстве предприятий с широким владением акциями этого не может быть.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придаёт предприятию определенность, индивидуальность, открывает перспективу, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность предприятия в течение продолжительного периода времени, с учётом того, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Ключевыми компонентами организационного планирования являются: цели, руководства для принятия решений и практических действий, охватывающие стратегии, политика фирмы, процедуры, правила и бюджеты; а так же основные этапы процесса планирования.

Существует три модели формирования стратегии:

Первая модель получила название плановой. Она рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются варианты стратегий, нацеленные на достижение определенного положения организации в окружающей её среде, например, слияний, поглощений, диверсификации и т.п. Такие стратегии разрабатываются специалистами - плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы;

Вторая модель формирования стратегии характеризуется как предпринимательская. В соответствии с ней этот процесс осуществляется полусознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это даёт ему возможность сформировать свое видение проблемы и путей её решения и продвижения к будущему. При этом личный и неформальный характер видения будущего придает ему гибкость и плодотворность;

Третья модель формирования стратегии - модель обучения на опыте. Она исходит из развивающегося и одновременно повторяющегося характера этого процесса, возможности и необходимости его корректировки под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе реализации стратегии, которая буквально вылепливается своими созидателями, готовыми пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегия вырастает из динамизма организации в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны администрации.

В любом случае процесс формирования стратегии состоит из следующих стадий:

- на стадии разработки создается общая концепция стратегии и в её рамках набор вариантов;

- на стадии доводки варианты дорабатываются до уровня, при котором наиболее адекватно отражают поставленную цель во всем многообразии её проявлений. Наконец, на стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов, в результате чего лучший из них принимается в качестве базового, который служит основой создания специальных и функциональных стратегий.

Далее рассмотрим более подробно основные этапы разработки маркетинговой стратегии АН «Новоселье», начнём данную работу с РЕST-анализа.

3.2. Учёт, анализ и прогноз внешних факторов при выборе маркетинговой стратегии

Макроокружение создаёт общие условия среды нахождения организации. Любые фирмы, поставщики, покупатели, конкуренты и общественность в целом - все работают в макросреде, под влиянием сил и тенденций которой и формируются возможности и угрозы. Действующие в маркетинговой среде силы представляют собой неконтролируемые факторы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них.

Экономические, правовые, политические и социальные компоненты макроокружения – это основные факторы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации. Проведём PEST-анализ (анализ макросреды) АН «Новоселье».

Экономическая составляющая макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. При анализе данного вопроса необходимо рассмотреть ряд характеристик, таких как темпы роста промышленного производства, темпы роста экономики в целом.

Период с 2009 по 2010 год явился не совсем благоприятным для развития экономики России. В целом по стране экономический рост составил положительное значение, но на уровне от 0 до 2%. Эти новые оценки связаны с оценкой мировой экономики и спроса на российский экспорт (по данным 2008 года экономический рост России составлял 6%); объём промышленного производства в России увеличился на 5,7% (для сравнения, в феврале промышленное производство в стране в годовом исчислении выросло на 1,9%, а в январе – на 7,8%, в целом в течение первого квартала объём промышленного производства в России увеличился на 5,8% к уровню первых трёх месяцев прошлого года), если брать промышленность в целом, то совокупный объём промышленного производства снизился до уровней 2005 г. За эти три года реальный рост российской экономики составил 23 %, а реальные доходы населения возросли на 32 %. Возвращение в 2005 год будет означать потерю пятой части ВВП и падение уровня жизни населения почти на четверть. Объём инвестиций в основной капитал в России в апреле 2010 года составил 521.21 млрд руб., что на 2.3% превышает показатель апреля 2009 года. По сравнению с мартом инвестиции выросли на 3.7%. За январь-апрель 2010 года объём инвестиций сократился по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 2.3%. Инвестиции в основной капитал в России в 2009 году сократились на 17% до 7539.9 млрд руб. Золотовалютные резервы (ЗВР) России сократились на 400 миллионов долларов, или на 0,1 процента, с 402,4 до 402,0 миллиарда долларов. Сегодня инфляция, накопленная с начала года, составляет 8,1%, и вряд ли вырастет до 9%.. Все эти показатели говорят о том, что в экономике страны есть серьёзные проблемы, которые связаны с мировым финансовым кризисом. Это уже не обычный бизнес-цикл, характеризуемый в худшем случае спадом ВВП на несколько процентов, а настоящая экономическая катастрофа, сопоставимая по масштабам с коллапсом экономики СССР в 90-х гг. Таким катастрофам, как правило, предшествует затяжной (несколько десятилетий) период процветания, приводящий к перекосам в структуре потребления и инвестирования. В России, где лишь 10 лет назад завершился длившийся полтора десятилетия структурный кризис, предпосылки для новой экономической катастрофы просто ещё не успели сформироваться. Структурные кризисы не происходят так часто. Однако, следует учесть, что Ярославский регион, в котором АН «Н» осуществляет свою деятельность, в последнее время значительно преуспевал в развитии (большое количество инвестиций, федеральное бюджетирование всвязи с тысячетелием города Ярославля и развититой инфраструктуры) и занимал одно из ведущих позиции в рейтинге регионов России. Таким образом, мировой финансовый кризис существенно отразился на деятельности ярославских предприятий и организаций, особенно остро стоит проблема малого бизнеса (по мере возможности осуществляется поддержка со стороны местных органов управления – создание бизнес-инкубатора и пр.). Можно сказать, что рассматриваемое предприятие фунуционирует в жёстких условиях сложившейся экономики страны и региона.

Далее рассмотрим политико-правовые факторы макроокружения организации. Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без учёта сложившейся в государстве политико-правовой среды. Эта среда определяется: законами и нормативными актами по регулированию предпринимательской деятельности, а также установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением имеющихся законов.

Знание законов позволяет организации правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства. Контроль за выполнением законов развивает необходимость их соблюдать.

Особым блоком инфраструктуры рынка недвижимости является законодательство, связанное с объектами недвижимого имущества и деятельностью Агентства Недвижимости. Так же как и другие блоки, оно оказывает существенное влияние, как на развитие рынка, так и её взаимоотношения с агентствами, организациями, населением.

Характерной чертой рыночных отношений в сфере недвижимости являются наличие специальной нормативно-правовой базы, регламентирующей отношения, связанные с недвижимым имуществом и значительная роль региональных и муниципальных нормативных актов.

Законодательство в сфере недвижимости представляет собой совокупность законов, иных нормативных правовых актов, посредством которых государством устанавливаются, изменяются или отменяются соответствующие правовые нормы. Систему законодательства образуют различные законы, а также иные нормативные правовые акты, регулирующие отношения в сфере недвижимости.

Источники права подразделяются на две основные группы:

* федеральные законы в сфере недвижимости и иные принятые в соответствии с ними нормативные правовые акты;
* законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ.

Конституция РФ является правовой основой развития всего российского законодательства. Она имеет высшую силу и прямое действие. Законы и иные правовые акты, принимаемые в РФ, должны полностью соответствовать положениям Конституции РФ.

В Конституции РФ решаются вопросы компетенции РФ и её субъектов по жилищному и гражданскому законодательству. Так, по Конституции РФ жилищное законодательство является предметом совместного ведения РФ и субъектов РФ.

Жилищный кодекс (ЖК), другие федеральные законы регламентируют жилищные отношения, которые согласно ст. 72 Конституции РФ являются предметом совместного ведения РФ и субъектов РФ. Поэтому ЖК и федеральные законы выступают одновременно в качестве правовой базы, на основе которой принимаются законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ. Исходя из конституционных положений, законодательство в РФ в сфере недвижимости развивается как сложная система, в которой в качестве системообразующих законов выступают Конституция РФ, федеральные законы (например, «Об основах федеральной жилищной политики», «О приватизации жилищного фонда в Российской Федерации»), Жилищный кодекс РФ и другие акты.

В состав жилищного законодательства входят также законы и другие нормативно-правовые акты, определяющие компетенцию органов исполнительной власти - правительства РФ, министерств и других федеральных органов управления, предприятий, учреждений, организаций в области управления государственным и муниципальным жилищным и другими фондами, организации эксплуатации и ремонта жилищного фонда и др.

Гражданский кодекс (ГК) содержит наиболее важные нормы, связанные с осуществлением прав на жилое помещение (гл. 18 и 35 ГК РФ). Согласно ст. 288 ГК РФ собственник владеет, пользуется и распоряжается принадлежащим ему жилым помещением в соответствии с его назначением, т.е. для проживания собственника и членов его семьи. ГК РФ одновременно устанавливает также, что жилые помещения могут сдаваться для проживания других граждан на основании договора.

Вторая часть ГК РФ включает гл. 35 «Наём жилого помещения», посвященную общему регулированию найма жилого помещения, осуществляемого на коммерческих началах. Гражданское законодательство регулирует отношения, связанные с владением, пользованием и распоряжением как жилыми, так и нежилыми помещениями.

Федеральные законы являются источниками правового регулирования. Так, среди федеральных законов особое место занимает Закон РФ «Об основах федеральной жилищной политики», принятый 24 декабря 1992 г. Данный закон является важнейшим политико-правовым актом, призванным обозначить основные направления жилищной политики. Этот Закон определяет важные, общие начала правового регулирования разнообразных жилищных и связанных с ними иных общественных отношений, которые подлежат конкретизации в нормах и актах жилищного, земельного, гражданского, административного и иного законодательства.

Законом также расширены возможности развития частной собственности в жилищной сфере, установлено право частной собственности на недвижимость или её часть, а также предусмотрены возможности для развития долгосрочного кредитования индивидуального и кооперативного строительства. В Закон включена ст. 19 «Приобретение гражданами жилья в частную собственность», в соответствии с которой граждане имеют право на приобретение жилья в частную собственность без ограничения его количества, размеров и стоимости многими способами. Предусмотрена возможность перехода объектов жилищной сферы из одной формы собственности в другую в порядке, установленном законодательством. Последнее обстоятельство является важным компонентом в системе реализации конституционного права на жилище, расширяя права собственников жилых домов и жилых помещений. В Законе урегулированы отношения найма жилья, обмена жилыми помещениями, включены нормы, посвященные регулированию земельных отношений: строительству, содержанию и ремонту жилья, налогово-кредитной поддержке жилищной реформы и др.

Жилищный кодекс является наиболее полным и кодифицированным законодательным актом, регулирующим достаточно полно и конкретно соответствующие жилищные отношения в России, в нём собраны воедино правовые нормы, систематизированные по отдельным институтам жилищного законодательства.

Но нормы ЖК регулируют в основном отношения, складывающиеся в связи с пользованием жилыми помещениями. Вопросу регулирования жилищных отношений в частном и других жилищных фондах в Кодексе уделяется недостаточно внимания, в нём не нашли отражения появившиеся разнообразные формы приобретения жилья в собственность. После принятия ЖК был издан целый ряд новых жилищных законов, появились новые понятия, которые не включены в Кодекс (например, понятие «частный жилищный фонд», «приватизация» и др.).

Особое место занимает Закон РСФСР «О приватизации жилищного фонда в РСФСР» от 4 июля 1991 г. Закон устанавливает основные принципы осуществления приватизации государственного и муниципального жилищных фондов, определяет правовые, социальные, экономические основы преобразования отношений собственности на жилье.

Вступление граждан в права собственности на жилье даёт им возможность эффективно вкладывать свои средства, выступать со своей недвижимостью на рынке жилья, свободно владеть, пользоваться и распоряжаться своим жильем. Закон подробно определяет, как и в каком порядке, с соблюдением каких правил производится приватизация жилья.

Одним из наиболее важных федеральных законов является Федеральный закон «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» № 122-ФЗ, принятый Государственной Думой РФ 17 июня 1997 г. и одобренный Советом Федерации 3 июля 1997 г.

Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним - юридический акт признания и подтверждения государством возникновения, ограничения, перехода или прекращения прав на недвижимое имущество в соответствии с ГК РФ. Государственная регистрация является единственным доказательством существования зарегистрированного права. Зарегистрированное право может быть оспорено только в судебном порядке.

Законодательство РФ о государственной регистрации прав на недвижимое имуществ и сделок с ним состоит из ГК РФ, указанного Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ. Субъекты РФ принимают правовые нормативные акты о поэтапном создании органов, осуществляющих государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Государственная регистрация прав на недвижимое имущество является обязательной для всех субъектов, действующих на рынке недвижимости, и проводится учреждением юстиции по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним на территории регистрационного округа по месту нахождения недвижимого имущества.

В отличие от стран с развитыми системами регистрации прав на недвижимость и отлаженными процедурами перехода прав на недвижимость для российского рынка недвижимости характерны более высокие издержки проведения сделок (проведение практически любой сделки с недвижимостью требует значительно больших затрат времени и средств на предварительное изучение объекта, на проведение процедур, связанных с передачей прав на недвижимость, чем при сделках с другими товарами).

Субъекты Федерации также принимают законы, регулирующие отношения в сфере недвижимости.

В системе законодательно-правовых актов особое место занимают жилищное право и акты, регулирующие сами жилищные отношения, связанные с жилищным строительством.

Решение жилищной проблемы является одной из важнейших задач Российского государства и общества. Жилище является главнейшим материальным условием жизни человека наряду с пищей, одеждой, водой, воздухом и т.д. потребность человека в жилье возникает с момента его рождения и сохраняется на всем протяжении его жизни, т.е. носит постоянный характер, видоизменяясь с возрастом, появлением семьи и т.д.

Жилищная реформа, развитие рынка жилья и жилищного строительства являются важнейшими условиями перехода к новым социально-экономическим отношениям.

Основой жилищной реформы в России является поэтапный переход от непосредственного выполнения государством функций финансирования, строительства, распределения жилищного фонда, а также функций собственника этого фонда к обеспечению правовых и экономических предпосылок и стимулов для формирования рыночных отношений в жилищной сфере. Регулирование жилищных отношений имеет сложный характер и осуществляется на базе сочетания принципов жилищного и гражданского законодательства. Всё это повышает необходимость углубленного изучения и, освоения основных жилищно-правовых и иных правовых категорий в сфере регулирования жилищных отношений, без знания которых невозможно правильное применение действующего законодательства.

Роль политико-правовых факторов в деятельности организации нельзя недооценивать. Соблюдение всех законодательных и нормативных актов является залогом успешной деятельности предприятия, поскольку обеспечивает репутацию надёжного производителя и партнёра.

Анализ социально-демографических факторов макроокружения позволяет выявить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: существующие в обществе обычаи, демографические структуры общества, рост населения, уровень образования и т.п. Приведём некоторые данные по Ярославской области:

Население: 1,3 млн.чел. (0,96% от численности населения РФ). Из них 81,8% городского населения (показатель по РФ - 81%).

Плотность населения: 36 чел./км².

Показатели естественного движения: рождаемость - 10,4 чел. на 1000 чел. (13 642 новорожденных, на 5 % больше, чем в 2007 году; ниже, чем в среднем по стране), смертность - 17,4 чел. на 1000 чел. (22 796 умерших, на 0,6 % меньше, чем в 2007 году; выше, чем в среднем по стране), естественная убыль - 7,6 чел. на 1000 чел. (9931 человек, на 8,6 % меньше, чем в 2007 году; выше, чем в среднем по стране), младенческая смертность - 6,7 умерших на 1000 живорождённых, что ниже среднего по России.

Национальный состав: русские - 95,15%, украинцы - 1%, татары - 0,45%, белорусы - 0,4%, мордва - 0,3%, чуваши - 0,2%, азербайджанцы, молдаване, цыгане, узбеки - по 0,1%, другие национальности - 1,0%.

Основные отрасли и важнейшие продукты промышленного и сельскохозяйственного производства: Машиностроение - главная отрасль промышленности области. На неё приходится половина всех работающих в промышленности и почти 40% выпускаемой продукции. Специализация машиностроения отличается разнообразием: электротехническая промышленность, химическое и нефтяное машиностроение, станкостроительная промышленность, приборостроение, судостроительная промышленность, дизелестроение, производство дорожных машин. Машиностроительные заводы имеются почти во всех городах области. Моторостроение - Ярославль, Рыбинск, Тутаев; судостроение - Ярославль, Рыбинск; радиоэлектроника - Ярославль; приборостроение - Ярославль, Рыбинск, Ростов; часовое производство - Углич; полиграфические и дорожные машины - Рыбинск; станкостроение - Ярославль, Данилов.

Энергетика: в этой области действуют:

* Угличская ГЭС (110 МВт; 230 млн.кВт·ч)
* Рыбинская ГЭС (346,4 МВт; 644 млн.кВт·ч)
* Ярославские ТЭЦ:
	+ ТЭЦ-1 (131 МВт, 697 Гкал/час; 471,9 млн.кВт·ч, 1,1 млн. Гкал (2006))
	+ ТЭЦ-2 (325 МВт, 1185 Гкал/час; 881,9 млн.кВт·ч, 1,9 млн. Гкал (2006))
	+ ТЭЦ-3 (345 МВт, 1665 Гкал/час; 1,271 млрд. кВт·ч, 2,7 млн. Гкал (2005))

В Ярославской (или возможно Костромской) области планируется строительство Центральной АЭС.

Химическая и нефтехимическая промышленность: предприятия химической и нефтехимической промышленности производят: автобензин, дизельное топливо и топочный мазут, лакокрасочную продукцию, пластмассы и синтетические смолы, изделия из пластмасс, синтетические каучуки, шины, технический углерод, резино- и асбестотехнические изделия, химико-фотографическую продукцию.

Лесная и деревообрабатывающая промышленность: представлена лесозаготовкой, лесопереработкой и бумажной промышленностью. Принципы размещения данной отрасли: заготовка леса - у источников сырья, а деревообработка - в крупных промышленных центрах.

Легкая промышленность: представлена текстильной, швейной, кожевенно-меховой и обувной подотраслями и т.п.

Пищевая промышленность: представлена крахмало-паточными, мукомольными, комбикормовыми, кондитерскими, ликеро-водочными, пиво-безалкогольными, мясоперерабатывающими, молокоперерабатывающими предприятиями.

Сельское хозяйство: животноводство (молочный крупный рогатый скот, разведение свиней, в Тутаевском, Большесельском, Угличском районах развито овцеводство овчинно-шубного направления, брейтовская порода свиней, вокруг крупных городов - Ярославля и Рыбинска построены крупные птицефабрики); растениеводство - преобладание кормовых культур, зерновые культуры, картофель, технические культуры, главная из которых лён, цикорий, овощи.

Демографическая обстановка в Ярославской области с каждым годом усложняется и оценивается сегодня, как неблагополучная за весь послевоенный период. Начиная с 1992 года, смертность в области превышает рождаемость. Снижается и продолжительность жизни населения.

Ситуация на рынке труда: в 2008 году численность экономически активного населения составила 730 тыс.чел.; уровень безработицы составлял 6 %.

Численность пенсионеров на конец 2008 года составила 395 тыс.чел. (301,4 человек на 1000 человек населения, что на 10,8 % больше общероссийского); численность занятых в экономике, приходящаяся на одного пенсионера - 1,7 чел.

В 2008 году среднедушевой денежный доход в месяц составлял 12 587,2 руб., что на 8,8% больше, чем в 2007 году и на 18% меньше среднероссийского.

### Браки и разводы: в 2008 году на тысячу человек населения было совершено 8,1 брака (всего 10 659) и 4,9 развода (всего 6484) против 8,5 браков (всего 11 172) и 4,7 разводов (всего 6247) в 2007 году. Показатели соответствуют общероссийским.

Социально-демографический аспект имеет важное значение при анализе макросреды организации. Услуги АН «Новоселья» индивидуальны и специфична, поэтому необходимо учитывать вышеперечисленные показатели. Так, низкий уровень рождаемости, численности молодого населения, негативно сказываются на объёмах купли-продажи объектив недвижимости, количество разводов приводит к различным обменным вариантам объектов недвижимости, уровень смертности также влияет на количество сделок купли-продажи и аренды; высокий процент городского населения позволяет организации сконцентрироваться на реализации своих услуг преимущественно в городах. Низкий среднедушевой доход населения, высокий уровень безработицы обуславливают снижение платёжеспособности населения.

Проведя анализ макросреды АН «Н», можно выделить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на развитие организации. Данные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

Среди факторов макросреды, оказывающих положительное влияние на деятельность предприятия, необходимо выделить следующие:

- развитие промышленности,

- ускорение темпа роста рынка.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

- нестабильная экономическая ситуация в стране,

- низкий платёжеспособный спрос,

- высокий уровень сборов и пошлин.

3.3. Формирование миссии и целей АН «Н»

Видение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения - это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только "настоящее" организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.Основные компоненты миссии:

* Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
* Категории целевых групп потребителей.
* Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.
* Конкурентные преимущества.
* Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в таблице 8.

Таблица 8

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненты | Содержание |
| Продукты или услуги | Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем |
| Категории целевыхпотребителей | Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, индустриальных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом |
| Технология | Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий? |
| Конкурентныепреимущества | В чём состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении |
| Философия | Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др. |

Существует два подхода к пониманию миссии: широкий и узкий. В широком понимании миссия - это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п. Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на достижение стратегических преимуществ за счёт создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Узко заданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счёт усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий. Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несёт в себе что-то, что делает её уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления. Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и её конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений. Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях. В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Признак "общие" означает широкие по масштабу и времени цели, которые, не имеют чётко выраженных количественных характеристик.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

Маркетинг. Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

Производство. Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

Финансы. Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

Управление персоналом. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

Менеджмент. Ключевая цель в этой области - определение критических сфер управленческого воздействия.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся:

* конкретность и измеримость. Выражая цели в чётких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;
* горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;
* достижимость. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;
* непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе перестройки цель – «сохранение трудового коллектива» - привела к снижению мотивации труда.

Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два-три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса. Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задаёт направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей рисунок 12.

**Подцели по подсистемам организации**

**Финансы**

**Персонал**

**Маркетинг**

**Производство**

**Ключевые цели по подсистемам организации**

**Общая цель организации**

Рис. 12. Иерархия целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

* общая цель должна содержать описание конечного результата;
* при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
* при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
* подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
* фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Миссия организации представляет собой общую цель организации, которая объединяет все аспекты ее деятельности. Она выражает философию и смысл существования организации и выступает как основной ориентир всей деятельности.

Существует два подхода к формулированию миссии организации: краткий и состоящий из трёх частей.

1. Миссия – стать крупным агентством на рынке недвижимости города Ярославля.
2. Миссия – в мире недвижимости мы обеспечиваем комфорт и безопасность нашим Клиентам, воплощая их мечты в реальность; миссия агентства недвижимости «Н» заключается в оказании нашим клиентам (гражданам и организациям) риэлтерских услуг в Ярославле и Ярославской области на уровне, соответствующем высшим профессиональным и этическим стандартам; улучшить качество и комфорт жизни людей, максимально способствовать созданию цивилизованного рынка недвижимости, где отношения клиент-риэлтор-агентство основаны на взаимном доверии и уважении.
3. Основная миссия – сделать человека счастливее, помогая приобрести ему любимый долгожданный дом, т.е. дом, семья, уют и гармони, но, не вполне обоснованно, многие потребители считают, что мы продаём наши квартиры и подороже, а мы на самом деле - оказываем услуги по продаже не своих квартир и по цене, по которой желает собственник;

Основные ценности нашей компании:

* Надёжность при проведении сделок и безопасность наших клиентов являются безусловным императивом для нас. Это обеспечивается за счёт высокого уровня используемых схем и стандартов, а также благодаря профессионализму и доброжелательности всех наших сотрудников.
* Развитие и самосовершенствование компании – наш приоритет, ориентация на долгосрочную и стабильную деятельность на рынке недвижимости Ярославля.
* АН «Н» всегда открыто для Вас – наших клиентов, партнёров, представителей средств массовой информации. Мы также готовы дополнительно рассказать Вам о нашей деятельности.
* АН «Н» – российская компания, работающая в Ярославле. Естественным для нас является активное участие в решении социальных проблем ярославцев и в оживлении инвестиционных процессов в нашем городе.
* Коллектив АН «Н» отличает корпоративный дух, здоровый моральный климат. Наш принцип – взаимное уважение к работе коллег. Каждый сотрудник нашей компании имеет широкие возможности для самораскрытия и профессионального совершенствования.

Стратегическая цель:

Сохраняя позиции успешной, высоко профессиональной, авторитетной и надежной компании, стремиться к достижению лидерства во всех сферах нашей деятельности.

Видение будущего включает в себя основные ключевые факторы успеха нашей компании, для достижения этого компания АН «Н» стремится иметь:

* Безупречную репутацию в обществе;
* Высокое качество обслуживания Клиентов;
* Гарантии надежности и безопасности;
* Высококвалифицированный персонал;
* Профессиональное обучение сотрудников;
* Обширные информационные банки данных предложений по недвижимости;
* Удобные, технически оснащенные офисы;
* Индивидуальный подход к клиентам;
* Широкая география присутствия на рынке;
* Опора в развитии на партнерские отношения с компаниями из других сфер деятельности.

На основе миссии формулируются ключевые цели организации.

Таблица 9

Ключевые цели по функциональным подсистемам.

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
| Маркетинг | Выйти в лидеры по оказанию услуг в риэлтерской деятельности города Ярославля (России). |
| Производство | Увеличить количество сделок до объёмов, удовлетворяющих спрос. |
| Инновации (НИР) | Максимально приблизиться к лидерам или стать лидером по введению новых технологий в сфере риэлтерской деятельности и совершенствовании оказании услуг, максимальная эффективность выполняемых работ. |
| Финансы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. |
| Персонал | Обеспечить условия для безопасного труда работников, а также для повышения заинтересованности в работе. |
| Менеджмент | Определить проблемы, существующие в области управления и способы их решения для получения запланированных результатов. |

Стратегия выбирается после того, как определены миссия и цели организации.

Стратегия выражает общую концепцию того, какими путями достигаются поставленные цели.

В настоящее время можно говорить об использовании на АН «Новоселье» нескольких стратегий, т.е. на предприятии проводится комбинированная стратегия.

1. Стратегия развития рынка, когда предприятие ищет новые рынки сбыта предоставляемых услуг, не изменяя при этом основные виды услуг, которые предлагаются потребителю. Предприятие находится в постоянном поиске новых рынков сбыта своих услуг (региональный уровень).
2. Стратеги развития предоставляемых услуг. Предприятие концентрирует свои усилия на изменении оказываемых услуг и с новыми услугами выходит на уже освоенный в прошлом рынок. Так, в настоящий момент осваивается предоставление услуг в других городах Ярославской области (филиалы агентства). В будущем планируется открытие новых офисов в других краевых городах таких, как Иваново и Кострома.

3.4. Выбор стратегии на основе SWOT-анализа

Прежде чем приступать к процессу выбора стратегии на основании SWOT – анализа, необходимо привести краткий список эталонных стратегий. Из этого списка в дальнейшем будут выбраны те стратегии, реализация которых позволит достигнуть целей организации.

Эталонные стратегии развития бизнеса:

1. Стратегии концентрированного роста (услуга и (или) рынок изменяется: направление, положение внутри рынка и процесс не изменяются):

- стратегия усиления позиций на рынке (проникновения на рынок): фирма с данным видом услуг на данном рынке старается завоевать лучшие позиции;

- стратегия развития рынка: поиск новых рынков для предоставляемых услуг,

- стратегия развития продукта: предоставление новых услуг, которые будут реализовываться на уже освоенном рынке,

2. Стратегии интегрированного роста: фирма расширяется за счет добавления новых структур:

- стратегия обратной вертикальной интеграции: рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над партнёрами (компаньонами), а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

стратегия вперед идущей вертикальной интеграции: рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над системами распределения и продажи;

- стратегия горизонтальной интеграции: слияние или поглощение однородных предприятий.

3. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирма не может дальше развиваться на данном рынке в рамках данной отрасли с данным видом услуг:

- стратегия центрированной диверсификации: поиск и использование дополнительных возможностей для оказания новых услуг, заключенных в существующем бизнесе:

- стратегия горизонтальной диверсификации, рост на существующем рынке за счет новых услуг, требующих новой технологии (новая услуга должена быть сопутствующей уже предоставляемым услугам);

- стратегия конгломеративной диверсификации: рост за счет предоставления новых видов услуг, технологически не связанных с существующими, которые реализуются на новых рынках.

4. Стратегии целенаправленного сокращения реализуются когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике:

- стратегия ликвидации: фирма не может дальше вести свой бизнес;

- стратегия "сбора урожая": отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;

- стратегия сокращения: фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнесов для того чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

- стратегия сокращения расходов: поиск возможностей уменьшения издержек.

Любое положение на рынке, конечно, при условии наличии у фирмы потенциала и профессионализма, может быть проанализировано и с точки зрения потенциальных возможностей. Агентство недвижимости в настоящих условиях рынка – наиболее уязвимый бизнес, полностью зависимый от экономической конъюнктуры. Воспользовавшись терминологией известного SWOT-анализа, попробуем исследовать агентство недвижимости с точки зрения его сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей со стороны окружающей среды.

Самое интересное в данном анализе заключается в том, что фактор, являющийся на первый взгляд угрозой, при более детальном рассмотрении представляет собой либо возможность, которую агентство вряд ли заметит в обычных рыночных условиях, либо направление деятельности, которое не сочтет необходимым развивать, не изыщет для этого ресурсов и т.п. Поэтому некоторые факторы рассматриваются с двух сторон.

Для успешного осуществления SWOT – анализа необходимо указать угрозы и возможности. Они позволят выделить наиболее значимые возможности и угрозы.

Возможности, предопределяемые внешними факторами, следующие:

1. Возможность развития новых сегментов услуг. Даже если эта возможность вынужденная, то же можно сказать про более активное использование участниками рынка.

2. Оптимизация затрат, «очищение» бизнеса от изжитых технологий.

3. Оптимизация кадров и профессиональных компетенций, хотя и является неблагоприятным социальным процессом, но оставит лучших, наиболее эффективных, определит благоприятную перспективу.

4. Возможность бросить освободившиеся силы и время на решение проблем, которые долго откладывались. Например, обучение, тренинги, аттестация, оптимизация организационной структуры.

5. Поскольку агентство недвижимости, прежде всего, зарабатывает вознаграждение от сделки, общая выручка зависит от их количества. Более доступные цены сделают это количество больше в тот момент, когда всем потенциальным покупателям жилья надоест ждать, цены снизятся, и сделки на рынке будут происходить более активно.

6. Жёсткие требования внешней среды являются фактором естественного отбора на рынке не только среди агентств недвижимости, значительное количество которых уже закрылось, но и среди других операторов. В итоге остаются самые сильные и профессиональны. Устраняются способы недобросовестной и даже «чёрной» конкуренции. В определенной степени с такими партнерами и контрагентами становится легче работать. Партнеры в общих интересах бизнеса идут на уступки, заинтересованы в сотрудничестве и т.д.

7. Многие не понимают положительной стороны ужесточения банками процесса выдачи кредитов. Многие заемщики, желая приобрести долгожданную квартиру, не до конца понимают бремя десятилетнего кредита, ежегодных платежей за страховки и т.п. Банк подстраховывает теперь не только себя, но и заёмщика.

Каковы плюсы, минусы, возможности конкретного бизнеса – решать собственнику или менеджменту. Как любая оценка, основанная лишь на обобщенной методике, это вопрос субъективный, зависящий не только от менталитета руководителя, но и от внутренних факторов фирмы.

Основной вывод, который в первую очередь необходимо учесть: необходимость видеть перспективы в сложных ситуациях, мыслить шире, прогрессивнее и перспективнее.

По результатам выделим возможности, имеющие наибольшее значение для организации и которые обязательно нужно использовать при разработке стратегии:

- возможность выхода на новые рынки,

- широкая известность в регионе,

- ускорение темпов роста рынка недвижимости.

Рассмотрим угозы:

Угрозы рынка и внешних факторов:

1. Сложность прогнозирования рынка в настоящей ситуации. Несмотря на пережитые ранее кризисы локального и российского рынка недвижимости, впервые переживая мировой экономический кризис, который настолько затронул все аспекты нашей деятельности. Особенно велико его воздействие будет, помимо финансовой, на социальную сферу, а операции на рынке недвижимости – это процесс не только финансовый, но и социальный.

2. Развитие некоторых сегментов рынка, например, строящегося жилья, столкнулось с большими и никак не зависящими от наших потуг трудностями. Соответственно, некоторые направления деятельности приходится частично сокращать, оптимизировать кадровый состав, менять технологию работы.

3. Под угрозой оказываются некоторые категории клиентов. Их риски возрастают, и это неминуемо сказывается на работе агентства. Например, это риски купивших строящееся жилье, риски ипотечных заемщиков по повышению ставок.

4. Бизнес становится зависим от многих внешних факторов гораздо сильнее, что сказывается на финансовых результатах. К числу таких факторов относится доступность ипотеки и кредитных ресурсов.

Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организяции и требующие немедленного и обязательного устранения:

- усиление давления со стороны конкурентов,

- высокая концентрация производства и уровень конкуренции,

- влияние партнёров и потребителей (клиентов).

Следующие угрозы также должны находиться в поле зрения руководства и как можно быстрее устранены:

- тенденция к физическому и моральному старению основных средств,

- низкий платёжеспособный спрос.

Далее для завершения SWOT-анализа отметим SWOT для АН «Н». Здесь необходимо учитывать возможности и угрозы, содержащиеся в макро- и микроокружении организации в совокупности с сильными и слабыми сторонами рассматриваемого предприятия.

Сильные стороны АН «»:

1. Многолетний опыт работы на рынке, несколько «пережитых» кризисов и стагнаций рынка недвижимости и кризис «90-х» позволяют нам прогнозировать развитие ситуации.

2. Корпоративная система взаимодействия, обмена опытом и методических разработок. Даже самые молодые агентства нашей сети имеют возможность использовать этот опыт.

3. Отработанные единые технологии, и быстрое управление изменениями и их внедрение. Здесь имеется в виду, что новые требования рынка заставляют разрабатывать и внедрять новые технологии работы с клиентом, менять общефирменные процессы, формы мотивации сотрудников.

4. Единые корпоративные ресурсы дают возможность оптимизации и минимизации затрат.

5. Развиты все направления услуг и сегменты рынка. Поскольку у них у всех различные закономерности, цикличность, сезонность, то такая «диверсификация портфеля» позволят удержаться «на плаву».

Слабые стороны:

1. Любое агентство недвижимости на настоящем рынке, по большому счету, не властно над ситуацией. Иными словами, никакими своими действиями нельзя в кризисных условиях стимулировать клиентов покупать недвижимость. Какими-то своими действиями и качеством услуг можно только перераспределить клиентов в свою пользу. Это слабая сторона не конкретного агентства, а бизнеса в целом, как вида.

2. Любые попытки разъяснительной работы, направленной на снижение панических настроений покупателей, неоправданных ожиданий малоэффективны. Нельзя сказать, что они совсем не приносят пользы, это нужно делать тем больше, чем сложнее рынок. Но попытки самых объективных прогнозов воспринимаются часто субъективно и с недоверием. Это тоже недостаток вида бизнеса.

3. К агентствам недвижимости и вообще, профессии риэлтора в нашем обществе сложилось предвзятое отношение. Самые искренние попытки убедить клиентов в обратном и продемонстрировать обратное, не всегда приносят желаемый эффект на 100%. И хотя это, скорее, слабая сторона самого российского рынка недвижимости, чем агентства, с ней нужно считаться.

4. Обострена текучесть кадров, которая высока даже в условиях стабильности.

Таким образом, на основании данных SWOT-анализа из вышеперечисленных эталонных стратегий выберем те, которые обеспечат достижение целей организации.

Для АН «Н» наиболее приемлемыми будут стратегии концентрированного и интегрированного роста. В соответствии с наиболее явными угрозами (усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация объектов недвижимости и уровень конкуренции, влияние партнёров и потребителей) и возможностями (возможность выхода на новые рынки, широкая известность в регионе, ускорение темпов роста рынка недвижимости) сделаем выбор.

Предприятию необходимо использовать комбинацию стратегий: стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность - широкая известность в регионе, устраняемая угроза - усиление давления со стороны конкурентов), стратегию развития рынка (используемая возможность - выход на новые рынки, устраняемая угроза - высокая концентрация предоставляемых в данной области и уровень конкуренции). Также возможно использование стратегии обратной вертикальной интеграции, при помощи которой устанавливается контроль над партнёрами. Но первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо прежде всего направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её усапешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития предприятия.

3.5. Совершенствование маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия - это постановка долгосрочных целей и задач для предприятия (в данном случае), которые способствуют решению каких-либо проблем, связанных с их деятельностью. В данном случае организация (АН «») планирует решить ряд проблем, сложившихся в ходе своей деятельности. В условиях сильной конкуренции на российском рынке среди предприятий, занимающихся предоставлением риэлтерских услуг, можно выделить эти проблемы для АН «»:

1) Увеличение конкурентоспособности предоставляемых услуг (т.е. сделать их доступными и качественным для клиентов);

2) Расширение рынка сбыта (т.е. увеличение объёма продаж и распространение определённых видов услуг на большое число локальных рынков);

3) Улучшение производственных возможностей фирмы (замена устаревшей оргтехники и средств связи, его автоматизация в дальнейшем приведет к снижению издержек и улучшению качества предоставляемых услуг);

4) Увеличение числа клиентов (за 13 лет своей деятельности АН «Н» зарекомендовало себя хорошо среди потребителей данных услуг, но появление множества конкурентов способствовало отвлечению части клиентов от их услуг, поэтому задача состоит в том, чтобы вернуть долю реальных покупателей, возможно и их увеличение, но это достаточно сложно в условиях существующей конкуренции и мирового финансового кризиса);

На данный момент вышеперечисленные пункты - это примерный стратегический план предприятия, который необходимо реализовать в ближайшие 3 года, иначе деятельность будет приносить убытки.

На мой взгляд, реализация этих планов заметно улучшит положение АН «Н» на рынке недвижимости и сделать это необходимо с помощью проведения следующих мероприятий:

- проведение крупной рекламной компании (услуги должны стать максимально-узнаваемыми и позиционироваться как качественный и доступный);

- улучшение предоставляемых (за счет введения новых технологий);

- замена устаревшего оборудования (хотя бы частично);

- найма высококвалифицированных специалистов или повышение квалификации уже работающих;

- производство нового вида услуг, который заинтересует свой круг потребителей (для этого необходимо провести маркетинговые исследования в области предпочтений и сегментировать рынок для выявления потенциальных покупателей нового вида услуг).

Таким образом, я выявила основные задачи и способы их воплощения, на которые необходимо направлять денежные средства предприятию АН «Н», чтобы возродить свои позиции на рынке недвижимости.

В долгосрочной маркетинговой стратегии хотелось бы выделить как цель - строительство филиала АН «Н» в другом регионе России, что увеличит объём предоставляемых услуг, территорию сбыта объектов недвижимости и число потенциальных клиентов.

Но главная проблема, по моему мнению, состоит в системе управления маркетинговой деятельности АН «Н» непосредственно руководством фирмы, чтобы провести полноценное стратегическое планирование агентства недвижимости необходимо усовершенствовать систему управления для нормализации деятельности данной организации.

Под совершенствованием управления маркетинговой деятельностью понимают определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификации, деятельности, методов и приёмов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными.

Практическое воплощение, методики развития совершенствования маркетинговой деятельности предприятия можно найти в статьях и работах специалистов консалтинговых фирм.

Любой процесс совершенствования начинается с адекватного анализа положения дел на момент исследования. Совершенствование системы нуждается в точном ориентире, первоначальных данных, позволяющих точно определить общее движение системы.

В управлении маркетинговой деятельностью АН «Н» присутствуют значительные расхождения от традиционно описанных форм администрирования, в частности на предприятии нет специалистов - маркетологов, как и нет отдельной службы (отдела маркетинга). Руководство мотивирует отсутствие таковых несколькими причинами:

1. Не все агентства недвижимости имеют структуры управления маркетингом. Отдела маркетинга не имеют многие фирмы. А такие организации, как «М», «К» имеют в штате одного специалиста - маркетолога.
2. Маркетинг - это цена и усилия по сбыту. Поэтому большая часть средств расходуется на поддержание работоспособности офиса со штатом риэлторов.
3. Введение «непонятного» отдела маркетинга только на основе распоряжений, инструкций, положений, аттестаций - сделает процесс управления бюрократическим, создаст дополнительные временные и денежные затраты, которые в итоге, не приведут к реальному улучшению деятельности и росту объемов сбыта.

Маркетинговая деятельность АН «», которая сейчас осуществляется предприятием, является адекватной для рыночной ситуации и создает необходимые (или ожидаемые) объёмы спроса на услуги, предоставляемые предприятием. Поэтому нет смысла вкладывать ресурсы (деньги, время) в то, что и так удовлетворяет. Таким образом, и в области стратегического маркетинга в АН «» есть дефициты.

Заключительный этап планирования связан с разработкой программ по реализации стратегии. Наряду с финансовой и прочими программами к ним относятся маркетинговый план с ключевым пунктом - бюджетом продаж. Таким образом, начинается маркетинг продаж, трейд-маркетинг или он же «тактический маркетинг». Маркетинг продаж - это отдел продаж, и тон в нём задают не аналитики, а риэлторы.

В идеале нужно иметь отдел маркетинга или хотя бы маркетолога в фирме. Но на практике большинства российских предприятий не последнее место занимает экономическая причина: маркетинг, как и любая управленческая функция, стоит денег.

Маркетинговые функции приходиться выполнять риэлторам, на которых, помимо основных функций ложатся вопросы ценообразования, прогнозирования продаж, сегментирования и позиционирования, постановка и разработка целей для рекламных мероприятий.

Практически не поддерживается аналитическая функция, не всегда системно собирается необходимая информация. При этом получается, что директор, который выполняет функции принятия решений и регулирования оказывается в некотором информационном вакууме, т.к. его управленческие решения основаны не на систематически собранном материале и материале, прошедшим аналитическую обработку. В условиях дефицита времени руководящих работников в связи с огромным числом проблем, с которыми современный директор сталкивается изо дня в день, можно предположить, что управление маркетинговой деятельностью АН «» осуществляется интуитивно, без учёта рыночной ситуации, её прогноза.

Кроме того, очень тревожным можно считать факт полного отсутствия функций по брендингу, т.к. рынок недвижимости, будучи насыщенным, вступает в фазу брендинга. Ещё один вывод касается маркетинговой стратегии фирмы. В настоящее время в связи уже с описанными тенденциями - отсутствия системного сбора информации, анализа, т.е. обратной связи собственным усилиям, маркетинговую стратегию можно охарактеризовать как пассивную, она в основном складывается из тактических ходов, повторяющих действия конкурентов.

Любое совершенствование должно быть ориентировано на проблемы. Для построения рабочей модели совершенствования организации маркетинговой деятельности последовательно нужно учесть все особенности, которые были выявлены при анализе:

1. Не все функции необходимые для поддержания маркетинговой ориентации предприятия выполняются.

2. Присутствуют функции, которые поддерживаются нерегулярно, принятие решений по ним основано на интуиции первых лиц, субъективно.

3. Отсутствует коллективное видение на стратегическое развитие компании.

4. Между отделом продаж, отделом рекламы и менеджерами ССМ существует значительное разделение функций в процессе планирования и реализации маркетинговой стратегии - что приводит к тому, что «генеральным менеджером маркетинга», который объединяет все составляющие маркетинга - ассортимент, цену, каналы продвижения на рынок и маркетинговые коммуникации осуществляет генеральный директор. Это рождает противоположное работе в команде потенциал статусного конфликта - когда каждое из подразделений пытается привлечь в свою сторону большее количество ресурсов.

5. Руководство компании не придает особого значения совершенствованию маркетинговой деятельности агентства, т.к. там преобладает сбытовая ориентация.

Для того чтобы избежать таких потерь, необходимо принять к действию следующие меры.

1. Расширение рабочего коллектива;

2. Подготовка и обучение персонала;

3. Приобретение более полных знаний по существующим рынкам, на которых работает фирма;

4. Изучение и анализ потенциальных рынков;

5. Ежеквартально проводить опросы покупателей для выявления покупательских предпочтений;

6. Появление отдела маркетинга или маркетиолога, которому необходимо вести учёт спроса на каждый вид услуги и принимать план, опираясь на полученную статистику;

7. Отсутствие информации о предприятии в СМИ неблагоприятно сказывается на её имидже, влияет на спрос товаров, поэтому перед выводом на потребительский рынок новых товаров необходимо провести широкомасштабную рекламную кампанию;

8. Разработка новых видов услуг с предварительным изучением нужд и потребностей потенциальных клиентов;

9. Ежемесячно выделять средства для проведения рекламных мероприятий.

Заключение

В заключение проделанной работы можно сделать вывод о том, что именно выбранная и реализованная стратегия деятельности предприятия является основой его успешного существования в рыночных условиях.

На принятие маркетинговых решений оказывают влияние различные факторы, в основном - это внешние факторы, например экономические факторы (уровень безработицы и доходов населения), политические факторы (общая политическая обстановка в стране), правовая среда (развитие законодательства в области предпринимательства) и т.д. Все это способствует тому, что принять действительно верное решение бывает иногда очень сложно.

Выдвижение наиболее важных задач в области производственной, ценовой, сбытовой политики предприятия, определение генеральных направлений, повышения его деловой активности с использованием благоприятных внешних факторов и внутренних возможностей воздействия на покупателей (потребителей) и конкурентов составляют суть стратегии маркетинга. Она осуществляется через стратегическое проектирование, позволяющее привести в соответствие цели и возможности предприятия по их достижению. Процесс стратегического проектирования состоит из выработки программы предприятия, формулирования его задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации.

Выявленные на основе анализа цели стратегического развития в первую очередь отражают направления деятельности по преодолению слабых и укреплению сильных конкурентных позиций предприятия. Поскольку составляющие стратегического потенциала непосредственно связаны со всеми видами ресурсов предприятия, расширение того или иного ресурса во взаимосвязи с другими позволит реализовать стратегические цели.

Таким образом, маркетинговая стратегия в организации играет очень важную роль, так как способствует ее росту и подержанию конкурентоспособности на рынке. А способы, причины и этапы разработки эффективной маркетинговой стратегии описаны в данной курсовой работе и разобраны на примере предприятия, функционирующего на российском рынке АН «Н».

В курсовой работе рассмотрены вопросы постановки регулярного маркетинга в Агентстве Недвижимости «» и разработка маркетинговой стратегии данной фирмы с целью анализа и усовершенствования его маркетинговой деятельности. Особый акцент в работе поставлен на проблемах «переходного» периода, когда предприятие, находящееся в одной идеологии - сбытовой переходит к маркетинговой, рыночной. Маркетинг на современном предприятии - это вопрос не только комплектации службы или отдела маркетинга. Это сложный управленческий процесс, в котором систематически увязываются между собой компоненты маркетинговой деятельности - ассортимент, цена, маркетинговые коммуникации с теми внешними условиями (рынком), в котором находиться организация. Кроме того, современные маркетинговые технологии, в частности брендинг, также должны быть освоены предприятием и включены в его стратегию для успешного развития и дальнейшего роста.

Переход к рыночной или маркетинговой ориентации для компании представляет собой своего рода реконструкцию, так как необходимо, чтобы все звенья компании ориентировались в первую очередь не на то, что освоено, легко и привычно, а на то, что востребовано рынком.

В работе системно описан рынок недвижимости - его тенденции в городе Ярославля и его дальнейшее его развитие. Было показано, что за прошедшие два года рынок недвижимости как перспективный и быстрорастущий, особенно в отдельных сегментах, испытывает значительные изменения:

1. Наблюдается снижение роста спроса по всем сегментам рынка.

2. Конкурентная борьба становиться очень острой, состояние рынка недвижимости близко к насыщению, поэтому успешное развитие на нем будет связано с преобладанием именно маркетинговой ориентацией, технологиями брендирования.

Для обеспечения конкурентоспособности АН «», стоит задача перестроить свою стратегию, причем сделать это с наименьшими затратами и в режиме ежедневной работы.

В курсовой работе предложены и обоснованы варианты совершенствования управления маркетинговой деятельностью и непосредственно представлена сама маркетинговая стратегия организации.

Первая глава посвящена теоретическим основам стратегическому планированию маркетинговой деятельности предприятия и подходов к ее управлению в современных рыночных условиях. Вторая глава посвящена анализу основных направлений и аспектов деятельности агентства недвижимости. Третья глава отражает непосредственно саму разработку планирования маркетинговой стратегии, ситуационному анализу АН «» и положению предоставляемых услуг на рынке недвижимости. Основные положения АН «»:

1. В фирме преобладает сбытовая идеология маркетинговой деятельности.

2. Отсутствует самостоятельная маркетинговая стратегия. В настоящее время поведение предприятия отражает общие тенденции стратегий лидеров рынка – «К», «М». Однако, несмотря на относительно низкую стоимость подражательных стратегий, они не способствуют захвату рынка и приводят к тому, что позиции предприятия ослабевают.

Для перевода слабых сторон в сильные возможности необходимо:

1. Перевести предприятие на маркетинговую идеологию;

2. Разработать маркетинговую стратегию;

3. Осуществить усилия по формированию бренда АН «».

Все эти решения приводят к усилению регулярных форм маркетинга, внедрение отдела или специалиста с недостающими в настоящее время функциями в структуру агентства. С другой стороны АН «» представляет собой безубыточное предприятие и работает на рынке с 1997 года, значит, маркетинговая деятельность активно поддерживается, просто диффузно представлена и распределена по разным исполнителям. В работе нами проведена декомпозиция функций маркетинга.

В работе описаны варианты перехода к новым уровням с учётом имеющейся ситуации, а также выделены возможные проблемы, с которыми может столкнуться внедрение в структуру управления нового подразделения (сопротивление, непонимание необходимости систематической маркетинговой информации, «неправильная постановка» форсированными усилиями).

Результаты работы могут быть использованы руководством АН «» для выработки стратегии перехода к маркетинговой, рыночной ориентации.

Материал работы, в котором системно излагаются технологии анализа организации (управления) маркетинга на предприятии, является актуальным и востребованным, так как знание этих особенностей позволяет сократить количество ошибок, повысить качество маркетинговых стратегий, а значит, позволит компании добиваться большего коммерческого успеха. Свою выгоду от этого получат и клиенты, ведь основная идея рыночной маркетинговой ориентации - в максимальной степени понимать и удовлетворять их потребностям.

Кроме этого материалы работы будут полезны для постановки системы управления маркетинговой деятельностью на коммерческом предприятии вообще и предприятии, связанном с рынком недвижимости.

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002., с. 223 [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002., с. 222. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ноздревой. Р.Б. Крылова Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу.- М.: Юрист, 2000., с. 87 [↑](#footnote-ref-3)
4. Муромкина И.И. Разработка стратегий маркетинга на рынке потребительских товаров. - Н.Новгород: НКИ, 2000., с. 231. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кондинская О. Стратегический маркетинг и финансовое планирование// Маркетинг, №2, 2001, с.34. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ноздревой. Р.Б. Крылова Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу.- М.: Юрист, 2000., с. 211 [↑](#footnote-ref-6)
7. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности.-Пер. с англ. К.Ткаченко.-М.: Фаир-Пресс, 2002., с.83 [↑](#footnote-ref-7)
8. Муромкина И.И. Разработка стратегий маркетинга на рынке потребительских товаров. - Н.Новгород: НКИ, 2000., с. 187 [↑](#footnote-ref-8)