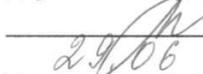


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента и бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
 И.А. Лиман
29.06 2021 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Смарт-маркетинг: международное развитие бизнеса»

Выполнила работу
студентка 2 курса
очной формы обучения
Научный руководитель
д-р экон. наук, профессор
Рецензент



Прибылева Алена Валерьевна

руководитель отдела продаж
ООО «Этажи-Западная Сибирь»



Симонова Людмила Михайловна



Завершенюк Жанна Борисовна

Тюмень
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ.....	9
1.1. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ, СОСТАВЛЯЮЩИЕ	9
1.2. КРИТЕРИИ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ УСЛУГ.....	13
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ И РЕЗЕРВОВ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ	17
2.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ.....	17
2.2. ТЕХНОЛОГИЯ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ	25
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ	37
3.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АГЕНТСТВА НЕДВИЖИМОСТИ.....	37
3.2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ	42
3.3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «СОВА».....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «СОВА».....	80

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация мировой экономики и усиление конкурентной борьбы на международных и национальных рынках привели к тому, что проблеме оценки и обеспечения конкурентоспособности стало уделяться значительное внимание. В настоящее время российская экономика характеризуется приоритетным развитием сферы услуг, сопровождающимся не менее интенсивным конкурентным противостоянием взаимодействующих на данном рынке предприятий. Особую важность приобретает конкурентоспособность услуг компаний сферы недвижимости, как основного звена экономики. Повышение значимости данного направления в социально-экономическом плане является в настоящее время общемировой тенденцией. Однако в России показатель конкурентоспособности услуг на рынке недвижимости на сегодняшний день находится на невысоком уровне, что связано, в первую очередь, с неудовлетворительным состоянием качества обслуживания. В сложившейся ситуации для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, но и выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность услуг и определять ее основные направления.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки в современных условиях направлений, способов и эффективных механизмов повышения конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости. В настоящее время количество предприятий, задействованных в данной сфере, неуклонно растет. Рынок недвижимости становится одним из самых динамично развивающихся и конкурентных рынков в российской экономике. Все более заметно повышается роль фирм в решении важнейшей жилищной проблемы, которая раньше полностью решалась государством. Улучшающийся инвестиционный климат, рост доходов населения, развитие ипотечного кредитования, высокая рентабельность рынка недвижимости привлекают на

него новых участников, в результате чего предприятия сферы недвижимости вынуждены формировать новые механизмы повышения своей конкурентоспособности. По мере насыщения рынка передовые технологии управления становятся все более значимым фактором конкурентоспособности. В связи с этим рассмотрение вопросов оценки и повышения конкурентоспособности услуг фирм, действующих в сфере недвижимости, становится весьма актуальной задачей. Повышение качества предоставляемых услуг в сфере недвижимости расценивается в настоящее время, как решающее условие конкурентоспособности фирмы на рынке.

Актуальность обращения к этой теме применительно к внутренним потребностям науки обоснована тем, что многие существенные в теоретическом и практическом отношении вопросы о конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости еще остаются недостаточно проработанными. На практике разработка и внедрение стратегий по реализации конкурентных преимуществ должны базироваться на результатах диагностики состояния предприятий сферы услуг и их потребительской привлекательности, проводимой в рамках оценки конкурентоспособности. Однако в настоящее время это сопряжено с рядом проблем:

- в научной литературе не отражена модель, характеризующая взаимосвязь и взаимозависимость конкурентоспособности и инструментов ее достижения;

- не определены современные факторы конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости;

- отсутствует комплексная количественная методика оценки, учитывающая современные факторы конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости, что затрудняет исследование преимуществ и недостатков по сравнению с конкурирующими предприятиями;

- не определены рекомендации по повышению конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости, обусловленные выявлением конкурентных преимуществ;

– не сформированы профессиональные навыки предприятий сферы услуг по разработке и реализации мероприятий, направленных на ее обеспечение.

Все вышеизложенное указывает на необходимость продолжения исследований в данном направлении: обоснования теоретических положений обеспечения конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости, разработки комплексной количественной методики ее оценки с учетом современных факторов конкурентоспособности услуг и рекомендаций по формированию стратегий предприятий сферы услуг по реализации конкурентных преимуществ.

Целью данной работы является исследование конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости на уровне конкретной компании и разработка программы мероприятий, направленной на ее повышение.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие основные задачи:

- исследовать теоретические аспекты конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости;
- определить современные факторы конкурентоспособности услуг в данной сфере;
- рассмотреть методические подходы к оценке конкурентоспособности услуг;
- оценить конкурентоспособность услуг исследуемой компании;
- разработать программу повышения конкурентоспособности услуг.

Объект исследования – крупная компания Тюменской области, являющаяся в настоящее время одним из лидеров в своей отрасли - агентство недвижимости «СОВА».

Предметом исследования выступает совокупность факторов обеспечения конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости исследуемой компании.

Теоретической и методологической базой исследования служат положения в области экономической теории, менеджмента, маркетинга, экономики предприятий; выводы, содержащиеся в работах ведущих

отечественных и зарубежных экономистов по изучению особенностей развития компаний в сфере услуг, стратегии обслуживания клиентов, обучению и развитию персонала, брендингу, а также проблемам рыночной экономики и управления конкурентоспособностью услуг. Вопросам оценки и анализа управления конкурентоспособностью организации уделено большое внимание в трудах отечественных и зарубежных ученых. Исследование управления конкурентоспособностью организации приводят в работах Г.Л. Азоев, В.Л. Белоусов, С.Ю. Бударь, Е.И. Власова, А.А. Воронов, Т.Н. Гоголева, Ю.Я. Еленева, Криворотов, П.С. Завялов, В.И. Захарченко, В.В. И.М. Лифиц, Е.И. Мазилкина, Э.В. Минько, А.А. Петросян, Р.А. Фатхутдинов и другие. Вопросы экономики и управления недвижимостью исследовали И.А. Бузова, В.А. Горемыкин, П.Г. Грабовый, А.Б. Крутик.

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

Методология исследования базируется на комплексном подходе с помощью экономического анализа, экспертных оценок и интегрального метода диагностики конкурентоспособности услуг.

Была выдвинута следующая гипотеза диссертационного исследования:

– существует взаимосвязь между факторами конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости и стратегическими перспективами развития организации.

Научная новизна исследования:

– изучение специфических особенностей услуг в сфере недвижимости позволило определить и сформулировать основные факторы их

конкурентоспособности, необходимые для проведения количественной оценки;

– проведение количественной оценки услуг агентства недвижимости с учетом наиболее значимых факторов конкурентоспособности позволило определить основные стратегические перспективы развития организации;

– разработка программы мероприятий, основанной на повышении качества предоставляемых услуг и эффективности маркетинговой деятельности, поспособствует повышению конкурентоспособности услуг объекта исследования и улучшению его финансовых показателей.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные теоретические и расчетно-аналитические результаты работы послужат основой для разработки специальной программы повышения конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости на уровне конкретной компании. Реализация данной программы позитивно отразится на экономическом успехе организации в целом. Материалы данного исследования также могут быть использованы при разработке стратегических планов развития других фирм, предоставляющих услуги в сфере недвижимости.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

1. 1. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ, СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений производителей по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителей по поводу формирования цен и объема спроса на рынке [Белоусов, с.17]. Человека к конкурентной борьбе побуждает стремление превзойти других. В экономической сфере конкуренция проявляется в соперничестве за заключение сделок и долях участия в рыночной сфере.

Конкурентная борьба представляет собой динамический (ускоряющий движение) процесс, который способствует лучшему обеспечению рынка товарами [Мазилкина, с.325].

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли: Д. Рикардо, Дж. С. Милль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.И. Коробов, Л.П. Кураков, Л.Г. Раменский, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и другие.

Конкуренция является движущей силой развития общества. Она порождает лучшее использование способностей и знаний, совершенствование и разнообразие человеческих благ, рациональное поведение продавцов и покупателей как необходимое условие существования на рынке [Иванов, с.50].

Конкуренция - процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для содержания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях [Веснин, с. с.144-145]. Однако однозначного определения конкурентоспособности на сегодняшний день не существует, в связи с множеством трактовок данного понятия, как в нашей

стране, так и за рубежом. С понятием конкурентоспособности услуг, в силу своей специфической особенности услуги, дело обстоит сложнее. Рассмотрим основные определения и понятия, необходимые для изучения данной проблемы.

Таблица 1.1

Основные определения конкурентоспособности услуг

Автор	Определение
Портер М.	Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.
Фатхутдинов Р.Ф.	Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
Мескон М., Альберт А., Хедоури Ф	Конкурентоспособность – выраженная компетентность заключается в том, что фирма делает что-то лучшее, чем ее конкуренты, т. е. сохраняет конкурентоспособность, позволяющую фирме привлекать или сохранять потребителей.
Котлер Ф.	Услуга – это любая деятельность или выгода, которую одна сторона может предложить другой, она неосязаема и не влечет за собой права собственности на приобретаемый продукт.
Драницына Е.	Маркетинг услуг - это процесс разработки, тестирования, продвижения и реализации услуг, способствующая получению компанией прибыли за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей Клиентов.
Николайчук Н.Е	Конкурентоспособность услуг - система качественных и стоимостных характеристик услуги, обеспечивающих ее преимущество на рынке перед услугами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности.

Источник: [составлено автором].

Конкурентоспособность включает в себя оценку качества услуг как со стороны производителей, так и со стороны потребителей. Необходимо учитывать не только спрос населения, но и уровень доходов той или иной группы населения и проявления этих потребностей на том или ином рынке и ввести в расчеты показатели конкурентоспособности, как объекта, так и

субъекта.

Пирамида конкурентных преимуществ и конкурентоспособности представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Пирамида конкурентных преимуществ и конкурентоспособности

Источник: [Парамонова, с. 67-68].

С точки зрения объекта можно говорить о конкурентоспособности продукта или услуги, создавшей его производственной системы: (фирмы, предприятия), каналов товародвижения и прочее.

Конкурентоспособность услуги (по Майклу Портеру) определяется величиной достигаемой потребителям даром части его ценности. Она характеризуется степенью его притягательности, обусловленной как привлекательностью свойств, высоким качеством, так способностью

обеспечивать экономию (за счет выгодных условий продажи, низких цен, эксплуатационных расходов, затрат на ремонт и утилизацию) в сравнении с лучшими образцами.

Для того чтобы добиться конкурентоспособности, нужно улучшать потребительские свойства, минимизировать издержки; использовать менее дорогие компоненты без потери общего качества, привести последнее в соответствие с запросами потребителя, создать оптимальные условия сервиса [Фатхутдинов, с. 302-303].

Сегодня конкурентоспособность услуги может быть обеспечена только совместными усилиями всех фирм-участниц технологической (ценностной) цепочки, формирующей конечный продукт. Конкурентоспособность познается только в сравнении, путем сопоставления данного и эталонного объекта. На основе полученных данных определяется стратегия конкурентной борьбы, а ее достижение становится целью стратегии наряду с доходностью [Половцева, с.55-56].

Совокупность качественных и стоимостных характеристик услуги, способствующих созданию превосходства данной услуги перед услуги-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя, определяет конкурентоспособность услуги.

Конкурентоспособность характеризует способность услуги быть купленным в числе первых на рынке среди услуг-конкурентов. А покупателю конкурентоспособность услуги раскрывает уровень привлекательности данного услуги и степень его конкурентных преимуществ.

Стоит отметить, что конкурентное преимущество услуги - это те характеристики, свойства услуги, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами, а для потребителя — оптимальное сочетание потребительских характеристик услуги. Превосходство оценивается в сравнении, поэтому является относительной характеристикой и обуславливается различными факторами.

Факторы превосходства можно разделить на две широкие категории -

внешнее и внутреннее конкурентное преимущество, которые характеризуют конкурентоспособность услуги и фирмы.

Внешнее конкурентное преимущество отражает «рыночную силу» услуги, которая обуславливает возможность его продажи по более высокой цене, чем аналогичной услуги конкурента, и удовлетворения ожиданий покупателей, недовольных существующими услугами.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве в отношении издержек производства, на более высокой производительности, когда себестоимость услуги ниже, чем у конкурента.

Таким образом, конкурентоспособность услуги может рассматриваться как степень привлекательности услуги для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований. Конкурентоспособность услуги – система качественных и стоимостных характеристик услуг, обеспечивающих её преимущество на рынке перед услугами конкурентами в удовлетворении конкретной потребности.

Покупатель обосновывает выбор услуги, оценивая полезный эффект от его использования и расходы, связанные с его покупкой и эксплуатацией. Поэтому конкурентоспособность услуги определяется путем сравнения потребителем цены, качества и уровня сервиса, который может быть ему предоставлен до и после покупки услуги.

1.2. КРИТЕРИИ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ УСЛУГ

Рассмотрим основные критерии и факторы конкурентоспособности услуг.

Критерий конкурентоспособности услуги – это качественная или (и) количественная характеристики услуги, используемые для оценки конкурентоспособности [Макалов, с.10-11].

Критерии конкурентоспособности можно классифицировать по трем признакам представлены в таблице 1.2.

Критерии конкурентоспособности

Признак классификации	Критерий конкурентоспособности
Вид удовлетворяемых потребностей	<ul style="list-style-type: none"> - Уровень качества - Социальная адресность - Подлинность - Безопасность - Потребительская новизна - Имидж - Информативность - Цена потребления
Назначение	<ul style="list-style-type: none"> - Ограничительный - Оценочный
Количество учитываемых характеристик	<ul style="list-style-type: none"> - Единичный - Комплексный: групповой и обобщенный

Источник: [Лифиц, с.48].

Ограничительный критерий – это качественная или количественная характеристика, составляющая основу требования допуска объекта к профессиональной оценке конкурентоспособности.

Оценочный критерий - это количественная или качественная характеристика объекта, осуществляемая на этапе профессиональной и потребительской оценки в целях определения меры конкурентоспособности заключения о конкурентных преимуществах.

Единичный критерий конкурентоспособности представляет собой одну из простых характеристик, определяющих конкурентоспособность.

Комплексный критерий конкурентоспособности состоит из совокупности

характеристик, определяющих конкурентоспособность.

Фактор конкурентоспособности - непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности. Анализ причин снижения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции (услуг) и установления факторов, повышающих конкурентоспособность, называемый факторным анализом, - важный аспект деятельности предприятий – изготовителей и предприятий- продавцов.

Между факторами и критериями конкурентоспособности существует взаимосвязь (Таблицу 1.3).

Таблица 1.3

Взаимосвязь между факторами и критериями конкурентоспособности

Фактор (причина)	Критерий (следствие)
Производственный: – имидж предприятия – сертифицированная система качества – применение защитных мер по предупреждению фальсификации	– Имидж услуги – Уровень качества, стабильность уровня – Подлинность товара
Сбытовой: – количество посредников	– Цена на основные и дополнительные услуги, текущие затраты
Сервисный: – продолжительность гарантийного срока	-
Рыночный: – рыночная новизна	– Потребительская новизна

Источник: [Лифиц, с.25].

Стоит отметить, что конкурентное преимущество услуги - это те характеристики, свойства услуги, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами, а для потребителя — оптимальное сочетание потребительских характеристик услуги.

Одна и та же характеристика с точки зрения разных субъектов рынка может выступать или как фактор, или как критерий. Например, «наличие системы качества» - важный комплексный критерий конкурентоспособности предприятия. Но в то же время является фактором, влияющим на такой критерий конкурентоспособности товаров, как «Стабильность уровня качества товаров».

Ключевым решением выбора оценки конкурентоспособности организации является, с одной стороны удовлетворение функциональной полноты и достоверности оценки, а с другой – уменьшение затрат средств и времени на ее определение.

В мировой практике существует общепринятая методика оценки конкурентоспособности услуг, которая будет рассмотрена в следующей главе.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ И РЕЗЕРВОВ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

2.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ

В экономической литературе и промышленной практике существует множество методических подходов к оценке конкурентоспособности услуг. Такое разнообразие обусловлено поиском оптимальной методики, которая удовлетворяла бы все актуальные требования к услугам в сфере недвижимости. Однако до сих пор эксперты не достигли согласия в этом вопросе и не выбрали общепринятую методическую основу, главным образом, из-за того, что каждая из них помимо очевидных преимуществ, имеет и ряд недостатков.

Оценка конкурентоспособности услуг может проводиться по схеме, изображенной на рисунке 2.1, которая включает в себя наиболее значимые этапы.



Рис. 2.1. Типовая схема оценки конкурентоспособности услуг

Источник: [Конкурентоспособность товаров: теория, оценка, с.25].

Главным этапом анализа конкурентоспособности является непрерывное изучение рынка, включающее сбор информации о конкурентах, изучение данных о покупателях и их потребностях и так далее. Главной задачей такого исследования является выделение и диагностика той или иной группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном сегменте

рынка. Результаты анализа - выбор наиболее подходящего для услуги сегмента, определение требований данного товара, его рыночного потенциала.

После проведения маркетинговых исследований рынка разрабатываются требования к услугам. Основными критериями при этом являются:

- качественные параметры (правильное выявление потребностей клиента; оказание качественной консультации; предоставление доп. услуг: льготное кредитование, произведение расчетов в офисе, предоставление услуг по оформлению документов и т.д.);

- экономические параметры (уровень цен на услуги, цены на доп. услуги);

- маркетинговые параметры: известность агентства недвижимости на рынке; система маркетинга (скидки, акции, программа лояльности) и т.д.

Требования, предъявляемые к услугам, становятся основой для определения перечня показателей, подлежащих оценке. Суть оценки конкурентоспособности заключается в сравнении параметров анализируемых и конкурирующих услуг с уровнем, заданным потребностями покупателя, и сопоставление полученных результатов.

Можно выделить две основные группы методов оценивания конкурентоспособности продукции предприятия:

- методы, основанные на применении количественных данных (в основном финансовых показателей и статистических данных о результатах продаж);

- методы, оперирующие качественной, «экспертной» информацией (мнениями, суждениями, оценками).

При оценке уровня конкурентоспособности услуг применяются следующие методы [Кротков, с.13-24]:

- дифференциальный;

- комплексный;

- смешанный.

Дифференциальный метод основан на использовании единичных

показателей конкурентоспособности.

При дифференциальном методе строятся параметрические индексы по формулам:

$$K_i^{\cdot} = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\% \quad (i = 1, 2, 3, \dots, n), \quad (2.1)$$

$$K_i = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\%, \quad (2.2)$$

где K_i^{\cdot} , K_i - единичные параметрические показатели конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i - величина i -го параметра для анализируемых услуг;

P_{i0} - величина i -го параметра, при котором потребительская потребность удовлетворяется полностью;

n - количество параметров.

Из формул (2.1), (2.2) выбирают ту, при которой увеличению относительного значения показателя отвечает повышение конкурентоспособности услуг.

Как правило, по величинам единичных показателей не представляется возможным однозначно оценить уровень конкурентоспособности. В этой связи широкое применение нашли комплексные и смешанные методы оценки.

Комплексный метод оценки конкурентоспособности основан на применении комплексных (групповых) показателей и сопоставлении анализируемых услуг.

Расчет группового показателя по качественным (и маркетинговым) параметрам производится по формуле:

$$K_{\text{кп}} = \sum_{i=1}^n K_{\text{ки}} \times a_i, \quad (2.3)$$

где $K_{\text{кп}}$ - групповой показатель конкурентоспособности по качественным параметрам;

$K_{\text{ки}}$ - единичный показатель конкурентоспособности по i -му качественному параметру, рассчитывается по формулам (2.1), (2.2);

a_i - весомость i -го параметра в общем наборе из n качественных

параметров;

n - число параметров, участвующих в оценке.

Анализ результатов:

- полученный в результате расчетов групповой показатель $K_{\text{гп}}$ характеризует степень соответствия данной услуги потребительским потребностям по всем качественным и маркетинговым параметрам. Чем коэффициент выше, тем в целом более удовлетворяются запросы потребителей;

- определение весомости каждого качественного параметра основывается на экспертных оценках, результатах рыночных исследований, опросов потребителей, семинаров;

- при возникновении трудностей при проведении рыночных исследований, а также в целях упрощения расчетов и проведения ориентировочных оценок из качественных параметров может быть выбрана наиболее весомая группа или применен комплексный параметр - полезный эффект, который в дальнейшем участвует в сравнении.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения затрат потребителя на приобретение услуги.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится по формуле:

$$K_{\text{эп}} = \frac{Z}{Z_0}, \quad (2.4)$$

где $K_{\text{эп}}$ - групповой показатель по экономическим параметрам;

Z, Z_0 - полные затраты потребителя соответственно по оцениваемой продукции и образцу.

В случае необходимости учета коэффициента приведения эксплуатационных затрат формула 2.6 принимает вид:

$$Z_{\text{эп}} = \frac{Z_c + \sum C_i \times a_i}{Z_0 + \sum C_{0i} \times a_i},$$

(2.5)

где $Z_{эп}$ - групповой показатель по экономическим параметрам;

Z , Z_0 - единовременные затраты на приобретение соответственно анализируемой услуги и услуги-образца;

C_i , C_{0i} - суммарные затраты на потребление соответственно анализируемой услуги и услуги-образца в i -ом году;

T – срок потребления;

α_i - коэффициент приведения потребительских затрат к расчетному году.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$K = \frac{K_{кп}}{K_{эп}}, \quad (2.6)$$

где K - интегральный показатель конкурентоспособности анализируемых услуг по отношению к услугам, взятым за образец.

$K_{кп}$, $K_{эп}$ - групповые показатели конкурентоспособности по качественным и экономическим параметрам соответственно.

Анализ результатов:

- По смыслу показатель K отражает различие между сравниваемыми услугами в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат покупателя по приобретению и потреблению услуги.

- Если $K < 1$, то рассматриваемые услуги уступают образцу по конкурентоспособности, а если $K > 1$, то превосходят, при равной конкурентоспособности $K = 1$.

Если анализ проводится по нескольким образцам, интегральный показатель конкурентоспособности продукции по выбранной группе аналогов может быть рассчитан как сумма средневзвешенных показателей по каждому отдельному образцу:

$$K_{cp} = \sum_{i=1}^N K_i \times R_i, \quad (2.7)$$

где K_{cp} - интегральный показатель конкурентоспособности услуг относительно группы образцов;

K_i - показатель конкурентоспособности относительно i -го образца;

R_i - весомость i -го образца в группе аналогов;

N - количество аналогов.

Смешанный метод позволяет выразить способность услуги конкурировать в определенных условиях рынка через комплексный количественный показатель – коэффициент конкурентоспособности:

$$K = \sum_{ij=1}^n a_i \left(\frac{K_{ij}}{K_{in}} \right)^{\beta_i}, \quad (2.8)$$

где i – число параметров услуг, участвующих в оценке;

$j = 1, \dots, n$ – виды услуг;

α_i , – коэффициент важности (значимости, предпочтительности) для покупателя i – го параметра по сравнению с остальными существенными параметрами услуг;

K_{ij} – конкурентное значение i -го параметра для j -й услуги;

K_{in} – желаемое значение i -го параметра, которое позволяет полностью удовлетворить потребность покупателя: $\beta_i=+1$, если увеличение параметра K_{ij} способствует росту конкурентоспособности услуг; $\beta_i=-1$, если увеличение значения параметра K_{ij} приводит к снижению конкурентоспособности услуг.

Учитывая, что сумма «удельных весов» каждого из рассматриваемых показателей в общем объеме по каждому виду услуг не может превышать единицы, или 100%, необходимым условием для коэффициента значимости α_i , является:

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (2.9)$$

Смешанный метод оценки представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов. При смешанном методе оценки конкурентоспособности используется часть параметров рассчитанных дифференциальным методом и часть параметров рассчитанных комплексным методом.

Если параметры исследуемых услуг нельзя измерить количественно, тогда используется метод балльной экспертной оценки. Она разработана на основе опросных листов или анкет. При этом оценивается в баллах и услуги исследуемого образца, и базовые.

Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов. Минимально допустимое число экспертов: 5 – 7. Оценка производится по десятибалльной шкале по возрастанию: 1 балл – самая низкая конкурентоспособность, 10 баллов – самая высокая конкурентоспособность. Количество баллов в принимаемой оценочной шкале может быть разным. Для оценки показателей качества обычно используют пятибалльную, семибалльную или десятибалльную шкалы. Коэффициент весомости может изменяться в пределах от 0 до 1. В сумме коэффициенты весомости всех факторов должны давать 1.

На основе полученных показателей конкурентоспособности проводится расчет интегрального показателя конкурентоспособности с помощью следующей формулы (2.10):

$$K_{cp} = \sum_{i=1}^n a_i \times K_i, \quad (2.10)$$

где α_i – вес i -го показателя конкурентоспособности;

K_i - показатель конкурентоспособности по i -му критерию;

В данной работе использовался комплексный метод оценки конкурентоспособности услуг. Данная методика обладает рядом преимуществ перед остальными. Ее достоинством считается комплексный подход при оценке конкурентоспособности, учитывающий взаимосвязь основных составляющих элементов в единой системе. Данный метод позволяет не только определить достигнутый уровень конкурентоспособности услуг, но и его потенциальную динамику в будущем.

Рассмотрев теоретические аспекты конкурентоспособности, подведем итоги.

Совокупность качественных и стоимостных характеристик услуги, способствующих созданию превосходства перед услугами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя, определяет конкурентоспособность услуги.

Конкурентное преимущество услуги - это те характеристики, свойства товара, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами, а для потребителя — оптимальное сочетание потребительских характеристик услуги.

Таким образом, конкурентоспособность услуги может рассматриваться как степень привлекательности услуги для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований. Покупатель обосновывает выбор услуги, оценивая полезный эффект от ее использования и расходы, связанные с его покупкой. Поэтому конкурентоспособность услуги определяется путем сравнения потребителем цены, качества и уровня сервиса, который может быть ему предоставлен до и после покупки услуги. Сравнению подлежит также такой показатель, как уровень маркетингового окружения (сопровождения) товара, то есть состояние расширенных характеристик товара (реклама, имидж, упаковка, брэндинг и другие).

2.2. ТЕХНОЛОГИЯ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Повышение эффективности деятельности предприятий по операциям с недвижимостью в условиях усиления конкуренции на рынке недвижимости связано с обеспечением предприятиями превосходств, преимуществ, более сильных позиций на рынке по сравнению с конкурентами. Для характеристики таких превосходств в экономической литературе используется понятие конкурентных преимуществ.

Истоки современных исследований конкурентных преимуществ содержатся в работах Ж. Ламбена и М. Портера.

Ламбен определяет конкурентное преимущество как «характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [Ламбен, с.718]. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара».

В трактовке Ж. Ламбена положительным является указание на то, что конкурентное преимущество является относительным, занимающим наилучшую позицию на товарном рынке или его отдельном сегменте.

Ричард Холл считает, что это те условия, когда компания «последовательно и лучше, чем конкуренты, производит товар (и/или совершенствует сбытовую систему) с атрибутами, которые являются ключевыми критериями покупки для большинства потребителей на целевом рынке».

Среди отечественных авторов следует выделить подход Г.Л. Азоева, который определяет конкурентные преимущества как «концентрированные проявления превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить

экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). В отличие от возможностей, это факт, который фиксируется в результатах реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности» [Азоев, с.252].

Конкурентные преимущества предприятия по операциям с недвижимостью – это ключевые сильные стороны компании, позиционирующие ее на рынке. Большинство основных конкурентных преимуществ являются характеристиками предприятия по операциям с недвижимостью, с помощью которых оно заявляет о себе клиентам и которые делают предприятие и его продукцию уникальными.

С одной стороны, конкурентные преимущества – это конкурентные стратегические активы, демонстрирующие ценность, которую предприятие приносит своим клиентам.

С другой стороны, это активы, от которых зависит то, как предприятие сможет противостоять новым угрозам со стороны конкурентов – угрозам, о существовании которых оно, возможно, даже не догадывается и которые могут появиться в результате радикальных перемен в мире высоких технологий.

Наиболее полное фундаментальное изучение конкурентных преимуществ было проведено М. Портером, сформировавшим теорию конкурентного преимущества.

М. Портер отмечает, что стратегия конкурентоспособности должна основываться на всестороннем понимании структуры отраслей и процесса их изменения. В любой отрасли экономики (неважно, действует она на внутреннем или внешнем рынке), конкуренция связана с рядом факторов (Рисунок 2.2) [Портер, с.715].

Конкурентные преимущества определяют прибыльность отрасли, потому что влияют на: цены, которые могут диктовать фирмы; расходы, которые им приходится нести; размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы

конкурировать в этой отрасли.

Конкурентные преимущества предприятия по операциям с недвижимостью обеспечиваются в процессе конкурентной борьбы с так называемыми пятью силами (направлениями) конкуренции, то есть с другими фирмами – потенциальными конкурентами, производителями заменителей, поставщиками ресурсов, покупателями ее услуг. Их можно рассматривать как основные рыночные силы.

Идеи, предложенные М. Портером, являются основой современного представления о проблемах конкуренции и конкурентоспособности. Его пять основных сил, влияющие на состояние конкуренции находят свое отражение в сфере недвижимости и самое главное являются прочным фундаментом для стратегического плана действий. В сфере недвижимости они позволяют выявить сильные и слабые стороны компании, определить четкое обоснование позиционирования компании, понять в каких областях стратегические изменения дадут наивысший эффект, и обозначить потенциальные возможности и факторы угрозы для компании.

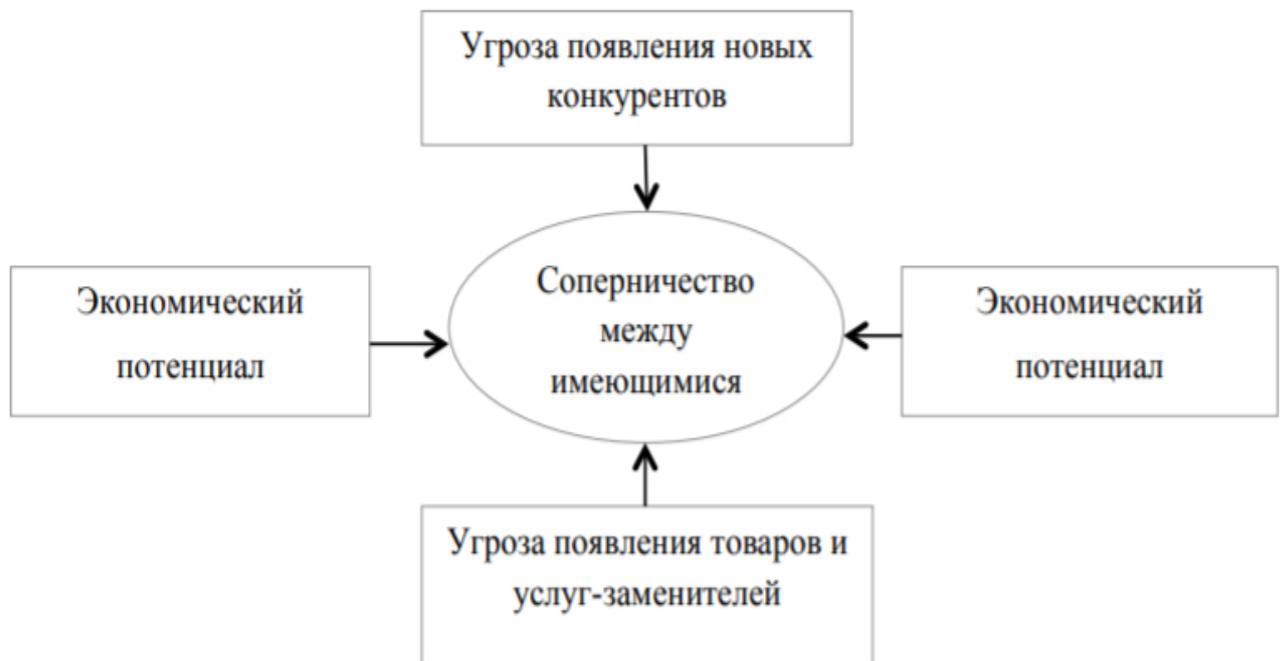


Рис. 2.2. Модель конкурентных преимуществ

Источник: [Портер, с.715].

Анализ рынка с точки зрения пяти сил конкуренции по Портеру,

позволяет отметить следующее:

1. На рынке недвижимости присутствует большое количество конкурентов, многие из которых имеют большой опыт работы на рынке, хорошую репутацию и широкий спектр предложений для клиентов. Между компаниями ведется постоянная борьба за лидерство.

2. В перспективе возможен выход на рынок новых игроков, т.к. барьеров для выхода на данный рынок незначительны, однако потенциальные игроки не будут представлять угрозы либо по причине своего небольшого размера, либо по причине того, что за время открытия конкурента лидеры рынка успеют отреагировать на его появление путем усиления своих позиций по наиболее уязвимым местам. Кроме того, основной проблемой нового конкурента может стать отсутствие репутации на рынке, которая является одним из основных факторов, привлекающих клиентов.

3. Специфика рынка недвижимости ограничивает количество услуг-заменителей. В данном случае в качестве конкуренции может рассматриваться вариант аренды или покупки от собственника (в том числе застройщика) или субаренду. Иными словами, заменителем будет являться самостоятельный поиск потенциальным покупателем или арендатором объекта. Однако это сопряжено с определенными рисками, что приводит в большинстве случаев клиентов в агентства недвижимости. Кроме того, необходимо рассматривать наличие на рынке «черных маклеров».

4. Потребители в условиях широкого выбора как объектов, так и агентств недвижимости, оказывают большое влияние на деятельность обоих участников рынка, одновременно выбирая, какой объект и с помощью чьих услуг приобрести.

5. Поставщики на рынке недвижимости – это застройщики и частные лица. При этом влияние их на рынок заключается в репутации, качестве объектов, сроке строительства, местоположении объекта и стоимости объекта для застройщиков для рынка первичной жилой и коммерческой недвижимости и в месторасположении квартиры, ее состоянием и ценой на рынке вторичной

жилой недвижимости.

Формирование и достижение устойчивого конкурентного преимущества является приоритетной задачей для любой фирмы, предоставляющей услуги в сфере недвижимости. Конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста, создает барьеры для входа на рынок новых игроков, позволяет предприятию получать более высокую норму прибыли с продажи своих товаров (услуг).

Чтобы конкурентное преимущество было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям: полезность, уникальность, защищенность, ценность. Рассмотрим каждый из факторов конкурентного преимущества организации подробно:

Полезность – конкурентное преимущество должно приносить пользу деятельности компании, способствовать разработке стратегии, повышающей прибыльность бизнеса.

Уникальность – конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов. Для него не должно быть сопоставимой замены среди услуг на рынке недвижимости. Защищенность – конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым и юридически защищенным, чтобы обеспечить долгосрочную стабильность бизнесу. Преимущество, которое нельзя защитить юридически, не является долгосрочным и может быть легко заимствовано конкурентами.

Ценность – конкурентное преимущество должно обладать высокой ценностью для целевой аудитории компании.

Параметры, характеризующие качественные и количественные критерии выбора агентств недвижимости платежеспособными потенциальными клиентами:

- известность агентства недвижимости;
- скорость подбора адекватного варианта купли-продажи квартиры;
- временной интервал от обращения в агентство и завершения сделки;
- параметры, влияющие на мотивацию клиента (причина обращения

клиента в данное агентство недвижимости) являются следующие: большой банк данных (нашелся подходящий вариант); хорошие отзывы, известное агентство (предложил покупатель); надежное агентство; хорошая реклама (запоминается название); солидное агентство, стабильное, оперативное обслуживание, высокий рейтинг агентства недвижимости, качественный сервис; недорогие услуги; близко расположено; профессионализм; агентство давно работает; постоянный клиент; случайно (так получилось); эффективные средства рекламы; профессионализм риелтора; маршруты движения клиентов агентств недвижимости.

Существует достаточно четкая классификация конкурентных преимуществ компании. Основа этой классификации — теория конкурентных преимуществ Майкла Портера.

Конкурентные преимущества предприятия по операциям с недвижимостью включают в себя два основных вида:

Издержки – это конкурентное преимущество, возникающее благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам, чем затраты конкурентов, что позволяет компании снизить цены или использовать экономию на рекламу и распределение.

Дифференциация – стратегия, направленная на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества покупателей:

- a) уровень сервиса (не зависимо от суммы предполагаемой сделки);
- b) уникальность услуг, например, оценка недвижимости: гибкое ценообразование при неизменно высоком качестве работ; кратчайшие сроки исполнения работ (от 1 рабочего дня до 1 месяца);
- c) большой опыт оценки всех видов имущества и высокая квалификация специалистов-оценщиков.

Важно помнить, что для появления конкурентного преимущества необходимо, чтобы необычность услуги, его новизна или уникальность имели ценность для клиента. Поэтому стратегия дифференциации предполагает в

качестве исходной точки - изучение интересов клиентов.

Агентство недвижимости, являющееся объектом исследования магистерской диссертации, придерживается конкурентной стратегии дифференциации. Основопологающую роль компания стремится уделять качеству оказания услуг. Успешная реализация стратегии дифференциации способна обеспечить предприятию преимущества перед конкурентами.

Однако, стоит отметить, что любая действенная стратегия должна уделять внимание всем видам конкурентного преимущества, хотя и строго придерживаясь одного из них. Фирма, сосредоточивавшаяся дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы это принесло ей ущерб. М. Портер установил, что продолжительность удержания конкурентоспособного преимущества зависит от ряда факторов:

1). Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

– преимущества высокого порядка: уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы, долговременные связи с клиентами и т.д. Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее. Основными неповторяемыми или копируемыми с трудом конкурентными преимуществами являются какие-либо технологические новшества или привлечение специалистов-профессионалов для решения сопутствующих задач. Все эти варианты недешевы и требуют немалого времени для своей реализации. Наиболее же ценное конкурентное преимущество – хорошая репутация предприятия, которая достигается с большим трудом, медленно и требует крупных затрат на ее поддержание;

– преимущества низкого ранга связаны с возможностью использования

дешевых источников: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно так же могут использовать конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущество над конкурентами надолго.

Агентства недвижимости находятся в постоянном поиске конкурентных преимуществ, которые привлекали бы в компанию клиентов. Одним из «минусов» рынка недвижимости заключается в том, что практически любые рекламные приемы легко копируемы.

2) Количество имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества перед конкурентами.

3) Активность в модернизации производства и других видах деятельности фирмы.

Принято различать ценовые и неценовые методы конкуренции. Ценовая конкуренция формируется на основе цены, когда снижая цены на свои товары или услуги производитель получает возможности для укрепления собственных позиций по отношению к конкурентам [Фатхутдинов, с.312]. Соответственно, повышая цену он снижает свои возможности в этом направлении.

Ценовая конкуренция в сфере недвижимости имеет свои особенности. Ее результат более сложен, чем на традиционном товарном рынке, и складывается из двух компонентов: прямого результата, аналогичного условиям товарного рынка, т.е. естественного улучшения конкурентных позиций вследствие снижения цены; дополнительного результата, обусловленного двумя факторами: возможностью для установления и укрепления социального престижа производителя, имеющим на рынке недвижимости формирующее значение, и предотвращения возможных административных ограничений его деятельности, которые весьма вероятны на рынке, подверженном усиленному государственному вмешательству.

Агрегированный результат, достигаемый в сфере ценовой конкуренции, позволяет рассматривать ее как высокоэффективный регулятор конкурентных отношений, складывающихся на рынке недвижимости. Основным компонентом неценовой конкуренции является конкуренция на основе качества объектов, работ или услуг. Повышая качество своего продукта, предприятие по операциям с недвижимостью получает ряд преимуществ перед конкурентами, которые могут служить основанием для назначения более высокой цены. Если предприятие по операциям с недвижимостью использует стратегию стабильных цен, то более высокое качество позволяет ему занять лидирующее положение в данном секторе рынка и увеличить объем занимаемой рыночной доли.

Одной из важных идей в теории конкурентоспособности стала идея о центральной компетенции фирмы, предложенная Г. Хамелом и К. Прахаладом.

Выявление центральной компетенции помогает ответить на вопрос: «Где можно достичь лучших в мире показателей?» В процессе поиска ответа на этот вопрос компания должна направлять основную часть своих ресурсов на тот вид деятельности, в котором заключается наибольшее (по сравнению с конкурентами) преимущество. Именно этот процесс и обуславливает формирование центральной компетенции, сущность которой заключается в обеспечении отрыва от конкурентов.

Центральную компетенцию следует оберегать с помощью создания дополнительных барьеров для вхождения на рынок потенциальных конкурентов. Источниками центральной компетенции могут быть как материальные, так и нематериальные ресурсы [Кныш, с.284]. В свою очередь, для формирования центральной компетенции важны не просто любые ресурсы предприятия по операциям с недвижимостью, а именно их уникальность, что отличает ее от конкурентов. В этой связи в современной экономике источниками центральной компетенции все чаще становятся способности персонала, планирование, основанное на уникальном знании, логистика, рыночная информация, технология, финансы, навыки обслуживания. Именно их развитие и защита становится приоритетной задачей в целях повышения

конкурентоспособности предприятия по операциям с недвижимостью.

Спектр конкурентных преимуществ, основанных на нематериальных ресурсах, отражен в классификации Юлдашевой О. У.

Конкурентные преимущества, основанные на нематериальных ресурсах, подразделяются на преимущества, основанные на интеллектуальных ресурсах, на отношениях и на организационных ресурсах (Таблица 2.1).

Таблица 2.1

Классификация конкурентных преимуществ, основанных на нематериальных ресурсах

Конкурентные преимущества, основанные на нематериальных ресурсах	преимущества в области технологий за счет обладания патентами, лицензиями и т. п.; имидж фирмы; коммерческая тайна фирмы и др.
Конкурентные преимущества, основанные на интеллектуальных ресурсах	знания, навыки и способности персонала; квалификация персонала; способности к генерированию новых идей; способности к НИОКР и т. п.
Конкурентные преимущества, основанные на отношениях	отношения с потребителями; отношения с деловыми партнерами; отношения с государственными органами управления; отношения с социально-общественными организациями; отношения с конкурентами и т.п.
Конкурентные преимущества, основанные на организационных ресурсах	лояльность персонала по отношению к интересам фирмы; поощрение инициативы; новаторский дух. способность работать в коллективе; благоприятная рабочая атмосфера; технологии управления организацией; опыт организации; преимущества в области стратегии и маркетинга и др.

Источник: [Юлдашева, с.35-47].

Конкурентные преимущества, основанные на нематериальных ресурсах: преимущества в области технологий за счет обладания патентами, лицензиями и т. п.; имидж фирмы; коммерческая тайна фирмы и др.

Конкурентные преимущества, основанные на интеллектуальных ресурсах: знания, навыки и способности персонала; квалификация персонала;

способности к генерированию новых идей; способности к НИОКР и т. п.

Конкурентные преимущества, основанные на отношениях: отношения с потребителями; отношения с деловыми партнерами; отношения с государственными органами управления; отношения с социально-общественными организациями; отношения с конкурентами и т.п.)

Конкурентные преимущества, основанные на организационных ресурсах: лояльность персонала по отношению к интересам фирмы; поощрение инициативы; новаторский дух, способность работать в коллективе; благоприятная рабочая атмосфера; технологии управления организацией; опыт организации; преимущества в области стратегии и маркетинга и др.

Основные конкурентные преимущества, которыми должно обладать агентство недвижимости:

1. Универсальность. Полный комплекс риэлтерских услуг позволяет компании успешно решать любые вопросы, связанные с недвижимостью.

2. Комплексные решения. Предоставление юридической защиты, документального сопровождения сделки, льготного кредитования, произведение расчетов в офисе и других.

3. Современные технологии. Агентство недвижимости должно использовать в своей работе современные технологии, такие как уникальная корпоративная информационная система – база данных об объектах и клиентах, мобильные офисы, собственная служба показов и др.

4. Профессионализм и качество обслуживания. Высокая квалификация специалистов компании должна обеспечиваться постоянной системой обучения и повышения квалификации сотрудников.

5. Открытость и прозрачность сделок с недвижимостью – основа доверия клиентов и партнеров по бизнесу.

6. Дополнительные преференции. Наличие акций и бонусов, программы лояльности для клиентов, совершивших сделку с агентством недвижимости.

7. Удобство. Наличие комфортабельного офиса и средств для качественного обслуживания клиентов.

8. Сроки поиска жилья. Оперативность при обработке поисковых запросов с учетом потребностей клиентов, а также оперативность специалистов на всех этапах организации сделки с учетом решения сопутствующих смежных вопросов.

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

На сегодняшний день в условиях жесткой конкуренции на рынке предприятиям по операциям с недвижимостью очень важно иметь конкурентоспособный товар/услугу, чтобы удерживать свои позиции и развиваться. Рынок не стоит на месте, он постоянно растет, это приводит к появлению новых агентств недвижимости претендующих на свою нишу на рынке. Организации, которые не уделяют этому вопросу должного внимания, быстро вытесняются посредством конкуренции.

Чтобы создать конкурентоспособное агентство недвижимости, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои конкурентные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают фирму от потенциальных или реальных конкурентов.

Четкая ориентация на свои конкурентные преимущества в конкуренции, неустанный их поиск как внутри агентства недвижимости, так и вне его определяют набор функций, выполняемых аппаратом управления ведущих компаний, состав их управленческих и инженерных подразделений, подходы к разработке хозяйственной стратегии.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

3.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АГЕНТСТВА НЕДВИЖИМОСТИ

Базой для прохождения практики послужила успешно и быстро развивающаяся компания, являющаяся в настоящее время одним из лидеров в своей отрасли - агентство недвижимости «СОВА».

Организация ООО «Сова» действует с 13 апреля 2010 г. При регистрации ей присвоены ИНН 7204153791, ОГРН 1107232013030, ОКПО 66600256. Юридический адрес: 625000, Тюменская область, город Тюмень, улица Грибоедова, дом 2/2, этаж 3.

Целью предприятия является получение прибыли от операций по аренде и управлению недвижимым имуществом, а также других финансовых, консультационных и им сопутствующих услуг. В соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации ООО «Сова» осуществляет следующие виды деятельности (Таблица 3.1).

Таблица 3.1

Виды деятельности предприятия ООО «Сова»

ОКВЭД	Описание деятельности
Основной вид деятельности	
68.31	Деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе
Дополнительные виды деятельности	
64.9	Деятельность по предоставлению прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению
68.1	Покупка и продажа собственного недвижимого имущества
68.3	Операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе
70.30.1	Предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде недвижимого имущества
74.14	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
74.84	Предоставление прочих услуг

Организационно-управленческая структура организации ООО «Сова» представлена на рисунке 3.1 и характеризуется как линейно-функциональная структура управления, особенностями которой являются четкое разделение труда, иерархичность управления.

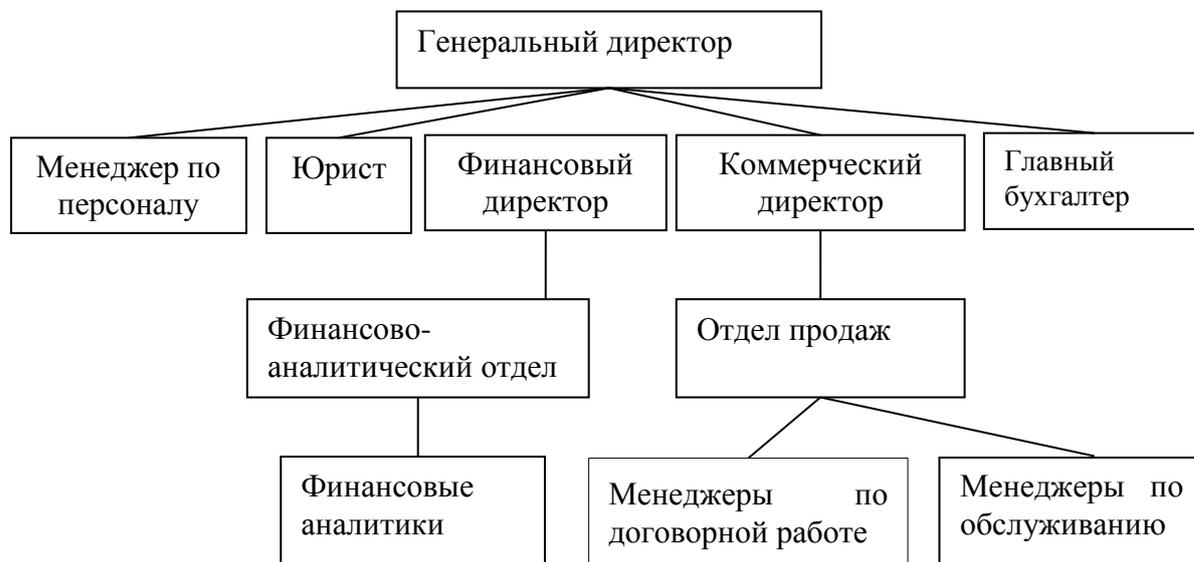


Рис. 3.1. Организационная структура управления компанией ООО «Сова»

Источник: [составлено автором].

Функциональные структуры подразделений компании находятся в подчинении главного линейного руководителя – генерального директора.

Численность и движение кадров компании в 2018-2020гг. представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Численность и движение кадров компании ООО «Сова» в 2018-2020гг.

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение 2019г. от 2018г.	Отклонение 2020г. от 2019г.
Численность персонала на начало года, чел.	31	31	33	0	2
Численность персонала на конец года, чел.	31	33	35	2	2
Среднесписочная численность персонала, чел.	31	32	34	1	2

Продолжение таблицы 3.2

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение 2019г. от 2018г.	Отклонение 2020г. от 2019г.
Количество работников, проработавших весь год, чел	28	28	27	0	-1
Коэффициент оборота по приему работников	0,097	0,156	0,235	0,059	0,079
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,097	0,094	0,176	-0,003	0,083
Коэффициент текучести кадров	0,097	0,125	0,147	0,028	0,022
Коэффициент (стабильности) постоянства кадров	0,903	0,875	0,794	-0,028	-0,081

Источник: [составлено автором].

Согласно данным таблицы 3.2 среднесписочная численность персонала увеличилась с 31 чел. в 2018г. до 34 чел. в 2020г. Данное увеличение обусловлено расширением деятельности предприятия и появлением новых рабочих мест в отделе продаж. Однако стоит отметить, что в 2020г. в 2 раза увеличилось количество уволившихся сотрудников. Относительные показатели движения кадров имеют негативную тенденцию: увеличиваются коэффициенты оборота по выбытию. Соответственно, показатель постоянства (стабильности) кадров сокращается, что свидетельствует о наличии проблем в управлении персоналом компании.

Показатели эффективности коммерческой деятельности ООО «Сова» в 2018-2020гг. представлены в таблице 3.3.

Показатели эффективности коммерческой деятельности ООО «Сова» за
2018-2020гг.

Группа показателей	Название показателей	Формулы расчёта	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение (+,-)	
						2019г. от 2018г.	2020г. от 2019г.
Обобщающие показатели эффективности деятельности	Выручка	T	12529	13098	13795	569	697
	Затраты оборота	BO	10021	10139	10568	118	428
	Уровень затрат оборота	$P_{BO} = BO : T \times 100\%$	79,99	77,41	76,61	-2,57	-0,81
	Прибыль от продаж	Pr	958	1327	1448	369	122
	Рентабельность	P	7,64	10,13	10,50	2,49	0,37
	Экономический эффект коммерческой деятельности	$Pr : BO \times 100\%$	9,56	13,08	13,70	3,53	0,62
Эффективность использования основных фондов (ОФ)	Среднегодовая стоимость основных фондов	ОФ _{CP}	980	965	910	-15	-55
	Фондоотдача	$T_{OF} = T : OF_{CP}$	12,78	13,57	15,16	0,79	1,59
	Фондоемкость	$\Phi_E = OF_{CP} : T$	0,08	0,07	0,07	0,00	-0,01

Источник: [составлено автором].

Согласно данным таблицы 3.3 показатель фондоотдачи увеличивается с 12,78 руб. в 2018г. до 15,16 руб. в 2020г. Увеличение данного показателя произошло за счет сокращения размера основных средств, что не может свидетельствовать о повышении эффективности использования основных фондов ООО «Сова».

Проведем анализ динамики валового дохода предприятия ООО «Сова» в разрезе товарных групп, для этого составим аналитическую таблицу 3.4.

Анализ валового дохода компании ООО «Сова» в динамике за 2018-2020гг. в
разрезе ассортимента услуг

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение 2019г. от 2018г.		Отклонение 2020г. от 2019г.	
				Сумма	%	Сумма	%
Посредническая помощь по продаже жилых помещений "под ключ"	4297	4397	4321	100	102,33	-76	98,27
Сопровождение сделки продажи жилой недвижимости	987	983	997	-4	99,59	14	101,42
Посредническая помощь по покупке жилых помещений "под ключ"	3567	3978	4590	411	111,52	612	115,38
Сопровождение сделки приобретения жилой недвижимости	675	628	699	-47	93,04	71	111,31
Посредническая помощь по сдаче в найм/аренде жилых помещений	847	896	913	49	105,79	17	101,90
Посредническая помощь по сдаче в аренду нежилых помещений	1012	986	997	-26	97,43	11	101,12
Консультационная помощь по нюансам операций с недвижимостью	586	593	604	7	101,19	11	101,85
Дополнительные услуги	558	637	674	79	114,16	37	105,81
Итого	12529	13098	13795	569	104,54	697	105,32

Источник: [составлено автором].

Согласно данным таблицы 3.4 общая величина валового дохода компании «Сова» динамично растет в анализируемом периоде:

- в 2019г. увеличение составило: $13\ 098 - 12\ 529 = 569$ тыс. руб.
- в 2020г. увеличение составило: $13\ 795 - 13\ 098 = 697$ тыс. руб.

Основную долю в общем объеме валового дохода предприятия на протяжении всего анализируемого периода занимают доходы от посреднической помощи по продаже и покупке жилых помещений. Валовый доход составляет основу экономического развития компании и укрепления ее финансовых отношений со всеми участниками коммерческой деятельности.

3.2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Оценка конкурентоспособности услуг предполагает изучение внешней среды организации. Оценивая внешнюю среду, необходимо отметить, что сфера недвижимости относится к важным секторам экономики, являясь наиболее динамично развивающейся и обладающей большим потенциалом для долгосрочного развития.

В РФ риэлтерская деятельность является действиями, связанными с совершением гражданско-правовых сделок с нежилыми и жилыми помещениями, строениями, зданиями, участками земли, а также правами на них. Она осуществляется на базе соглашения с заинтересованным лицом (или согласно его доверенности). В то же время компания ООО «Сова» способна действовать как от собственного имени, так и от имени клиента, в интересах которого сделка совершается.

В силу своих особенностей рынок недвижимости обладает рядом особенностей, которые представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Специфика оказания услуг на рынке недвижимости

Признак	Характеристика
Локализация	- абсолютная неподвижность - значительная зависимость цены от местоположения
Вид конкуренции	- несовершенная, олигополия - незначительное количество продавцов и покупателей - уникальность каждого объекта - контроль в отношении цен ограниченный - для вступления на рынок требуется значительный капитал
Эластичность предложений	- низкая, при увеличении спроса и цен предложение увеличивается незначительно - спрос является весьма изменчивым
Степень открытости	- сделки обладают частным характером - публичные данные зачастую неполные и неточные
Конкурентоспособность услуг	- во многом определена внешней окружающей средой, влиянием соседства - особенностями индивидуальных предпочтений покупателей

Признак	Характеристика
Условия зонирования	- регулируется земельным и гражданским законодательством с учетом лесного, водного, природоохранного и иного специального права – значительная взаимозависимость частной и прочих форм собственности
Оформление сделок	юридические сложности, условия и ограничения
Стоимость	включает стоимость объекта и прав, которые связаны с ним

Источник: [составлено автором].

Основная цель оказания услуг на рынке недвижимости заключается в осуществлении комплекса мероприятий, связанных с наиболее эффективным использованием недвижимости в интересах собственников.

В целом для развития рынка недвижимости, характерны положительные и отрицательные факторы, которые определяют развитие отрасли в дальнейшем. Несмотря на отрицательные факторы, рынок риэлтерских услуг продолжает активно развиваться.

Далее был проведен анализ конкурентной среды ООО «Сова». По данным аналитического центра федеральной риэлтерской компании «Этажи», на сегодняшний день в Тюмени насчитывается 270 агентств недвижимости. Рассмотрим рейтинг ТОП-10 ведущих агентств недвижимости Тюмени, составленный на основе авторитетного мнения экспертов - объединения риелторов Тюменской области (ОРТ) и Российской гильдии риелторов (РГР):

- 1) «Этажи»;
- 2) «Сова»;
- 3) «ЮниДом»;
- 4) «Адвекс»;
- 5) «Новый город»;
- 6) «Арион»;
- 7) «Рим»;
- 8) «Эксклюзив»;
- 9) «Академия жилья»;
- 10) «Надежный выбор».

Как видно из данного рейтинга, основными конкурентами ООО «Сова» являются агентства недвижимости «Этажи» и «ЮниДом».

Сравнительная характеристика основных конкурентов ООО «Сова» представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Анализ основных конкурентов компании ООО «Сова»

Показатели	ООО «ЮниДом»	ООО «Этажи»	ООО «Сова»
Товарная политика:			
Ассортимент	17	18	17
Ценовая политика:			
Уровень качества предлагаемых услуг	Среднее	Высокое	Высокое
Уровень цен	Широкий диапазон	Широкий диапазон	Широкий диапазон
Гибкость ценовой политики (скидки, акции)	Нет скидок	от 5%, акции	до 5% скидки
Цены на новые услуги	средние	средние	средние
Сбытовая политика:			
Время реализации	Обслуживание с 9-00 до 19-00 ежедневно	Обслуживание с 9-00 до 19-00 ежедневно	Обслуживание с 9-00 до 19-00 ежедневно
Уровень квалификации менеджеров	Средний уровень обслуживания	Средний уровень обслуживания	Средний уровень обслуживания
Коммуникационная политика:			
Уровень рекламы:	средний	высокий	средний
Вид рекламных средств	Наличие собственного Интернет-сайта, бегущая строка на местном ТВ	Наличие собственного Интернет-сайта, раздача рекламных флаеров, реклама на ТВ, радио	Раздача рекламных флаеров, реклама на ТВ

Источник: [составлено автором].

Далее воспользуемся методом определения конкурентоспособности услуг агентства недвижимости с использованием экспертной оценки. Данная методика диагностики конкурентоспособности разработана на основе опросных листов или анкет.

Пяти экспертам было предложено ответить на вопросы анкеты и оценить по 10-ти балльной шкале услуги, оказываемые клиентам агентством недвижимости «Сова» и его основными конкурентами. Результаты экспертной

оценки представлены в таблице 3.7.

Для более корректной оценки конкурентоспособности необходимо учесть относительную важность каждого показателя для потребителей. Для этого присвоим факторам привлекательности определенный коэффициент весомости. Коэффициент весомости может изменяться в пределах от 0 до 1. В сумме коэффициенты весомости всех факторов должны давать 1.

Обобщенная сравнительная характеристика конкурентов представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Сравнительная характеристика конкурентов ООО «Сова»

Факторы конкурентоспособности	Весовой коэффициент	ООО «Сова»		Конкуренты			
		балл	взвешенная оценка	ООО «ЮниДом»		ООО «Этажи»	
				балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
1. Качество оказываемых услуг	0,18	7	1,26	6	1,08	6	1,08
2. Репутация / известность агентства	0,14	6	0,84	7	0,98	10	1,4
3. Ассортимент услуг (комплексность)	0,12	8	0,96	6	0,72	9	1,08
4. Ценовой диапазон	0,17	7	1,19	5	0,85	5	0,85
5. Качество обслуживания	0,15	8	1,2	6	0,9	7	1,05
6. Маркетинг и реклама	0,1	4	0,4	5	0,5	9	0,9
7. Система скидок, акций и дополнительных преференций	0,09	4	0,36	3	0,27	9	0,81
8. Соответствие ассортимента модным тенденциям	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4
ИТОГО	1	x	6,61	x	5,65	x	7,57

Источник: [составлено автором].

Согласно данным таблицы 3.7 наибольшее значение среднего балла у агентства недвижимости «Этажи» (7,57), а наименьшее значение – у «ЮниДом» (5,65). Таким образом, компания «Сова» уступает своему основному конкуренту, что наглядно подтверждают баллы экспертной оценки.

Однако, стоит отметить, что агентство недвижимости достаточно конкурентоспособно за счет такого фактора, как качество оказываемых услуг.

Полученные данные оценки показателей легли в основу построения многоугольника конкурентоспособности услуг, представленного на рисунке 3.2.



Рис.3.2. Многоугольник конкурентоспособности продукции АН «Сова» и его основных конкурентов

Источник: [составлено автором].

Далее воспользуемся комплексным методом диагностики конкурентоспособности услуг с учетом единичных и групповых показателей, рассмотренным в разделе 2.1. Данный метод является оптимальным при оценке услуг, так как параметры качества определяются с учетом мнения потребителя. А так же он позволяет не только констатировать факт конкурентоспособности анализируемых услуг или наличия определенных недостатков по сравнению с услугами агентства-конкурента, но и учитывать влияние на предпочтение потребителя при выборе услуг весомости каждого отдельного параметра.

При определении конкурентоспособности качественных и маркетинговых

параметров воспользуемся результатами экспертной оценки, проведенной специалистами отдела продаж компании ООО «Сова». За образец были приняты параметры конкурентоспособности услуг агентства недвижимости «Этажи». Также установлена приоритетность показателей и соответствующие коэффициенты весомости для каждого из них.

Расчет единичных и групповых качественных, маркетинговых и экономических параметров конкурентоспособности услуг исследуемого агентства недвижимости и его основного конкурента представлен в таблицах 3.8 и 3.9.

Таблица 3.8

Качественные и маркетинговые показатели конкурентоспособности услуг агентства недвижимости «Сова» и его основного конкурента

Показатель	Оценка ООО «Этажи»	Оценка ООО «Сова»	Весовой коэф., a_i	Единичный показатель, q_i	Групповой показатель, $I_{кп}$
	1. Уровень доверия	8	7	0,12	0,88
2. Открытость и прозрачность сделок с недвижимостью	7	6	0,12	1,00	0,12
3. Профессионализм и качество обслуживания	7	8	0,11	1,14	0,13
4. Известность агентства	10	6	0,11	0,60	0,07
5. Комплексность услуг	9	8	0,1	0,89	0,09
6. Оперативный поиск жилья	7	7	0,1	1,00	0,10
7. Маркетинг и реклама	9	4	0,1	0,44	0,04
8. Дополнительные предпочтения	9	4	0,09	0,44	0,04
9. Удобство для посетителей	8	7	0,05	0,88	0,04
10. Современные технологии	9	7	0,05	0,78	0,04
11. Соответствие ассортимента модным тенденциям	8	7	0,05	0,88	0,04
ИТОГО	x	x	1	x	0,82

Источник: [составлено автором].

В результате полученных групповых показателей услуги ООО «Сова»

являются менее конкурентоспособными, чем у ООО «Этажи». В первую очередь, это связано с тем, что исследуемое агентство недвижимости является менее известным на рынке, чем его основной конкурент, из-за слабо развитой системы маркетинговых коммуникаций с клиентами и отсутствия дополнительных предпочтений при оказании услуг.

Рассмотрим экономические показатели исследуемого агентства недвижимости и его основного конкурента. В качестве основного оценочного параметра возьмем среднюю стоимость риэлтерских услуг за поиск объекта недвижимости (с предоставлением адресов, выездом специалиста и сопровождением сделки).

Таблица 3.9

Экономические показатели конкурентоспособности услуг агентства недвижимости «Сова» и его основного конкурента

Показатель	Оценка ООО «Этажи»	Оценка ООО «Сова»	Весовой коэф., a_i	Единичный показатель, q_i	Групповой показатель, $I_{ЭП}$
Цена услуги	21 000	20 600	-	-	0,98

Источник: [составлено автором].

По экономическим параметрам услуги компании ООО «Сова» являются более конкурентоспособными, чем у ООО «Этажи» (так как имеют меньший групповой показатель). Однако, стоит отметить, что показатели стоимости услуг данных агентств практически идентичны и являются средними по рынку.

В результате, интегральный показатель конкурентоспособности услуг объекта исследования, рассчитанный по формуле 2.6, равен 0,84.

Можно сделать вывод, что услуги рассматриваемого агентства недвижимости уступают ООО «Этажи» по конкурентоспособности, так как их интегральный показатель меньше единицы ($0,84 < 1$).

Согласно проведенной комплексной оценке конкурентоспособности продукции можно сделать следующие выводы:

- лидером в отрасли является агентство недвижимости «Этажи», оно

превосходит исследуемую компанию по качественным и маркетинговым показателям и по результатам общей интегральной оценки;

– наибольшее отставание объекта исследования от лидера отмечается по уровню развития маркетинга и рекламы, системы дополнительных предпочтений, а также по такому показателю, как «известность агентства».

Однако, стоит отметить, что агентство недвижимости, являющееся объектом исследования, достаточно конкурентоспособно за счет такого фактора, как качество оказываемых услуг.

Далее рассмотрим внутреннюю среду ООО «Сова».

Благодаря сотрудничеству с банками клиенты компании ООО «Сова» имеют возможность оформить жилищный кредит и получить полное сопровождение сделки специалистами.

Также компания ООО «Сова» предоставляет весь спектр услуг, связанный с оформлением жилой площади, приобретенной у инвесторов. Оценка устойчивости ассортимента услуг ООО «Сова» в 2018-2020гг. отражена в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Оценка устойчивости ассортимента услуг компании ООО «Сова»
в 2018-2020гг.

Период	Общее количество ассортиментных позиций, ед.	Количество ассортиментных позиций, пользующихся устойчивым спросом, ед.	Удельный вес ассортиментных позиций, пользующихся устойчивым спросом в общем количестве, %
2018г.	36	15	41,67
2019г.	37	15	40,54
2020г.	37	14	37,84

Источник: [составлено автором].

Согласно данным таблицы 3.10, общее количество ассортиментных позиций компании ООО «Сова» на протяжении 2018-2020гг. увеличивается с 36 до 37, но сокращается вес услуг, пользующихся устойчивым спросом в

общем количестве с 41,67% до 37,84% (Рисунок 3.3).

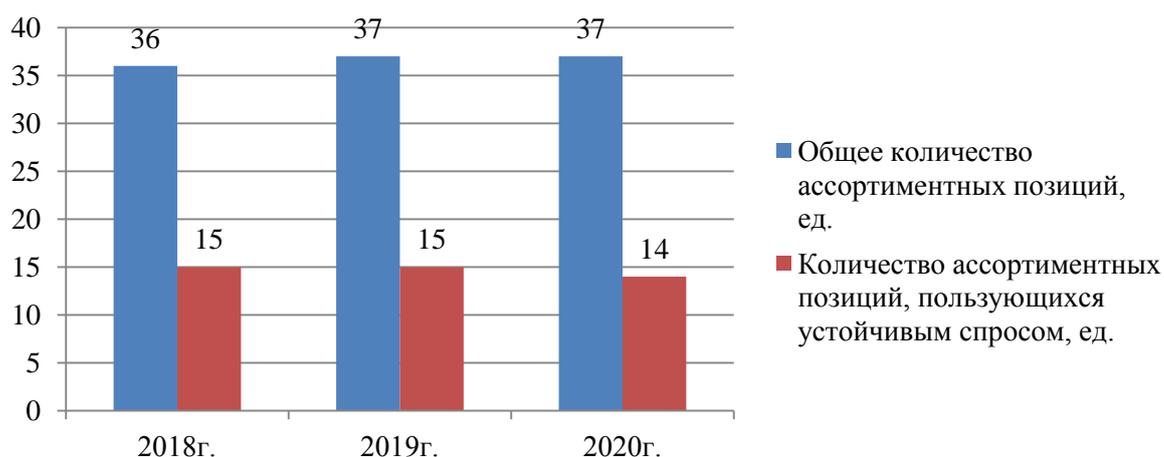


Рис. 3.3. Динамика показателей устойчивости ассортимента услуг компании ООО «Сова» в 2018-2020гг.

Источник: [составлено автором].

Стратегия развития компании ООО «Сова»:

- дальнейшее расширение сети продаж за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в области;
- формирование высокого уровня лояльности к компании со стороны ключевой аудитории;
- внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности.

Основным препятствием для достижения поставленных целей является отсутствие налаженного механизма выполнения стратегии в ООО «Сова». Это связано с тем, что в компании в большинстве случаев не назначены ответственные сотрудники за выполнение конкретных целей и задач, а за все отвечает только генеральный директор. В связи с этим существует большая вероятность того, что как бы хорошо не была разработана стратегия, вероятность ее эффективного выполнения равна нулю.

Динамика клиентской базы ООО «Сова» показана в таблице 3.11.

Динамика объема клиентской базы ООО «Сова» в 2018-2020гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Всего заключенных договоров, в т.ч.	507	551	565
- юридические организации	201	262	284
- физические лица	306	389	381
Количество новых клиентов, в т.ч.	144	105	122
- юридические организации	39	31	38
- физические лица	105	74	84
Количество клиентов, пользующихся дополнительными услугами, в т.ч.	68	42	44
- юридические организации	14	11	18
- физические лица	54	31	26

Источник: [составлено автором].

На конец 2020 года клиентская база компании ООО «Сова» увеличилась на 58ед. по сравнению с 2018г.

Развитие предприятия продолжается: расширяется список партнеров, увеличивается география продаж (Рисунок 3.4).

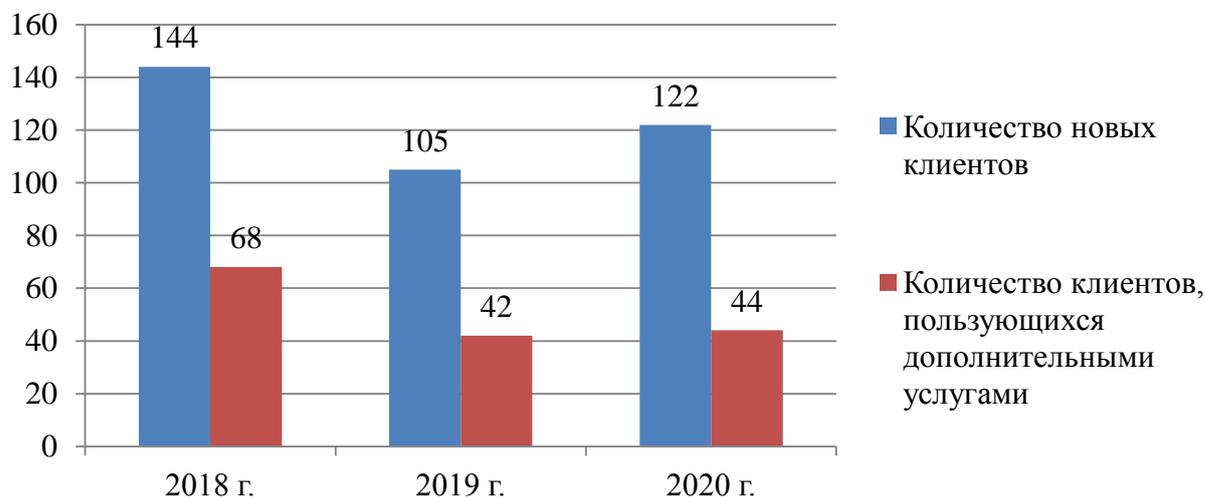


Рис. 3.4. Динамика объема клиентской базы агентства недвижимости ООО «Сова» в 2018-2020гг., ед.

Источник: [составлено автором].

Результаты оценки услуг компании ООО «Сова» клиентами приведены в таблице 3.12.

Оценка услуг агентства недвижимости ООО «Сова»

Параметры	Оценка			
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
1. Качество продукции и сопутствующих услуг	+			
2. Насколько работы и услуги компании оправдывают ожидания клиентов	+			
3. Компания располагает всем необходимым оборудованием для производства качественной продукции и услуг		+		
4. Работники компании обладают профессиональными качествами и навыками		+		
5. Цены компании	+			
6. Компания достаточно известна на рынке			+	

Источник: [составлено автором].

Согласно данным таблицы агентство недвижимости ООО «Сова» работает над повышением клиентоориентированности, однако невысокая известность на рынке снижает уровень конкурентоспособности.

SWOT-анализ ООО «Сова» представлен в таблице 3.13.

SWOT-анализ агентства недвижимости ООО «Сова»

	Возможности	Угрозы
	1) увеличение и удержание клиентов, за счет улучшения имиджа компании; 2) выгодные тарифы на услуги для населения; 3) наличие более опытных сотрудников; 4) долгосрочные контракты с подрядчиками и строительными компаниями; 5) изменения в законодательстве, улучшающих деятельность риэлтерских компаний.	1) высокая вероятность снижения спроса на услуги компании; 2) потеря части рынка, захват рынка конкурентами; 3) потеря клиентуры из-за низкого уровня конкурентоспособности услуг.

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) четкое разделение на руководящий и рабочий персонал; 2) наличие собственных средств; повышение 3) эффективности использования основных и оборотных средств; 4) высокий уровень качества оказания риэлтерских услуг 	<p>Проведение акций, чтобы клиенты могли новые услуги;</p> <p>Предлагать клиентам пакетирование услуг по сниженным ценам, предоставляя весь спектр услуг;</p>	<p>Удержать спрос на услуги компании за счет информирования о новых услугах;</p> <p>Усилить рекламную деятельность;</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) тенденция роста количества уволенного персонала; 2) снижение трудоемкости; 3) невысокие темпы роста выручки; 4) слабая рекламная политика. 	<p>Долгосрочные контракты с подрядчиками могут быть не подписаны из-за неэффективного использования основных и оборотных средств компании;</p> <p>Рост количество уволенного персонала может привести к снижению числа опытных сотрудников;</p> <p>Клиенты могут уйти к конкурентам из-за отсутствия акционных предложений.</p>	<p>Снижение доли рынка в связи с большим количеством конкурентов.</p>

Источник: [составлено автором].

Таким образом, анализ внутренней и внешней среды позволил сделать выводы о том, что компания ООО «Сова» постоянно работает над повышением клиентоориентированности и конкурентоспособности, однако увеличивающееся количество конкурентов и нестабильность экономики требуют от компании поиска путей повышения конкурентоспособности услуг в сфере недвижимости.

3.3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Разработка программы повышения конкурентоспособности услуг организации ООО «Сова» в сфере недвижимости предполагает три основных мероприятия.

Мероприятие I. Организация отдела маркетинга в агентстве

недвижимости ООО «Сова».

В компании ООО «Сова» нет специального маркетингового отдела, где работали бы специалисты в области маркетинга. Исследования рынка производятся специалистами отдела продаж.

Для достижения маркетинговых целей предприятию ООО «Сова» необходимо организовать отдел маркетинга.

Основными функциями службы маркетинга будут являться:

- планирование маркетинговой деятельности;
- исследование рынка;
- позиционирование компании (услуг);
- ассортиментная политика;
- анализ маркетинговой деятельности.

Результатом работы маркетологов является повышение уровня продаж, что и является основным показателем при оценке отдела маркетинга. Это подразделение выполняет роль буфера между внешней средой – рынком и внутренней средой – компанией.

Укомплектование отдела маркетинга в агентстве недвижимости ООО «Сова» представлено в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Укомплектование отдела маркетинга в агентстве недвижимости ООО «Сова»

Должность	Цель работы	Основные направления деятельности
1. Зам. директора по продажам	Руководство разработкой и координацией маркетинговых, рекламных и PR-кампаний фирмы, способствующих достижению кардинальных планов фирмы по увеличению	1. Руководство разработкой стратегических и детальных маркетинговых планов компании по всем направлениям маркетинговой деятельности: а) увеличение объемов продаж на существующих рынках; б) расширение сегментов потребления и завоевание новых рынков; в) вывод на рынок новых товаров (услуг); 2. Координация и контроль за выполнением плана маркетинговых мероприятий и плана продаж. 3. Определение необходимости проведения маркетинговых исследований.

Должность	Цель работы	Основные направления деятельности
	продаж, завоеванию и удержанию рынков	<p>4. Подготовка к согласованию с руководством бюджетов на проведение работ. 5. Экономичное распределение и контроль за использованием финансовых средств на маркетинговые исследования и продвижение товаров и услуг компании.</p> <p>6. Утверждение целей, задач отделов маркетинга и продаж.</p> <p>8. Анализ результатов, полученных в ходе исследования, разработка на их основе предложений о необходимых маркетинговых мероприятиях.</p> <p>9. Руководство рекламными кампаниями и программами продвижения товаров и услуг, проводимыми фирмой.</p> <p>10. Разработка стандартов отчетов по проведению маркетинговых и рекламных кампаний, продажам.</p> <p>11. Оперативный контроль за ежедневной работой отделов маркетинга и продаж.</p>
2. Менеджер-маркетолог	Планирование и проведение маркетинговых кампаний фирмы	<p>1. Разработка стратегических и детальных маркетинговых планов компании по всем направлениям маркетинговой деятельности.</p> <p>2. Выполнение плана маркетинговых мероприятий.</p> <p>3. Определение бюджета маркетинговых кампаний.</p> <p>4. Анализ групп потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка сбыта.</p> <p>5. Прогноз колебаний спроса и предложения на рынке.</p> <p>6. Изучение перспективных рынков сбыта.</p> <p>7. Наблюдение, анализ и оперативный прогноз изменений рынка конкурентов.</p> <p>8. Обоснование необходимости проведения маркетинговых исследований.</p> <p>11. Анализ эффективности проведения маркетинговых мероприятий.</p> <p>12. Подготовка отчетов о ходе проведения и результатах маркетинговой кампании.</p>

Источник: [составлено автором].

Мероприятие II. Оптимизация рекламной деятельности для привлечения клиентов.

Компанией ООО «Сова» используются следующие типы рекламы (Таблица 3.15).

Характеристика используемых ООО «Сова» средств рекламы

Тип рекламы	Характеристика
Торгово-розничная реклама	Носит локальный характер и сфокусирована там, где расположен офис
Адресно-справочная реклама	Дает возможность узнать, как и где приобрести строительные материалы. Формой адресно-справочной рекламы являются справочники

Источник: [составлено автором].

При размещении рекламы агентство недвижимости ООО «Сова» пользуется услугами рекламного агентства при разработке конкретных рекламных проектов. Поскольку, размещение рекламы ООО «Сова» проводится без анализа рынка, и предварительного планирования бюджета, по мере возникновения финансовых возможностей. Такой подход не приносит положительных результатов. В связи с этим была разработана новая схема принятия маркетинговых решений в области рекламы (Рисунок 3.5).

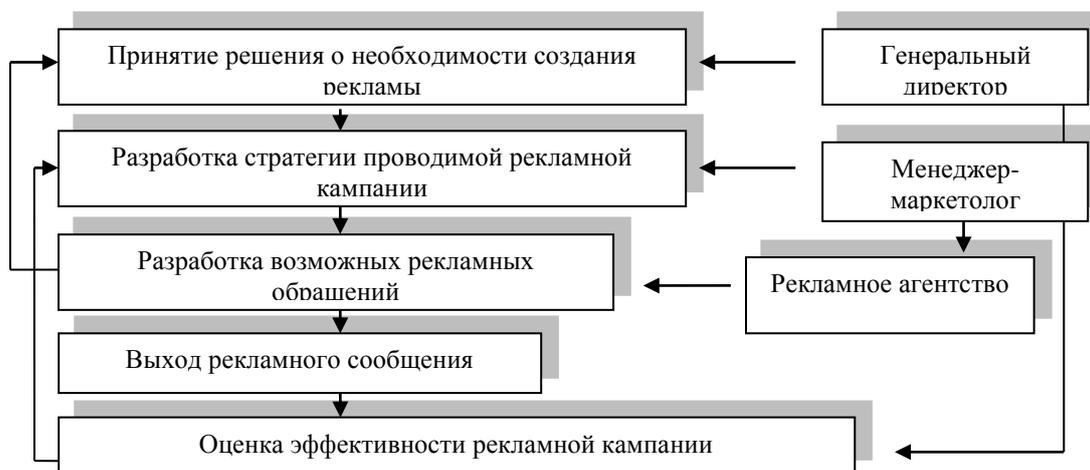


Рис. 3.5. Предлагаемая схема принятия маркетинговых решений в области рекламы

Источник: [составлено автором].

Статистика первоисточника информации о продажах услуг агентства недвижимости ООО «Сова» представлена на рисунке 3.6.

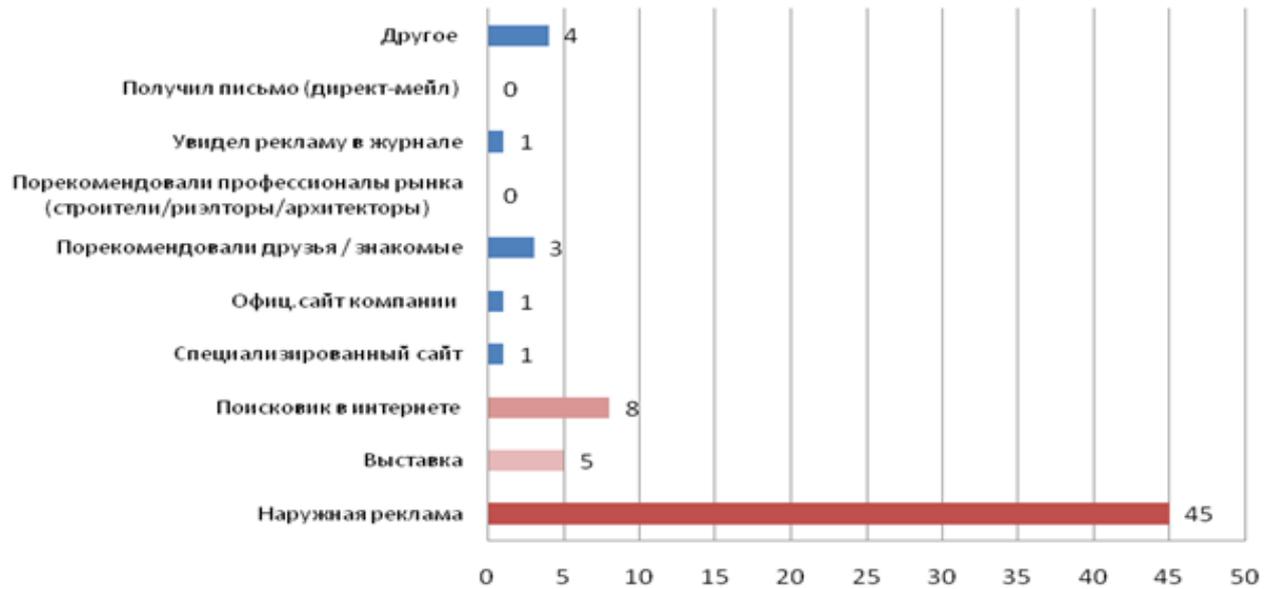


Рис.3.6. Статистика первоисточника информации о продажах услуг агентства недвижимости ООО «Сова»

Источник: [составлено автором].

Наиболее эффективным источником информации об услугах агентства недвижимости ООО «Сова» является наружная реклама (45%), поиск в интернете (8%)

В ходе проведения рекламной кампании необходимо использовать также следующие виды Интернет рекламы:

1. Контекстная реклама на ведущих поисковых системах. Текстовые рекламные объявления показываются пользователям в результатах поиска Яндекса, Рамблера, Google (стоит отметить, что данный вид Интернет рекламы является одним из наиболее эффективных).

2. Баннерная реклама на лучших рекламных площадках Рунета позволяет охватить широкую аудиторию пользователей и за минимальное время донести до них информацию о товарах и услугах.

Определение рекламного бюджета агентства недвижимости ООО «Сова» на поисковую контекстную рекламу представлено в таблице 3.16.

Таблица 3.16

Определение рекламного бюджета ООО «Сова» на поисковую
контекстную рекламу

Поисковики	По кликам, руб.	По показам, руб.
Яндекс. Директ	2732,10	6830,25
Google AdWords	242,73	629,30
Рамблер	20,00	48,44
ИТОГО	2994,83	7507,99

Источник: [составлено автором].

Определение рекламного бюджета агентства недвижимости ООО «Сова» на медийно-баннерный контекст отражено в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Определение рекламного бюджета агентства недвижимости ООО «Сова»
на медийно-баннерный контекст

Поисковики	Спецразмещение, руб./ клик
Яндекс.Директ	24271,20
Google AdWords	16069,00
Рамблер	5879,00
ИТОГО	46219,20

Источник: [составлено автором].

В таблице 3.18 произведен выбор тарифа на оптимизацию и продвижение сайта агентства недвижимости ООО «Сова».

Таблица 3.18

Выбор тарифа на оптимизацию и продвижение сайта агентства
недвижимости ООО «Сова»

Тариф	Описание	Цена, руб.
Стандартный	15 ключевых слов	16000,00

Источник: [составлено автором].

Просуммируем все полученные суммы и определим стоимость изготовления трех баннеров:

$$3 \text{ баннера} \times 3000 \text{ рублей} = 9000 \text{ рублей}$$

Определим общую сумму бюджета, необходимую для проведения рекламной кампании ООО «Сова». Всего необходимо 137,62 тыс. руб.

Таким образом, предварительный бюджет проведения рекламных мероприятий агентства недвижимости ООО «Сова» сформирован в пределах утвержденной суммы 138 320,00 рублей. Ежемесячные затраты составят в пределах 120 тыс. руб.

Мероприятие III. Разработка и внедрение программы лояльности для клиентов агентства недвижимости ООО «Сова».

Основой концепции программы лояльности является возможность получить дополнительные преференции (скидки, акции, бонусы, подарки) клиентам, совершившим сделку купли-продажи с агентством недвижимости, в качестве поощрения за покупки у партнеров компании. Основным преимуществом является то, что каждый участник программы лояльности, получает не просто скидку за покупку, а - новый опыт и эмоции, которые захочет испытывать снова и снова. Основной идеей данной программы является материальное и нематериальное поощрение клиентов для повышения их потребительской лояльности к компании, что, в свою очередь, увеличивает шансы повторного обращения в данное агентство недвижимости для совершения новых сделок.

Механизм работы программы лояльности. Участник программы после совершения сделки купли-продажи с агентством недвижимости получает буклет, который содержит информацию о бонусах и персональные карты для получения выгод у партнеров программы. Также с информацией о партнерах компании и преференциях, которые они предоставляют, можно будет ознакомиться на сайте агентства недвижимости.

Партнерам программы устанавливается оборудование для идентификации участников программы. Далее информация о покупках по защищенным

каналам связи отправляется в процессинговый центр, где обрабатывается и хранится. Из процессингового центра обработанная информация о покупках в виде базы данных, в которой содержится информация о сумме каждой покупки, поле и возрасте покупателя поступает на сервер объекта исследования. В результате, программа лояльности может постоянно совершенствоваться, исходя из предпочтений клиента.

Идентификация участника программы происходит с помощью пластиковой карточки. Держатели карт лояльности могут воспользоваться эксклюзивными скидками от партнеров компании, которые будут доступны для них на регулярной основе (размер скидок: до 30%).

Партнеры, с которыми планируется сотрудничество в рамках программы лояльности: ремонтные и строительные организации, грузоперевозки, клининг, мебель, товары для дома, строительные материалы; а также, спортивные центры, рестораны и кафе, товары для детей, образовательные услуги и многое другое.

Наиболее актуальные предпочтения.

- Верни налог. Получение налогового вычета при покупке квартиры. Именная карта на получение 100% скидки на данную услугу. Преференция «Верни налог» связана с оказанием профессиональных услуг в области налогообложения физических лиц и оформления налоговых вычетов. Планируется, что данная услуга будет актуальна для 95% покупателей.

- Дизайн и ремонт. Скидки и специальные предложения от партнеров, занимающихся оказанием услуг в сфере дизайна и ремонта квартир. Актуальность данного предложения для потенциальных и действующих покупателей - 83%.

- Строительство. Скидка на строительные материалы магазинов-партнеров.

- Мебель. Скидка до 30% на продукцию мебельных фабрик и магазинов, с которыми заключены партнерских соглашения.

- Грузоперевозки. Скидка на услуги грузчиков для клиентов

компании. Ожидается, что это предложение станет одним из самых востребованных.

– Fitness holding. Скидка в фитнес клубах-партнерах на абонементы. Так как фитнес индустрия набирает обороты, то ожидается, что такое предложение будет актуально для 57% клиентов.

Результаты формирования лояльности потребителей трудно измерить в краткосрочной или долгосрочной перспективе. С точки зрения стратегии успех в повышении лояльности заключается в том, что приумножается количество потенциальных потребителей и вырабатывается положительный образ компании или бренда. Рассмотрим основные преимущества для ООО «Сова», возникающие в результате создания программы лояльности.

Лояльные потребители дают компании более высокий уровень доходности. Чем больше лояльность к бренду, тем выше ценовая гибкость. Если сотрудничество с компанией будет вызывать у клиентов положительные эмоции, то долговременная лояльность будет обеспечена. Потребители будут рекомендовать агентство своим знакомым и приводить новых потребителей. Постоянные клиенты с легкостью готовы принимать участие в различных опросах и исследованиях, высказывать свое мнение о компании, предлагать варианты по совершенствованию товаров услуг и т.д.

Можно сделать заключение, что в результате правильного формирования и внедрения программы лояльности для потребителей, выгода для компании полностью покрывает затраты, а в долгосрочной перспективе - положительно сказывается на ее образе.

В связи с тем, что начальные (разовые) инвестиции в проект незначительны (так как всё необходимое оборудование, персонал, программное обеспечение уже имеются в наличии) необходимо подготовить только печатные информационные материалы. Ожидаемые затраты на программу лояльности составят 150700 рублей. При этом можно прогнозировать, что проект окупится в первый квартал его работы и дальнейший денежный поток будет только положительным.

Поэтому можно заключить, что внедрение программы приведет к повышению потребительской лояльности, поможет стимулировать клиентов к долгосрочному сотрудничеству. Все это, в свою очередь, благоприятно повлияет на конкурентоспособность услуг агентства недвижимости.

Достижение целей повышения эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Сова» в сфере недвижимости предполагает создание определенной поэтапной программы (Таблица 3.19).

Таблица 3.19

Программа реализации управленческих решений агентства недвижимости
ООО «Сова»

№	Направление	Мероприятия	Ответственный
1	Мероприятие по организации отдела маркетинга	Подготовка распоряжения директора, оформление трудового договора	Менеджер-администратор
2	Мероприятие по оптимизации рекламной деятельности	Разработка рекламной стратегии, расчет затрат	Начальник Отдела продаж, главный бухгалтер
3	Мероприятие по внедрению программы лояльности для клиентов	Разработка программы лояльности, подготовка необходимых рекламных и информационных материалов, расчет затрат	Зам. директора по продажам, менеджер-маркетолог

Источник: [составлено автором].

Определим затраты на внедрение предложенных мероприятий в компании ООО «Сова» (таблица 3.20).

Затраты на внедрение мероприятий по повышению
конкурентоспособности услуг ООО «Сова» в сфере недвижимости

Наименование мероприятия	Единовременные затраты, тыс. руб.	Ежемесячные затраты, тыс. руб.	Общая сумма затрат, тыс. руб.
1. Мероприятие по организации отдела маркетинга	15	1260	1275
2. Мероприятие по оптимизации рекламной деятельности	137,62	120	257,62
3. Мероприятие по внедрению программы лояльности для клиентов	150,70	20	170,70
Итого	303,32	1400	1703,32

Источник: [составлено автором].

Оперативное регулирование и контроль реализации управленческих решений по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Сова» в сфере недвижимости должны производить руководители подразделений, ведя тщательный учет трудовых и иных факторов (финансовых, данных по объему работ и т.п.), и сообщая о превышении контрольных показателей в конце отчетных периодов.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий в агентстве недвижимости ООО «Сова». Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий представлены в таблице 3.21.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Сова» в сфере недвижимости

Группа показателей	Название показателей	Формулы расчёта	Отчетный период (2020 г.)	Плановый период	Отклонение	
					абс.	отн.(%)
Обобщающие показатели эффективности деятельности	Выручка	V	13 795	15 864	2 069	115,00
	Затраты оборота	C	10 568	11 843	1 275	112,06
	Уровень затрат оборота	$P_{BO} = C : V \times 100\%$	76,61	74,65	-1,96	97,45
	Прибыль от продаж	P_p	1 327	1 864	537	140,44
	Рентабельность продаж, %	$R = \frac{P_p}{V} \times 100\%$	9,62	11,75	2,13	-
	Экономический эффект коммерческой деятельности (рентабельность деятельности)	$\frac{P_p}{C} \times 100\%$	12,56	15,74	3,18	125,32
	Эффективность использования основных фондов (ОФ)	Среднегодовая стоимость основных фондов	$O_{ФСР}$	910	910	0
Фондоотдача		$T_{OF} = \frac{V}{O_{ФСР}}$	15,16	17,43	2,27	115,00
Фондоемкость		$\Phi_E = \frac{O_{ФСР}}{V}$	0,07	0,06	-0,01	86,96

Источник: [составлено автором].

Согласно расчетам, выручка агентства недвижимости ООО «Сова» увеличится на 2069 тыс. руб. (на 15%). Себестоимость вырастет на 1275 тыс. руб. (на 12,06%) за счет увеличения фонда оплаты труда и социальных отчислений.

Коммерческие расходы увеличатся на 428,3 тыс. руб. за счет расходов на оптимизацию рекламной деятельности и реализацию программы лояльности.

Данные изменения позволят увеличить прибыль от продаж на 537 тыс. руб. (на 40,44% от уровня 2020г.). Соответственно, вырастут показатели

рентабельности:

- рентабельность продаж вырастет с 9,62% до 11,75%.
- рентабельность коммерческой деятельности вырастет с 12,56% до 15,74%.

Экономический эффект составит:

$$2069 - 1532,62 = 536,63 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность предложенных мероприятий:

$$Э_{эф} = 536,63 / 1532,62 = 0,35 \text{ руб.}$$

Таким образом, повышение конкурентоспособности услуг агентства недвижимости ООО «Сова» прямо отразится и на экономических показателях деятельности данной организации. Произведенные расчеты показали, на каждый вложенный в мероприятия рубль исследуемое предприятие дополнительно получит 0,35 руб. прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под конкурентоспособностью услуги понимают ее комплексную многоаспектную характеристику, отражающую способность соответствовать требованиям данного рынка в рассматриваемый период, быть по ценовым и неценовым параметрам более привлекательной для потребителей, чем услуги конкурентов, обеспечивать возможность ее выгодной реализации в определённый момент времени на конкретном рынке. Результаты проведённого исследования позволили сделать некоторые выводы и предложения, направленные на повышение конкурентоспособности услуг организации в сфере недвижимости.

Для определения конкурентоспособности услуги были изучены различные методики оценки. В качестве основного инструмента диагностики выбран комплексный метод, который предполагает оценку конкурентоспособности услуг на основе сопоставления различных параметров. Кроме того, была проведена оценка уровня конкурентоспособности риэлторских услуг с применением экспертного метода балльной оценки.

Объектом выпускной квалификационной работы являлось ООО «Сова». Для более подробного изучения условий, определяющих состояние текущей деятельности предприятия, был выполнен анализ эффективности деятельности предприятия на основе оценки состояния и тенденций изменения абсолютных и относительных показателей.

В ходе исследования была разработана программа повышения конкурентоспособности услуг агентства недвижимости. Программа повышения конкурентоспособности услуг организации ООО «Сова» в сфере недвижимости предполагает три основных мероприятия.

Мероприятие I. Организация отдела маркетинга в агентстве недвижимости ООО «Сова». В компании ООО «Сова» нет специального маркетингового отдела, где работали бы специалисты в области маркетинга. Исследования рынка производятся специалистами отдела продаж.

Результатом работы маркетологов является повышение уровня продаж,

что и является основным показателем при оценке отдела маркетинга. Это подразделение выполняет роль буфера между внешней средой – рынком и внутренней средой – компанией.

Мероприятие II. Оптимизация рекламной деятельности для привлечения клиентов.

Мероприятие III. Разработка и внедрение программы лояльности для клиентов агентства недвижимости ООО «Сова».

Достижение целей повышения эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг ООО «Сова» в сфере недвижимости предполагает создание определенной поэтапной программы (Таблица 3.22).

Таблица 3.22

Программа реализации управленческих решений агентства недвижимости
ООО «Сова»

№	Направление	Мероприятия	Ответственный
1	Мероприятие по организации Отдела маркетинга	Подготовка распоряжения директора, оформление трудового договора	Менеджер-администратор
2	Мероприятие по оптимизации рекламной деятельности	Разработка рекламной стратегии Расчет затрат	Начальник Отдела продаж Главный бухгалтер
3	Мероприятие по внедрению программы лояльности для клиентов	Разработка программы лояльности, подготовка необходимых рекламных и информационных материалов, расчет затрат	Зам. директора по продажам, менеджер-маркетолог

Источник: [составлено автором].

Согласно расчетам, выручка агентства недвижимости ООО «Сова» увеличится на 2069 тыс. руб. (на 15%). Себестоимость вырастет на 1275 тыс. руб. (на 12,06%) за счет увеличения фонда оплаты труда и социальных отчислений.

Коммерческие расходы увеличатся на 428,3 тыс. руб. за счет расходов на оптимизацию рекламной деятельности и реализацию программы лояльности.

Данные изменения позволят увеличить прибыль от продаж на 537 тыс. руб. (на 40,44% от уровня 2020г.). Соответственно, вырастут показатели рентабельности:

- рентабельность продаж вырастет с 9,62% до 11,75%.
- рентабельность коммерческой деятельности вырастет с 12,56% до 15,74%.

Экономический эффект составит:

$$2069 - 1532,62 = 536,63 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность предложенных мероприятий:

$$Э_{\text{эф}} = 536,63 / 1532,62 = 0,35 \text{ руб.}$$

Таким образом, повышение конкурентоспособности услуг агентства недвижимости ООО «Сова» прямо отразится и на экономических показателях деятельности данной организации. Произведенные расчеты показали, на каждый вложенный в мероприятия рубль исследуемое предприятие дополнительно получит 0,35 руб. прибыли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов В. Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем/ В. Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — №5. — С. 100-107.
2. Адлер Ю. П. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности // Стандарты и качество. 2000. — №10, — С. 14-22.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 356 с.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 208 с.
5. Азоев Г.Л. С кем и как Вы конкурируете/ Г. Л. Азоев // С кем и как делать бизнес. - 2012. - С. 257-308.
6. Алешина И. Деловое покупательское поведение: продажи на деловых (B2B) рынках/ И. Алешина // Управление сбытом. 2010. - №4. - С. 88-92.
7. Амборцумов А. 1000 терминов рыночной экономики. Справочное учебное пособие/ А. А. Амборцумов, Ф. Ф. Стиркиков. - М. : Крон-Пресс, 2012. - 302 с.
8. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Под общ. Ред. В.И. Стражева. М.: Высшая школа, 2001. — 398с.
9. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. 2011. - №3. - С. 57-58.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М. : Экономика, 2015.-427 с.
11. Аспекты брендинга в B2B секторе // Промышленный маркетинг. 2018. - №4. - С. 15-43
12. Астратова Г. В., Рушицкая О. А. Эволюция маркетинговой парадигмы: новое видение // Актуальные проблемы экономики и права. 2016. № 1. С. 35–47.
13. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М.

Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. 2013. - № 4. - С. 25 - 38.

14. Баранов А. В. Включите скрытые резервы: как без инвестиций существенно; повысить прибыльность и конкурентоспособность промышленного предприятия; / А. В. Баранов // Стандарты и качество. -2013. № 11. - С. 26—29 .

15. Барсукова И. В. Эффективность конкурентной стратегии и его доходность / И. В. Барсукова // Финансы. 2016. - № 2. - С. 41 — 45.

16. Белый Е. М. Конкурентоспособность / Е. М. Белый, С. В. Барашков, - М.,: Конкурентоспособность как экономическая категория. УлГУ, 2017. - 24С.

17. Белый Е. М. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления / Е. Белый, С. Барашков // Маркетинг. 2012. - №4. - С. 29 - 34.

18. Беляков В. Многокритериальная; оптимизация» в задачах оценки; конкурентоспособности подвижной автотракторной техники и диагностики сложных технических систем/ В. Беляков, М. Е. Бушуева, В. Ж. Сагунов. — Н. Новгород, 2011. 65с.

19. Березин И. Бенчмаркинг в России: радужный миф о взаимной выгоде или реальный инструмент развития; бизнеса? // Коммерческий директор. — 2016.-№7. С. 28-30

20. Березин И. Промышленный шпионаж, конкурентная разведка, бенчмаркетинг и этика цивилизованного бизнеса/ И. Березин // Практический маркетинг. — 2015. - №7. -С. 48-49.

21. Бланк И. А. Формирование конкурентной стратегии промышленного предприятия / И. А. Бланк. К. : Ника - Центр, Эльга, 2016. - 656 с.

22. Борисов В. И. Машиностроение в воспроизводственном процессе/ В. И. Борисов. - М.: МАКС Пресс, 2015. - 156с.

23. Борисова И. С. Проблемы совершенствования системы менеджмента качества на промышленных предприятиях/ И. С. Борисова // Экономические науки. 2010. -№10. - С. 173 -176.

24. Брагин В. Совершенствование управления основа повышения

конкурентоспособности организации /В. Брагин // Стандарты и качество. — 2004. - №8. - С. 64.

25. Брокгауз Ф. А., Энциклопедический словарь. Современная версия / Ф. А. Брокгауз, И. А. Ефрон. - М.: Изд-во Эксмо, 2002. - 302 с.

26. Бурланков С. П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью продукции и услуг в постпроизводственном периоде/ С. П. Бурланков. - М. :Агропрогресс, 2003. 168с.

27. Бухгалтерский баланс ООО «Сова», 2015-2020 гг.

28. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия /А. А. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. -№ 4 С.86 – 94.

29. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях/ М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. — 1998. № 3. - С. 68.

30. Герасимова Г. Е. 14 постулатов Деминга / Г. Е. Герасимова // Стандарты и качество. 1991. - № 1. - С. 45 – 47.

31. Герасимова Г. Е. По страницам журнала "Европейское качество" / Г. Е. Герасимова // Стандарты и качество. 1996. - № 4. - С.43 – 46.

32. Gladunov, O. Труба не зовет. Российская экономика замедляется. Темпы роста производства снизились в четыре раза // Экономическая безопасность. 2008. - №12. - С. 9-12.

33. Глинин Ф. О конкуренции на рынках промышленной продукции в 1999-2000г. / Ф. Глинин // Экономист. 2001. - № 4. - С. 39.

34. Годовой отчет ООО «Сова», 2015-2020 гг.

35. Головачев В. Голыми руками? Две трети станков на российских предприятиях давно пора сдавать в утиль // Экономическая безопасность. -2008. - №12. - С. 362.

36. Голубков Е. П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации/ Е.П. Голубков // Маркетинг в России и зарубежом. 2000- №3. - с.

17-25.

37. Голубкова Е. Природа маркетинговых коммуникаций и управление продвижением товара/ Е. Голубкова // Маркетинг в России и зарубежом. — 1999. — №1. - С. 15-25.

38. Голыптейн Г. Я., Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов/ Г. Я. Голыптейн, А. В. Катаева. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – 107 с.

39. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса: Учебное пособие. / Н. П. Гончарова. - Киев, 1998. — 363с.

40. Городецкий В. Проблемы перехода к внедрению PLM-решений на машиностроительном предприятии/ В. Городецкий, М. Михайлов // Компас промышленной реструктуризации. 2004. - №4. - С. 62 – 64

41. Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции/ М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. - М.: Экономика, 1991. - 256 с.

42. Дубровская Е. С. Методы оценки удовлетворенности потребителей / Е. С. Дубровская // Методы менеджмента качества. 2006. - № 4. - С. 26 - 30

43. Дынкин А. А. Конкурентоспособность России в глобальной экономике/ А. А. Дынкин, Ю. В. Куренков. - М., 2003. - С. 56

44. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность/ В. Евдокиенко // Компас промышленной реструктуризации. — 2004. — №4. — С. 24-26.

45. Еремеева Н.В. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества / Н. В. Еремеева, С.Л. Калочев // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. -№ 1. - С. 107 - 116.

46. Ефремов В. С. Организация, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и зарубежом. 2001. - №2. — С. 25 -27

47. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2017. - 195 с.

48. Завьялов Г. Конкурентоспособность в экономической политике

зарубежных стран/ Г. Завьялов // Маркетинг. 2016. - №2. - С.20.

49. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг / П. С. Завьялов. - М. Международные отношения, 2016. - 355 с.

50. Завьялова Т. А. Институт конкурентоспособности как сложноорганизованная система/ Т. А. Завьялова // Экономический анализ: теория и практика. 2010. -№ 25. - С. 7 – 9.

51. Захарченко В. И. Конкурентоспособность станкостроительной продукции / В. И. Захарченко // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. -№5. - С. 26

52. Зинченко Н. В. Конкурентоспособность российской экономики как залог ее модернизации/ Н. В. Зинченко // Финансы и кредит. 2019. - № 32. - С. 15

53. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. М.: Финансы и статистика, 2004. - 352 с.

54. Каплан С. Организация, ориентированная на стратегию / С. Каплан. - М. : Олимп Бизнес, 2014. - 392 с.

55. Карагодова Е.А. Автоматизация анализа товарной конкурентной стратегии / Е. А. Карагодова. К. : Техника, 2014: - 128 с.

56. Каткова Т.В. Конкурентоспособность, как фактор взаимодействия предприятия с внешней средой / Т.В. Каткова // Актуальные вопросы управления, экономики и права. Современное образование и его роль в жизни общества: материалы международной научно-практической конференции. – Новосибирск. — 2018 – С. 55-59.

57. Качество продукции и безопасность: что первично? // Стандарты и качество. 2016. - № 1. - С. 34 – 37.

58. Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. — М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. — 192 с.

59. Керимов В. Э. Формирование конкурентной стратегии промышленного предприятия / В. Э. Керимов. М. : ИВЦ "Маркетинг", 2014. -

160 с.

60. Клинов В. Современные тенденции развития машиностроения/ В. Клинов // Вопросы экономики. — 2016. № 9. - С. 31 – 47.

61. Козырев В.М. Основы современной экономики / В. М. Козырев. — М.: Финансы и статистика, 2016. — 402 с.

62. Колка И. Меры по развитию отечественного машиностроения/ И. Колка // Станочный парк. 2015. - №6. - С. 10 – 11.

63. Концепция долгосрочного социально—экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года/ Утв. Постановлением Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-р.

64. Корольков В. Ф. Процессы управления организацией/ В. Ф. Корольков, В. В. Брагин. - Ярославль: Ред. Изд. Центр Яртелекома, 2001 415с.

65. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент /Ф. Котлер. СПб. : Питер Ком, 1998. - 896 с.

66. Котова С.В. Механизм реализации системы управления конкурентоспособностью предприятия и производимой продукции / С.В. Котова // Аллея науки. 2017. № 5. С. 146-149.

67. Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 2. С. 102-104.

68. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. 2016.-№6. - С. 13-24

69. Кругман П. Р., Обстфельд, М. Международная экономика. Теория и политика: Перевод с английского П. Р. Кругман. СПб. : Издательство: Питер., 2013.-832 с.

70. Кузьмин А. М. Методика оценки качества и конкурентоспособности / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. 2014. - №6. - С.33.

71. Кузьмина Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 385 с.

72. Кучуков Р., Савка А. Мировое хозяйство и тенденции интеграции // Экономист.- 2015.- №7. С. 10-23
73. Лапшин В. С. Управление процессами : учебное пособие / В. С. Лапшин. Саранск : Тип. "Краен. Окт.", 2016. - 208 с.
74. Ларин С. Н., Богомолова Н. В. Основные тенденции инвестиционной деятельности в регионе: зарубежный опыт и Российская действительность // Менеджмент в России и за рубежом 2014. № 5. - С. 17—18
75. Лисоволик Я. Д. Конкурентная Россия в мире "конкурентной либерализации" / Я. Д. Лисоволик. М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2007. - 446 с.
76. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М. : Юрайт-М, 2015. - 224с.
77. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. Пособие / О. Н. Лихачева. М. : ООО "ТК Велби", 2003. - 264 с.
78. Львов А. Какая государственная политика качества нужна России? // Стандарты и качество. 2000. —, №1. — С. 46 — 48.
79. Магомедов Ш. Ш. Конкуренговедение товаров. Монография. - Ставрополь: ЗАО "Пресса". 2005. - 308 с.
80. Магомедов Ш. Ш. Конкуренгоспособность товаров: теория, оценка /Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова //Методы менеджмента качества. — 2015. № 9. - С.30 – 33.
81. Магомедов Ш. Ш. Престижность товаров в системе оценки их конкурентоспособности /Ш: Магомедов, Г. Е. Беспалова // Стандарты и качество. — 2015. -№ 12.-С. 80-81.
82. Мануйлов А. В. Эффективность использования товарной конкурентной стратегии как фактор конкурентоспособности / Учебно-практическое пособие / А. В. Мануйлов. Н-ск: СибУПК, 2003. - 187 с.
83. Миргородская Е. О. Конкуренгоспособность как интегральное свойство рыночной системы хозяйствования // Философия хозяйства. — 2005.- №4/5,- С. 203

84. Мирошниченко Д. А. Повышение конкурентоспособности предприятий по производству светопрозрачных конструкций // Экономические науки. 2010. - №10. - С. 84 - 90

85. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. - 645 с.

86. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. / М. Портер М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. - 714 с.

87. Пояснительная записка к годовому отчету ООО «Сова», 2015-2020 гг.

88. Романов А. Н., Корюгов, Ю. Ю. Маркетинг: учебник / А. Н. Романов. - М. : Банки и биржи, 2018. 256с.

89. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции/ Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2016. – С. 192.

90. Сорокин Н. Т. Проблемы и тенденции развития российского машиностроения // Автомобильная промышленность. 2015. - №1. - С. 2 -4

91. Фасхиев Х. А., Ситникова, О. Конкурентоспособность автомобиля и ее моделирование на стадии проектирования /Х. Фасхиев //Маркетинг. 2010. - №5. - С. 45

92. Фатхутдинов Р. Стратегическая конкурентоспособность России/ Р. Фатхутдинов // Стандарты и качество. 2003. - №5. - С. 52-54.

93. Фатхутдинов Р. Х. Стратегическая конкурентоспособность России / Р. Х. Фатхутдинов // Стандарты и качество. — 2013. № 5. — С. 52 — 55

94. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2012 — 650с.

95. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА, 2017. - 312с.

96. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. М. : Дело, 2019. - 448 с.

97. Фатхутдинов Р. Стратегический маркетинг один из инструментов

повышения конкурентоспособности/ Р. Фатхутдинов // Стандарты и качество. - 2014. — №3. - С. 60-62

98. Шкардун В. Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В. Д. Шкардун, Т. М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. - № 4.-С. 44-54.

99. Юлдашева О.У. Новая маркетинговая парадигма: где искать конкурентные преимущества? // Актуальные проблемы экономики и права. 2016. № 1. С. 35–47.

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 20 г.

Организация <u>ООО «Сова»</u> по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика _____ по ОКПО	0710001		
Дата (число, месяц, год) _____	31	12	2020
Вид экономической деятельности <u>Деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе</u> по ОКВЭД	66600256		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>частная</u> по ОКФС	7204153791		
Общество с ограниченной ответственностью _____ по ОКФС	68.31		
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.) по ОКЕИ	12300	16	
Местонахождение (адрес) <u>625000, Тюменская область, город Тюмень, улица Грибоедова, дом 2/2, этаж 3</u>	384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	На 31	На 31	На 31
		декабря	декабря	декабря
		20 <u>20</u> г.	20 <u>19</u> г.	20 <u>18</u> г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
	Основные средства	870	950	980
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	230	290	240
	Итого по разделу I	1100	1240	1220
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	2483	2387	2129
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
	Дебиторская задолженность	235	229	233
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	121	152	178
	Прочие оборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу II	2839	2768	2540
	БАЛАНС	3939	4008	3760

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря			На 31 декабря			На 31 декабря		
		20	20	г.	20	19	г.	20	18	г.
	ПАССИВ									
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ^б									
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10			10			10		
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	-			-			-		
	Добавочный капитал (без переоценки)	-			-			-		
	Резервный капитал	-			-			-		
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	699			586			499		
	Итого по разделу III	709			596			509		
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
	Заемные средства	220			299			321		
	Отложенные налоговые обязательства	-			-			-		
	Оценочные обязательства	-			-			-		
	Прочие обязательства	-			-			0		
	Итого по разделу IV	220			299			321		
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
	Заемные средства	2879			2923			2745		
	Кредиторская задолженность	131			190			185		
	Доходы будущих периодов	-			-			-		
	Оценочные обязательства	-			-			-		
	Прочие обязательства	-			-			-		
	Итого по разделу V	3010			3113			2930		
	БАЛАНС	3939			4008			3760		

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ 04 ” февраля 20 21 г.

Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 20 20 г.

Организация	<u>ООО «Сова»</u>	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	<u>Деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе</u>	по ОКВЭД	31	12	2020
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>частная</u>	по ОКПО	66600256		
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКВЭД	7204153791		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	68.31		
			12300	16	
			384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	За <u>Янв-дек</u>	
		20 <u>20</u> г.	20 <u>19</u> г.
	Выручка	13795	13098
	Себестоимость продаж	(10568)	(10139)
	Валовая прибыль (убыток)	3227	2959
	Коммерческие расходы	(1322)	(1290)
	Управленческие расходы	(457)	(342)
	Прибыль (убыток) от продаж	1448	1327
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(345)	(346)
	Прочие доходы	412	359
	Прочие расходы	(459)	(451)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1056	889
	Текущий налог на прибыль	(74)	(62)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	982	827

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Пояснения	Наименование показателя	За <u>Янв-дек</u>			За <u>Янв-дек</u>		
		20	<u>20</u>	г.	20	<u>19</u>	г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		-			-	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		-			-	
	Совокупный финансовый результат периода		982			827	
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		-			-	
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		-			-	

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ 04 ” февраля 20 21 г.