МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления агентства недвижимости

Студент группы 13ЭМ1 _____ Комиссаров Марк Валерьевич
(номер группы) (подпись, дата) (фио полностью)

Руководитель д.т.н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Дорофеев В.Д.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)
ФГБОУ ВО « ПГУ» _____ Тугускина Г.Н.
(наименование организации) (подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____№_____)

Заведующий кафедрой _____ Тактарова С.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

*Работа защищена с отметкой*_____ (протокол ГЭК от _____ № ____)

Секретарь ГЭК _____ Пронина Ю.Ю..
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С.В. Тактарова

_____
« » 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Комиссарова Марка Валерьевича
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы: Разработка системы управления агентства недвижимости

1.Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №_____ от «_____» _____2017 г.

2.Срок сдачи студентом законченной работы _____

3.Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

4.Перечень подлежащих разработке вопросов: провести маркетинговые исследования рынка недвижимости, представить основные характеристики и технологию оказываемых услуг, определить организационную структуру управления предприятия, определить мероприятия по контролю стандартов качества организации, дать экономическое обоснование проектному решению

5.Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут.

6.Дата выдачи задания _____

Руководитель _____
(подпись)

Задание принято к исполнению_____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Маркетинговые исследования рынка	35%	22.05.2017 - 30.05.2017	
2	Организация деятельности предприятия	20%	31.05.2017 - 03.06.2017	
3	Формирование системы эффективного управления предприятием	25%	04.06.2017 - 10.06.2017	
4	Подготовка презентации	10%	11.06.2017 - 12.06.2017	
5	Подготовка доклада	10%	13.06.2017 - 14.06.2017	

Руководитель_____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из 88 листов, 12 рисунков, 38 таблиц, 30 источников, 6 приложений. Графическая часть – 17 слайдов.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-технологических мероприятий по созданию системы управления агентства недвижимости.

В процессе работы проведены маркетинговые исследования рынка недвижимости г. Пенза и России, осуществлено технологическое обоснование проекта, определены мероприятия по продвижению услуг на рынке, оценены конкурентные позиции организации, разработана система контроля качества, сформирована система управления агентства недвижимости, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов проекта.

Экономическая оценка эффективности инвестиций показала, что проект окупается в течение 37 месяцев.

Выпускная квалификационная работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности реально создаваемого предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА 8
1.1 Анализ рынка 8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ 22
1.3 Анализ потребителей 32
2 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 38
2.1 Характеристика оказываемых услуг 38
2.2 Технология оказания услуг 42
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ 51
3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управления персоналом 51
3.2 Формирование стратегий организации 57
3.3 Управление качеством в организации 60
3.4. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий 68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 77
Приложение А 80
Приложение Б 81
Приложение В 82
Приложение Г 83
Приложение Д 84
Приложение Е 85

ВВЕДЕНИЕ

Недвижимость – одна из основ национального богатства нашей страны. Недвижимое имущество играет многогранную роль в экономической жизни населения - оно выступает в качестве естественно-пространственного базиса, на котором происходит вся хозяйственная деятельность, является составной частью активов любого предприятия, объектом сделок, рассматривается как самостоятельный объект управления и инвестиционный актив. Незыблемость частной собственности – фундаментальный базис существования современных развитых государств.

Важной составляющей экономики России выступает рынок недвижимости, роль которого в формировании современных рыночных отношений постоянно возрастает. Несмотря на кризисные явления последних лет, рынок недвижимости остаётся стабильными и инвестиционно-привлекательным объектом вложения капитала. Постоянный рост цен на недвижимость, ежегодный рост объёмов ввода жилой недвижимости, государственные и региональные программы поддержки населения свидетельствуют о высокой социальной значимости объектов недвижимости.

Рынок недвижимости – сфера пересечения интересов многих других рынков и отраслей экономики, прямо или косвенно связанных с недвижимостью (строительств, коммунально-бытовое и жилищное хозяйство, банковское дело, инвестиционную деятельность, система кредитования и страхования, и др.), в этой связи, поле деятельности (дифференциации услуг) агентств недвижимости постоянно расширяется.

В настоящее время, рынок недвижимости характеризуется несовершенством российского законодательства, политической и экономической нестабильностью, низким средним уровнем доходов населения, отсутствием компетентных специалистов. Данные условия создают у населения необходимость в квалифицированных и профессиональных риэлторах, которые обеспечат сохранность недвижимости и надёжность совершаемых сделок.

Пензенский рынок риэлтерских услуг представлен большим количеством агентств недвижимости, нацеленных на экономическую выгоду и предоставляющих некачественные риэлтерские услуги. В таких условиях создание современного агентства недвижимости, отвечающего стандартам качества и ориентированного на клиента, является перспективным инвестиционным проектом.

Целью бакалаврской работы является исследование перспектив, а так же разработка системы управления агентства недвижимости, оказывающего риэлтерские услуги.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть особенности рынка недвижимости в России и Пензенской области;
- определить технологию оказания риэлтерских услуг;
- разработать структуру организации деятельности предприятия;
- определить мероприятия по контролю стандартов качества на предприятии;
- дать экономическое обоснование предлагаемому проектному решению.

Организационно-правовая форма предприятия – ИП (индивидуальный предприниматель). Бренд – агентство недвижимости (АН) «PROSTOR».

Теоретической и методологической основой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации научные труды российских и зарубежных ученых, теории управления, стратегический менеджмент.

Информационно-эмпирическая база исследования включает в себя данные Федеральной службы государственной статистики, Программы социально-экономического развития предпринимательских структур России и Пензенской области, нормативно-справочные данные, данные проведенных маркетинговых исследований, опубликованные в периодической литературе и сети Интернет.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Рынок недвижимости представляет собой сферу вложения капитала в объекты недвижимости и системы экономических отношений, возникающих при операциях с недвижимостью. Эти отношения появляются при купле-продаже недвижимости, ипотеке, сдачи объектов недвижимости в трастовое управление, аренду, наем и т.д. Развитие рынка недвижимости способствовало расширению риэлтерских услуг. За прошедшие года многое изменилось в сознании россиян, которые не боятся теперь и все чаще обращаться к услугам риэлтора.

Рынок риэлтерских услуг и уровень его развития характеризуют степень совершенства национальной экономики. В российских условиях формирование этого рынка рассматривается как один из основных факторов перехода к рыночной экономике, стимулирующий другие сферы народного хозяйства. Быстрая приватизация создала в короткие сроки значительный слой собственников, активно включившихся в рыночные отношения. Российский рынок недвижимости после бурного старта в настоящее время принимает всё более цивилизованные и организованные формы. Деятели риэлтерского рынка активно перенимают зарубежный опыт работы в сфере недвижимости. Это относится не только к профессиональным риэлторам, но и к любым предприятиям и всем гражданам, которые учатся эффективно распоряжаться собственной недвижимостью, осуществляя залоговые операции, куплю-продажу, дарение и др.

Востребованность риэлтерских услуг в современных условиях становится реальным фактом и заметным достижением рыночных преобразований. Риэлтерские услуги сегодня - это профессиональная предпринимательская деятельность, официально признанная во всех государствах. Риэлтерские услуги охватывают всю сферу недвижимости. Потребителями риэлтерских

услуг выступают как физические лица (граждане, на долю которых приходится более 80% оказываемых услуг), так и юридические лица.

Понимание системы функционирования рынка недвижимости невозможно без анализа таких основополагающих факторов макросреды, как политика государства, правовые основания деятельности риэлторов, экономическое состояние страны, социально-демографическая ситуация, научно-технический прогресс, и др.

Главным регулятором любого рынка в первую очередь является государство, которое способно повлиять на ситуацию рынка, как в положительном, так и в отрицательном «ключе». Нормативно-правовая база является первым и ключевым механизмом регуляции любого рынка.

Первым этапом оценки рынка риэлтерских услуг является - анализ политико-правовой среды.

Анализ политико-правовой среды.

Риэлтерская деятельность, как и любая иная коммерческая деятельность, в значительной степени регулируется государством. Прежде всего, это относится к правовым основам, особенностям создания и функционирования коммерческих организаций.

В положении, установленном Правительством РФ от 23 ноября 1996 г. № 1407. в п. 2, дается следующее определение риэлтерской деятельности: осуществление юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями на основе соглашения с заинтересованными лицами (либо по доверенности) деятельности по совершению от их имени и за их счет либо от своего имени, но за счет и в интересах заинтересованных лиц гражданско-правовых сделок с земельными участками, зданиями, строениями, сооружениями, жилыми и нежилыми помещениями и правами на них. Это классическая терминология, к сожалению, утратила свою силу в 2002 году в связи с изменениями в законодательстве о лицензировании. Адекватной замены или иной альтернативы не нашлось и по сей день.

На данный момент деятельность агентов по недвижимости не имеет специального законодательного регулирования и осуществляется по общим правилам Гражданского кодекса. В частности – законами и подзаконными актами конституционного и гражданского, налогового, административного и уголовного права. В целом правовые установки сводятся к надзору и контролю за соблюдением прав потребителей услуг, антимонопольного законодательства, налогообложения и отчетности.

Риэлтерская деятельность представляет собой возмездное оказание услуг на рынке недвижимости, и ее правовое регулирование включает в себя два основных аспекта — общее (гл. 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ) и особенное (нормативные правовые акты, относящиеся к отдельным видам услуг). Позиция законодательства состоит в том, что наиболее общие нормы, составляющие содержание главы 39 ГК РФ, призваны регулировать любые правоотношения в сфере возмездного оказания услуг, в том числе и риэлтерских, а более детальное правовое регулирование должно осуществляться с помощью законов и подзаконных нормативных правовых актов (в частности, Правил возмездного оказания отдельных видов услуг, утверждаемых постановлениями Правительства РФ).

Когда на правовом поле исчезают правила «игры», профессиональным участникам остается одно - самоорганизовываться. Статья 121 Гражданского кодекса РФ гласит, что коммерческие организации могут создавать объединения с целью координации предпринимательской деятельности. Основная идея СРО — переложить контрольные и надзорные функции за деятельностью субъектов в определённой сфере с государства на самих участников рынка. При этом с государства снимаются избыточные функции и, как следствие, снижаются бюджетные расходы: фокус государственного надзора смещается. Существует множество профессиональных некоммерческих объединений, занимающихся строительной, проектировочной, инженерно-изыскательной и прочей деятельностью. Де-факто они не являются саморегулируемыми организациями, однако осуществляют мощную

деятельность по становлению профессионального рынка. На рынке недвижимости таких профессиональных объединений также не мало. Крупнейшее из них — Российская Гильдия Риэлторов – национальная организация участников рынка недвижимости, объединяющая около 1500 компаний, в том числе 50 региональных ассоциаций. Ее главной задачей было и остается развитие в России цивилизованного рынка недвижимости. На сегодняшний день все подобные объединения ориентированы на добровольное формирование единых стандартов работы агентств, но полностью регулировать рынок они пока не в состоянии.

Несмотря на высокую степень саморегулирования, отсутствие какой-либо нормативно-правовой базы, регламентирующей оказание риэлтерских услуг существенно, осложняет функционирование рынка недвижимости. Данный правовой пробел приводит к тому, что потребитель риэлтерских услуг оказывается фактически незащищенным от действий недобросовестных риелторов, деятельность которых полностью выходит из сферы правового регулирования государства. Последствия этого — криминализация рынка недвижимости, мошенничество с жильем, рост числа так называемых серых риелторов, которые осуществляют свою деятельность, не только не имея необходимых документов, регламентирующих их правовой статус, но и не обладая соответствующими профессиональными качествами. В результате многие сделки по купле-продаже жилья заканчиваются судебным разбирательством, в ходе которого риелторы выступают лишь как свидетели по делу, но не ответчиками.

Риэлтерское сообщество неоднократно принимало попытки внесения и рассмотрения законопроектов, регламентирующих деятельность агентов по недвижимости. В прошлом году правительство отклонило внесенный депутатами Госдумы проект федерального закона «О посреднической (агентской) деятельности на рынке сделок с недвижимостью». Законопроект был направлен на установление основ правового регулирования риэлтерской деятельности в России и фактически вводил разрешительный механизм для

риэлторов, аналогичный лицензированию. Данный факт означает, что позиция государства остаётся неизменной.

Большинство услуг, предоставляемых риэлторами, имеет особое значение по причине их непосредственной связи с переходом прав на недвижимое имущество. Отсутствие механизмов государственного регулирования деятельности риэлтерских агентств, не разработанная правовая база совершения сделок с объектами недвижимости не способствуют созданию цивилизованного рынка. Особая социальная значимость жилищных вопросов и важность сектора недвижимости для экономики создают необходимость кардинального изменения ситуации. Отсутствие федерального закона, регулирующего деятельность риэлторов, объективно усложняет практику осуществления риэлтерской деятельности, создает необоснованные сложности не только для самих риэлторов, но и для потребителей их услуг. Наличие у риэлтора максимально полной информации о недвижимом имуществе, о наличии прав третьих лиц на такие объекты способствует не только развитию риэлтерского бизнеса, но также и защите интересов клиентов, поскольку последние, безусловно, вправе получить от риэлтора такую информацию. Не говоря уже о том, что именно информация об объектах является основной причиной, по которой гражданам и юридическим лицам целесообразно обращаться именно к риэлторам за получением их услуг, но не заниматься заключением и исполнением сделок с недвижимостью самостоятельно, на свой страх и риск.

Для качественного оказания услуги по отчуждению недвижимости риэлтор должен обладать соответствующими знаниями и компетенциями. Минимальный перечень законодательной базы необходимой для деятельности агента по недвижимости:

1. Конституция РФ;
2. Гражданский кодекс РФ;
3. Кодекс об административных правонарушениях РФ;
4. Земельный кодекс РФ;

5. Жилищный кодекс РФ;
6. Налоговый кодекс РФ;
7. Семейный кодекс РФ;
8. Федеральный закон от 13.07.2015 N 218-ФЗ "О государственной регистрации недвижимости";
9. Федеральный закон от 30.12.2004 N 214-ФЗ "Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации".

Анализ политико-правовой среды показал, что значимость риэлтерской деятельности в настоящее время недооценена, отсутствие нормативно-правовой базы привлекает в данную отрасль большое количество авантюристов и мошенников, миллионные сделки проводятся на «честном слове», что зачастую приводит к трагическим последствиям, и накладывают на рынок и агентов по недвижимости негативную «окраску». В данных условиях создаётся необходимость в грамотных, компетентных специалистах и риэлтерских агентствах, которые гарантируют людям совершение чистых и прозрачных сделок с недвижимостью. Важным показателем является лояльная, поддерживающая политика государства и содействие в развитии рынка недвижимости. Государственные и региональные программы поддержки населения «Материнский капитал», «Военная ипотека», «Жилье» и др. играют важную стимулирующую роль в данной отрасли.

Анализ экономической среды.

В условиях сохранения кризисных явлений остро пострадал рынок недвижимости, который, по мнению многих экспертов, является индикатором экономической ситуации в стране. Активная фаза кризиса началась в середине 2014 года и развивается под воздействием 2 ключевых факторов. На фоне снижения реальных доходов населения (падает спрос), за счет выводимых в реализацию новых проектов увеличивается число квартир в экспозиции (растет предложение). В 2014–2016 гг. это приводило к снижению реальных цен

сделок, появлению проблемных ЖК и застройщиков, близких к банкротству, увеличению просроченной задолженности у участников рынка [28].

По итогам 2016 года аналитики отмечают снижение спроса на 20–25 % на недвижимость относительно прошлого года. Это снижение можно связать с уменьшением реальных доходов населения. По данным счётной палаты Российской Федерации уровень потребительский расходов за 2016 год сократился на 5,3 %, а Росстат зафиксировал 26 месяцев неуклонного падения уровня доходов населения. Так что особенностью 2016 года в сфере недвижимости стали спад продаж и уменьшение активности потенциальных покупателей. Осень прошлого года по мнению многих аналитиков стала худшей за всю историю рынка: расплата за весенне-летнюю активность ввела в заблуждение не только застройщиков, но и некоторых риелторов. Застройщики поторопились скорректировать цены, некоторые отменили акции. А риэлторы объявили о начале нового периода роста цен [18, с.238].

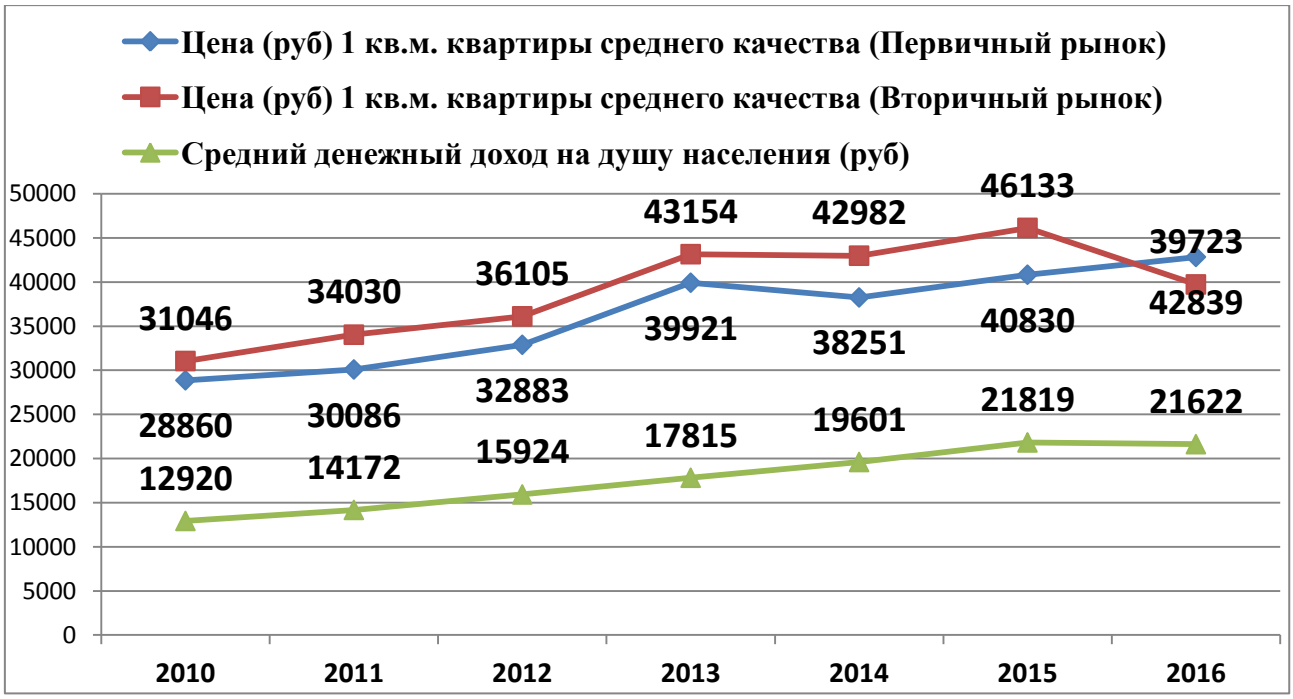

Рисунок 1.1 – График средний денежный доход населения и цена 1 кв. м. квартиры на рынке недвижимости г. Пенза

Сегодня количество предложений на рынке остается беспрецедентно большим, при значительном снижении платежеспособности на фоне падающей экономики. Сокращение объемов строительства, повсеместное увеличение

сроков сдачи жилых домов, информация, циркулирующая в процессе о критическом финансовом состоянии некоторых застройщиков, объемах их продаж, создаёт у покупателей нежелание вкладывать в недвижимость.

Несмотря на это, рынок недвижимости сообщает о беспрецедентном росте на первичном рынке. Действительно в нашем регионе можно говорить о смещении акцентов: все чаще покупатели принимают решение в пользу новостроек.

В ближайшей перспективе нас ждет неминуемое сокращение объемов вводного жилья, на это есть объективные причины. Как известно баланс рынка определяется спросом и предложением, в связи с чем можно констатировать, что рынок находится в весьма неустойчивом положении, учитывая отложенный спрос, сокращая предложения, как на вторичном, так и на первичном рынке, снижение процентной ставки ипотеки. Мы находимся на пороге перелома, изменения тренда произойдет в ближайшем будущем. Конечно, присутствует слишком много факторов, которые могут ускорить или замедлить этот процесс, в том числе и макроэкономические.

В 2015 году по отношению к 2010 году ввод в действие общей площади жилых домов увеличился на 46%, а по отношению к 2000 году на 182%. Несмотря на общий рост объемов ввода жилья в РФ, недвижимость по-прежнему остается все менее доступной для широких слоев населения.

Рисунок 1.2 – График ввод в эксплуатацию жилых домов в РФ

В первую очередь это связано с достаточно высоким уровнем цен на жилую недвижимость в России и низким уровнем доходов значительной части населения страны [30].

В то же время российское государство отличается достаточно узким набором используемых инструментов жилищной политики. Приоритетом до настоящего время являлось приобретения жилья в собственность гражданами и повышению доступности такого жилья с помощью ипотечных кредитов и различных форм субсидий, предоставляемых государством. В настоящее время приобретение жилья на рынке с помощью ипотечного кредитования доступно только 27% семей. Планируемое на 2020 год целевое значение данного показателя для 60% семей может быть достигнуто только при реализации благоприятного сценария развития (рост реальных доходов населения, снижение стоимости денег и уровня инфляции, улучшение условий ипотечного кредитования, расширения сектора строительства жилья эконом класса).

Кризис 2014 отличает, прежде всего, затянутость во времени, геополитическая составляющая, и отсутствие каких-либо реальных механизмов выхода из него в обозримом будущем. Это, безусловно, рождает пессимизм у покупателя, а у рядового гражданина неуверенность в завтрашнем дне. И как следствие - отбивает желание покупать что-либо, кроме самого необходимого. Качественные объекты недвижимости теперь не падают в цене, их количество постоянно уменьшается, и только объекты с недостатками реализуются по сильно заниженной стоимости. Таким образом, рынок движется разнонаправленно, и, по всей видимости, эта тенденция будет сохраняться в первой половине 2017 года, при условии, что мы не увидим серьезных сдвигов в экономике или на политической арене, что представляется маловероятным.

Состояние экономики страны нельзя оценивать в положительно или отрицательном ключе, это лишь факт зафиксированный временем. Задача предпринимателя постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Затянувшийся кризис по прогнозам экспертов продлится ещё несколько лет.

Данный факт уже даёт возможность спрогнозировать ситуацию на рынке и принять ряд мер, позволяющих обойти своих конкурентов.

Несмотря на падение реальных доходов населения страны, высокую стоимость жилья, вероятное будущее снижение предложения на рынке недвижимости, спрос на жильё остаётся явлением постоянным. Большая часть населения до сих не обеспечена качественным современным жильём, многие до сих пор проживают в ветхом, непригодном и даже аварийном жилье. Государственные программы направлены на стимулирование изменения своих жилищных условий.

Таким образом, кризисное состояние экономики, не является «приговором» для отрасли, и компетентное использование данной ситуации позволит занять лидирующие позиции на рынке. Общая тенденция роста ввода общей площади жилых домов растёт из года в год, следствием данной ситуации является спрос на риэлтерские услуги.

Анализ социально-культурной среды.

Социальные и культурные факторы, формирующие стиль нашей жизни, работы, потребления, оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

Потребность в недвижимости (земле, жилище, помещении для работы) – одна из основных потребностей человека. Для большинства россиян квартира, в которой они проживают, является единственным капиталом. Проводя операции с недвижимостью, наши соотечественники в большинстве своём рискуют всем своим материальным благосостоянием. Недвижимость – огромное материальное богатство, которое досталось нам от предшествующих поколений. Многие ставят задачу преумножить его и передать потомкам.

Риэлтор своей профессиональной деятельностью способствует снижению рисков при проведении сделок с недвижимостью, а, следовательно, рачительному использованию недвижимости, и тем самым преумножает

богатство общества и каждого отдельно взятого гражданина. Служение удовлетворению этих потребностей общества налагает на риэлтора высокие обязательства с точки зрения морали и нравственности и социальную ответственность на его деятельность. Профессиональная, цивилизованная риэлтерская деятельность в современной России всё увереннее становится эффективным инструментом решения общегосударственных задач в социальной сфере, в том числе в части активизации работы в сфере просвещения граждан о возможных путях улучшения жилищных условий. В этом значительное отличие риэлтерской деятельности от других видов коммерческой деятельности.

Рисунок 1.3 – Обеспеченность жильём граждан РФ, количество кв.м. на 1 жителя страны

Несмотря на общий рост объемов ввода жилья в РФ, недвижимость по-прежнему остается все менее доступной для широких слоев населения. Уровень обеспеченности россиян жильем на сегодняшний день остается не достаточным по сравнению с развитыми странами — в среднем по России на одного человека приходится 25 кв. м. по данным Росстата за 2016 г. (рисунок 1.3), что в 1,5 раза выше позднесоветского и примерно втрое ниже уровня жилищной обеспеченности США. Чтобы выйти на показатель 35 кв.м. на человека, России требуется увеличить объем жилищного фонда в 1,5 раза. А если принять во внимание необходимость замещения аварийного, ветхого,

морально устаревшего и недостаточно благоустроенного жилья, то объем необходимого строительства должен составлять 70–80% имеющегося жилищного фонда [30].

В рамках реализации мероприятий федеральной программы «Жилье для российской семьи» в 2017 году из бюджета Пензенской области на улучшение жилищных условий молодых и многодетных семей направлено 320,259 млн. рублей, что на 20 % выше уровня 2016 года. В текущем году в рамках реализации федеральных и региональных программ улучшат жилищные условия 1039 молодых семей и 13 многодетных семей. Из бюджета Пензенской области направлено 16 млн. рублей на предоставление льготных займов специалистам на селе.

Безусловно, нельзя отрицать статистический факт постоянного снижения численности населения Пензенской области, однако Правительство Пензенской области и Правительство Российской Федерации принимает все меры для регулирования уровня миграции, уровня смертности и рождаемости. Несмотря на демографическую ситуацию, льготные государственные программы финансирования данного сектора экономики стимулируют молодых людей создавать большие многодетные семьи, брать ипотеки и кредиты для покупки или строительства объектов недвижимости. Потребность населения в недвижимость остаётся постоянной (смена поколений), а современные тенденции и новые строительные стандарты вынуждают людей стремиться к улучшению своих жилищных условий, а как следствие растет и спрос на услуги агентов по недвижимости.

Анализ технологической среды.

Существенное влияние на деятельность предприятия оказывает технологическая среда, включающая в себя силы, способствующие созданию новых технологий, благодаря которым появляются новые услуги, существенно улучшающие качество жизни людей. Каждая новая технология чревата долгосрочными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. С одной стороны, технологические изменения могут угрожать предприятиям, которые

обнаружили свою несостоятельность в вопросах эффективной конкуренции со своими более развитыми в технологическом отношении соперниками, с другой – новые технологии создают новые рынки и маркетинговые возможности.

Основной задачей технического аспекта деятельности фирм является создание и развитие технической базы. Под технической базой сферы предоставления услуг по недвижимости понимается офисное помещение и необходимый инструментарий для работы (телефоны, компьютеры, информационная база и т. д.), а также соответствующие технические приемы работы с клиентами. Большинство риэлтерских фирм, на рынке недвижимости, для получения максимальной выгоды разрабатывают специфические схемы взаимодействия с клиентами и базовые документы, включая договоры с клиентами, партнёрские контракты с различными фирмами, предоставляющими сопутствующие услуги (банки, страховые компании, инвестиционные компании, СМИ), а также должностные инструкции. Значимой частью схемы функционирования фирмы является принятая система расчетов между клиентами, осуществление грамотной финансово сбалансированной рекламной кампании: недостаточные вложения в рекламу не позволят быстро заработать механизму функционирования, а слишком большие вложения рискуют не окупиться, то есть не обеспечить экономического эффекта пропорционального затратам.

Немаловажным в работе агентов по недвижимости на сегодняшний день стало умение работать с информацией в электронном виде, грамотно пользоваться интернет порталами, осуществлять поиск и подбор объектов недвижимости онлайн, проводить демонстрацию недвижимости на электронных носителях.

Технологический бум позволяет значительно эффективнее и быстрее работать с клиентами, так как отпадает потребность в большом количестве встреч и передвижений. Сегодня технологически подкованный риэлтор способен обслужить клиента прямо на рабочем месте, не покидая одной комнаты провести презентации большого количества объектов недвижимости.

Умение пользоваться технологическими инструментами позволяет многим агентствам недвижимости занять более конкурентоспособные позиции и даже создать новые ниши для реализации недвижимости.

Технологическая среда имеет особую важность в работе риэлторов, ведь правильно подобранная политика работы с клиентами позволяет создать доверительные отношения на многие года вперёд, а имидж в работе агентов недвижимости является главным показателем качества и безопасности оказываемых услуг.

Таким образом, можно сказать, что совершенствование технологической базы агентства недвижимости (разработка специальных программ для сотрудников по работе с клиентами, повышение профессиональных навыков агентов по недвижимости, своевременное принятие и использование современных технологий в деятельности риэлторов, заключение партнёрских контрактов и др.) позволяет увеличит спрос на риэлтерские услуги, повысит их качество и создать доверие со стороны потребителей.

По итогам первого раздела, на основании исследования политико-правовой, экономической, социально-культурной и технологической среды проведён PEST-анализ. Анализ макросреды, представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-анализ

Среда	Возможности	Угрозы
Политико-правовая	1. Отсутствие нормативно-правовой базы, регулирующей риэлтерскую деятельность. 2. Федеральные и региональные программы поддержки населения («Матерински капитал», «Военная ипотека», «Жилище» и др.)	1. Нестабильная политическая ситуация 2. Санкции западных государств

Продолжение таблицы 1.1

Экономическая	1. Рост объёмов ввода в эксплуатацию площадей жилой недвижимости 2. Снижение ключевой ставки ЦБ РФ (снижение процентной ставки по ипотеке)	1. Высокие темпы инфляции 2. Нестабильная экономическая ситуация 3. Девальвация национальной валюты 4. Падение реальных доходов населения
Социально-культурная	1. Низкий уровень обеспеченности жильём граждан 2. Высокая значимость недвижимости у населения	1. Низкий уровень жизни. 2. Негативное влияние СМИ.
Технологическая	1. Новые технологии по работе с клиентами	1. Недоверие со стороны потребителей

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Рынок недвижимости имеет сложную, разветвленную структуру, и дифференцировать его можно по различным признакам. Исходя из сущности недвижимости, сформировались и активно действуют три сектора:

1. создание (развитие) объектов недвижимости;
2. управление (эксплуатация) объектами недвижимости;
3. оборот прав на ранее созданную недвижимость.

Основным рассматриваемым сектором рынка недвижимости в данной работе является оборот прав собственности на недвижимость. Субъектами данного сектора являются покупатели и продавцы как основные участники процесса перехода прав. Однако косвенным участником данных взаимоотношений является риэлтор или агентство недвижимости, оказывающие услуги основным участникам при совершении сделок с недвижимостью.

Агентства недвижимости предоставляют профессиональное сопровождение всех операций, которые возможны на рынке недвижимости. В первую очередь это продажа и покупка жилой и коммерческой недвижимости, а также аренда квартир, комнат, земельных участков. Преимуществом агентства является объемная база вариантов недвижимости и земельных участков, выставленных на продажу или предлагаемых для сдачи в аренду. Сотрудники агентства недвижимости ежедневно работают над расширением базы данных квартир, загородных домов, коммерческих помещений и земельных участков и хорошо в ней ориентируются.

Рынок риэлтерских услуг Пензы представлен большим количеством сильных и профессиональных агентств недвижимости, которые стремятся предложить своим клиентам более выгодные условия сотрудничества при реализации сделок отчуждения. Однако стремление захватить большое количество клиентов влияет на рост издержек, которые в силу специфики данного вида деятельности оплачивают сами клиенты данных агентств. На основе опроса потребителей было выявлено 3 основных лидера рынка (конкурента на рынке) риэлтерских услуг города Пенза: АН «Доки 24/7», АН «Алъянс» и АН «Ростум». Анализ конкурентов представлен в таблице 1.2.

На основании таблицы можно сделать вывод, что, несмотря на популярность крупных риэлтерских агентств и высокую стоимость, качество предоставляемых услуг не отвечает запросам потребителей.

Рассмотренные выше агентства недвижимости занимают высокие и прочные позиции на рынке риэлтерских услуг**.** Однако неквалифицированный подход к системе работы с клиентами является следствием неспособности качественного удовлетворения вопросов потребителей. Высокие цены на услуги, сильная текучесть кадров и как следствие непрофессионализм в оказании помощи с недвижимостью вызывают у населения недоверие и необходимость в образованных специалистах, нацеленных на клиента и его потребности.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика основных конкурентов

Факторы	АН «Доки 24/7»	АН «Альянсъ»	АН «Ростум»
Место расположения, адрес:	г. Пенза, ул. Володарского, д. 58, 3-й этаж	г.Пенза, ул. Пушкина 17	г. Пенза, ул. Суворова 161, ул.Антонова 76, ул.Тернопольская 7
Стоимость услуг.	Высокая стоимость (50 т.р. и выше). Неоправданно завышенная стоимость услуг.	Средняя стоимость (20-30 т.р.), приемлемая для большей части населения.	Высокая стоимость (50 т.р.).
Известность/ популярность.	Средняя. Большое количество рекламы в местных СМИ и интернете.	Высокая. Малое количество рекламы в СМИ, но высокое доверие населения в связи с большим опытом работы.	Средняя. Большое количество рекламы в СМИ, различные акции и мероприятия в дочерних компаниях.
Квалификация персонала	Низкая. Большая текучесть кадров.	Высокая. Большинство сотрудников опытные риэлторы со стажем более 5 лет.	Средняя. Наличие опытных сотрудников сочетается с высокой текучестью.
Качество предоставляемых услуг.	Среднее. Большую часть операций выполняют сотрудники со стажем.	Высокое. Надёжность и безопасность проведения различных сделок и операций.	Среднее. Большую часть операций выполняют сотрудники со стажем.
Доступность информации о фирме.	Средняя. Реклама, собственный сайт, контактные телефоны.	Средняя. Собственный сайт, контактные телефоны.	Высокая. Собственный сайт, СМИ, контактные телефоны.

Для более детального рассмотрения преимуществ и недостатков конкурентов был проведён табличный оценка вышеуказанных агентств недвижимости по 9 показателям удовлетворенности потребителей. Анализ конкурентов представлен в таблице (приложение А). На основании таблицы составлена диаграмма оценки конкурентоспособности. Диаграмма представлена на рисунке 1.4.

Рисунок 1.4 - Оценка конкурентоспособности (лепестковая диаграмма)

Диаграмма показывает конкурентные преимущества и отставания агентств недвижимости города Пенза. Наиболее значимыми показателями при выборе агентства является «Цена» и «Квалификация специалистов». По данным критериям лидирует агентство недвижимости «Альянсъ». На диаграмме видно, что преимуществами АН «Доки 24/7» и АН «Ростум» являются показатели «Известность», «Система маркетинга» и «Дополнительные услуги».

В основном сделки по купле-продаже недвижимости совершаются один или два раза в жизни, чаще всего это происходит при создании семьи, её расширении или разделении, конечно нельзя исключать какие-либо форс-мажорные обстоятельства. Таким образом, можно выделить три основные группы потребителей услуг агентств недвижимости: «молодые семьи» Q1 (которые заинтересованы в приобретении жилья для собственных нужд), «старшее поколение» Q2 (которое зачастую помогает или распределяет нажитое имущество между детьми и родственниками), а так же независимые эксперты «НОК» (различные бизнесмены, инвесторы, либо обычные люди, жизненные обстоятельства которых вынудили обратиться за помощью к риэлторам).

Для проведения структурного анализа конкурентоспособности,

необходимо установить ключевые показатели, влияющие на представление потребителей об эталонной услуге, в данном случае услуги отчуждения недвижимости.

Функциональность, качество и стоимость предоставляемых услуги являются главными критериями предпочтений при выборе любой компании на рынке услуг. На основании мнения и личных предпочтений вышеуказанных групп потребителей произведена оценка конкурентоспособности агентств недвижимости города Пенза.

Первый этап оценки конкурентоспособности - анализ показателя функционального значения услуги. Данный анализ складывает из: формирования множества показателей, определения наиболее важного показателя, формирования субъектом оценки вектора важности свойств услуги.

Анализ влияния факторов функциональности услуги на выбор агентства недвижимости произведён по 3 группам потребителей: «молодые семьи» (Q1), «старшее поколение» (Q2) и «НОК» (Независимая оценочная комиссия).

Оценка показателя функционального значения удовлетворённости услугами агентств недвижимости представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Оценка функционального значения удовлетворённости услугами агентства недвижимости

F	Функциональный показатель	Агентства			Субъекты оценки		
		АН «Доки 24/7»	АН «Ростум»	АН «Альянсъ»	Q1 (молодые семьи)	Q2 (страшее поколение)	Независимая комиссия
F1	1. Известность	+	+	+	0,25	-	0,15
F2	2. Разнообразие услуг	+	+	-	0,13	0,3	0,14
F3	3. Условия для клиентов агентства, комфортность	+	+	+	0,16	-	0,15
F4	4. Квалификация специалистов	-	-	+	-	0,4	0,16

Продолжение таблицы 1.3

F5	5. Удобство расположения	+	+	+	0,12	-	0,13
F6	6. Удобный график работы	+	+	+	0,14	-	0,13
F7	7. Эффективность продаж	+	+	-	0,2	0,3	0,14
Итого					1	1	1

Расчёт показателя функционального значения услуги для потребителей представлен в таблице 1.

Таблица 1.4 - Расчёт показателя функционального значения услуги

Агентство недвижимости	Группа потребителей	Функциональный показатель							Функциональная оценка
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
«Доки 24/7»	Q1	0,25	0,13	0,16	-	0,12	0,14	0,2	1
«Доки 24/7»	Q2	-	0,3	-	0	-	-	0,3	0,6
«Доки 24/7»	НОК	0,15	0,14	0,15	0	0,13	0,13	0,14	0,84
«Ростум»	Q1	0,25	0,13	0,16	-	0,12	0,14	0,2	1
«Ростум»	Q2	-	0,3	-	0	-	-	0,3	0,6
«Ростум»	НОК	0,15	0,14	0,15	0	0,13	0,13	0,14	0,84
«Альянсъ»	Q1	0,25	0	0,16	-	0,12	0,14	0	0,67
«Альянсъ»	Q2	-	0	-	0,4	-	-	0	0,4
«Альянсъ»	НОК	0,15	0	0,15	0,16	0,13	0,13	0	0,59

Исходя из таблицы 1.4 (расчёт показателя функционального значения услуги), можно сделать вывод о том, что АН «Доки 24/7» и АН «Ростум» являются лидерами для всех трёх групп респондентов. Данные агентства лидируют по показателям: «Известность», «Эффективность продаж» и « Разнообразие услуг», что свидетельствует о сильных маркетинговых стратегиях организаций.

Следующим этапом анализа конкурентов, является расчёт показателей качества исполнения услуги. Для того чтобы повысить эффективность функционирования агентства недвижимости необходимо обеспечить понимание уровня качества субъекта оценки. В связи с этим нужно разработать систему показателей и оценочную шкалу, по которой можно установить уровень качества конкурентного показателя.

Таблица 1.5 - Оценка показателей качества услуг

Показатель	Шкала	Балл	Агентство	Балл
F1 — Известность	Шкала	Балл	Агентство	Балл
W0	Отсутствие известности	0	К1 Доки 24/7	50
W1	Известность 10-20%	10-20	К1 Ростум	50
W2	Большинство знает об агентстве	30	К1 Альянсъ	30
W3	Известно в городе и области	50		
W4	Известно на территории РФ	80		
W5	Международная известность	100		
F2 — Разнообразие услуг	Шкала	Балл	Агентство	Балл
W1	Только продажа недвижимости	30	К2 Доки 24/7	100
W2	Продажа и оформление	50	К2 Ростум	100
W3	Продажа, оформление и юридическая поддержка	70	К2 Альянсъ	70
W4	Полный спектр услуг	100		
F3 — Удобства агентства	Шкала	Балл	Агентство	Балл
W1	Офис	20	К3 Доки 24/7	100
W2	Офис, зона ожидания	50	К3 Ростум	100
W3	Переговорные, зона ожидания	100	К3 Альянсъ	50
F4 — Квалификация специалистов	Шкала	Балл	Агентство	Балл
W1	Специалисты	30	К4 Доки 24/7	30
W2	Опытные специалисты	50	К4 Ростум	30
W3	Профессионалы со стажем	100	К4 Альянсъ	100
F5 — Удобство расположения	Шкала	Балл	Агентство	Балл
W0	В районе города	20	К5 Доки 24/7	100
W1	Не далеко от центра	50	К5 Ростум	100
W2	В центре города	100	К5 Альянсъ	50
F6 — Удобный график работы	Шкала	Балл	Агентство	Балл
W1	Плавающий график	20	К6 Доки 24/7	50
W2	5 дней в неделю	50	К6 Ростум	50
W3	Без выходных	100	К6 Альянсъ	50
F7 — Система продаж	Шкала	Балл	Агентство	Балл
W1	Только объявления	50	К7 Доки 24/7	100
W2	Объявления, баннеры	70	К7 Ростум	100
W3	Премиум объявления, газеты, баннеры	100	К7 Альянсъ	70

Расчёт влияния качества услуги на группы потребителей представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Расчёт оценки качества агентств недвижимости

Агентство недвижимости	Группа потребителей	Кол-во важных свойств	Параметры							Оценка качества
			K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	
«Доки 24/7»	Q1	6	50	100	100	-	100	50	100	0,833 (83,3%)
«Доки 24/7»	Q2	3	-	100	-	30	-	-	100	0,767 (76,7%)
«Доки 24/7»	НОК	7	50	100	100	30	100	50	100	0,757 (75,7%)
«Ростум»	Q1	6	50	100	100	-	100	50	100	0,833 (83,3%)
«Ростум»	Q2	3	-	100	-	30	-	-	100	0,767 (76,7%)
«Ростум»	НОК	7	50	100	100	30	100	50	100	0,757 (75,7%)
«Альянсъ»	Q1	6	30	70	50	-	50	50	70	0,533 (53,3%)
«Альянсъ»	Q2	3	-	70	-	100	-	-	70	0,8 (80%)
«Альянсъ»	НОК	7	30	70	50	100	50	50	70	0,6 (60%)

На основании таблицы 1.5 (Оценка показателей качества услуг) и таблицы 1.6 (Расчёт оценки качества агентства недвижимости), в группе «молодые семьи» (Q1), а так же группе НОК, уверенно лидируют агентства «Доки 24/7» и «Ростум», по показателям: «Система продаж», «Удобство расположения» и «Разнообразие услуг». Однако, для группы «старшее поколение» (Q2), качество услуг смещено в сторону показателя «Квалификация специалистов».

Дальнейшим этапом оценки конкурентоспособности являет определение влияния показателя цены услуги. Этот показатель определяется по формуле:

$$C = 1 - Rg / Rэ \quad (1.1)$$

где: Rg - рыночная цена услуги. Rэ - цена элитарной услуги.

Таблица 1.7 - Определение стоимостного показателя услуги

Цена услуги по реализации объекта недвижимости:	
АН «Доки 24/7»	50000
АН «Ростум»	50000
АН «Альянсъ»	35000
Rэ(элитарная цена)	60000

Расчёт влияния показателя цены услуги.

$$C\ (\text{Доки } 24/7) = 1\text{-}50000:60000 = 0{,}16\ (16\%) \quad (1.2)$$

$$C\ (\text{Ростум}) = 1\text{-}\ 50000:60000 = 0{,}16\ (16\%) \quad (1.3)$$

$$C\ (\text{Альянсъ}) = 1\text{-}35000:60000 = 0{,}42\ (42\%) \quad (1.4)$$

По данному показателю лидирует агентство недвижимости «Альянсъ», в связи с приемлемой стоимостью оказания услуг, агентства «Доки 24/7» и «Ростум» значительно уступают по данному показателю. Для уравновешивания данного критерия необходимо расширять клиентскую базу, снижать нерациональные издержки, что в свою очередь, позволит снизить себестоимость услуг.

Итоговым пунктом анализа лидеров рынка недвижимости является определение индекса конкурентоспособности. Индекс конкурентоспособности определяется по следующей формуле:

$$I = \alpha 1\ F + \alpha 2\ K + \alpha 3\ C \quad (1.2)$$

где: $\alpha 1$ -весовой коэффициент, отражающий значимость для субъекта оценки показателя F (функциональность). $\alpha 2$ - весовой коэффициент при показателе К (качество). $\alpha 3$ - весовой коэффициент при показателе С (стоимость).

Данные коэффициенты позволяют респондентам выразить свое отношение к важности соответствующих показателей (F, К, С) услуги, исходя из предпочтений каждой группы.

Таблица 1.8 - Весовые коэффициенты при показателях каждой группы потребителей

	Q1	Q2	НОК
F	0,2	0,2	0,3
K	0,3	0,5	0,4
C	0,5	0,3	0,3

Таблица 1.9 - Показатели каждой группы АН «Доки 24/7»

	Q1	Q2	НОК
F	1	0,6	0,84
K	0,83	0,76	0,75
C	0,16	0,16	0,16

Таблица 1.10 - Показатели каждой группы АН «Ростум»

	Q1	Q2	НОК
F	1	0,6	0,84
K	0,83	0,77	0,75
C	0,16	0,16	0,16

Таблица 1.11 - Показатели каждой группы АН «Альянсъ»

	Q1	Q2	НОК
F	0,67	0,4	0,59
K	0,53	0,8	0,6
C	0,42	0,42	0,42

Исходя из выше представленных показателей произведён расчёт индексов конкурентоспособности агентств недвижимости (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – Расчёт индексов конкурентоспособности

Агентство недвижимости	Группа потребителей	Показатель			Индекс конкуренто-способности
		F	K	C	
«Доки 24/7»	Q1	1	0,83	0,16	0,529 (52,9%)
«Доки 24/7»	Q2	0,6	0,76	0,16	0,553 (55,3%)
«Доки 24/7»	НОК	0,84	0,75	0,16	0,604 (60,4%)
«Ростум»	Q1	1	0,83	0,16	0,529 (52,9%)
«Ростум»	Q2	0,6	0,77	0,16	0,553 (55,3%)
«Ростум»	НОК	0,84	0,75	0,16	0,604 (60,4%)
«Альянсъ»	Q1	0,67	0,53	0,42	0,503 (50,3%)
«Альянсъ»	Q2	0,4	0,8	0,42	0,606 (60,6%)
«Альянсъ»	НОК	0,59	0,6	0,42	0,543 (54,3%)

На основании расчётов составлен график конкурентоспособности агентств недвижимости города Пенза. График представлен на рисунке 1.5.

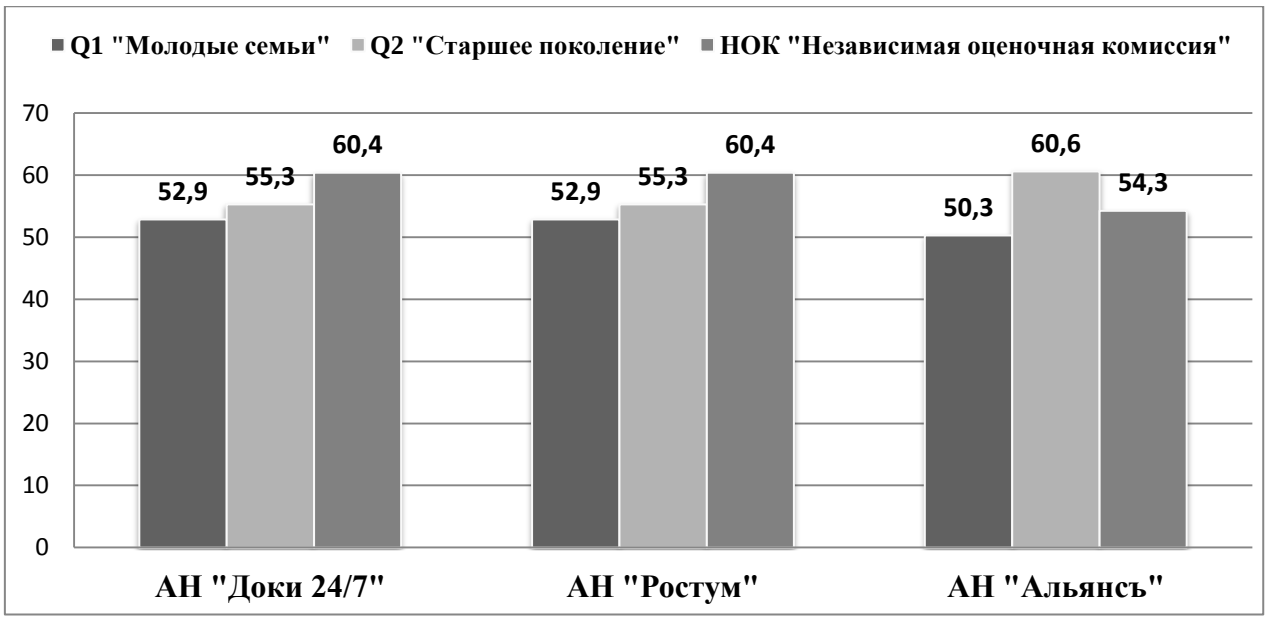

Рисунок 1.5 – Рейтинг конкурентоспособности

Исходя из представленной диаграммы, можно уверенно сказать, что для сегмента «молодые семьи» (Q1) нет явного лидера рынка, все компании находятся в равных конкурентных позициях. Скорее всего, данный факт связан с неопытностью данной группы потребителей, которые следуя тенденциям моды ставят в приоритет характеристики удобства и комфорта при получении услуги. Однако для группы «старшее поколение» (Q2) явным лидером является АН «Альянсъ», что говорит о правильно выбранном подходе компании в работе с клиентами. Даная ситуация складывается в связи с ориентацией данной группы прежде всего на качество и доступность услуг, пренебрегая такими характеристиками как красота и комфорт офиса. Так же необходимо заметить, что АН «Доки 24/7» и АН «Ростум» держат лидерство по группе НОК (независимая комиссия), это обусловлено большими расходами агентств по всему спектру риэлтерских услуг, однако данный факт не является показателем эффективности функционирования данного агентства.

1.3 Анализ потребителей

Основная задача фирмы - удовлетворение потребностей клиентов, которые являются главным звеном в рыночных условиях. Если их ожидания не оправдываются, они могут переключиться на компании-конкуренты, что в

итоге скажется на прибылях организации. Задача компании соблюдать интересы различных заинтересованных групп потребителей и стремиться к достижению конкурентоспособности фирмы.

Проводя анализ микросреды, фирма должна глубоко и всесторонне изучить потребности своих реальных и потенциальных покупателей, определить основные тенденции их развития и найти возможности удовлетворить потребительские потребности лучше, чем конкуренты.

Парадокс риэлтерских услуг заключается в том, что клиенты получающие услугу, одновременно являются её поставщиками (так как предоставляют объекты недвижимости для отчуждения).

Для глубокого понимания потребностей и запросов потребителей риэлтерских разработана анкета и проведён опрос среди жителей г. Пенза. Задачи исследования потребителей риэлтерских услуг:

Анализ потребителей очень важен при исследовании привлекательности рынка риэлтерских услуг. Опрос потребителей приведен в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Анкета для опроса потребителей риэлтерских услуг

Вопросы	Ответы респондентов	
	Количество респондентов (чел.)	Количество респондентов (%)
Совершали ли вы сделки с недвижимости? а) да; б) нет.	 16 5	 76,2 23,8
Как часто у Вас возникает потребность в риэлторских услугах? а) ежегодно; б) каждые 5 лет; в) раз в жизни.	 2 5 14	 9,5 23,8 66,7
Какие агентства недвижимости Вы знаете? а) «Доки 24/7»; б) «Ростум»; в) «Алъянс»; г) «КИРШ»; д) «Простор».	 6 8 2 5 0	 28,6 38,1 9,5 23,8 0

Продолжение таблицы 1.13

Устраивают ли Вас цены на предоставляемые услуги? а) да, устраивают; б) нет, не устраивают; в) цена не играет важной роли	 12 6 3	 57,1 28,6 14,3
Какие критерии влияют на выбор агентства недвижимости? а) расположение офиса; б) совет знакомых/друзей; в) известность и популярность; г) опыт работы агентства д) стоимость услуг	 1 7 4 6 3	 4,7 33,3 19,1 28,6 14,3
Какие услуги для Вас наиболее востребованы? а) консультация; б) составление договора; в) сопровождение сделки; г) отчуждение недвижимости;	 9 2 3 7	 42,9 9,5 14,3 33,3
Устраивает ли Вас квалификация агентов/риэлторов в агентствах недвижимости? а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.	 16 4 1	 76,2 19,1 4,7
Насколько для вас важно наличие офиса? а) важно; б) не важно;	 13 8	 61,9 38,1
В выборе риэлторов предпочитаете сотрудников агентств или самостоятельных агентов? а) сотрудников агентства; б) самостоятельного риэлтора.	 14 7	 66,7 33,3
Ваш возраст? а) менее 25; б) 25-30. в) более 30	 2 5 14	 9,5 23,8 66,7

На основании проведённого опроса потребителей, можно сделать следующие важные выводы и составить портрет клиента агентства недвижимости и его основные критерии:

1. Основная масса сделок купли-продажи недвижимости приходится на людей с возрастом более 30 лет (66,7%), то есть старшее поколение.

2. Большая часть респондентов совершали сделки с недвижимость (76,2%), но всего один раз в жизни (66,7%), что свидетельствует о значимости для населения сделок по реализации недвижимости.

3. Лидерами рынка риэлторских услуг города Пенза являются АН «Доки 24/7» (28,6%), АН «Ростум» (38,1%), АН «КИРШ» (23,8%).

4. Главными критериями выбора агентства являются советы друзей и родственников (33,3%), опыт работы на рынке (28,6%) и так же популярность компании (19,1%).

5. Большинство потребителей устраивает квалификация сотрудников агентств недвижимости (76,2%) и стоимость их услуг (57,1%).

6. Так же важно отметить, что предпочтение потребителей отдаётся сотрудникам агентств недвижимости (66,7%), нежели самостоятельным риэлторам (33,3%).

7. Наличие офиса для опрашиваемых важно, но не критично.

Далее проведена оценка удовлетворённости клиентов, на основании мнения двух исследуемых групп: «молодые семьи» (Q1) и «старшее поколение» (Q2). Оценка удовлетворённости даёт информацию о том, услуги какого агентства вероятней всего выберет потребитель при одинаковой доступности.

В таблице 1.14 представлены показатели, по которым проводилась оценка удовлетворённости, а так же предпочтения исследуемых групп потребителей.

Таблица 1.14 - Оценка удовлетворённости клиентов

Показатель	Фирмы конкуренты				Потребители	
	АН «Кирш»	АН «Доки 24/7»	АН «Ростум»	АН «Альянсъ»	Q1 (молодые семьи)	Q2 (старшее поколение)
1. Цены	+	-	-	+	+	+
2. Разнообразие услуг	+	+	-	-	+	+
3. Условия для клиентов агентства, комфортность	+	+	+	+	+	-

Продолжение таблицы 1.14

4. Квалификация специалистов	-	-	-	+	-	+
5. Удобство расположения	+	+	+	+	+	-
6. Наличие автостоянки	+	-	+	-	+	-
7. Удобный график работы	+	+	+	+	+	-
8. Известность (узнаваемость в городе)	+	+	+	+	+	-
9. Эффективность продаж	-	+	+	-	+	+
10. Дополнительные услуги	+	+	-	-	-	+

КМ - кардинальное число множеств, т. е. количество тех свойств, которые нужны потребителю, присутствующих в услуге каждого агентства.

Исходя из параметров таблицы 1.14, произведен расчёт удовлетворённости потребителей агентствами недвижимости. Оценка удовлетворённости агентствами недвижимости представлены в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Оценка удовлетворённости агентствами недвижимости

Агентство недвижимости	Группа потребителей	КМ	Количество свойств важных для группы потребителей	Оценка удовлетворённости
«КИРШ»	Q1	7	8	0,875 (87,5%)
«КИРШ»	Q2	3	5	0,6 (60%)
«Доки 24/7»	Q1	6	8	0,75 (75%)
«Доки 24/7»	Q2	3	5	0,6 (60%)
«Ростум»	Q1	6	8	0,75 (75%)
«Ростум»	Q2	1	5	0,2 (20%)
«Альянсъ»	Q1	5	8	0,625 (62,5%)
«Альянсъ»	Q2	2	5	0,4 (40%)

На основании таблицы 1.15 (Оценка удовлетворённости агентствами недвижимости), агентство недвижимости «КИРШ» лидирует в сегменте «молодые семьи» (Q1). В группе «старшее поколение» (Q2) АН «КИРШ» конкурирует с АН «Доки 24/7». Данные агентства в течение многих лет являются лидерами рынка предоставления риэлтерских услуг г. Пенза, за счёт

сильных маркетинговых стратегий и постоянных рекламных компаний. Несмотря на низкую квалификацию сотрудников и достаточно высокую стоимость услуг фирмы-конкуренты удерживают значительную долю рынка за счёт предоставления большого спектра риэлтерских услуг, используя мощные инструменты продвижения и сбыта объектов недвижимости, предлагая дополнительные услуги (партнёрские контракты).

Подводя итог, можно составить список критериев потребителей риэлтерских услуг, которые позволят конкурировать с крупными агентствами недвижимости.

Критерии:

1. Высокая квалификация сотрудников
2. Оптимальная стоимость услуг (ниже конкурентов)
3. Заключение партнёрских контрактов (с целью предоставления клиенту дополнительных услуг)
4. Разработка маркетинговой и рекламной стратегий (продвижение агентства)
5. Разработка системы эффективных продаж (инструменты сбыта объектов недвижимости)

2 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Характеристика оказываемых услуг

Современное риэлтерское агентство - это место проведения быстрых, законных и чистых сделок с недвижимостью. АН «PROSTOR» ориентируется на своих клиентов и главной задачей ставит качественное и быстрое разрешение имущественных вопросов. Каждый риэлтор агентства – это грамотный специалист и профессионал с большим опытом работы. Все они не только компетентные сотрудники, но и сплочённый коллектив, нацеленный на результат. Помимо совершения качественных сделок, агентство недвижимости нацелено на максимальную экономию времени клиентов, что достигается путём предоставления полного спектра основных и дополнительных услуг. Сотрудничество и партнёрские взаимоотношения с различными компаниями, оказывающими сопутствующие услуги, позволяют агентству избавить клиентов от необходимости обращаться сразу в несколько учреждений или компаний. Клиентам не нужно стоять в очередях, искать необходимую информацию и соответствующие учреждения, так как риэлторы АН «PROSTOR» окажут полную консультационно–правовую поддержку и помогут в оформление необходимых документов в любых инстанциях. Использование современных онлайн технологий в агентстве значительно упрощает процедуры презентации, осмотра, продвижения объектов недвижимости. Однако главными задачами остаются вопросы грамотной организации и управления агентства недвижимости.

Основные услуги агентства недвижимости это:

1) Организация продажи недвижимости.
2) Организации поиска, подбора и покупки недвижимости с полным юридическим сопровождением.
3) Юридическое сопровождение сделок с недвижимостью.
4) Составление договоров купли-продажи.
5) Юридическое консультирование.

6) Дополнительные услуги, связанные с представление интересов клиента в различных инстанциях, проведением переговоров и т.п.

Данный перечень далеко не полный, реальное количество услуг оказываемых агентством недвижимости гораздо больше, шире и варьируются в зависимости от типа объекта, сложности сделки, количества собственников и сложившейся ситуации с недвижимостью. Основные услуги, предоставляемые АН «PROSTOR», представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Услуги агентства недвижимости «PROSTOR»

Наименование услуги	Стоимость
Услуга, связанная с приобретением недвижимости.	20 000 рублей
Услуга, связанная с приобретением недвижимости, при реализации своего объекта недвижимости через агентство.	15 000 рублей
Услуга по отчуждению недвижимости стоимостью до 1 000 000 рублей	30 000 рублей
Услуга по отчуждению недвижимости стоимостью от 1000 000 рублей до 2 500 000рублей.	40 000 рублей
Услуга по отчуждению недвижимости от 2 500 000 рублей до 4 000 000 рублей.	2% от стоимости недвижимости
Услуга по отчуждению недвижимости стоимостью от 4 000 000 рублей и выше.	90 000 рублей
Услуга по поиску коммерческой недвижимости	60% от суммы месячного арендного платежа, указанного в договоре аренды, соглашении или ином документе, устанавливающем условия передачи в аренду недвижимости.
Юридическое консультирование обратившихся в офис компании.	Бесплатно, по предварительной записи или договорённости с риэлтором
Юридическое сопровождение сделки купли-продажи квартиры.	12 000 рублей
Юридическое сопровождение сделки купли-продажи индивидуального жилого дома с земельным участок.	15 000 рублей

Продолжение таблицы 2.1

Юридическое сопровождение сделки купли-продажи доли в праве на недвижимость.	15 000 рублей
Юридическое сопровождение сделки купли-продажи коммерческой недвижимости.	25 000 рублей
Составление договора купли-продажи недвижимости.	1200 рублей
Составление договора аренды (субаренды) недвижимости.	1200 рублей
Составление договора найма жилья.	700 рублей

Стоимость иных услуг (участие в проведение переговоров, представление интересов клиента в различных инстанциях по вопросам имущественных споров, оценка стоимости недвижимости и т.п.), обсуждается с каждым обратившимся индивидуально перед заключением соответствующего договора или соглашения на оказание услуг.

Важным признаком успеха организации является её имидж, который подразумевает образ, складывающийся у клиентов, партнеров и общественности. Его основу составляют стиль отношений и официальная атрибутика компании (название, эмблема, лозунг). Осуществление сделок с недвижимостью требуют специализированного набора знания, умений и навыков, помимо соблюдения официальных процедур и законодательных актов, так же необходимо обладать сильной стрессоустойчивостью. Поэтому люди стали доверять это дело профессионалам - риэлторам, которые берут на себя большую ответственность, что бы сохранить деньги и нервы своих клиентов. Именно поэтому для компании было выбрано чёткое и простое название – «PROSTOR», которое отражает её добросовестность, надёжность и качество. Данное название состоит из латинских букв, так как последние тенденции свидетельствую о тренде у значительной части населения доверять компаниям, ведущим свою деятельность на «прозападный» манер (прозрачно, ориентированно на клиента). Эмблема агентства недвижимости «PROSTOR», представлена на рисунке 2.1.

Рисунок 2.1 – Эмблема агентства недвижимсти «PROSTOR»

Фирменный стиль является отличительным знаком компании, представленным на рассмотрение общественности, а так же важнейшим элементом успешного продвижения оказываемых услуг. Известный бренд вызывает доверие и пользуется уважением у потребителей. Для АН «PROSTOR» разработан собственный корпоративный стиль, который будет способствовать формировании у клиентов образа надёжной и серьёзной компании. Элементами корпоративного стиля компании являются галстуки для мужчин и шейные платки для женщин. Основные компоненты фирменного корпоративного стиля АН «PROSTOR» представлены на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 – Фирменные элементы корпоративного стиля АН «PROSTOR»

2.2 Технология оказания услуг

Технология оказания риэлтерских услуг – это умение правильно выявить потребности (проблемы) клиента и предложить ему качественное их решение. Риэлтерские агентства оказывают различные услуги, однако, главной является - продажа объектов недвижимости.

Услуга по отчуждения недвижимости включает следующие этапы:

1) Клиент обращается в агентство.
2) Администратор офиса проводит консультацию и направляет клиента к риэлтору.
3) Риэлтор выясняет ситуацию с недвижимостью и потребности клиента.
4) При соответствии правоустанавливающих ДН (документов на реализуемый объект недвижимости) регламенту и пожеланий клиента происходит заключение договора (соглашения) на оказание услуг.
5) Риэлтор выезжает для осмотра объекта недвижимости, производит фотосъёмку и инструктаж продавца по предпродажной подготовке.
6) Менеджер по маркетингу и рекламе осуществляет размещение реализуемого объекта недвижимости во всех информационных ресурсах агентства.
7) Риэлтор проводит просмотры и показы объекта недвижимости ПП (потенциальным покупателям).
8) Риэлтор производит переговоры и согласование условий перехода права собственности от продавца к покупателю.
9) Риэлтор (при необходимости с участием Ведущего специалиста по недвижимости) осуществляет сделку по отчуждению недвижимости.
10) Бухгалтер производит все необходимые расчёты за оказанные услуги между клиентом и агентством.

Схема оказания услуги купли-продажи представлена на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3 - Схема оказания услуги отчуждения недвижимости

Большинство агентств недвижимости не имеют успеха у потребителей по причине низкого качества оказываемых услуг. Данная ситуация складывается из-за отсутствия чётких и конкретных инструкций по работе с клиентами, выполнение которых позволяет дисциплинировать и контролировать качество сервиса. В связи с этим, для агентства недвижимости «PROSTOR» разработана система работы с клиентами, которая имеет чёткие контролируемые показатели: задача, сроки исполнения, формат выполнения и цель которую необходимо достигнуть. Технология работы с клиентами представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Технология работы с клиентами

Наименование мероприятия	Период проведения	Рекомендации	Цель мероприятия
Холодные звонки.	В течение работы постоянно.	Не менее 30-ти звонков за день или до получения запланированного результата.	Назначить презентации или показы. Цель телефонного звонка – назначить встречу.

Продолжение таблицы 2.2

Презентации и показы.	По мере необходимости, чтобы обслуживать 8-12 договоров одновременно.	Первые 3 месяца работы – не менее 15 презентаций за неделю; позже не менее – 5 презентаций в месяц.	Заключить договора на оказание услуг, формировать положительный имидж агентства.
Инструктаж клиента по процедуре отчуждения - приобретения недвижимости (ИЗ).	Перед подписанием договора об оказании услуг.	Проводится в формате личного общения с клиентом.	Создать атмосферу доверия, сделать работу понятной для клиента, тем самым обеспечив себе комфортные условия труда по договору.
Инструктаж клиента по предпродажной подготовке недвижимости (ППН).	До или в процессе подписания договора на оказание услуг.	Проводится на территории отчуждаемого объекта с последующим контролем выполнения.	Сделать недвижимость более привлекательной для потенциального покупателя, а клиента-более чутким к рекомендациям специалиста.
Проведение сравнительного анализа стоимости (САС).	В течение 48 часов с момента подписания договора на оказание услуг.	Для сравнения берется 2-4 аналога, причем желательно, чтобы среди них был один реализованный объект агентства.	Продемонстрировать клиенту необходимость быть гибким в плане стоимости, обеспечить себе комфортные условия труда по договору.
Размещение вывески на отчуждаемой недвижимости.	В течение 48 часов с момента подписания договора на оказание услуг.	Осуществляется после ППН. Размешается от 1 до 3-х вывесок, в зависимости от параметров объекта.	Привлечь самых заинтересованных покупателей, а также других собственников, продающих свою недвижимость или клиентов на подбор недвижимости.
Фотографирование недвижимости.	В течение 48 часов с момента подписания договора на оказание услуг.	Осуществляется после ППН, количество фото - от 3-х.	Использовать качественные фото для изготовления и размещения рекламы по объекту

Продолжение таблицы 2.2

Работа с соседями.	В течение 7 -ми дней с момента подписания договора на оказание услуг.	Проводится «по радиусу» подъезд, дом, близлежащие дома.	Привлечь самых заинтересованных покупателей, а также других собственников, продающих свою недвижимость или клиентов на подбор недвижимости.
Распространение информации об отчуждаемой недвижимости среди коллег - риэлторов.	В течение всего срока действия договора с клиентом.	Обмен информацией можно осуществлять в своем агентстве или за его пределами.	Привлечь потенциальных покупателей, получить информацию, которая может привести к совместной сделке по другому объекту.
Распространение листов объекта с описанием отчуждаемой недвижимости.	Не позднее 20 дней с момента подписания Договора с клиентом.	Места распространения - непосредственная близость к отчуждаемому объекту недвижимости, количество - 50 штук.	Привлечь самых заинтересованных покупателей, а также других собственников, продающих свою недвижимость или клиентов на подбор недвижимости.
Размещение информации об отчуждаемой недвижимости в Интернете.	В течение 48 часов с момента подписания Договора с клиентом.	Творчески подходить к текстам всех объявлении об отчуждаемой недвижимости, избегать общих фраз и штампов.	Использовать доступный и популярный канал для информирования максимально широкой аудитории об отчуждении объекта недвижимости.
Распространение портфолио отчуждаемой недвижимости.	В течение всего срока действия договора с клиентом.	Изготавливается и распространяется в количестве от 30 до 50 штук.	Привлечь внимание потенциального покупателя к объекту, выделить объект в ряду аналогов; формировать положительный имидж агентства; привлечь других собственников, продающих недвижимость, к заключению договора.

Продолжение таблицы 2.2

Отработка телефонных звонков от потенциальных покупателей.	В течение рабочего дня, в который поступал звонок или информация.	Каждый входящий звонок в агентстве должен быть отработан. Максимальный срок исполнения 48 часов.	Провести показ и совершить в результате сделку; заключить договор на оказание услуг; привлечь нового клиентов.
Проведение показов отчуждаемого объекта недвижимости.	По мере поступления звонков от потенциальных покупателей.	Показы недвижимости должно проводиться максимально быстро. Либо в день обращения, либо на следующий день. Специалист должен иметь при себе копию свидетельства о государственной регистрации на объект недвижимости, портфолио объекта, портфолио аналогов.	Получить оферту, принять задаток и заключить сделку. Заключить договор на оказание услуг. Провести сделку с коллегой из агентства по другому (договорному) объекту недвижимости;
Использование техники оферт.	По окончанию показа отчуждаемого объекта (в случае, если объект понравился) потенциальный покупатель оставляет оферту, предлагая тем самым приемлемые для себя условия возможной сделки. Оферту от потенциального покупателя собственнику необходимо передать незамедлительно и обсудить с ним возможные встречные условия.	Профессиональный риэлтор стремится, чтобы показ проходил результативно. Результатом может стать одно из следующих событий: 1) составление оферты 2) договоренность о дате проведения показов других объектов. 3) подписание договора на подбор или продажу объекта недвижимости.	Провести переговоры спокойно и конструктивно, существенно сэкономив время и сохранив душевное спокойствие всех участников переговоров.

Окончание таблицы 2.2

Консультирование по правовым вопросам, связанным с проведением сделок.	Консультирование клиентов проводится бесплатно в офисе агентства, по предварительной записи или договорённости с риэлтором.	Консультирование клиентов проводится специалистами по сделкам с недвижимостью лично или (в случае, когда вопрос является сложным или спорным) с привлечением Ведущего специалиста по недвижимости (Начальник отдела).	Получить хорошие рекомендации и новых клиентов (договора) в будущем, заключить в итоге консультирования договор на юридическое сопровождение сделки.
Подготовка проектов и организация заключения договоров.	По мере обращения клиентов в соответствии с прейскурантом, действующим в компании.	Специалист собирает информацию о существенных условиях сделки и осуществляет подготовку проектов договоров. Специалист принимает активное участие в переговорах сторон, ведет переговоры и защищает интересы клиента.	Получить хорошие рекомендации и новых клиентов (новые договора) в будущем, получить доход за юридическое сопровождение сделки.
Организация проведения расчетов сторон по сделке.	При проведении стандартной сделки денежные средства передаются покупателем и принимаются продавцом 2 раза: задаток и основной (окончательный) расчет в момент подписания основного договора.	Расчеты по сделке и подписание документов осуществляются в офисе компании. Факт проведения расчетов подтверждается расписками. Суммы и сроки определяются условиями договоров (предварительного и основного).	Формировать положительный имидж агентства, где отлажена работа и гарантируется безопасность расчетов. Провести сделку в спокойной комфортной обстановке, закрепить положительные впечатления от работы у клиента. Итогом проведенной сделки должна стать письменная благодарность от клиента.

При условии соблюдения указанных выше рекомендаций, агентство недвижимости успешно работает и занимает конкурентоспособные позиции, а специалисты по сделкам с недвижимостью получают высокий доход и хорошие рекомендации, которые гарантируют стабильность их финансового состоянии.

Немаловажным фактором в функционировании любой организации является её местонахождение и удобства, предоставляемые клиенту. Планирование офисного пространства и рациональное размещение рабочих зон позволяют увеличить эффективность функционирования трудового коллектива, сократить время оказания услуг, повысить качество работы компании. Офис должен поддерживать взаимодействие между различными отделами в компании, а также её клиентами и другими группами лиц. Офисное пространство должно отвечать задачам предприятия и создавать наиболее благоприятные условия труда. Для максимизации результатов деятельности агентства недвижимости «PROSTOR» разработан план офиса со специализированными рабочими зонами. План офисного помещения АН «PROSTOR» представлен на рисунке 1.

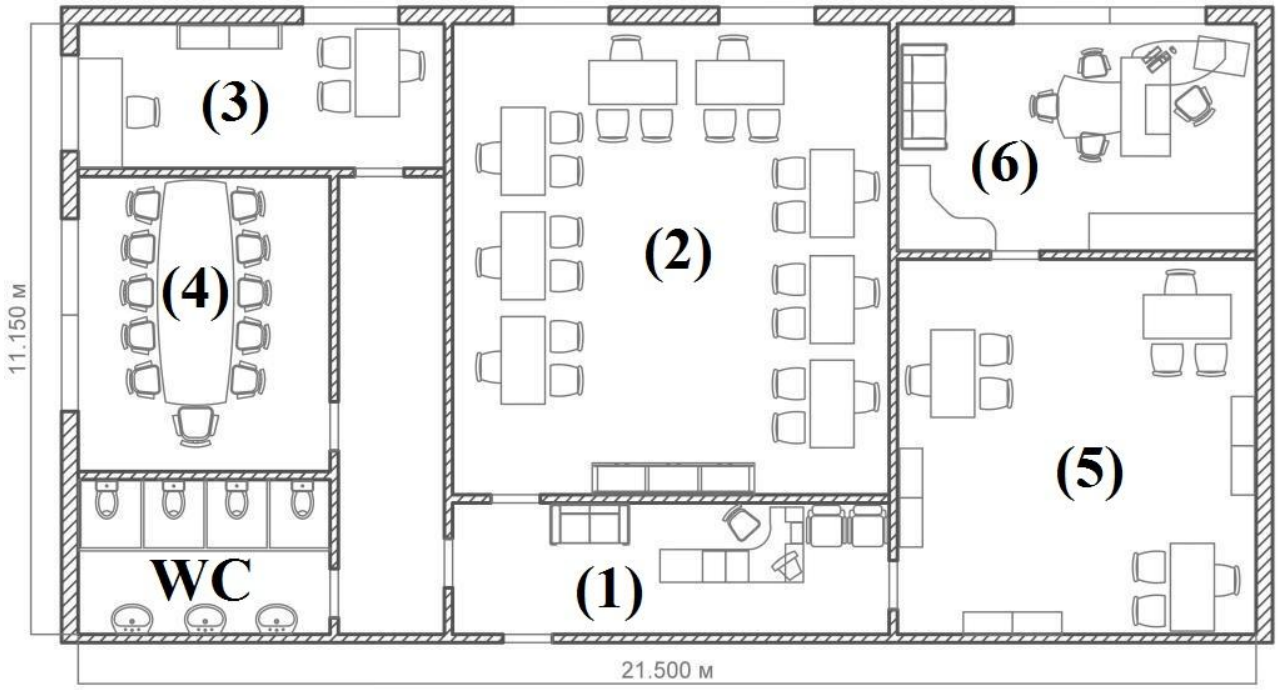

Рисунок 2.4 – План офиса агентства недвижимости «PROSTOR»

На плане офиса компании представлены следующие основные рабочие зоны:

1. Ресепшн (Приёмная);
2. Отдел риэлторов;
3. Отдел маркетинга;
4. Переговорная;
5. Бухгалтерия;
6. Кабинет директора.

Ресепшн (Приемная).

Это входная зона, первичная репрезентативная зона. В данной зоне будет располагаться вся атрибутика бренда компании, все достижения и почётные звания, для создания у потребителей образа деловой, перспективной и надёжной копании. Сосредоточение корпоративного духа и культуры компании демонстрируется сотрудникам и посетителям.

Отдел риэлторов.

Это рабочая зона риэлторов. В ней располагаются рабочие места сотрудников, оборудованные средствами информационного обеспечения. Зона устроена таким образом, что позволяет риэлторам осуществлять консультационно-справочные и договорные мероприятия на рабочем месте. Центр информации и общения.

Отдел маркетинга.

Зона продвижения агентства. Комната, оборудованная средствами информационного обеспечения и всеми инструментами создания эффективной рекламы и маркетинга. Зона креатива и генерирования корпоративного духа.

Переговорная.

Зона проведения обсуждений и консультаций. Данная зона представляет собой просторную комнату, оборудованную большим «круглым» столом, мультимедийным оборудованием и др., для проведения различных консультационных, переговорных и договорных встреч.

Бухгалтерия.

Зона контроля финансового состояния предприятия, его функционирования и юридической поддержки. В данной зоне располагаются рабочие места

бухгалтера, зам. директора по юр. вопросам и ведущего специалиста по недвижимости. Поддержка и контроль клиентов и сотрудников компании.

Кабинет директора.

Зона руководства высшего уровня. Комната для проведения конфиденциальных встреч, принятия стратегических решений и обсуждения оперативных планов. Рабочий стол часто служит и столом переговоров. Место укрепления имиджа компании.

Данная структура офиса создаёт эффективные условия функционирования организации, доверительные взаимоотношения с клиентами и максимизацию прибыли.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управления персоналом

Организационная структура – это совокупность подразделений организации и их взаимосвязей. Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям, их компетентность в решении определенных проблем, а так же общее взаимодействие этих элементов. В связи с простотой технологии оказания услуг и небольшими размерами предприятия для АН «PROSTOR» выбрана линейно-функциональная система организации предприятия. Организационная структура агентства недвижимости «PROSTOR» представлена на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 – Организационная структура агентства недвижимости «PROSTOR»

Данная организационная структура предприятия позволяет значительно снизить первоначальные вложения. В связи с малочисленностью работников агентства, каждый сотрудник выполняет чёткие задачи предприятия, исключая неэффективные должности, что позволяет избежать нерационального расхода

средств. Так же в связи с простотой оказания услуг отпадает необходимость в узкоспециализированных специалистах.

Количество персонала на предприятии:

1. Директор (1 чел);
2. Бухгалтер (1 чел);
3. Администратор офиса (1 чел);
4. Заместитель директора по юридически вопросам (1 чел);
5. Ведущий специалист по недвижимости (1 чел);
6. Главный маркетолог (1 чел);
7. Риэлторы (8 чел);
8. Менеджер по маркетингу и рекламе (1-2 чел в зависимости от загруженности);
9. Уборщица (1 чел).

Система управления персоналом организации представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Система управления персоналом АН «PROSTOR»

Подсистема оформления и учета кадров	1. Учет приема, увольнений, поощрений 2. Информационное обеспечение системы кадрового управления 3. Организация рационального использования персонала 4. Управление занятостью
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	1. Планирование кадров 2. Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию 3. Оценка кандидатов на вакантную должность 4. Текущая периодическая оценка кадров
Подсистема развития кадров	1. Повышение квалификации сотрудников 2. Проведение обучающих мероприятий 3. Создание кадрового резерва 4. Профессиональная и социально-психологическая адаптация работников
Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	1. Разработка системы оплаты труда 2. Использование средств экономической мотивации 3. Разработка форм участия в прибылях 4. Управление трудовой мотивацией 5. Нормирование трудового процесса

Окончание таблицы 3.1

Подсистема разработки организационной структуры	1. Анализ сложившейся структуры управления 2. Разработка должностных инструкций 3. Разработка штатного расписания 4.Формирование новой орг. структуры

Таким образом, управление персоналом в агентстве недвижимости «PROSTOR» будет носить продуманный и системный характер и позволит обеспечить высокий уровень эффективности трудового коллектива.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий полномочия и обязанности сотрудников организации. Должностная инструкция содержит функциональные обязанности работников и однозначное определение условий и задач стоящих перед ними. Должностные обязанности сотрудников АН «PROSTOR» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Должностные обязанности сотрудников организации

Должность	Должностные обязанности
Директор	• Координация и контроль деятельности предприятия. • Представляет интересы и несет ответственность за деятельность агентства. • Обеспечивает выполнение всех обязательств агентства. • Ведёт поиск и заключает договора с другими организациями оказывающими сопутствующие услуги. • Разрабатывает и реализует стратегии агентства.
Бухгалтер	• Контролирует поступление денежных средств и уровень продаж. • Контролирует выплату заработной платы персоналу. • Контролирует расходы предприятия.
Администратор офиса	• Консультирует посетителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг • Подготовка совещаний, организация и техническое обслуживание. • Учет документов и поручений, требующих контроля за их исполнением.

Продолжение таблицы 3.2

Главный маркетолог	• Обеспечивает выполнение работ по строительству, целевое и рациональное использование ресурсов. • Выполняет работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на услуги, соотношение спроса и предложения на аналогичные агентства. • На основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию маркетинга компании. • Участвует в разработке стратегии предприятия с целью адаптации его к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям. • Разрабатывает бюджет маркетинга и распоряжается выделенными финансовыми средствами. • Разрабатывает меры по стимулированию продаж. • Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.
Менеджер по маркетингу и рекламе	• Осуществляет размещение рекламы об объектах недвижимости в партнёрских интернет ресурсах. • Ведёт учёт, выдачу и сдачу всех рекламных инструментов компании (банеры, листовки). • Создаёт по запросам сотрудников рекламные инструменты.
Ведущий специалист по недвижимости	• Осуществляет контроль за деятельностью сотрудников агентства. • Оказывает помощь и консультации сотрудникам агентства. • Отчитывается о работе отдела директору агентства недвижимости. • Осуществляет подбор кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств

Окончание таблицы 3.2

Риэлтор	• Осуществляет работу по покупке, продаже или аренде недвижимости от имени и по поручению клиентов. • Получает и обрабатывает информацию о продаваемом или сдаваемом в аренду имуществе и о требованиях потенциальных покупателей или арендаторов. • Осуществляет поиск потенциальных покупателей и арендаторов, устанавливает с ними деловые контакты • Организует ознакомление покупателей или арендаторов с продаваемым или сдаваемым объектом недвижимости. • Согласовывает договорные условия, оформляет операции с недвижимостью. • Оказывает помощь клиентам в сборе необходимых документов и оформлении сделок. • Представляет интересы клиентов для заключения сделки документов, обеспечивает их сохранность.
Заместитель директора по юридическим вопросам	• Обеспечивает подразделения агентства и специалистов нормативными правовыми актами, необходимыми для осуществления ими своих функций и обязанностей. • Анализирует договорную работу в агентстве, разрабатывает программы ее пересмотра и изменения, проверяет состояние договорной работы. • Осуществляет консультирование работников агентства по различным правовым вопросам, оказывает правовую помощь в составлении юридических документов. • Представляет интересы агентства и осуществляет полную юридическую поддержку агентства при проверках, проводимых государственными контрольно-надзорными органами. • Проводит изучение, анализ и обобщение результатов рассмотрения претензий, судебных и арбитражных дел, практики заключения и исполнения хозяйственных договоров

На этапе выхода на рынок риэлтерских услуг главой задачей является создание мощного бренда, который будет вызывать доверие у потребителей. В связи с данной ситуацией, основные критерии отбора персонала в АН

«PROSTOR» - это опыт работы в сфере оказания услуг по недвижимости. Задача ведущего специалиста по недвижимости - хэдхантинг и рекрутинг профессионалов, и предложение им особых условий взаимовыгодного сотрудничества. Будут использоваться все возможные каналы поиска и отбора кадров.

Система мотивации сотрудников в агентства недвижимости «PROSTOR» направлена на стимулирование активности, развитие их профессионального, творческого и личного потенциала. Система позволяет получать дополнительный доход по результатам отчётного периода (ежемесячно).

Таблица 3.3 - Система мотивации и премирования АН «PROSTOR»

Основание для поощрения	Форма поощрения
Шесть и более сделок в месяц	Премия 10 000 рублей
Доход, принесённый в кассу агентства сотрудником за месяц в размере 200 000 рублей и более	Премия 15 000 рублей
Доход, принесённый в кассу агентства сотрудником за месяц в размере 300 000 рублей	Премия 25 000 рублей
Благодарственное письмо от клиента	Премия 1000 рублей
10 и более благодарственных писем за полгода (6 месяцев)	Премия 10 000 рублей

Так же для осуществления контроля и дисциплинирования сотрудников в агентстве недвижимости «PROSTOR» существует система депремирования. За нарушение существующих правил, причинение ущерба имуществу или репутации агентства на сотрудника может быть наложено административное взыскание. Помимо этого на усмотрение руководителя он может быть временно отстранен от работы с клиентами или депремирован.

Основаниями для отстранения от работы с клиентами и депремирования являются:

1. Систематические жалобы со стороны клиентов (более 2-х раз в течение отчетного периода);
2. Расторжение договора по инициативе клиента в связи с невыполнением

(несвоевременным выполнением) работы по договору;

3. Письменная жалоба (претензия) от клиента;

4. Систематические (более 4-х раз в течение отчетного периода) нарушения в сроках отработки телефонных звонков потенциальных покупателей;

5. Нарушение Стандартов обслуживания;

6. Осуществление трудовых обязанностей в состоянии алкогольного опьянения;

7. Осуществление трудовых обязанностей в неподобающем виде (наличие сильного запаха алкоголя, табака, неопрятная прическа, вызывающий или неопрятный внешний вид, грязная обувь, пр.);

8. Формирование нездоровой рабочей обстановки в коллективе (сплетни, провоцирование конфликтов, культивация личных амбиций в ущерб интересов других членов коллектива).

3.2 Формирование стратегий организации

Миссия - смысл существования организации. Миссия представляет собой принцип построения бизнеса и производственного процесса в организации.

Миссия агентства недвижимости «PROSTOR»: компетентное, высококвалифицированное и честное обслуживание клиентов по самым высоким профессиональным стандартам, которое будет служить залогом доверительных и взаимовыгодных отношений, что, в свою очередь, сформирует правовой, цивилизованный рынок недвижимости.

Видение агентства недвижимости «PROSTOR»: лидирующая компания на рынке недвижимости в сегменте эконом-класса в России, компания - законодатель стандартов качества услуг в сфере недвижимости, известный, пользующийся доверием бренд, предоставляющий риэлтерские услуги во всех городах России и за рубежом.

Если миссия и видение задают общие ориентиры, то цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем.

Целеполагание - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования. Цели предприятия представлены на рисунке 3.2 и в таблице 3.4.

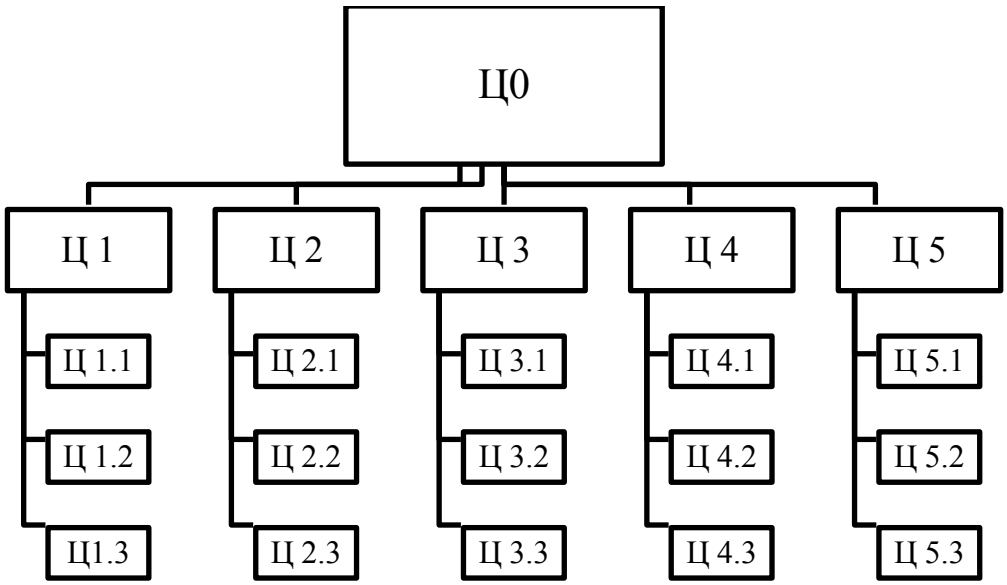

Рисунок 3.2 – «Дерево» целей АН «PROSTOR»

Таблица 3.4 – Содержание целей АН «PROSTOR»

Условное обозначение	**Содержание цели**
Ц 0	**Главная цель**
	Стать компанией - лидером на рынке оказания риэлтерских услуг. (Занять 20% рынка риэлтерских услуг - 5 лет)
Ц 1	**Технологические цели**
Ц 1.1	Внедрение современных технологий обслуживания клиентов. (6 мес.)
Ц 1.2	Оснащение офиса средствами мультимедиа презентаций. (6 мес.)
Ц 1.3	Создание собственного информационного портала. (6 мес.)
Ц 2	**Маркетинговые цели**
Ц 2.1	Обеспечение предприятия мощной и эффективной рекламой. (Заключить выгодные контракты с рекламными площадками 6 мес.)
Ц 2.2	Создание и улучшение имиджа агентства и оказываемых услуг. (Повышать узнаваемость и популярность агентства - 2 года)
Ц 2.3	Планомерное увеличение доли на рынке риэлтерских услуг. (5-10% в год - 3 года)

Продолжение таблицы 3.4

Ц 3	**Кадровые цели**
Ц 3.1	Повышать уровень квалификации сотрудников. (Тренинги и собрания раз в месяц – 5 лет)
Ц 3.2	Обеспечить предприятие качественным персоналом. (Хедхантинг – 2 года)
Ц 3.3	Внедрить технологии управления человеческими ресурсами и прогрессивные методы работы с персоналом. (6 мес.)
Ц 4	**Экономические цели**
Ц 4.1	Удержание низкой себестоимость услуг. (5 лет)
Ц 4.2	Привлечение инвесторов. (2 года)
Ц 4.3	Увеличивать чистую прибыль каждый год на 5-15%. (5 лет)
Ц 5	**Административные цели**
Ц 5.1	Создание высокого уровня коммуникаций сотрудников. (1 год)
Ц 5.2	Обеспечить предприятие высоким уровнем организационной культуры.(1 год)
Ц 5.3	Формирование корпоративного духа в компании. (1 год)

Выработка стратегии невозможна без анализа внешней среды и диагностики организации, направленных на получение необходимой информации на пути реализации конкретных целей. Метод SWOT-анализа способен эффективно помочь в оценке состояния организации и широко используется предприятиями во всем мире. Данный анализ помогает определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами. SWOT-анализ агентства недвижимости «PROSTOR» представлен в таблице 3.5.

На основании SWOT-анализа необходимо разработать стратегию агентства недвижимости. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период.

Таблица 3.5 - SWOT-анализ агентства недвижимости «PROSTOR»

Возможности	**Угрозы**
1. Отсутствие нормативно-правовой базы, регулирующей риэлтерскую деятельность. 2. Федеральные и региональные программы поддержки населения («Материнский капитал», «Военная ипотека», «Жилище»). 3. Рост объёмов ввода в эксплуатацию площадей жилой недвижимости. 4. Снижение ключевой ставки (снижение процентной ставки по ипотеке). 5. Низкий уровень обеспеченности жильём граждан. 6. Высокий уровень значимости недвижимости у населения. 7. Большое количество мошенников.	1. Высокие темпы инфляции. 2. Нестабильная экономическая и политическая ситуация. 3. Падение реальных доходов населения. 4. Ужесточение конкуренции в связи с уменьшением рынка. 5. Снижение спроса на недвижимость. 6. Сезонные спады спроса на недвижимость.
Сильные стороны	**Слабые стороны**
1. Высокая эффективность продаж за счёт рекламной стратегии. 2. Высокая квалификация сотрудников. 3. Низкая стоимость услуг (ниже конкурентов). 4. Использование современных технологий обслуживания. 5.Система мотивации сотрудников.	1. Неизвестность агентства на рынке риэлтерских услуг (слабый имидж). 2. Зависимость от рекламных площадок (интернет, СМИ). 3.Отсутствие сети офисов (в том числе филиалов в других городах). 4. Отсутствие партнёрских контрактов (наличие доп. услуг).

Стратегия развития компании - это ответ на вопрос о будущем позиционировании компании. Для предприятия АН «PROSTOR» наиболее подходящей является стратегия ограниченного роста, направленная на установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Главными задачами на ближайшую перспективу организации:

1) Занятие существенной доли рынка, создание известного бренда в регионе.

2) Расширение количества офисов

3) Выход на соседние рынки.

Стратегия маркетинга

Эффективная маркетинговая стратегия - самый важный элемент в работе агентства недвижимости, от его налаженности и правильного функционирования зависит позиция агентства на рынке риэлтерских услуг. В связи с этим, для предприятия выбрана наступательная маркетинговая стратегия, которая будет направлена на два ключевых направления: во-первых, развитие популярности агентства недвижимости в регионе, во-вторых, создание эффективных инструментов реализации объектов недвижимости.

Стратегия конкурентоспособности

Формирование конкурентной стратегии предприятия нацелено на достижение его конкурентных преимуществ и укрепление положения фирмы. Для АН «PROSTOR» подойдёт стратегия лидерства в издержках и дифференцирования услуг.

Основные задачи конкурентной стратегии агентства:

1) снижение издержек для поддержания низкой цены оказания услуг;

2) поддержание высокого качества оказываемых услуг;

3) дифференциация и создание уникальности предоставляемых услуг.

3.3 Управление качеством в организации

Политика организации в области качества - это часть головной политики организации, нацеленной на максимальное удовлетворение потребностей клиентов в целях поддержания функционирования и развития организации. Основными факторами, влияющими на формирование политики в области качества, являются: ситуация на рынках сбыта, научно-технический прогресс и достижения конкурентов, положение дел внутри предприятия, а также - общее состояние экономики и наличие инвестиций в развитие предприятия.

Политика в области качества АН «PROSTOR»:

1. Разработка внедрения и сертификация системы менеджмента качества в соответствии ИСО 9001-2011.

2. Ответственность и высокий профессионализм риэлторов.

3. Постоянный анализ удовлетворенности сотрудников и повышение их мотивации.

4. Вовлечение всех работников в работу по улучшению качества.

5. Непрерывное обучение и развитие всех специалистов, и поддержка их усилий, направленных на обеспечение высокого качества работ.

Для реализации вышеуказанных задач определены основные направления:

- повышение эффективности деятельности агентства и его конкурентоспособности;
- систематический анализ текущих и перспективных требований и ожиданий потребителей, их удовлетворенность услугами;
- выполнение требований системы менеджмента качества на основе международного стандарта ISO 9001:2011;
- регулярное обучение и повышение квалификации персонала;

На основании политики в области качества разработана система целей. Цели в области качества являются основой для разработки конкретных планов и выполнения действий. Цели в области качества представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Цели в области качества

Цели в области качества	Ожидаемые улучшения	Способ достижения	Срок выполнения	Ответственный
1. Повышение удовлетворённости клиентов.	Повышение уровня доверия. Увеличение уровня прибыли.	Выявление требований к услугам, их полное удовлетворение. Анализ структуры и снижение себестоимости.	1 год.	Директор
2. Повышение качества предоставляемых услуг.	Увеличение клиентской базы. Обеспечение полной загрузки риэлторов. Широкий спектр услуг.	Мониторинг качества услуг конкурентов. Проведение семинаров, мастер-классов. Оптимизация трудовых ресурсов. Хэдхантинг.	6 мес.	Директор

Продолжение таблицы 3.6

3. Увеличение числа партнёров.	Дополнительные услуги, связанные с отчуждение недвижимости. Рост удовлетворённости клиентов.	Заключение выгодных партнёрских контрактов по сотрудничеству. Установление деловых связей с ведущими фирмами.	6 мес.	Директор.
4. Обеспечение роста квалификации сотрудников.	Появление новых техник и методов работы с клиентами. Рост доверия к фирме.	Проведение курсов и мероприятий по повышению квалификации.	Регулярно	Ведущий специалист по недвижимости
5. Рост прибыли.	Увеличение объема собственных финансовых средств. Расширение организации.	Расширение клиентской базы. Исключить привлечение ненадежных партнеров. Обеспечение мощной юридической поддержки и соблюдения правовых норм.	1 год	Заместитель директора по юридическим вопросам, Бухгалтер

Цели в области качества по процессам представляют те характеристики исполнения процессов, которые необходимо достигнуть, чтобы обеспечить желаемый уровень качества услуги. Детализация целей по процессам зависит предполагаемой детализации процессов. Для каждого из уровней процессов устанавливается иерархическая система задач по процессам.

Идентификация основных процессов АН «PROSTOR»:

a. Обращение клиента в агентство.
b. Заключение соглашения с клиентом.
c. Проведение сделки.
d. Заключение партнёрских контрактов.

Критерии оценки эффективности протекания основных процессов представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Критерии оценки эффективности и результативности протекания основных процессов

Процесс	Описание (вход)	Результат (выход)	Ответственный
1. Основные процессы: 1.1 Обращение клиента в агентство.	1. Получение информации о дате и времени визита. 2. Получение информации о виде услуги. 3. Согласование с риэлтором.	1. Встреча клиента в агентстве. 2. Направление к нужному риэлтору.	Администратор
1.2 Заключение договора на оказание услуг.	1. Согласование с клиентом его требований и пожеланий. 2. Консультирование о ходе продаж.	1. Заключение договора на оказание услуг. 2. Проведение просмотров и показов.	Риэлтор
1.3 Проведение сделки.	1. Согласование с клиентом о времени и мете проведения. 2. Подготовка необходимых документов.	1. Оформление и регистрация сделки. 2. Получение денежных средств. 3. Получение положительного или отрицательного мнения клиента.	Ведущий специалист по недвижимости
1.4 Заключение партнёрских контрактов.	1. Изучение потребностей клиентов. 2. Поиск и выбор партнёров. 3. Заключение и оформление договора о сотрудничестве.	1. Дополнительные опции для клиентов агентства. 2. Взаимовыгодные отношения с партнёрами.	Директор

В соответствии со стандартом ИСО 9001, раздел 4.1, не регламентируется перечень обязательных процессов, которые должны быть документированы. Каждая организация самостоятельно определяет, какие процессы должны быть документированы, руководствуясь требованиями потребителей, нормативных актов, областью деятельности, своей корпоративной стратегией.

Процесс оказания услуги в виде алгоритма рассмотрен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Процесс оказания услуги в виде алгоритма

Администратор	Риэлтор
1. Встреча клиентов =>	
2. Получение информации и консультирование о виде услуги =>	
3. Направление к риэлтору =>	
	4. Консультирование, обсуждение и согласование требований и пожеланий =>
	5. Заключение договора об оказании услуг =>
	6. Проведение показов и просмотров =>
	7. Совершение сделки по объекту недвижимости =>
Бухгалтер	
8. Оплата услуг клиентом.	

В деятельности любой организации не исключено возникновение проблемных ситуаций, в связи с этим необходимо разработать меры по их устранению. Основные возможные несоответствия и корректирующие мероприятия рассмотрены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Таблица возможных несоответствий.

Типовые несоответствия	Корректировка и предупреждающие мероприятия
1. Потеря потенциальных клиентов.	1. Правильное выявление потребностей клиента. 2. Оказание качественной консультации. 3. Ведение журнала обращений.
2. Отсутствие или нехватка документов у клиента.	1. Предоставление услуг по оформлению. 2. Проверка документов на стадии заключения договора об оказании услуг.
3. Некачественное оказание услуг.	1. Штрафы и взыскания с риэлторов. 2. Оказание услуги со скидкой. 3. Контроль и наставничество ведущего специалиста по недвижимости. 4. Повышение квалификации сотрудников.

Документирование целей в области качества является обязательным условием мониторинга их достижения, отслеживания адекватности и

актуальности, а также оценки правильности принимаемых решений направленных на развитие системы качества. Описание процесса документооборота представлено в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Описание процесса документооборота

Обозначение документа	Название документа	Описание документа	Ответственный за документ
КК	Карточка клиента.	Электронная карточка клиента в системе онлайн-управления, позволит сформировать клиентскую базу, отслеживать тенденции продаж, удовлетворение потребностей клиентов: объект недвижимости, вид услуги, цена, контакты.	Администратор
ДН	Документы на реализуемый объект недвижимости.	Как правило, копии правоустанавливающих документов на объект реализуемой недвижимости. Наличие необходимых документов обеспечивает законное проведение сделки и позволяет максимально исключить форс-мажорные ситуации.	Ведущий специалист по недвижимости
ГРС	График работы сотрудников.	График работы сотрудников является одним из тех документов агентства, которые помогают грамотно организовать деятельность сотрудников и исключить потерю клиентов.	Ведущий специалист по недвижимости
ДУ	Договор об оказании услуг.	Договор заключенный с клиентом на оказание услуг по отчуждению недвижимости, позволяет контролировать риэлторов и исключить ведение дел вне агентства.	Бухгалтер

Схема движения документации в агентстве недвижимости «PROSTOR» представлена на рисунке 3.3.

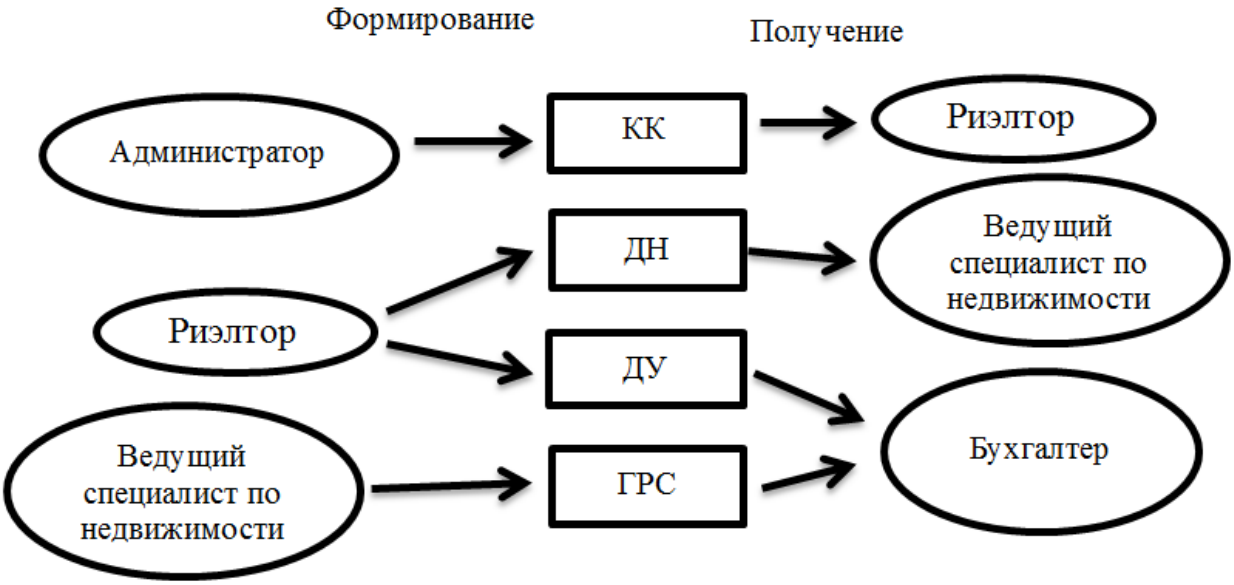

Рисунок 3.3 - Движение документации в агентстве недвижимости «PROSTOR»

Основное назначение карты процесса – это представлять технологию выполнения процесса. За счет создания карты процесса осуществляется его документирование, в результате у организации появляется возможность управлять этим процессом, вносить в него изменения, оценивать результативность и эффективность процесса. Полная информация о процессе оказания услуги представлена в карте процесса в приложении Б.

Современное управление качеством на предприятии, независимо от формы собственности и масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать действия, методы и средства, обеспечивающие, с одной стороны, изготовление продукции, удовлетворяющей текущие запросы и потребности рынка, а с другой - разработку новой продукции, способной удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка.

Повышение качества оказываемых услуг расценивается в настоящее время, как решающее условие конкурентоспособности организации на рынке. Качество обслуживания клиентов на рынке предоставления услуг по отчуждению недвижимости является главным фактором определяющим место компании в данной отрасли. Четко отлаженное удовлетворение потребностей клиентов является ключевым критерием конкурентоспособности на рынке

недвижимости.

Для контроля и улучшения качества оказываемых услуг разработана следующая система мероприятий:

1) Политика и цели в области качества;
2) Идентификация основных процессов;
3) Создана схема движения документации в организации;
4) Карта процесса;
5) Таблица несоответствий;
6) Разработана система предупреждающих и корректирующих мер.

Внедрение данной системы менеджмента качества повысит уровень конкурентоспособности, позволит использовать ресурсы компании более рационально. Высокое качество обслуживание привлечёт большое количество клиентов, что приведёт к увеличению прибыли и позволит держать себестоимость услуги на низком уровне. Грамотная работа с документами позволит снизить расходы и потерю «упущенных» потребителей.

3.4. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Расчеты по проекту предприятия АН «PROSTOR» выполнены с использованием программы Project Expert.

Ставка рефинансирования (ключевая ставка), принятая на момент расчётов – 9,25 %. Ставка дисконтирования составляет 15%.

Для снижения налоговой нагрузки в качестве налогового режима выбрана форма - УСН (упрощённая система налогообложения). Так же предприятие будет уплачивать НДФЛ (налог на доходы физических лиц) и страховые взносы во внебюджетные фонды.

Таблица 3.11 – Налоговое окружение АН «PROSTOR»

Название налога	База	Период	Ставка
УСН	Прибыль	Квартал	6 %
НДФЛ	Зарплата	Месяц	13 %
Страховые взносы во внебюджетные фонды	Зарплата	Месяц	30 %

Финансирование предприятия будет осуществлять за счёт собственных средств вносимых учредителем ИП в размере 1 500 000 рублей и кредитов суммой 2 500 000 рублей. Полная стоимость проекта составляет 4 000 000 рублей.

Планирование финансовой деятельности компании произведено в период с 01.07.2017 г. по 01.07.2025 г. (8 лет).

Первый кредит, 1 500 000 рублей под 18% годовых на 4 года, будет взят для годовой аренды офисного помещения. Второй кредит составит 1 000 000 рублей с аналогичными условиями, будет привлечён на ремонт и подготовку офиса.

Регистрирующийся индивидуальный предпринимать единолично вносит 1 500 000 рублей для текущих расходов по организации агентства недвижимости (регистрация организации, закупку компьютерного оборудования и мебели, согласование с гос. органами, рекламная компания). В таблице 3.12 представлены основные мероприятия инвестиционного планирования.

Таблица 3.12 - Инвестиционный план АН «PROSTOR»

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Стоимость (руб.)
Регистрация предприятия	5	01.07.2017	06.07.2017	10 000
Поиск и аренда офисного помещения	14	06.07.2017	20.07.2017	1 500 000
Ремонт помещения	60	20.07.2017	18.09.2017	1 000 000
Покупка оборудования и мебели	14	18.09.2017	02.10.2017	600 000
Установка оборудования и мебели	14	02.10.2017	16.10.2017	200 000
Поиск и наём персонала	14	16.10.2017	30.10.2017	200 000
Согласование с гос. органами	14	30.10.2017	13.11.2017	100 000
Рекламная компания агентства	30	01.11.2017	01.12.2017	350 000

Первым этапом инвестиционного плана является регистрация предприятия в органах

Второй этап это поиск и аренда помещения площадью около 250 квадратных метров в течении 14 дней. Необходимыми условиями являются расположения на 1 этаже центральной улицы города Пенза, с входной группой, выходящей в месте с сильной проходимостью, свободная планировка, и специализированные условия аренды. Покупка помещения не актуальна для данного вида бизнеса, в связи с этим выбрана долгосрочная аренда. Стоимость данного этапа 1 500 000 рублей.

Третий этап длительностью 60 дней – проведение ремонтных работ, планировки и окончательной подготовки, потребует 1 000 000 рублей привлечённых кредитных средств.

Важным и следующим этапом является оснащение офисного помещения и всех его отделов соответствующим оборудованием и мебелью. Первым шагом является поиск и покупка длительностью 14 дней, а вторым установка, занимающая так же 14 дней.

На пятом этапе длительностью 14 дней планируется подобрать и принять на работу персонал. Предполагаемая стоимость данного этапа - 200 000 рублей. Высокая стоимость данного этапа связана с особой системой привлечения кадров, так как планируется набрать персонал из уже опытных работников других агентств, путём предложения им особых условий взаимодействия.

Шестой этап - согласование со всеми необходимыми государственными учреждениями, которые необходимо осуществить в отведённые 14 дней.

Последним этапом перед началом деятельности является агрессивная рекламная компания агентства недвижимости в течении месяца (30 дней) перед непосредственным открытием, со стоимостью 350 000 рублей.

Начало оказания услуг агентства недвижимости планируется на 01.12.2017 года.

Стоимость предоставляемых услуг АН «PROSTOR», представлены в таблице 3.13. В течение проекта цена будет повышаться по причине инфляции.

Таблица 3.13 – Стоимость услуг АН «PROSTOR»

Наименование услуги	Стоимость
Услуга, связанная с приобретением недвижимости.	20 000 рублей
Услуга, связанная с приобретением недвижимости, при реализации своего объекта недвижимости через агентство.	15 000 рублей
Услуга по отчуждению недвижимости стоимостью до 1 000 000 рублей	30 000 рублей
Услуга по отчуждению недвижимости стоимостью от 1000 000 рублей до 2 500 000рублей.	40 000 рублей
Услуга по отчуждению недвижимости от 2 500 000 рублей до 4 000 000 рублей.	2% от стоимости недвижимости
Услуга по отчуждению недвижимости стоимостью от 4 000 000 рублей и выше.	90 000 рублей
Юридическое консультирование обратившихся в офис компании.	Бесплатно, по предварительной записи или договорённости с риэлтором
Юридическое сопровождение сделки купли-продажи квартиры.	12 000 рублей
Юридическое сопровождение сделки купли-продажи индивидуального жилого дома с земельным участок.	15 000 рублей
Юридическое сопровождение сделки купли-продажи доли в праве на недвижимость.	15 000 рублей
Юридическое сопровождение сделки купли-продажи коммерческой недвижимости.	25 000 рублей
Составление договора купли-продажи недвижимости.	1200 рублей
Составление договора аренды (субаренды) недвижимости.	1200 рублей
Составление договора найма жилья.	700 рублей

В первые два года количество услуг оказываемых агентством будет занижено в связи с неизвестностью на рынке, корректировкой деятельности и функционирования агентства. Однако на третий год планируется повышение норм сбыта услуг. План сбыта оказываемых услуг представлен в приложение В.

Так как переменные расходы при оказании риэлтерских услуг отсутствуют, основными затратами предприятия являются постоянные

расходы, которые составляют основу общих издержек предприятия. Основные расходы агентства недвижимости связаны с арендой помещения, оплатой коммунальных услуг и услуг связи, рекламой объектов недвижимости и периодической рекламой самого агентства недвижимости. Общие издержки предприятия представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Общие издержки АН «PROSTOR»

Название	Сумма (руб.)	Платежи
Управление		
Штрафы	15 000,00	Ежеквартально, с 6 по 96 мес.
Представительские расходы	10 000,00	Ежеквартально, с 6 по 96 мес.
Затраты на оформление документов	10 000,00	Разовый платеж 01.07.2017
Аренда офисного помещения	100 000,00	Ежемесячно, с 12 по 96 мес.
Производство		
Электроэнергия	10 000,00	Ежемесячно, с 2 по 96 мес.
Коммунальные услуги	20 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Отопление	225 000,00	По сложной схеме
Канцелярские товары	10 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Интернет и телефон	10 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Маркетинг		
Реклама объектов недвижимости	60 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Реклама агентства	50 000,00	Раз в полгода, с 14 по 96 мес.

Сотрудники агентства недвижимости - это главная ценность данного типа организаций, поэтому грамотно подобранный кадровый штат является залогом успешной деятельности. Количество сотрудников на предприятии должно быть оптимальным, чтобы максимизировать прибыль предприятия и нивелировать расходы.

Общая численность персонала составляет 16 человек.

План по персоналу и заработной плате представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – План по персоналу АН «PROSTOR»

Должность	Кол-во	Зарплата (руб.)	Платежи
Управление			
Директор	1	35 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Бухгалтер	1	20 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Заместитель по юридическим вопросам	1	25 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Администратор	1	15 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Производство			
Риэлтор	9		По сложной схеме
Ведущий специалист по недвижимости	1	15 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Уборщица	1	10 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Маркетинг			
Главный маркетолог	1	25 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.
Менеджер по маркетингу и рекламе	1	20 000,00	Ежемесячно, с 6 по 96 мес.

На основании результатов проведённых расчётов были сформированы Отчёт о финансовых результатах (приложение Г) и Отчёт о движении денежных средств (приложение Д).

Анализ финансовых результатов - это исследование полученного результата деятельности предприятия (прибыль или убыток). Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность функционирования предприятия по всем направлениям его деятельности: производственной, сбытовой, снабженческой, финансовой, инвестиционной.

В плане финансовых результатов представлены показатели доходов и расходов. В связи с изменение норм сбыта с третьего года, валовый объем продаж и валовая прибыль предприятия увеличатся с 15 786 430 рублей до 22 599 310 рублей.

В первые два года предприятие терпит убытки из-за значительных затрат инвестиционного периода и кредитной нагрузки. Однако на третий год функционирования появляется первая прибыль предприятия в размере 1 089 055 рублей, а на четвёртый год она вырастает уже до 3 044 520 рублей.

Размер поступлений от оказываемых услуг за время реализации проекта возрастает с 1 152 655 рублей до 28 037 743 рублей. Кэш-фло от операционной

деятельности приобретает положительное значение уже на второй год. Баланс наличности на конец периода в течение реализации проекта остаётся положительным и вырастает с 104 156 рублей до 22 526 272 рублей.

В таблице 3.16 представлены результаты расчёта интегральных показателей АН «PROSTOR».

Таблица 3.16 – Интегральные показатели АН «PROSTOR»

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования	15,00 %
Период окупаемости	37 мес.
Дисконтированный период окупаемости	44 мес.
Средняя норма рентабельности	77,56 %
Чистый приведенный доход	8 671 322
Индекс прибыльности	3,18
Внутренняя норма рентабельности	54,03 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	31,99 %
Длительность	4,63 лет

Срок окупаемости - это период времени, за которое доходы предприятия покрывают все затраты на инвестиции. Период окупаемости данного проекта равен 37 месяцев (3 года и 1 месяц).

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 77,56 %.

Чистый приведенный доход (NPV) – это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. NPV от реализации проекта составляет 8 671 322 рублей.

Индекс прибыльности составляет 3,18, что говорит о существенной выгоде вложения инвестиций в данный проект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения бакалаврской работы была обоснована целесообразность организации и дальнейшие перспективы по созданию агентства недвижимости «PROSTOR». Проект был рассчитан по условиям рынка недвижимости города Пенза, что позволило сделать реальную оценку инвестиционной привлекательности предприятия.

Маркетинговый анализ рынка показал, что, несмотря на кризисные явления в экономике и общий спад продаж наблюдается ежегодный рост и развитие рынка недвижимости. Правовая неграмотность населения, большое количество недобросовестных риэлторов и высокая социальная значимость недвижимости свидетельствуют о необходимости в качественных и доступных риэлтерских услугах.

Проведена оценка основных лидеров рынка риэлтерских услуг города Пенза. Главными конкурентами АН «PROSTOR» являются такие компании, как АН «Доки 24/7», АН «Ростум-недвижимость», АН «Кирш» и АН «Алъянс».

Анализ потребителей и оценка удовлетворённости позволили выявить основную группу клиентов (люди возрастом старше 30 лет) и их основные критерии к услугам агентства недвижимости (квалификация сотрудников, стоимость услуг, эффективность продаж).

Деятельность предприятия будет осуществляется под брендом агентство недвижимости «PROSTOR». Для бренда специально разработана эмблема, а так же корпоративный стиль, целью которых является вызывать доверие и уважение у потребителей, а так же способствовать формированию у клиентов образа надёжной и серьёзной компании.

Разработана оптимальная линейно-функциональная организационная структура предприятия, создана система управления персоналом, определены должностные инструкции сотрудников агентства, система мотивации, а так же система депремирования.

При осуществлении стратегического планирования сформулирована миссия и видение компании, разработана система стратегических целей,

проведён SWOT -анализ АН «PROSTOR», разработаны стратегии развития, маркетинга и конкурентоспособности.

Разработана система управления качеством на предприятия включающая: критерии оценки качества и эффективности, корректирующие мероприятия, процессы документооборота, а так же карта процесса.

Финансовая деятельность предприятия рассчитана на 96 месяцев (8 лет). Стоимость проекта составляет 4 000 000 рублей, из которых 1 500 000 рублей собственные инвестиции, а 2 500 000 рублей привлечённые банковские кредиты.

Расчёт интегральных показателей выявил, что период окупаемости данного проекта равен 37 месяцев, а средняя норма рентабельности проекта составляет 77,56 %. Чистый приведенный доход от реализации проекта 8 671 322 рублей, индекс прибыльности 3,18.

Таким образом, данный проект является экономически выгодными и перспективным для вложения капитала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - СПб.: BHV, 2012. - 416 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013. - 640 с.
4. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
5. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 240 с.
6. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с
9. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
10. Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина - М.: ИНФРА-М, 2014. – 311 с.
11. Губарев, А.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. - М.: ГЛТ, 2013. - 132 с.
12. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: Инфра-М, 2014. - 338 с.
13. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.

14. Максимцова, М.М. Современный менеджмент: учебник / М.М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 299 с.

15. Соловьев, Б. А. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 335 с.

16. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

17. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.

18. Аюпова З. В., Ноур М. В., Смирнова Ю. О. Анализ рынка жилой недвижимости Пензы // Молодой ученый. — 2017. — №13. — С. 238-240.

19. Маградзе, М.В. Статистический анализ рынка жилой недвижимости в России // Молодой ученый. — 2016. — №17. — С. 438-442.

20. Ноур, М. В. Анализ рынка жилой недвижимости г. Пензы / М. В Ноур, И. Н. Сегаев // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 406-409.

21. Попова, И.В. Анализ первичного рынка жилой недвижимости г. Пензы и области и прогноз его развития / И.В. Попова, М. В Ноур // Молодой ученый. — 2016. — №19. — С. 497-501.

22. Смирнова, Ю.О. Обзор и анализ современных методов управления сферой жилья и коммунальных услуг на пример Пензенской области / Ю.О.Смирнова, Т.В. Толстова, О.С. Захматова, В.В. Логинова // Аллея науки. —2016. — № 4. — С. 215–218.

23. Толстых, Ю.О. Анализ тенденций и закономерностей развития рынка жилой недвижимости в г. Пензе / К.М. Медведев, Ю.О. Толстых, Т.В. Учинина // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 6. — С. 425.

24. ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс//Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9001-2011]

25. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ [Электронный ресурс//Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142]

26. Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 N 117-ФЗ [Электронный ресурс//Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/]

27. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30 декабря 2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс//Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/]

28. Журнал Новостройки Пензы. [Электронный ресурс//Режим доступа: http://novostroyki-penza.ru]

29. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. [Электронный ресурс//Режим доступа: http://pnz.gks.ru]

30. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс//Режим доступа: http://www.gks.ru]

Приложение А

Таблица П.А.1 - Анализ конкурентов (табличный метод)

Показатели оценки	Значение	АН «Доки 24/7»		АН «Ростум»		АН «Альянсъ»	
		Оценка	Оценочное значение	Оценка	Оценочное значение	Оценка	Оценочное значение
Цена	0,3	6	1,8	6	1,8	8	2,4
Разнообразие услуг	0,1	10	1	9	0,9	8	0,8
Офис (условия для посетителей, комфортность)	0,07	10	0,7	10	0,7	8	0,56
Квалификация специалистов	0,2	6	1,2	6	1,2	9	1,8
Удобство расположения	0,06	9	0,54	10	0,6	9	0,54
Наличие автостоянки	0,04	10	0,4	7	0,28	7	0,28
Удобный график работы	0,03	10	0,3	10	0,3	10	0,3
Известность (узнаваемость на рынке)	0,1	10	1	10	1	8	0,8
Система маркетинга (быстрые продажи)	0,05	10	0,5	8	0,4	6	0,3
Дополнительные услуги (выезд рег. палаты, льготные кредитные программы, произведение расчётов в офисе)	0,05	10	0,5	8	0,4	6	0,3
Итого	1		7,94		7,58		8,08

Приложение Б

Таблица П.Б.1 - Карта процесса

<table>
<tr><td>5.3</td><td></td><td>Оказание услуг</td><td>Риэлторы</td></tr>
<tr><td>Диаграмма</td><td>Обозначение</td><td>Наименование</td><td>Руководитель</td></tr>
<tr><td>Цель:</td><td colspan="3">Оказание услуг агентства недвижимости, учитывая пожелания клиента, соблюдая все необходимые сроки и нормы.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вход</td><td colspan="2">Выход</td></tr>
<tr><td colspan="2">1) Карточка клиента.
2) График работы сотрудников.</td><td colspan="2">1) Готовая услуга.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Основные поставщики</td><td colspan="2">Основные потребители</td></tr>
<tr><td colspan="2">1) Администратор.
2) Ведущий специалист по недвижимости.
3) Клиент.</td><td colspan="2">1) Риэлторы.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Требования и ограничения по процессу</td><td colspan="2">Управление</td></tr>
<tr><td colspan="2">1) Соблюдение обязательных требований законности.
2) Выполнение графика оказания услуг.</td><td colspan="2">1) Координирующие и предупреждающие действия.</td></tr>
<tr><td>Ресурсы:</td><td>Материальные</td><td>Персонал</td><td>Финансовые</td></tr>
<tr><td></td><td>1) Инфраструктура помещения (вода, свет, отопление, помещение).
2) Инвентарь (бумага, канцелярские принадлежности)
3) Оборудование (компьютеры, принтеры)</td><td>1) Риэлторы.</td><td>1) З/п риэлтора, задействованного в процессе оказания услуги.
2) Оплата маркетинговых расходов.</td></tr>
<tr><td>Критерии соответствия:</td><td colspan="3">1) Соответствие требований к предоставляемой услуге.
2) Соответствие требованиям клиента.
3) Соответствие по срокам.</td></tr>
<tr><td>Возможные несоответствия:</td><td colspan="3">1) Потеря потенциальных клиентов.
2) Отсутствие или нехватка документов у клиента.
3) Некачественное оказание услуг.</td></tr>
<tr><td>Корректирующие мероприятия:</td><td colspan="3">1) Правильное выявление потребностей клиента.
2) Оказание качественной консультации.
3) Предоставление услуг по оформлению.
4) Штрафы и взыскания с риэлторов.
5) Оказание услуги со скидкой.</td></tr>
<tr><td>Предупреждающие мероприятия:</td><td colspan="3">1) Ведение журнала обращений.
2) Проверка документов на стадии заключения договора об оказании услуг.
3) Контроль и наставничество ведущего специалиста по недвижимости.
4) Повышение квалификации сотрудников.</td></tr>
</table>

Приложение В

Таблица П.В.1 - План сбыта оказываемых услуг

Услуга	Ед. изм.	12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	1-6.2025
Услуга, связанная с приобретением недвижимости 1	шт.	4,00	48,00	48,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	30,00
Услуга, связанная с приобретением недвижимости 2	шт.	4,00	48,00	48,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	30,00
Услуга по отчуждению недвижимости 1	шт.	8,00	96,00	96,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	54,00
Услуга по отчуждению недвижимости 2	шт.	4,00	48,00	48,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	30,00
Услуга по отчуждению недвижимости 3	шт.	2,00	24,00	24,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	18,00
Услуга по отчуждению недвижимости 4	шт.	2,00	24,00	24,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	18,00
Юридическое сопровождение сделки 1	шт.	6,00	72,00	72,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	54,00
Юридическое сопровождение сделки 2	шт.	4,00	48,00	48,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	30,00
Юридическое сопровождение сделки 3	шт.	3,00	36,00	36,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	24,00
Юридическое сопровождение сделки 4	шт.	2,00	24,00	24,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	18,00
Составление Договора 1	шт.	15,00	180,00	180,00	235,00	240,00	240,00	240,00	240,00	120,00
Составление Договора 2	шт.	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	60,00

Приложение Г

Таблица П.Г.1 - Отчёт о финансовых результатах (руб.)

Строка	7-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	1-6.2025
Валовый объем продаж	1 152 655	14 497 280	15 786 430	22 599 310	24 197 071	25 657 517	26 949 733	28 037 743	14 352 734
Чистый объем продаж	1 152 655	14 497 280	15 786 430	22 599 310	24 197 071	25 657 517	26 949 733	28 037 743	14 352 734
Валовая прибыль	1 152 655	14 497 280	15 786 430	22 599 310	24 197 071	25 657 517	26 949 733	28 037 743	14 352 734
Административные издержки	35 000	804 145	1 336 240	1 369 145	1 430 252	1 492 563	1 574 613	1 643 700	851 271
Производственные издержки	100 000	631 856	646 629	661 774	689 930	718 659	756 518	788 416	397 772
Маркетинговые издержки	410 000	772 350	842 409	862 971	901 300	940 466	992 171	1 035 806	536 388
Зарплата административного персонала	135 850	1 636 900	1 692 747	1 758 664	1 819 456	1 918 758	2 015 394	2 103 131	1 095 426
Зарплата производственного персонала	680 246	8 536 777	9 272 289	13 121 894	14 028 441	14 872 380	15 621 413	16 253 755	8 325 373
Зарплата маркетингового персонала	64 350	775 374	801 828	833 051	861 848	908 885	954 660	996 220	518 886
Суммарные постоянные издержки	1 425 446	13 157 402	14 592 142	18 607 499	19 731 227	20 851 710	21 914 769	22 821 027	11 725 117
Проценты по кредитам		442 477	316 895	191 314	48 564				
Суммарные непроизводственные издержки		442 477	316 895	191 314	48 564				
Другие издержки	3 633 053			500 000	1 000 000				
Убытки предыдущих периодов		3 905 844	3 008 442	2 131 049	170 423	125 429			
Прибыль до выплаты налога	-3 905 844	-3 008 442	-2 131 049	1 169 448	3 246 857	4 680 378	5 034 964	5 216 715	2 627 618
Прибыль от курсовой разницы					0				
Налогооблагаемая прибыль	-3 905 844	-3 008 442	-2 131 049	1 169 448	3 246 857	4 680 378	5 034 964	5 216 715	2 627 618
Налог на прибыль				80 392	202 337	280 823	302 098	313 003	157 657
Чистая прибыль	-3 905 844	-3 008 442	-2 131 049	1 089 055	3 044 520	4 399 555	4 732 866	4 903 712	2 469 960

Приложение Д

Таблица П.Д.1 - Отчёт о движении денежных средств (руб.)

Строка	7-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	1-6.2025
Поступления от продаж	1 152 655	14 497 280	15 786 430	22 599 310	24 197 071	25 657 517	26 949 733	28 037 743	14 352 734
Общие издержки	545 000	2 208 351	2 825 278	2 893 890	3 021 482	3 151 688	3 323 301	3 467 922	1 785 431
Затраты на персонал	615 696	7 656 679	8 228 576	10 988 538	11 685 136	12 377 638	13 001 026	13 533 640	6 950 829
Суммарные постоянные издержки	1 160 696	9 865 030	11 053 855	13 882 428	14 706 618	15 529 326	16 324 327	17 001 562	8 736 260
Другие выплаты				500 000	1 000 000				
Налоги	264 749	3 292 372	3 538 288	4 763 141	5 221 078	5 576 258	5 889 308	6 130 430	3 146 172
Кэш-фло от операционной деятельности	-272 791	1 339 879	1 194 288	3 453 741	3 269 375	4 551 933	4 736 098	4 905 750	2 470 302
Другие издержки подготовительного периода	3 633 053								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-3 633 053								
Собственный (акционерный) капитал	1 500 000								
Займы	2 500 000								
Выплаты в погашение займов		697 674	697 674	697 674	406 977				
Выплаты процентов по займам		442 477	316 895	191 314	48 564				
Кэш-фло от финансовой деятельности	4 000 000	-1 140 151	-1 014 570	-888 988	-455 541				
Баланс наличности на начало периода	10 000	104 156	303 884	483 602	3 048 355	5 862 189	10 414 122	15 150 220	20 055 970
Баланс наличности на конец периода	104 156	303 884	483 602	3 048 355	5 862 189	10 414 122	15 150 220	20 055 970	22 526 272

Приложение Е

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

Разработка системы управления агентства недвижимости

Автор: ст. гр. 13ЭМ1 Комиссаров М.В.

Руководитель: д.т.н., профессор Дорофеев В.Д.

Данная выпускная квалификационная работа проектирует создание предприятия - агентство недвижимости (АН) «PROSTOR», по оказанию риэлтерских услуг, организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Рынок риэлтерских услуг находится в прямой зависимости от состояния рынка недвижимости (объектов). Ежегодный рост объемов площадей ввода жилой недвижимости, рост цен на первичном и вторичном рынке недвижимости свидетельствуют о спросе на риэлтерские услуги.

Основные лидеры рынка риэлтерских услуг города Пенза и главные конкуренты АН «PROSTOR»: АН «Доки 24/7», АН «Ростум-недвижимость», АН «Кирш» и АН «Алъянс».

Целевым потребительских сегментом являются люди, возрастной категории старше 30 лет. Основные критерии к услугам агентства недвижимости: квалификация сотрудников, стоимость услуг, эффективность продаж.

АН «PROSTOR» ориентируется на своих клиентов и главной задачей ставит качественное и быстрое разрешение имущественных вопросов. Неполный список основных услуг агентства недвижимости включает в себя: организация продажи недвижимости, организации поиска, подбора и покупки недвижимости с полным юридическим сопровождением, юридическое сопровождение сделок с недвижимостью, составление договоров купли-продажи, юридическое консультирование, дополнительные услуги, связанные с представление интересов клиента в различных инстанциях, проведением переговоров и т.п.

Технология оказания услуги по реализации недвижимости сложный процесс, включающий: выявление потребностей клиентов, анализ и проверка правовых документов, подготовка объекта недвижимости к продаже, осуществление эффективной рекламы, проведение показов и просмотров, работа с потенциальными покупателями, проведение сделки по отчуждению и расчёты с клиентом.

Деятельность предприятия будет осуществляется под брендом агентство недвижимости «PROSTOR». Для бренда специально разработана эмблема, а так же корпоративный стиль, который будет вызывать доверие и уважение у потребителей, а так же способствовать формированию у клиентов образа надёжной и серьёзной компании.

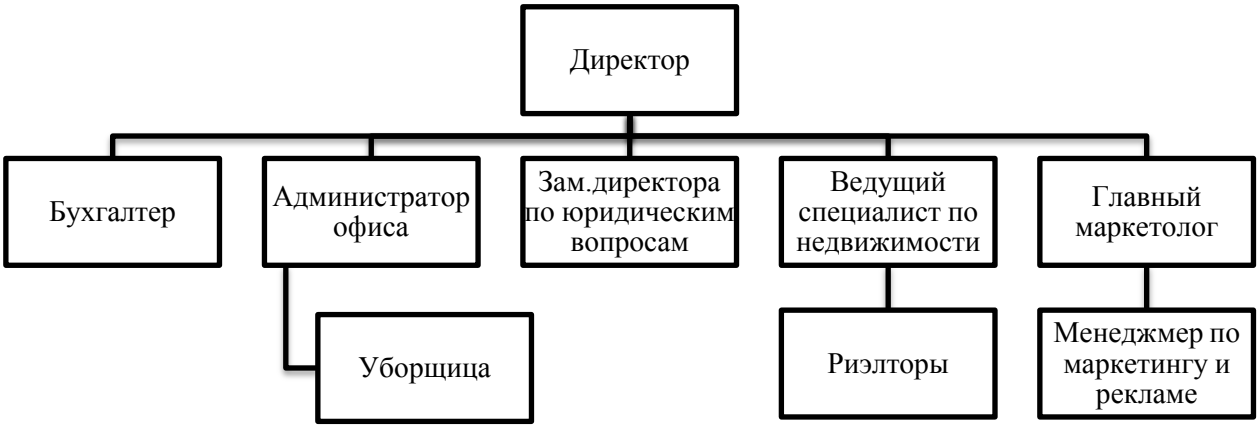

Рисунок П.Е.1 – Организационная структура агентства недвижимости «PROSTOR»

Для предприятия разработана оптимальная линейно-функциональная организационная структура. Общая численность сотрудников составляет 16 человек. Для улучшения функционирования организации создана система управления персоналом, определены должностные инструкции сотрудников агентства, разработана система мотивации, а так же система депремирования.

Миссия агентства недвижимости «PROSTOR»: компетентное, высококвалифицированное и честное обслуживание клиентов по самым высоким профессиональным стандартам, которое будет служить залогом доверительных и взаимовыгодных отношений, что, в свою очередь, сформирует правовой, цивилизованный рынок недвижимости.

Главная цель АН «PROSTOR» - стать компанией-лидером на рынке оказания риэлтерских услуг (в течение 5 лет).

Для предприятия разработана система управления качеством с учетом требований СМК ГОСТ ИСО 9001–2011, включающая: критерии оценки качества и эффективности, корректирующие мероприятия, процессы документооборота, а так же карта процесса.

Финансовая деятельность предприятия рассчитана на 96 месяцев (8 лет). Стоимость проекта составляет 4 000 000 рублей, из которых 1 500 000 рублей собственные инвестиции, а 2 500 000 рублей привлечённые банковские кредиты.

В связи с изменение норм сбыта с третьего года, валовый объем продаж и валовая прибыль предприятия увеличатся с 15 786 430 рублей до 22 599 310 рублей.

В первые два года предприятие терпит убытки из-за значительных затрат инвестиционного периода и кредитной нагрузки. Однако на третий год функционирования появляется первая прибыль предприятия в размере 1 089 055 рублей, а на четвёртый год она вырастает уже до 3 044 520 рублей.

Размер поступлений от оказываемых услуг за время реализации проекта возрастает с 1 152 655 рублей до 28 037 743 рублей. Кэш-фло от операционной деятельности приобретает положительное значение уже на второй год. Баланс наличности на конец периода в течение реализации проекта остаётся положительным и вырастает с 104 156 рублей до 22 526 272 рублей.

В таблице П.Е.1 представлены результаты расчёта интегральных показателей АН «PROSTOR».

Таблица П.Е.1 – Интегральные показатели АН «PROSTOR»

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования	15,00 %
Период окупаемости	37 мес.
Дисконтированный период окупаемости	44 мес.
Средняя норма рентабельности	77,56 %
Чистый приведенный доход	8 671 322
Индекс прибыльности	3,18
Внутренняя норма рентабельности	54,03 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	31,99 %
Длительность	4,63 лет

Период окупаемости данного проекта равен 37 месяцев (3 года и 1 месяц). Средняя норма рентабельности проекта равна 77,56 %. Чистый приведенный доход (NPV) составляет 8 671 322 рублей. Индекс прибыльности составляет 3,18, что говорит о существенной выгоде вложения инвестиций в данный проект.