

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность агентства недвижимости в общем виде определяют как отношение результатов его деятельности к затратам, направленным на их качественное достижение. Эффективность отражает уровень достижения преследуемых целей, поэтому все агентства недвижимости в условиях рынка стремятся к максимизации эффекта.

Проблема повышения эффективности деятельности агентств недвижимости состоит в увеличении экономических результатов на каждую единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов. Это обуславливают важность разработки единых подходов к измерению затрат и результатов для отбора и реализации подлинно эффективных решений на всех уровнях управления риэлтерским бизнесом, которые превращают расчет экономической эффективности из формальной хозяйственной процедуры в жизненную необходимость.

Экономический эффект в риэлтерском деле – это всегда результат каких-либо усилий и обстоятельств, выражаемых системой факторов, исследование которых позволяет агентству недвижимости управлять результативностью своей деятельности.

Для определения основных направлений поиска резервов роста эффективности, факторы, влияющие на этот рост, делят на две группы:

- внешние факторы, они не зависят от деятельности агентств недвижимости, но могут оказывать значительное влияние на эффективность бизнеса;
- внутренние факторы – это те факторы, которые находятся в пределах организации, они определяют эффективность менеджмента агентства недвижимости, являются подконтрольными организации и вполне ею управляемы.

Внешние и внутренние факторы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что анализ этих факторов и причин достигнутого уровня эффективности позволяет выявить и мобилизовать резервы повышения результативности риэлтерского дела.

Успех риэлтерской деятельности, как и любого вида целенаправленной деятельности, зависит от множества внешних и внутренних факторов. Ряд этих факторов поддаются управляющим воздействиям и могут быть изменены для достижения целей страхования. Поэтому их анализ необходим для определения основных направлений поиска резервов роста эффективности деятельности организации.

Целью курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды деятельности агентства недвижимости (далее АН «Вариант»).

Объектом исследования является предприятие АН «Вариант».

Предметом исследования является факторы внутренней и внешней среды АН «Вариант».

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- Изучить теоретические основы анализа внешней и внутренней среды;
- Охарактеризовать современное положение АН «Вариант»;
- Провести анализ внутренней и внешней среды организации;
- Определить сильные и слабые стороны АН «Вариант», его возможности и угрозы.

В курсовой работе использованы следующие методы исследования: экономико-статистический метод, метод аналогии и сравнения, метод наблюдения, табличный и графический методы.

При подготовке работы были использованы учебные пособия отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического управления и маркетинга, а также публикации в специализированных периодических изданиях, статистические данные, интернет ресурсы и т.д.

1. Теоретические основы анализа факторов внешней и внутренней среды организации

1.1. Понятие среды организации

В менеджменте под предпринимательской средой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия). [5]

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Когда речь идет о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. В этой части анализа рассматриваются политико-правовые, технико-экономические, социокультурные, экологические и подобные факторы. [10]

Изучение рабочей среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры.

Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления. [2]

Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка — две ступени в иерархии управления жестко связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней среды фирмы. Внешняя среда фирмы выступает как нечто заданное, внутренняя среда фирмы является по существу реакцией на внешнюю среду. Основные цели, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике — прибыли. При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя. [8]

1.2. Факторы внутренней среды

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. [15]

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. [20]

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. [14]

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. [21]

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений.

К основным переменным в самой организации, которые требуют внимания руководства, относятся: цели, задачи, структура, технология и люди.

Организация, по определению, это, по крайней мере, 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

Цель - есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50% определяют успешность решения. [6]

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Прибыль это ключевой показатель организации. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения. [17]

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно. [9]

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное

разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. [3]

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущностью, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом. [17]

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован. [4]

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность, требует тщательного изучения. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений

между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации. [18]

1.3. Факторы внешней среды

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или имеющие возможность оказать воздействие на её функционирование.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.[11]

Все факторы внешней среды можно разделить на факторы косвенного воздействия и прямого воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах. [16]

1.4. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них.

SWOT-анализ

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT (см. таблицу 1).

Таблица 1

Общая форма SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...

После чего следует ответить на вопросы [19]:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются

наилучшими с точки зрения фирмы;

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей (см. таблицу 2).

Таблица 2

Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон:	Список слабых сторон:
	<ol style="list-style-type: none">1. ...2. ...3. ...	<ol style="list-style-type: none">1. ...2. ...3. ...
Список возможностей:	<ul style="list-style-type: none">• Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности?• Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз:	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

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

PEST – анализ

Часто для анализа макросреды используется методика STEP-анализа. Термин «STEP» означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Существует два основных варианта STEP и PEST – анализа. Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в тех странах, где экономика слабо развита и находится в переходном периоде, применяют форму PEST – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Таким образом, PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления аспектов:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology).

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Важным при проведении PEST – анализа является требование системности стратегического анализ каждой из четырех указанных компонент, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны

Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица (таблица 3) и табличная форма STEP-анализа (таблица 4). Каждый из этих вариантов имеет преимущества и недостатки. Выбор способа проведения анализа зависит от целей анализа, степени готовности экспертов и целого ряда других факторов

Таблица 3

Четырехпольная матрица PEST – анализа

Политические факторы	Экономические факторы
----------------------	-----------------------

1	1
---	---

2	2
---	---

.....
-------	-------

Социальные факторы	Технологические факторы
--------------------	-------------------------

1	1
---	---

2	2
---	---

.....
-------	-------

Таблица 4

Табличная форма для проведения STEP-анализа

Группы факторов	События/ факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или фактора проявления	Важность фактора или события	Влияние на компанию	Программа действий
	1					
Политические	2					
					
	1					
Экономические	2					
					
	1					
Социальные	2					
					
	1					
Технологические	2					
					

Методика STEP-анализа, как и все прочие перечисленные здесь методики анализа макросреды, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируют показатели динамики факторов и их влияние на предприятие. В итоге можно получить так называемую модель реакции конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды. Это не что иное, как своего рода модель опыта, которая может позволить повысить качество принятия всех видов рыночных решений предприятия. [12]

Достичь преимуществ в деятельности и укрепить, тем самым, свои позиции предприятие может за счет:

1. Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

1. Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации.
Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительской стоимостью.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

1. Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества: указаны ранее.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров. [1]

2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АН «ВАРИАНТ»

2.1. Краткая характеристика АН «Вариант»

ОО АН «Бюро недвижимости «Вариант» является самым крупным агентством недвижимости города Череповца. Открытие организации состоялось в январе 1996 года. АН «Вариант» одна из старейших посреднических компаний на рынке недвижимости нашего города. За время своего существования агентство недвижимости зарекомендовало себя в качестве солидной фирмы с хорошей репутацией, предоставляющей качественные услуги.

Единственным учредителем Общества является физическое лицо, из вкладов которого образован уставный капитал предприятия.

Общество является коммерческой организацией.

Место нахождения Общества: 162606, Российская Федерация Вологодская область, город Череповец, улица Архангельская, дом 62.

Целью деятельности АН «Вариант» является содействие клиентам в решении жилищных вопросов, предоставление им качественных услуг в сфере недвижимости.

Основными видами деятельности АН «Вариант» являются:

- содействие в продаже, покупке, обмене или дарении всех видов недвижимости;
- юридическое сопровождение сделок;
- подготовка и оформление документации любой сложности;
- помощь в оформлении ипотечного кредита;
- содействие в приватизации жилого помещения.

Свою историю АН «Вариант» начало в середине 90-х годов, и стало одним из первых агентств недвижимости в городе Череповце, а так же одним из немногих, кто существует и по сей день.

Оживление российской экономики, в том числе и рынка недвижимости, приводит к активизации деятельности конкурентов. Существование компании в условия жесткой конкурентной борьбы вынуждает компанию принимать меры по повышению эффективности своей деятельности.

2.2. Анализ внутренней среды АН «Вариант»

Анализ внутренней среды организации будет проведен по следующим элементам:

- Анализ миссии и целей организации;
- Анализ структуры организации и трудовых ресурсов;
- Анализ финансовых показателей деятельности;
- Анализ маркетинговой деятельности.

2.3. Анализ миссии и целей организации ООО «Вариант»

На данный момент миссия организации не закреплена ни в одном из нормативных документов кампании, поэтому будет приведена примерная формулировка миссии, сформулированная руководством компании: «Предоставление качественных услуг в сфере недвижимости на уровне, соответствующем высшим профессиональным и этическим стандартам».

Генеральной целью большинства коммерческих предприятий является максимизация прибыли. Деятельность АН «Вариант» так же направлена на реализацию данной цели, но для успешного функционирования предприятия необходимо устанавливать так же сопутствующие цели. На данный момент руководство организации не формулирует цели компании, но в общем виде цель можно обозначить, как сохранение лидирующего положения на рынке.

Стратегию АН «Вариант» можно обозначить, как стратегию стабильности. В первую очередь ее выбор обосновывается макроэкономическим состоянием экономики. В период кризиса стратегия предприятия основывалась на минимизации издержек, что обусловило закрытие офисов, а так же послужило уменьшению рекламной деятельности предприятия. На данный момент стабилизация в экономике позволяет делать шаги в расширении деятельности, особенно учитывая активизацию конкурентов.

2.4. Анализ структуры организации и трудовых ресурсов

Трудовой коллектив АН «Вариант» насчитывает 25 человека: директор, два заместителя директора, 16 инспекторов по недвижимости, четыре водителя, бухгалтер и юрист (см. рис 1).

Директор

Бухгалтер

Заместитель

директора

(2 человека)

Юрист

Инспектор по
недвижимости
(16 человек)

Водитель
(4 человека)

Рис. 1. Организационная структура АН «Вариант»

В настоящий момент агентство недвижимости «Вариант» насчитывает восемь офисов во всех районах города. В каждом офисе работает по два специалиста по работе с недвижимостью, которые занимаются подготовкой и проведением сделок купли-продажи, а так же другими операциями с недвижимостью. Руководство компании состоит из генерального директора и двух заместителей директора. В ведении заместителей директора имеется по четыре офиса, деятельность которых они координируют. В организации так же имеются четыре ставки водителей с личным автомобилем, каждый из которых оказывает транспортные услуги двум офисам. Юридическими вопросами в компании занимается юрист, чье рабочее место располагается в одном из офисов организации.

Организационная структура компании представляет собой простую линейную структуру.

Она удобна и эффективна при небольшом количестве персонала. Можно выделить следующие положительные стороны данной структуры управления: оперативность принятия и реализации управленческих решений, относительная простота реализации функций управления, четко выраженная ответственность.

В 2019 году в трудовом коллективе произошли большие изменения. Текучесть кадров за рассматриваемый период составила 12%. За год компанию покинули трое сотрудников, уволившись по собственному желанию. К тому же в 2019 году три сотрудницы ушли в декретный отпуск. Таким образом, коллектив АН «Вариант» за прошедший год обновился на четверть (24%).

Пагубная тенденция перешла и на текущий период. За первый квартал 2012 года по собственному желанию уволились три сотрудника, отсюда следует, что текучесть кадров уже составляет 12%.

Во всех случаях уволившиеся сотрудники являлись агентами по недвижимости, то есть теми сотрудниками, которые отвечают за непосредственное выполнение основной деятельности предприятия. Стоит отметить, что четверо из шести уволившихся, покинули компанию с целью создания собственного АН на рынке города Череповца.

После увольнений штат сотрудников пополнился новыми кадрами, в связи с этим изменился половозрастной состав коллектива (см. табл. 2.1). Как видно из таблицы 80% сотрудников компании – женщины, и лишь 20% работников являются мужчинами.

Таблица 5

Половозрастная структура коллектива АН «Вариант»

Половой признак 18-25 лет 25 – 30 лет 30 – 45 лет 45 лет и выше

Мужчины	-	2	3	-
Женщины	4	1	9	6

Больше двух третей (72%) сотрудников – это работники старше 30 лет, и лишь 28% - это молодые кадры. Стоит отметить, что возрастная группа 18-25 лет появилась в структуре организации только в 2019 году. До этого периода в компании не было настолько молодых сотрудников.

Обратим внимание на стаж работы агентов по недвижимости АН «Вариант». На данный момент новых сотрудников в компании ровно половина, как и сотрудников, стаж работы в сфере недвижимости которых, превышает 5 лет (см. табл. 6).

Таблица 6

Стаж работы агентов по недвижимости в АН «Вариант»

Стаж работы	До 1 года	От 1 года до 3	От 3 до 5 лет	От 5 до 7 лет	Свыше 7 лет
-------------	-----------	----------------	---------------	---------------	-------------

Количество сотрудников	6	2	-	3	5
---------------------------	---	---	---	---	---

В коллективе сложились устойчивые неформальные отношения, что не мешает продуктивной деятельности компании, а даже наоборот позволяет более гибко подходить к возникающим в процессе работы трудностям.

2.5. Анализ финансовых показателей деятельности

Результаты финансовой деятельности АН «Вариант» за 2017-2019 гг представлены в таблице 7.

Таблица 7

Анализ финансовых результатов деятельности АН «Вариант»

за период 2017-2019гг.

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения,2017 к 2019 году, +/-	Средний темп роста 2017 к 2019 году, %	Средний темп прироста 2017 к 2019 году, %
Выручка, тыс. руб.	18 720,00	28 080,00	24 960,00	6 240,00	115,47	15,47
Издержки деятельности, тыс. руб.	7 906,00	10 354,00	9 538,00	1 632,00	109,84	9,84

Прибыль, тыс. руб.	10	17	15	4 608,00	119,42	19,42
	814,00	726,00	422,00			
Чистая прибыль, тыс. руб.	9	16	13	4 233,60	119,94	19,94
	655,31	005,71	888,91			
Уровень рентабельности, %	51,58	57,00	55,64	4,07	103,86	3,86

В 2017 году величина выручки составила 18 720 тыс. руб., что оказалось худшим результатом за весь анализируемый период. Но уже в 2018 году выручка возросла на треть и составила 28 080 тыс. руб., однако в 2019 году выручка упала на 11% относительно предыдущего периода. Но все же общее отклонение выручки за три рассматриваемых периода составило 6 240 тыс. руб.

Чистая прибыль предприятия максимального уровня достигла так же в 2018 году и составила 16 005,71 тыс. руб., в 2019 году она упала на 13% и составила 13888,91 тыс. руб. Однако наименее успешным периодом оказался 2017 год, чистая прибыль в этом году составила 9 655,31 тыс. руб.

Уровень рентабельности за все три рассматриваемых периода колеблется примерно на одном уровне. В 2017 он составил 51,58%, в 2018 – 57%, и минимального значения уровень рентабельности достиг в 2019 году и составил 55,64%.

В динамике за три анализируемых периода не наблюдается четкой тенденции роста основных финансовых показателей деятельности предприятия.

Нельзя выделить положительного или отрицательного тренда развития финансовых показателей организации, рост происходит скачкообразно. Увеличение основных финансовых показателей от 2017 к 2019 году происходит пропорционально, что видно из показателей среднего темпа роста и среднего темпа прироста за три года.

Увеличение финансовых результатов деятельности АН «Вариант» в первую очередь зависит от грамотной маркетинговой деятельности организации.

2.6. Анализ маркетинговой деятельности

Анализ маркетинговой деятельности АН «Вариант» будет представлен по трем основным параметрам: продукт, цена, продвижение.

- Продукт

Продуктом деятельности АН «Вариант» являются все виды городской и загородной недвижимости. Однако специализируется компания на совершении сделок с городской недвижимостью. С 2017 по 2019 год компания провела 1104 сделок, из них 960 – с городской недвижимостью (87%) и всего 144 – с загородной недвижимостью (13%).

Город Череповец разделен на 4 административных района: Зареченский, Индустриальный, Зашекснинский, район ФМК. Структуру продаж квартир по районам города представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Структура продаж квартир по районам города в ООО «Вариант» за 2017-2019 гг.

Как видно на диаграмме самым популярным районом Череповца для покупки квартиры является Зареченский район - 41% от общего объема продаж, далее следует Индустриальный – 29%. Зашекснинскому району отдали предпочтения 17% покупателей, районы ФМК всего 6%. Жилье в Череповецком районе приобрели 7%

покупателей.

Все приобретаемые квартиры в городе можно сегментировать в первую очередь по количеству комнат. Структура продаж объектов городской недвижимости в зависимости от количества комнат в квартире представлена на рисунке 3.

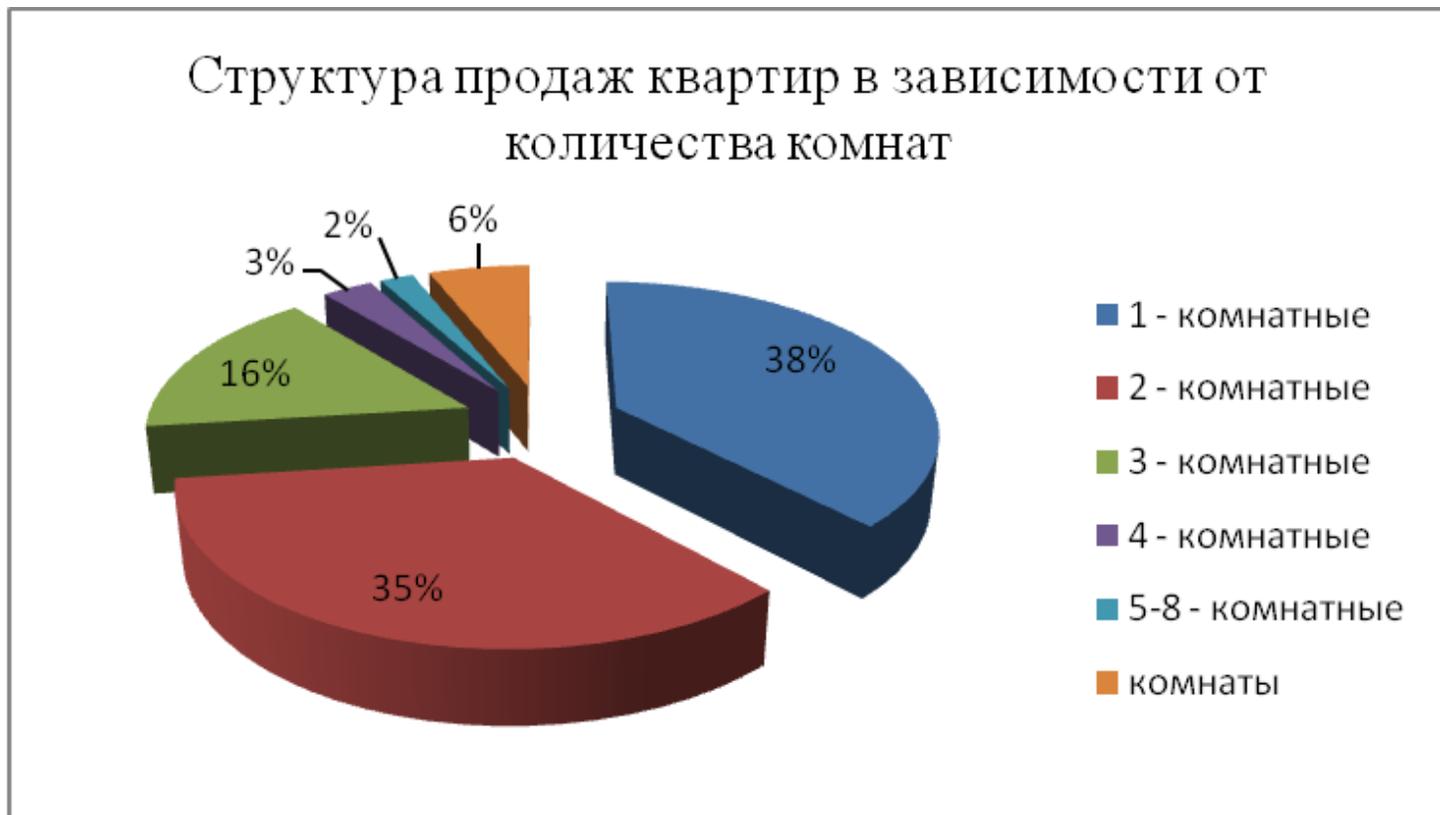


Рис. 3. Структура продаж квартир в зависимости от количества комнат в АН «Вариант» за 2017-2019 гг.

Больше половины сделок купли-продажи были совершены с однокомнатными и двухкомнатными квартирами. За анализируемый период было продано 365 однокомнатных квартир (38%), 336 двухкомнатных квартир (35%). За тот же период было продано 154 трехкомнатных квартир (16%), остальные объекты занимают незначительную часть от общего объема продаж: комнаты – 57 (6%), четырехкомнатные квартиры – 29 (3%) и многокомнатные квартиры – 19 (2%).

Цена за квадратный метр в квартире зависит от ряда характеристик: местоположения (район города); состояния инфраструктуры в районе нахождения объекта недвижимости (наличие дорог, предприятий торговли и бытового обслуживания); материала наружных стен дома (дома с кирпичными стенами, панельные, монолитные, деревянные дома); серии дома, в котором расположена квартира («хрущевка», 125 серия, обычная, улучшенная планировка); этажности

дома; этажа, на котором находится квартира; количество комнат в квартире; наличие балкона или лоджии.

Средний срок экспозиции объектов недвижимости составляет от 1 до 3 месяцев.

Расчет средней цены на 1 кв.м. за 6 месяцев в квартире в зависимости от количества комнат представлен в таблице 8.

Таблица 8

Средняя стоимость 1 кв.м. жилья в зависимости от количества комнат в квартире

Количество комнат в квартире	1 - комнатная квартира	2 - комнатная квартира	3 - комнатная квартира	4 - комнатная квартира
Средняя стоимость за 1 кв.м., руб./м ²	47 000	41 000	36 200	32 200

Средняя стоимость 1 кв.м. жилья обратно пропорциональна количеству комнат в квартире. Так самой дорогой квадратный метр принадлежит 1 – комнатным квартирам, а самый дешевый 4 – комнатным квартирам.

Изучая приобретаемые квартиры в совокупности по всем параметрам, можно сказать, что наибольшим спросом пользуются 1,2 – комнатные квартиры обычной планировки в районе Заречья. А так же 1,2 – комнатные квартиры в Индустриальном районе, привлекающие внимание покупателей невысокой ценой за квадратный метр. Наибольшей стоимостью за 1 кв.м. обладают 1 –комнатные квартиры улучшенной планировки, расположенные в районе Заречья и в Зашекснинском районе.

- Цена

Стоимость услуг агентств недвижимости складывается из двух составляющих: комиссионные при продаже объекта недвижимости и комиссионный процент при покупке объекта недвижимости (см. табл. 9).

Таблица 9

Структура стоимости услуг АН «Вариант»

Вид услуги	Размер комиссионных
Помощь в продаже объекта недвижимости	от 30 тыс. руб. до 50 тыс. руб.; 100 тыс. руб. при продаже элитного жилья, или коммерческой недвижимости
Оформление сделки-купли продажи	1% от стоимости объекта недвижимости, но не менее 10 тыс. руб.

При выставлении объекта недвижимости на продажу агентство недвижимости закладывает в стоимость объекта свои комиссионные в размере 50 тыс. руб. При невысокой стоимости объекта недвижимости, например комнаты, земельного участка или загородной недвижимости, размер комиссионных может быть меньше, но не менее 30 тыс. руб. А при выставлении на продажу элитного жилья или коммерческой недвижимости комиссионные составляют 100 тыс. руб.

При приобретении объекта недвижимости с покупателя взимается комиссионный процент в размере 1% от стоимости жилья, но не менее 10 тыс. руб.

Таким образом, размер комиссионных на типовую 1,2,3 – комнатную квартиру составит в среднем 65 – 70 тыс. руб.

Расчет доли выручки, приходящейся на квартиры в зависимости от количества комнат, представлен в таблице 10.

Таблица 10

Доля выручки объектов недвижимости в зависимости от количества комнат в квартире в АН «Вариант» за 2017 – 2019гг.

Количество комнат	Количество сделок, шт.	Размер комиссионных на объект, тыс. руб.	Средний размер комиссионного процента, тыс. руб.	Размер выручки, тыс. руб.	Доля в общей выручке, %
-------------------	------------------------	--	--	---------------------------	-------------------------

1 - комнатные	365	50	15	23 725	37
2 - комнатные	336	50	17	22 512	35
3 - комнатные	154	50	20	10 780	17
4 - комнатные	29	50	25	2 175	3
5-8 - комнатные	19	100	30	2 470	4
комнаты	57	35	10	2 565	4

Как видно из таблицы, самую высокую выручку компания получает от реализации однокомнатных квартир, она составляет 23 725 тыс. руб., далее следуют двухкомнатные квартиры, выручка от их реализации составляет 22 512 тыс. руб. Трехкомнатные квартиры принесли компании 10 780 тыс. руб. Остальные виды недвижимости принесли значительно меньше выручки: четырехкомнатные квартиры – 2 175 тыс. руб., многокомнатные – 2 470 тыс. руб., комнаты – 2 565 тыс. руб.

Таким образом, основную долю в общей выручке составили одно – и двухкомнатные квартиры, 37% и 35% соответственно. Доля трехкомнатных квартир составила 17%, четырехкомнатных – 3%, многокомнатных квартир и комнат по 4% (см. рис. 4).

Доля выручки в зависимости от количества комнат в квартире

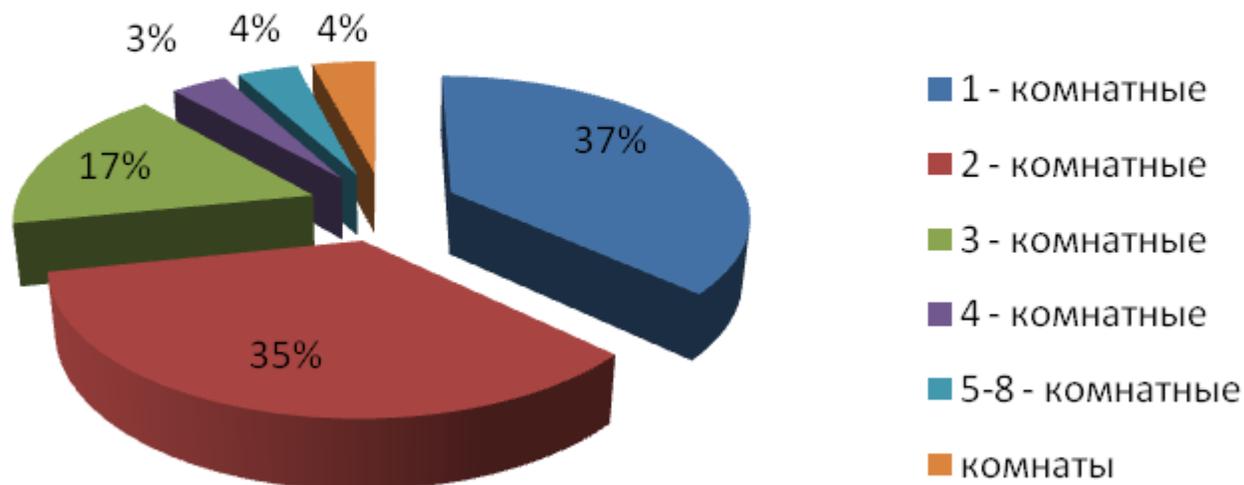


Рис.4. Доля выручки объектов недвижимости в зависимости от количества комнат в квартире в АН «Вариант» за 2017 – 2019 гг.

- Продвижение

Для компании занимающейся торговлей как товаров, так и услуг основным направлением маркетинговой деятельности является продвижение товара/услуги и стимулирование сбыта.

На сегодняшний день в компании в АН «Вариант» нет сотрудника специализирующегося на рекламной деятельности. Данная функция передана в качестве дополнительной должностной обязанности одному из заместителей директора предприятия. Рекламный бюджет компании был урезан, и в настоящий момент жестко регламентирован (см. табл. 11).

Таблица 11

Рекламный бюджет АН «Вариант» за 2017-2019 годы

Вид рекламы	Стоимость за 2017 год, тыс. руб. в мес.	Стоимость за 2018 год, тыс. руб. в мес.	Стоимость за 2019 год, тыс. руб. в мес.	Стоимость за 2017 год, тыс. руб. в год	Стоимость за 2018 год, тыс. руб. в год	Стоимость за 2019 год, тыс. руб. в год
Рекламный блок в еженедельнике «Спутник Череповца»	48	52	56	576	624	672
Частные объявления в еженедельнике «Спутник Череповца»	12	14	16	144	168	256
Всего:	60	66	72	720	792	928

За три анализируемых периода расходы на рекламу оставались практически неизменными. Их величина зависела только от изменения стоимости рекламной площади в СМИ.

Так в 2017 году АН «Вариант» потратило на рекламу 576 тыс. руб., в 2018 году – 624 тыс. руб., а в 2019 – 672 тыс. руб.

За три анализируемых периода в компании остались неизменны и каналы продвижения. Основную часть рекламного бюджета агентство тратит на рекламный блок в еженедельной газете бесплатных объявлений «Спутник Череповца». И треть бюджета уходит на подачу частных объявлений в этом же СМИ.

На данный момент рекламу агентства можно найти в еженедельнике «Спутник Череповца», на интернет порталах города Череповца и Вологодской области, таких как «Реестр 35», «Все 35» и другие. Однако стоит отметить, что инициаторами выставления рекламной информации АН «Вариант» на подобных ресурсах являются

сотрудники этих порталов, в связи с чем, имеющаяся информация бывает неполной и неточной. Так же у компании имеется наружная реклама, расположенная на фасадах офисных помещений агентства.

Основной упор рекламной деятельности АН «Вариант» идет на размещение рекламных объявлений к газете бесплатных объявлений «Спутник Череповца». Но по результатам опроса видно, что только 42% респондентов при решении вопросов с недвижимостью обратятся к рекламе в печатных изданиях. Больше половины опрошенных предпочтут обратиться к другим видам рекламы, которые не освоены организацией. Из этого можно сделать вывод, что АН «Вариант» теряет значительную долю потенциальных клиентов из-за ограниченности своей рекламной деятельности.

2.7. Анализ внешней среды АН «Вариант»

Изучение среды, в которой действует организация необходимо начать с выявления тенденций, которые могут, так или иначе, повлиять на деятельность организации в ближайшее время. Для изучения среды косвенного влияния АН «Вариант» был проведен PEST – анализ (см. приложение Б), где рассматривалось влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов.

С помощью данного метода удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды.

1. Политические факторы

Политическая ситуация в стране в значительной степени влияет на рынок товаров и услуг, в том числе и на рынок недвижимости. В настоящий момент Россия пребывает в послевыборном состоянии. Преемственность нынешней власти дает гарантии стабильного развития государства в том же направлении, что и до выборов. Из чего следует, что сильных политических потрясений ждать не стоит.

На данном этапе развития страны государство делает упор на социальную поддержку граждан (см. табл. 12).

Таблица 12

Анализ влияния факторов политической компоненты на деятельность ООО «Вариант»

Факторы	Вероятность (1-5)	Мера влияния					Итого					
		Угрозы						Возможности				
		-	-	-	-	-	+10	+20	+30	+40	+50	
		50	40	30	20	10						
Введение лицензирования риэлтерской деятельности	2								•			+60
Поддержка малого бизнеса	2								•			+20
Социальная госпрограмма «Доступное жилье»	3								•			+60
Выпуск государственных жилищных сертификатов	4								•			+120
Итого:												+260

Одним из таких направлений является жилищная программа, в частности программа «Молодой семье – доступное жилье». Данная программа в первую очередь включает в себя социальную ипотеку. В рамках программы государство может субсидировать процентную ставку по кредиту, предоставить субсидию на часть стоимости ипотечного жилья, вплоть до 40% от стоимости недвижимости, или предоставить для покупки государственное жилье в кредит по льготной цене. [22]

Еще одним средством государственной поддержки граждан является выпуск государственных жилищных сертификатов (ГЖС), таких как: сертификат ветерана Великой Отечественной войны на улучшение жилищных условий, ГСЖ для военнослужащих.

Сертификаты первой группы, как правило, выпускают к каким-либо праздникам, например, ко Дню Победы. При его массовом выпуске, как правило, повышается спрос на недорогие 1 к.кв. и малометражные 2 к.кв., что соответственно ведет к росту цен на данный тип квартир. [25]

Еще одним способом государственной поддержки граждан является материнский капитал, выдаваемый семьям за рождение второго или последующих детей. Несмотря на несущественную сумму средств, предоставляемую гражданам, для многих семей использование средств сертификата дает реальную возможность улучшить свои жилищные условия. Например, поменять имеющееся жилье на большее с доплатой, или использовать материнский капитал в качестве первоначального взноса при оформлении ипотечного кредита. [23]

Так же способом использования средств материнского капитала для улучшения жилищных условий является покупка недорогих комнат без добавления собственных денежных средств или с привлечением собственных незначительных накоплений. За последний год спрос на покупку данного вида недвижимости за счет держателей материнских сертификатов заметно возрос. Однако несовершенство жилищного законодательства не позволяет в полной мере воспользоваться такой возможностью.

Все виды государственной поддержки граждан положительно влияют на рынок недвижимости. С ее помощью увеличивается количество потенциальных клиентов агентств недвижимости. В некоторых случаях выпуск сертификатов значительно оживляет рынок недвижимости, оживляет спрос и приводит к росту цен на некоторые виды недвижимости.

Еще одним важным политико-законодательным аспектом рынка недвижимости является возобновление обязательного лицензирования риэлтерской деятельности. На сегодняшний момент возвращение лицензии имеет вполне реальную возможность в связи с постоянно растущим числом мошеннических сделок на рынке недвижимости.

Введение лицензий вынудит большую часть небольших фирм прекратить свою деятельность, что снизит конкурентное давление на оставшихся на рынке игроков и позволит увеличить размер своих комиссионных.

1. Экономические факторы

Введение налога на недвижимость	4	•	-80
------------------------------------	---	---	-----

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Снижение ставок по ипотечным кредитам	3							•				+90
Итого:												-170

Прежде всего, на данный рынок оказывают влияние факторы, связанные с общим состоянием рынка товаров и услуг, а также благосостоянием жителей страны, непосредственно влияющих на формирование общего денежного оборота данного рынка. Покупательная способность населения имеет положительную динамику. Одним из факторов влияния на покупательскую способность является величина среднемесячной начисленной заработной платы работников организаций.

Однако многие известные аналитики предрекают новую волну мирового экономического кризиса в конце 2020 года. Нестабильность в Евро Союзе и недостаточность мер по оздоровлению экономики США все больше убеждают экономистов в правоте своих предположений. Мировой финансовый спад отразится на всех сферах экономики и жизни людей. Не все аналитики так резки в своих высказываниях, но все сходятся во мнениях, что локальные кризисы уже присутствуют в мировой экономике (Япония, Европа, отчасти Китай, отчасти Индия).

На данный момент экономика нашего региона так же прибывает в кризисной ситуации. На сегодняшний день сумма госдолга Вологодской области составляет 25,8 млрд. рублей. Местные власти сокращают социальные расходы, что в первую очередь сказывается на социально незащищенных гражданах. Потеря государственных дотаций приводят к перераспределению личного бюджета в сторону увеличения доли потребительских расходов. Так же сокращения коснулись целевых программ и программ капитальных вложений, в том числе и строительство социального жилья.

В отношении рынка недвижимости важным экономическим фактором так же является денежно-кредитная политика страны. В связи с растущим спросом на ипотечные кредиты, его доступность становится важным фактором развития российского рынка недвижимости. В настоящий момент диапазон процентных ставок по ипотечным займам колеблется в среднем от 8,90% до 15%. Это самый низкий уровень ставок за всю историю российской ипотеки. Но, тем не менее, он все еще достаточно высок, чтобы приводить к существенным переплатам за приобретаемое жилье. За срок кредитования в 15-20 лет заемщик ипотечного кредита может выплатить двойную – тройную цену жилья и даже более. Позитивный момент: снижение ипотечных ставок продолжается.

1. Социально-демографические факторы

Один из основных социально-демографических факторов является демографическая ситуация (рождаемость, смертность). Исходя из этого, можно сделать вывод, что высокий уровень смертности населения не будет способствовать высокому покупательскому спросу на недвижимость. А значительный прирост населения, напротив, приводит к устойчивому росту рынка недвижимости. Создание семей и рождение детей подталкивает население к улучшению жилищных условий, сопряженное в первую очередь с приобретением отдельного жилья (см. табл. 14).

Таблица 14

Анализ влияния факторов социально-демографической компоненты на деятельность ООО «Вариант»

Факторы	Вероятность (1-5)	Мера влияния		Итого
		Угрозы	Возможности	
		-		
	50	-	+10	
	40	-	+20	
	30	-	+30	
	20	-	+40	
	10	-	+50	

Улучшение демографической ситуации в области, городе	2	•	+40
Повышение уровня благосостояния потребителей	1	•	+30
Увеличение уровня безработицы в регионе	2	•	-40
Итого:			+30

Количество разводов так же влияет на динамику рынка недвижимости, как правило, они приводят к различным обменным вариантам объектов недвижимости. Высокий процент городского населения Вологодской области позволяет сконцентрировать деятельность по реализации услуг преимущественно в городе, оставляя рынок загородной недвижимости на периферии. Не менее важным фактором является социальное положение потребителя, которое определяется уровнем дохода.

1. Технологические факторы

Российский рынок недвижимости еще очень молод и находится в стадии роста, вследствие чего еще не развиты необходимые навыки маркетинга и управления. Это не позволяет рынку функционировать на таком высоком уровне, как на Западе (см. табл. 15).

Таблица 15

Анализ влияния факторов технической компоненты на деятельность ООО «Вариант»

Факторы	Вероятность (1-5)	Мера влияния					Итого				
		Угрозы						Возможности			
		-	-	-	-	-					
50	40	30	20	10	+10	+20	+30	+40	+50		
Вход на рынок зарубежных строительных компаний	1						•				+20
Внедрение информационных технологий	4							•			+120
Высокие затраты на внедрение новых технологий	3								•		-60
Итого:											+80

Однако в России уже активно внедряются информационные технологии, в частности сети интернет. На данный момент данные технологии применяются в сфере рекламы и продвижения товаров и услуг. На рынке недвижимости интернет – реклама с каждым годом завоевывает все большую популярность.

От традиционной рекламы она отличается своей доступностью в любое время дня и ночи. При достаточно низкой стоимости она позволяет публиковать максимально возможной объем информации. Имеется возможность анализа и корректировки рекламной компании в режиме реального времени, так же интернет – реклама обладает высокой интерактивностью (связь потребителя с рекламодателем для оформления заказа непосредственно через рекламный носитель и т.п).

Потребители активно осваивают информационные технологии, отмечая их удобство для себя, они перестают быть пассивной аудиторией и самостоятельно выбирают, с какой рекламной информацией им знакомится.

Использование информационных технологий дает множество возможностей для компаний. С его помощью они могут разрабатывать новую продукцию, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести специализированный информационный поиск, а также компания получает возможность выхода на новые рынки.

Итоговая таблица PEST-анализа представлена в таблице 16.

Таблица 16

PEST-Анализ ООО «Вариант»

Факторы политической компоненты	Мера влияния	Факторы экономической компоненты	Мера влияния
Введение лицензирования риэлтерской деятельности	+60	Рост уровня инфляции	-40
Поддержка малого бизнеса	+20	Экономическое состояние региона	-60
Социальная госпрограмма «Доступное жилье»	+60	Снижение стоимости квадратного метра жилья	+80
Выпуск государственных жилищных сертификатов	+120	Сезонность потребления данного вида товара	-100
		Мировой экономический кризис	-60

Введение налога на недвижимость	-80
------------------------------------	-----

Снижение ставок по ипотечным кредитам	+90
--	-----

Итого:	+260
---------------	-------------

Итого:	-170
---------------	-------------

Факторы социально -
демографической компоненты

Факторы технологической
компоненты

Улучшение демографической ситуации в области, городе	+40
---	-----

Вход на рынок зарубежных строительных компаний	+20
---	-----

Повышение уровня благополучия потребителей	+30
---	-----

Внедрение информационных технологий	+120
--	------

Увеличение уровня безработицы в регионе	-40
--	-----

Высокие затраты на внедрение новых технологий	-60
--	-----

Итого:	+30
---------------	------------

Итого:	+80
---------------	------------

Как видно из таблицы, наибольшие возможности развития АН «Вариант» заключаются во влиянии политической компоненты, в первую очередь это связано с социальной политикой государства. Государственная помощь гражданам в улучшении жилищных условий заметно оживляет рынок недвижимости, увеличивая количество потенциальных клиентов агентств недвижимости. Так положительное влияние на организацию имеет внедрение в бизнес информационных технологий, в частности использование интернет – сетей для продвижения своих услуг. Факторы социально – демографической компоненты так же оказывают положительное влияние на деятельность организации, но в значительно меньшей степени.

Наименее благоприятными для развития ООО «Вариант» являются факторы экономической компоненты. В первую очередь, это связано с сезонными колебаниями спроса на недвижимость, и неблагоприятном экономическом состоянии региона.

В состав ближнего окружения ООО «Вариант» можно отнести клиентов компании и ее конкурентов.

1. Анализ потребителей

Агентство недвижимости «Вариант» провело самостоятельные разовые исследования покупательских потоков.

Говоря о возрастном составе покупательской аудитории, можно отметить, что он в последние годы «помолодел». В каком возрасте покупатели больше всего предпочитают приобретать недвижимость можно увидеть на рисунке 5.



Рис.5. Возраст покупателей недвижимости

Как видно, на сегодняшний день основными покупателями недвижимости являются люди молодого и среднего возраста.

Какую именно недвижимость приобретают покупатели, можно увидеть в диаграмме, представленной ниже на рисунке 6.

Виды приобретаемой недвижимости

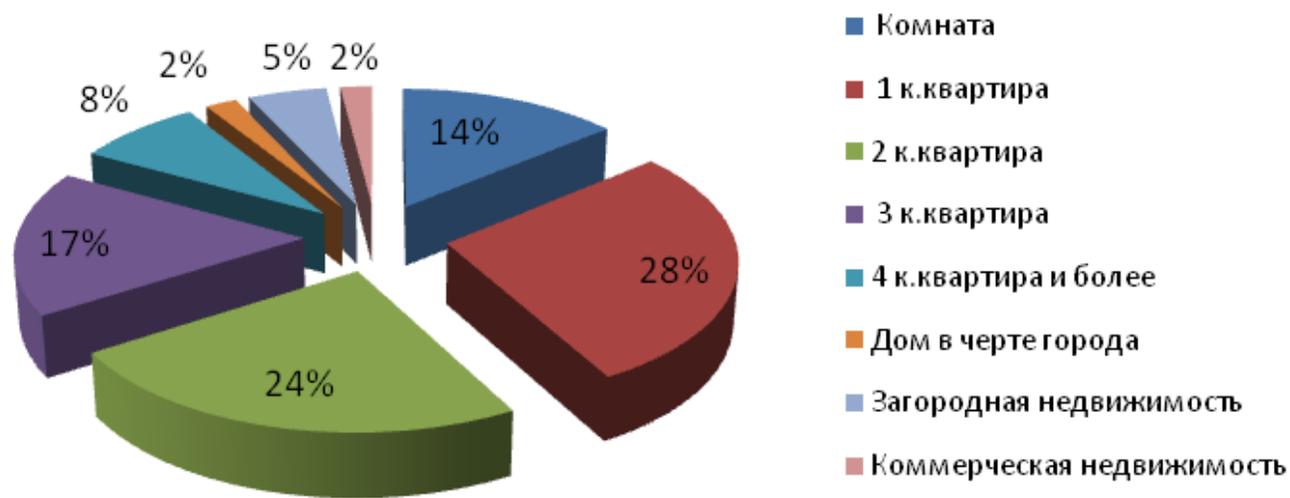


Рисунок 6 – Виды приобретаемой недвижимости

Из диаграммы видно, что в процентном соотношении виды приобретаемой недвижимости разделились следующим образом. Предпочтение почти в равной степени отдаётся 1-комнатным и 2-комнатным квартирам - 28% и 24% соответственно, далее идут 3-комнатные квартиры - 17%, комнаты - 14%, 4-комнатные квартиры и более - 8%. Остальные виды недвижимости пользуются значительно меньшим спросом. Таким образом, одно- и двухкомнатные квартиры являются самыми популярными видами приобретаемой недвижимости. Недвижимость не является покупкой первой необходимости, ее приобретение носит обдуманый и взвешенный характер, и требует больших материальных затрат. Зачастую собственных средств на покупку жилья у потребителей недостаточно, и они прибегают к использованию заемного капитала. Анализ наиболее востребованного при покупке недвижимости вида расчета представлен в таблице 7.

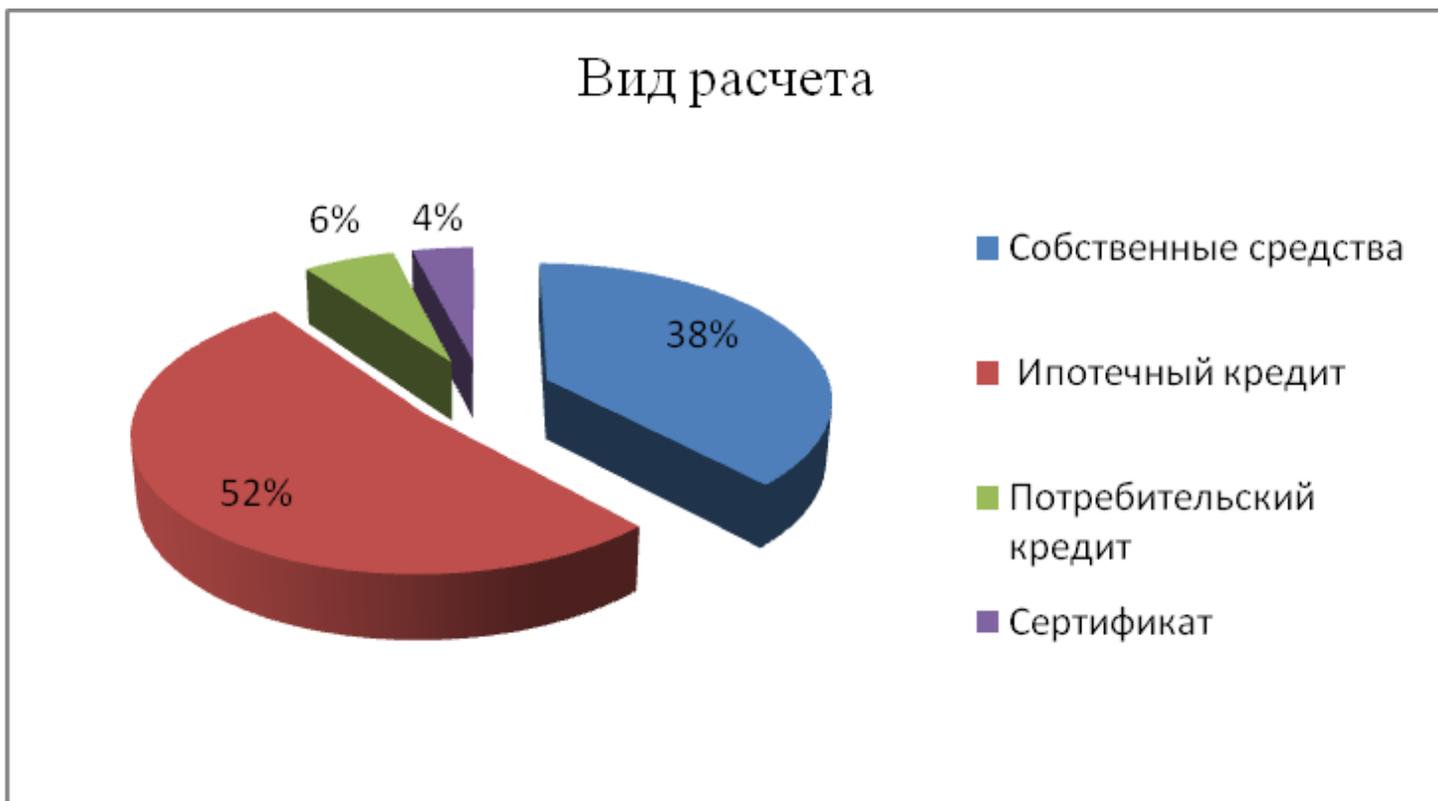


Рисунок 7 – Вид расчета при покупке недвижимости

Из диаграммы видно, что более половины, а именно 52%, для покупки жилья использовали ипотечный займ. Более трети (38%) опрошенных приобрели жилье при участии собственных денежных средств. Лишь 6% покупателей прибегли к использованию потребительского кредита. И 4% опрошенных приобрели жилье, воспользовавшись различного вида сертификатами, как правило, выданными государством.

1. Анализ конкурентов

В настоящее время в г. Череповец насчитывается более ста пятидесяти агентств недвижимости. Такое большое количество организаций на одном рынке, оказывающий идентичные услуги порождают высокий уровень конкуренции. На череповецком рынке существуют два типа агентств недвижимости.

Первая, наиболее многочисленная группа, состоит из мелких организаций, насчитывающие от одного до трех сотрудников. Как правило, в месяц они совершают в среднем пять – семь сделок, имеют незначительную базуъектов недвижимости, и не заключают эксклюзивных договоров с клиентами.

Вторая группа компаний – это крупные агентства, количество сотрудников в которых превышает пять человек. Такие организации имеют большую базу объектов недвижимости и заключают эксклюзивные договоры с клиентами. Количество сделок в данных агентствах превышают десять – пятнадцать в месяц.

Рассматривая конкурентную среду, следует учитывать такое деление компаний. Агентство недвижимости «Вариант» относится ко второй группе организаций. Конкурентами для него будут сравнимые с ним по величине агентства. Таким образом, были выбраны: служба недвижимости «Компромисс», агентство недвижимости «Империя», бюро недвижимости «Домино», агентство недвижимости «Фаворит» (см. рис. 8).

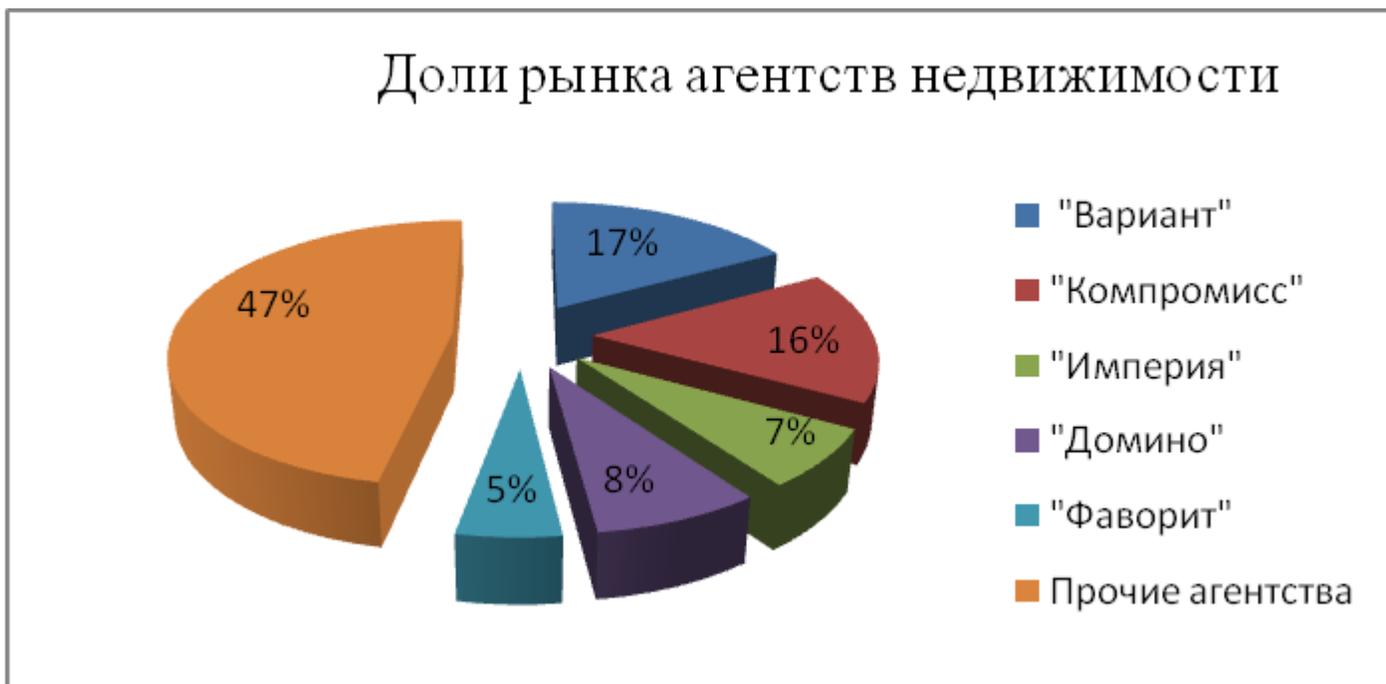


Рис. 8. Доли рынка агентств недвижимости города Череповца за 2019 год

В таблице 17 представлен сравнительный анализ этих агентств.

Таблица 17

Сравнительная характеристика основных конкурентов АН «Вариант»

Отличительные признаки	«Вариант»	«Компромисс»	«Домино»	«Империя»	«Фаворит»
------------------------	-----------	--------------	----------	-----------	-----------

Средний балл	Средний балл	Средний балл	Средний балл	Средний балл	Средний балл
1	2	3	4	5	6
1. Полнота предоставляемых услуг	5	5	5	5	5
2. Качество обслуживания и качество предоставляемых услуг	5	5	5	5	4
3. Размер базы данных объектов недвижимости	5	5	4,8	4,5	3
4. Уровень цен на предоставляемые услуги	4,8	4,0	4,0	4,0	3,0
5. Правовое обслуживание сделок	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0
6. Скорость заключения сделок купли-продажи недвижимости	4,5	4,0	3,8	2,0	2,0
7. Реклама	3,5	5,0	4,8	4,0	4,0

8. Общее количество баллов	32,8	33,0	32,4	28,5	24,0
----------------------------	------	------	------	------	------

В таблице рассматривается пятибалльная шкала, где 5 – максимальный результат, 1 – минимальный. Расстановка баллов происходила при использовании экспертного метода. В качестве экспертов были приглашены сотрудник УФРС, независимый оценщик объектов недвижимости и начальник кредитного отдела банка.

1. Полнота предоставляемых услуг

Все рассматриваемые агентства недвижимости предоставляют полный объем услуг на рынке недвижимости, такие как содействие в покупке, продаже, дарении всех видов недвижимости, оформление документации любой сложности, юридическое сопровождение сделок, оформление ипотечного кредита, и др. В дополнение к общему объему риэлтерских услуг компания «Компромисс» предоставляет услугу срочного выкупа квартир.

1. Качество обслуживания и качество предоставляемых услуг

Обслуживание клиентов является залогом успешного сотрудничества. Как правило, сотрудничество с агентством недвижимости начинается с консультации, и от того, как она пройдет, зависит дальнейшее сотрудничество клиента с компанией. Залог успешного общения с клиентом – это вежливость и полнота предоставляемой информации.

Наивысшую оценку по этому параметру получили агентства «Вариант», «Компромисс», «Домино» и «Империя». Агентство недвижимости «Фаворит» немного отстает от конкурентов по этому параметру, в связи с тем, что по большей части объектов компания не имеет договоров с клиентами, и не располагает оперативной информацией по таким объектам, а так же и не имеет документов по ним.

1. Размер базы данных объектов недвижимости

Количество объектов недвижимости в базе агентства напрямую показывает объем выполняемой работы. Максимальную оценку по этому параметру получили «Вариант» и «Компромисс», их базы данных имеют наибольший размер. Чуть отстают от лидеров «Домино» и «Империя». Агентство «Фаворит» получило наименьшую оценку по данному параметру. Несмотря на объемную базу данных,

компания допускает работу без договора об оказании услуг, в отличие от своих конкурентов, которые заключают эксклюзивные договора с клиентами.

1. Уровень цен на предоставляемые услуги

Стоимость услуг агентств недвижимости в городе Череповце в большинстве своем одинакова во всех компаниях. Размер комиссионных при продаже квартиры во всех агентствах составляет 50 тыс. рублей. В исключительных случаях цена может упасть до 30 тыс. рублей, обычно это касается недорогих объектов недвижимости или по настоянию клиента. Однако агентство недвижимости «Фаворит» может опустить размер посреднических услуг до 20 тыс. рублей, что в основном касается объектов, по которым не заключен договор. Размер комиссионного процента для покупателей недвижимости составляет 1% от стоимости объекта во всех агентствах, но не менее 10 тыс. руб. К тому же бюро недвижимости «Компромисс» и «Империя» дополнительно включают в стоимость услуг оформление ипотеки.

1. Правовое обслуживание сделок

Максимальный балл по данному критерию получили «Вариант», «Компромисс» и «Домино». В перечисленных агентствах есть сотрудники с юридическим образованием, а так же имеется ставка юриста, занимающегося юридической подготовкой сделок купли-продажи. Агентство недвижимости «Империя» получило более низкую оценку, в связи с отсутствием агентов по недвижимости с юридическим образованием, но в штате организации так же имеется юрист. «Фаворит» получил самую низкую оценку по данному параметру, так как в штате сотрудников нет агентов с юридическим образованием, и отсутствует ставка юриста.

1. Скорость заключения сделок купли-продажи недвижимости

Наивысшие оценки по данному параметру получили «Вариант», «Компромисс» и «Домино». Скорость закрытия обменов и заключение сделок купли-продажи в данных организациях достаточно высока. Агентства «Империя» и «Фаворит» получили более низкие оценки, это можно связать с меньшим количеством персонала, который не может обеспечить приемлемую скорость совершения сделок.

1. Реклама

Главным печатным изданием рекламных объявлений города является еженедельная газета «Спутник Череповца». Именно там размещают рекламу объектов недвижимости все агентства. Однако у бюро недвижимости «Домино», «Компромисс» и «Фаворит» имеются собственные интернет сайты. А так же «Домино», «Компромисс» и «Империя» размещают рекламу на интернет порталах, таких как «Все 35.ru» и «Реестр 35.ru».

Таким образом, лидирующую позицию на рынке занимает служба недвижимости «Компромисс» (33 балла). Немного от нее отстают бюро недвижимости «Вариант» и «Домино» (32,8 и 32,4 балла соответственно). Далее следует агентство недвижимости «Империя» (28,5 балла) и замыкает список агентство недвижимости «Фаворит» (24 балла).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведение анализа эффективности деятельности предприятия является жизненно необходимой составляющей каждой организации, поскольку, не зная того, в каком состоянии находится внутренняя и внешняя среда предприятия, насколько эффективно используются ресурсы, можно не заметить тревожных симптомов, которые могут грозить серьезной опасностью существованию организации.

При проведении анализа внутренней среды была выявлена низкая эффективность маркетинговой деятельности организации.

Финансовые показатели предприятия не имеют тренда и развиваются скачкообразно. Уровень рентабельности оставался практически неизменным на протяжении всех анализируемых периодов, балансирую на уровне 55%.

В рамках данной курсовой работы был проведен анализ макросреды предприятия, который показал, что наибольшие угрозы для успешной деятельности АН «Вариант» следует ожидать от экономической компоненты. Более благоприятными оказались социальная и технологическая и политическая компонента. Последняя предоставляет наибольшие возможности для повышения эффективности деятельности компании.

Также был проведен анализ микросреды. Анализ потребителей показал, что наибольшим спросом среди клиентов пользуются 1-2-комнатные квартиры, которые

в половине случаев приобретаются с привлечением заемных средств. При выборе агентства недвижимости потребители в первую очередь обращают внимание на безопасность и надежность сделок и на положительные отзывы и рекомендации посредника.

Анализ конкурентов проводился при помощи метода экспертных оценок. В ходе анализа было установлено, что АН «Вариант» имеет достаточно прочную конкурентную позицию, но уступает по таким параметрам как: эффективность рекламной деятельности, сбалансированность ценовой политики организации.

Далее в рамках работы был проведен SWOT-анализа, который показал, что для повышения эффективности деятельности АН «Вариант» существуют следующие возможные пути:

- Расширение спектра предоставления оказываемых услуг за счет введения услуги срочного выкупа квартир;
- Введение тарифа на оформление ипотечного кредита;
- Усиление маркетинговой деятельности за счет использования интернет-рекламы.

Таким образом, задачи данной курсовой работы решены, цель достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы. / М.М. Алексеев. - М.: Финансы и статистика, 2016. -325 с.
2. Божавина, Р.Н. Этика менеджмента: учебник / Р. Н. Божавина. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 192 с.
3. Бусыгин, А.В. Предпринимательство. Учебник для вузов. / А.В. Бусыгин. - М.: Дело, 2012. -200 с.
4. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: Учебник. / Е.П. Голубков. - М.: Издательство «Финпресс», 2018. - 656 с. 334-335
5. Дубровская, И. А., Соснаускене, О.И. Справочник риэлтора. - "Юстицинформ", 2016. - 150с.
6. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г. Зайцев. - М.: Экономистъ, 2017. - 248 с.
7. Казанцев, А.К.: Менеджмент в предпринимательстве / А.К. Казанцев. - М., 2016. - 192с.

8. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: учеб. Пособие. – 2-е изд./ Ш.Ш.Магомедов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 294 с.
9. Мескон, М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон. - М.: «Дело», 2016. – 256с.
10. Осипов, Ю.М. Основы предпринимательского дела: учебник для студентов / Ю.М. Осипов. – М, 2017. – 240с.
11. Предпринимательство: Учебник для Вузов / под редакцией проф. В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 230 с.
12. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2018. – 576 с.
13. Уткин, Э.А. Управление компанией./Э.А. Уткин.- М. – 2017. – 450с.
14. Экономика и управление недвижимостью: Учебник для вузов./ под ред. Грабового П. Г. - Смоленск: издательство "Смолин Плюс", М: издательство АСВ, 2016. – 234с.
15. Фатхудинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Фатхутдинов Р.А. - М.: Изд-во Дело, 2015. – 111с.
16. Федотова, М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / Федотова М. Г. - Омск: Изд-во ОмГТУ, 2016. – 30-33с.
17. Хоскинг, А. Курс предпринимательства/ Пер. с англ. — М., 2015. 210с.
18. Экономика недвижимости: Учебное пособие. / под ред. Ресина В.И. – М.: Дело, 2016. – 158 с.