

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав.кафедрой, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ А.Б.Левина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ  
РИЭЛТОРСКИХ УСЛУГ «РИЭЛКОМПАНИ» (ИП МАШАРИН А.Ю.)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.06. 2017.087.ПЗ ВКР

Руководитель, доцент, к.э.н.  
\_\_\_\_\_ Э.Х.Таипова  
\_\_\_\_\_ 2017г.

Автор работы  
Студент группы ЭУ-420  
\_\_\_\_\_ М.М. Бутаков  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр,  
старший преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2017г.

## АННОТАЦИЯ

Бутаков М. М. Совершенствование коммерческой деятельности на рынке риэлторских услуг на предприятии ИП Машарин А.Ю.: выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2017. – 76 с., 14 ил., 37 табл., библиогр. список – 44 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа финансовых результатов и анализа рентабельности предприятия «Риэлкомпани», работающего на рынке риэлторских услуг г. Челябинска, предложен план мероприятий по повышению рентабельности этого предприятия.

Финансовый анализ выполнен за 2014–2016 годы. Он учитывает экономическую динамику финансовых результатов, включает анализ влияния факторов на рентабельность.

Предлагаемые мероприятия по повышению рентабельности предприятия «Риэлкомпани» опираются на результаты финансовой деятельности предприятия, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы инвестиционного анализа.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия «Риэлкомпани».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
1.1 Сущность и задачи коммерческой деятельности.....	8
1.2 Основные методы оценки и показатели эффективности коммерческой деятельности .....	13
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта ведения коммерческой деятельности .....	18
2. ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ коммерческой деятельности.....	27
2.3 Анализ внешней среды предприятия .....	38
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	53
3.1 Мероприятия направленные на совершенствование коммерческой деятельности. ....	53
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что организация коммерческой деятельности фирмы на высококонкурентном рынке услуг, постоянно требует поиск оптимальных решений по ведению конкурентной борьбы, оптимизации издержек.

Объектом выпускной квалификационной работы является индивидуальный предприниматель Машарин А.Ю. «Риэлкомпани». Основной вид деятельности исследуемого предприятия – предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом.

Предметом выпускной квалификационной работы является организация коммерческой деятельности предприятия на рынке риэлтерских услуг.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать предложения по совершенствованию ведения коммерческой деятельности предприятия «Риэлкомпани».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты ведения коммерческой деятельности.
2. Провести анализ коммерческой деятельности предприятия на рынке риэлтерских услуг «Риэлкомпани».
3. Обосновать эффективность предложенных мероприятий экономическими расчетами.

Методами решения поставленных в работе задач являются: аналитический обзор, систематизация данных, расчетно-аналитический метод.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы являются работы ученых в сфере коммерческой деятельности торгового предприятия, анализа финансового состояния, а именно: М.Ю. Киль, О.В. Памбухчиянц, С.Н. Виноградова, Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, С.М. Микалут. Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации в сфере хозяйственной

деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов; материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели экономической деятельности.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты ведения коммерческой деятельности, определены понятия коммерческой деятельности и ее сущности. Сравнены трактовки данных понятий различных ученых стран СНГ. Исследованы основные цели и задачи коммерческой деятельности. Изучена специфика функций коммерческой деятельности на рынке услуг. Исследована методика оценки и анализа эффективности коммерческой деятельности. Определены основные ключевые показатели эффективности коммерческой деятельности. Было проведено сравнение российского и зарубежного опыта по ведению коммерческой деятельности на предприятиях таких стран как Германия, Франция, Италия, Венгрия, Австрия.

Во втором разделе работы дана организационно-экономическая характеристика «Риэлкомпани». Проведен анализ внешней среды предприятия, были применены методы PEST анализа. Изучена конкурентная среда предприятия с помощью анализа 5 сил Портера. Исследована структура ассортимента, применен ABC анализ. Выявлены объемы продаж отдельно по каждому виду услуги. Определены лидирующие позиции в ассортименте. Выявлены основные показатели эффективности рекламных компаний. Определены методы влияния и управления ключевыми показателями. Изучены методы сбыта на предприятии, выявлены основные каналы привлечения клиентов. Определена структура и объемы рекламной кампании. На основе изученных данных были выявлены возможности и угрозы рынка. Определены методы совершенствования коммерческой деятельности, основывающиеся на угрозах и возможностях рынка и настоящей ситуации на предприятии.

В третьем разделе, на основе результатов анализа, выявленных возможностей и угроз предприятия разработаны меры по нивелированию угроз и использованию

возможностей. Было определено совершенствовать сбытовую деятельность предприятия путем внедрения современных методов продаж, внедрения персонифицированных маркетинговых средств коммуникации и улучшения взаимодействия с потребителями. Также предлагается совершенствование коммерческой деятельности путем расширения ассортимента в сторону кредитных брокерских услуг. Это связано с ситуацией и трендами на рынке, а также состоянием ассортимента на предприятии. Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на практике. Проведено сравнение экономической эффективности предложенных мер по совершенствованию коммерческой деятельности. Произведен расчет инвестиционных показателей, таких как чистый приведенный доход, внутренняя норма рентабельности, индекс прибыльности инвестиций. Проведено сравнение инвестиционных показателей и меры совершенствования коммерческой деятельности ранжированы по приоритетности к исполнению.

В заключении сделаны выводы по решению поставленных задач, по достижению цели данной квалификационной работы. Подведены итоги по эффективности предложенных мероприятий. Предложенные мероприятия рекомендованы к внедрению на предприятии. Содержание работы изложено на 76 страницах. Для большей наглядности цифровые данные представлены в 37 таблицах и 14 рисунках. Библиографический список состоит из 44 источников.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Сущность и задачи коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность это способ организации отношений между субъектами рынка. Такие отношения стимулируют производство, потребности, товарно-денежный обмен. Суть коммерческой деятельности заключается в комплексе коммерческих процессов и операций, направленных на выполнение коммерческих задач. Виноградова С.Н. дает определение коммерческой деятельности, как организационно-хозяйственные операции, обслуживающие обмен, покупку и продажу, с целью извлечения прибыли, через наиболее эффективное удовлетворение спроса. [5]

Памбухчиянц О. В. дает определение коммерческой деятельности в узком и широком смысле. В узком смысле, определяется как деятельность, связанная с куплей продажей товаров. В широком смысле, отождествляется с предпринимательской деятельностью, в общем. Этот подход объясняется тем, что в законодательстве РФ «Коммерческая организация» признается организация, основной целью которой, является извлечение прибыли. В гражданском кодексе, дается определение «предпринимательской деятельности» как самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое извлечение прибыли. [25]. Таким образом, с точки зрения гражданского права, любая законная деятельность, направленная на получение прибыли, является коммерческой.

В русской литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. Наиболее распространенные представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Определение коммерческой деятельности различных авторов

Определение понятия	Авторы
Коммерческая деятельность – «купеческие промыслы»	Толковый словарь В.И. Даля [9]
Коммерческая деятельность – оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.	Демченко Л.И., Лекарева Ю.С. [10]
Коммерческая деятельность – особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты предприятия;	Минько Э.В., Минько А.Э. [21]
Коммерческая деятельность – это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей	Каплина С.А. [13]
Коммерческая деятельность оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли	Герасимов Б.И., Денисова А.Л., Молоткова Н.В., Уляхин Т.М. [24]

Все эти понятия имеют общую суть – по средствам коммерческой деятельности обеспечивается обращение товаров и услуг из сферы производства в сферу потребления. Для выпускной квалификационной работы, будет актуально рассмотреть понятие коммерческой деятельности на рынке услуг. Коммерческая деятельность в сфере услуг – это совокупность операций, обеспечивающих оказание услуги потребителю. Важнейшей задачей, является создание условий для оказания услуг персонифицированного характера. [15]



М.Ю. Киль дает иное определение сферы услуг. «Непроизводственная сфера» как совокупность отраслей, продукция которых может быть представлена в виде деятельности, интеллектуального продукта, услуги. Входящие в эту сферу отрасли направлены на удовлетворение потребностей людей выраженных в нематериальном продукте. Непроизводственная сфера отражает развитие и изменение структуры общественных потребностей по мере улучшения уровня жизни населения. В развитых странах, растет доля непроизводственной сферы в структуре ВВП. [15] Современный экономический словарь, определяет непроизводственную сферу как условное обозначение отраслей и видов деятельности, не составляющих материальное производство. [30] В современной литературе, данный термин заменяется понятиями «социально-культурная сфера» «социальная сфера» или «сфера услуг».

Основной целью коммерческой деятельности является извлечение прибыли. Однако не менее важной целью Виноградова С.Н. выделяет решение социальных задач коммерческим предприятием. По мнению автора, коммерческое предприятие и государство должны совместно решать социальные вопросы общества. Коммерческая деятельность должна быть выгодна не только конкретному предприятию, но и способствовать развитию экономики. Также коммерческая деятельность должна формировать потребность и способ ее удовлетворения. [5] Д.И. Валигурский дает определение цели коммерческой предпринимательской деятельности как организацию движения ресурсов из сферы производства в сферу потребления.[4]

Существует множество формулировок целей и задач коммерческой деятельности. Все они зависят от контекста рассматриваемого предприятия и следуют из определения коммерческой деятельности. С учетом экономических факторов, коммерческая деятельность выполняет следующие функции, представленные в таблице 1.2.[27]

Таблица 1.2 – Основные функции коммерческой деятельности

Функция	Комментарий
Формирование коммерческой политики	В эту функцию включается определение текущих и перспективных задач и способов их решения. К числу основных задач относят: усиления влияния на рынке, выявление и выход на новые рынки, расширение ассортимента, повышение конкурентоспособности и уровня сервиса. Коммерческая политика может быть скорректирована с учетом ситуации на рынке, изменения внутренней среды предприятия.
Комплексный подход	Все структуры предприятия должны работать как единый механизм, тесно взаимодействовать с поставщиками, реагировать на ситуацию на рынке, контролировать продвижение товаров к потребителям. Необходимо проводить всесторонний анализ внешней и внутренней среды предприятия, для принятия взвешенных решений
Управление купле-продажи товаров.	Процессы закупки и сбыта товаров, построение деловых связей, находятся в управлении коммерческих служб предприятия. Особое значение придается инструментам маркетинга.
Развитие рынков	Анализ существующего рынка, поиск потенциальной возможности развития рынков.
Адаптация коммерции	В условиях постоянно изменяющегося рынка, большого разнообразия товаров, коммерческое предприятие должно обладать адаптивностью и своевременно реагировать на изменяющиеся условия.
Обеспечение учета издержек	Важнейшей задачей коммерческой деятельности на предприятии является снижение затрат на доведение продукта до конечного потребителя.

Для выпускной квалификационной работы, будет актуально рассмотреть функции коммерческой деятельности в сфере услуг. Коммерческая деятельность в сфере услуг – это совокупный набор действий, с помощью которых фирма доставляет свои услуги до потребителя. Особенностью коммерческой деятельности в сфере услуг, можно выделить несколько условий. Первое, что необходимо понимать, важнейшим звеном в коммерции услуг является эффективные маркетинговые коммуникации, ориентированные на продвижение услуг. Второе, не менее важным элементом является «невовлеченность» или «отложенная вовлеченность» в процесс предоставления услуг. Такая особенность создает сложности оценки результата в процессе работы. Третья особенность, коммерческой деятельности в сфере услуг, сопряжена с трудностью визуального представления и аргументации цены услуги. Четвертая особенность, коммерческая деятельность в сфере услуг должна учитывать не способность услуги к хранению. Услуга в большинстве своем имеет сиюминутный характер. Пятым отличительным свойством коммерческой деятельности в сфере услуг можно выделить сезонность спроса, и его не постоянство. Ключевыми решениями, которые предпринимает фирма могут быть: повышение осязаемости своих услуг, отражение значимости, фокус на качестве и неординарности своих услуг, повышение имиджа. [15]

Основные функции коммерческой деятельности на рынке услуг:

- 1) изучение спроса на рынке услуг и его прогнозирование;
- 2) знание конкурентов;
- 3) использование рекламы услуг;
- 4) расширение сферы услуг, сервиса;
- 5) определение эффективной ценовой политики;
- 6) разработка на предприятиях бизнес-план развития; [36]

## 1.2 Основные методы оценки и показатели эффективности коммерческой деятельности

Независимо от направления деятельности, выбранной стратегии и методов ее реализации, ключевой целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. В конечном итоге, все коммерческие операции должны приводить к положительному финансовому результату. Поэтому, залог долгой и успешной работы любой коммерческой организации является ее эффективность. В экономической литературе в настоящий момент нет полного и объективного понимания термина «эффективность» способного удовлетворить цели любого предприятия. Современный экономический словарь дает определение понятию «эффективность», как «относительный эффект, и определяется, через отношение, результата к расходам, обеспечившим его получение» [30].

В трудах И.И Мазурова и Леонова Т.М. экономическая эффективность рассматривается как «связь между результатом деятельности и затратами для его получения». Авторами предлагается уравнивать категории эффективности и коэффициента эффективности, который рассчитывается из абсолютных характеристик: результата и затрат. [3]

Показатели эффективности коммерческой деятельности фирмы, подразделяются на группы, оценивающие две категории «Экономическую эффективность» и «экономический эффект». Виноградова определяет понятие «экономический эффект» как результат деятельности, оцениваемый объемными показателями, такими как товароборот, объем продаж, издержки обращения, прибыль. «Экономическая эффективность» определяется как соотношение полученного результата и затрат всех ресурсов на пути его достижения.

Оценка коммерческой деятельности позволяет:

1. Своевременно оценивать результативность коммерческого предприятия и его структурных подразделений.

2. Выявлять элементы, негативно и позитивно влияющие на прибыль предприятия.
3. Оценивать зависимость доходов от структуры и объема товарооборота.
4. Оценивать эффективность инвестиций и инноваций.
5. Обосновывать и принимать коммерческие решения, корректировать политику предприятия. [5]

Очевидно, что любая коммерческая организация это сложная система, которая взаимодействует с рыночной средой. Поэтому нет единого показателя эффективности коммерческой деятельности предприятия. Для всесторонней оценки коммерческой деятельности используются системы экономических показателей эффективности, представленные на рисунке 1.1. [15]

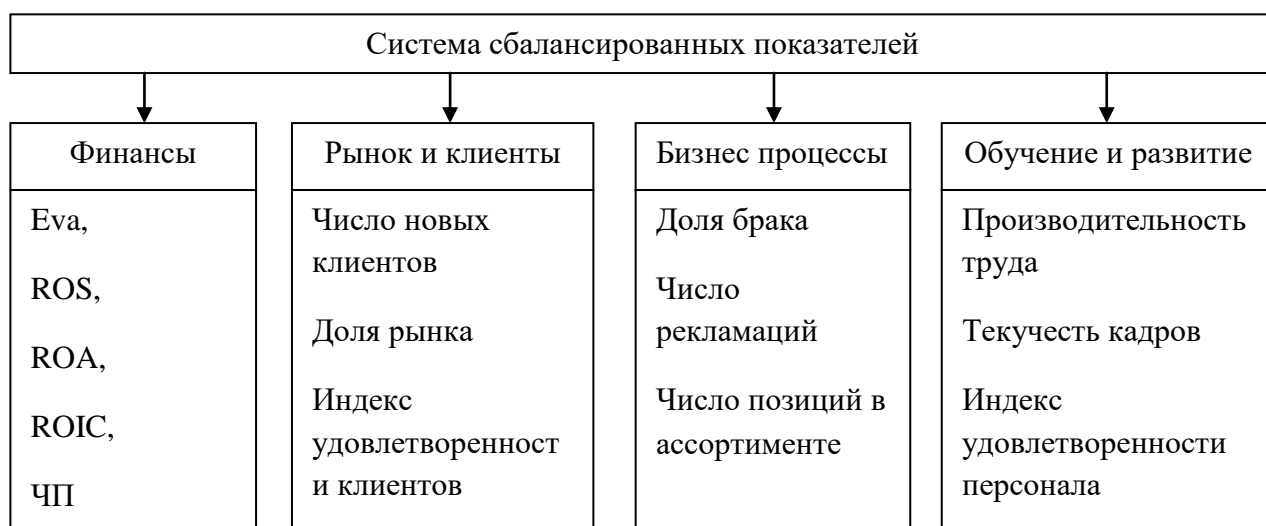


Рисунок 1.1 – Схема сбалансированных показателей по Р.Каплану и Д.Нортону

Существует множество предложений зарубежных и отечественных ученых по набору системы показателей. Оценивать эффективность используемых ресурсов организации нужно в различных плоскостях: с точки зрения материальных, финансовых и трудовых затрат. В российской экономической литературе также существуют предложения по использованию системы сбалансированных показателей (ССП) при оценке коммерческой деятельности предприятия и различают по видам, в таблице 1.3.[36]

Таблица 1.3 – Виды ССП показателей

Вид	Комментарий
Абсолютные величины	Используются только в сравнении
Относительные величины	Показатель используется в сравнении, а также применяется как самостоятельный коэффициент
Расчетные числа	Величины разных уровней соотнесенных друг с другом, позволяют определять показатели продуктивности
Индексные величины	Показатели используются для вычисления изменений происходящих с течением времени

Николаева Т.И. предложила методику системной оценки эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли [23], которая содержит определенный перечень показателей, позволяющих судить об эффективности коммерческой деятельности торговой организации. Все показатели разделены на четыре блока, пример в таблице 1.4.

Ассортимент товаров и его формирование, состоит из показателей ширины и глубины, коэффициентов обновления и устойчивости ассортимента. Этот блок используется для оценки коммерческой деятельности с предусмотренным ассортиментом. Второй блок, включает показатели, которые необходимы при составлении планов закупок, выбора поставщиков, определения условий поставок, сроков, цен и расчетов. Третий блок показателей целесообразно использовать в рекламной деятельности предприятия, при формировании спроса.

Таблица 1.4 – Система показателей оценки коммерческой деятельности

Направление коммерческой деятельности	Показатели эффективности коммерческой работы
Ассортимент товаров и его формирование	Широта ассортимента
	Глубина ассортимента
	Коэффициент обновления ассортимента
	Коэффициент устойчивости ассортимента

Окончание таблицы 1.4

Направление коммерческой деятельности	Показатели эффективности коммерческой работы
Планирование товарного предложения и обеспечение товарами	Индекс роста товарооборота
	Прирост (сокращение) времени обращения товаров
	Степень соответствия товарных запасов нормативу
	Индекс выполнения плана закупок
	Степень выполнения договорных обязательств поставщиками
	Ритмичность поступления товаров по ассортименту
	Коэффициент допустимого уровня качества товаров
Формирование и стимулирование спроса	Индекс валового дохода
	Соответствие объема и структуры товарного предложения объему и структуре покупательского спроса
	Степень обновления ассортимента
	Коэффициент завершенности покупки
	Объем и структура неудовлетворенного спроса
Экономическая эффективность коммерческой деятельности	Рентабельность рекламных мероприятий
	Прирост валового дохода от коммерческих операций
	Прирост прибыли от коммерческой деятельности
	Соотношение доходов и расходов по закупке и реализации товаров

Четвертый блок, включает показатели, которые обобщают и результируют оценку коммерческой деятельности предприятия. [24]

В российских источниках разделяют показатели эффективности на обобщающие и частные. Обобщающие характеризуют деятельность предприятия,

в общем. Учитывают все результаты и затраты. Частные показатели, в свою очередь характеризуют использование одного ресурса или подразделения.

Важнейшим показателем эффективности коммерческой деятельности является прибыль. Прибыль говорит о том, что расходы организации полностью покрываются доходами от оказания услуг. Прибыль рассчитывается как разность между всеми доходами и расходами. В торговле различается операционная и балансовая прибыль. Операционная прибыль – разность между торговыми наценками и издержками обращения. Большое значение имеет факторный анализ прибыли от реализации услуг. По величине прибыли можно делать выводы о выгодности или невыгодности реализации услуг. Балансовая прибыль формируется с учетом прочих планируемых и непланируемых доходов и расходов.

Для оценки экономической эффективности коммерческой деятельности, необходимо знать уровень прибыли. Уровень прибыли характеризует рентабельность. Наиболее используемый показатель – рентабельность продаж, который рассчитывается как отношение суммы прибыли к товарообороту. Однако данный показатель отображает часть чистого дохода в сумме товарооборота. Поэтому необходимо сопоставлять прибыль с издержками обращения. Этот показатель позволяет судить об эффективности коммерческой деятельности, так как показывает, какова доля прибыли на каждый рубль расходов по ведению коммерции.

Качественным показателем коммерческой деятельности являются издержки обращения. Конечным результатом деятельности коммерческого предприятия является стоимость реализованных услуг. Поэтому эффективность коммерческой деятельности может выражаться обобщающим показателем, рассчитываемым как отношение стоимости реализованных услуг к затратам на их реализацию. [26]



### 1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта ведения коммерческой деятельности

Чтобы сравнить отечественный и зарубежный подход в организации коммерческой деятельности, необходимо начать с определения коммерсанта и коммерческой деятельности в странах Европы и США, и понятие в России.

Для любой национальной правовой системы, характерно наличие особенностей в коммерческой деятельности. Однако глобализация общества установила тенденцию к унификации частного права и сохранению единой специализированной регламентации деятельности коммерческих предприятий. В странах Европы существует понятие дуализма частного права. Дуализм, это деление на гражданское и торговое право, которые совместно регулируют гражданские отношения. Такое деление обусловлено историческим развитием стран Европы, где было феодальное общество с сословным делением. В то время нормы, регулирующие коммерческую деятельность распространялись только на купеческое сословие. В современном обществе торговое право, означает отрасль права регулирующие коммерческие отношения, а в тех случаях, где норм торгового права отсутствуют, деятельность коммерсантов регулируется гражданским правом. В Австрии и Германии существует помимо гражданского и торговый кодекс, или «уложение». В последний из них, оба акта были приняты в далеком 1896 и 1897 году. В Австрии Всеобщее гражданское уложение было принято в 1811 году, а также современный Предпринимательское уложение принято в 2005 году. Швейцария отказалась от дуализма в праве, и все отношения которые в Германии регулируются торговым правом, в Швейцарии регулируются гражданским кодексом. Помимо кодифицированных актов, коммерческая деятельность в вышеуказанных странах регулируется также специальными федеральными законами: закон об обществах с ограниченной ответственностью, законы об акционерных обществах и другие. Их перечень схож и с российской

системой права. Непосредственно в Германии к источникам правового регулирования предприятия относятся Германское гражданское уложение (ГГУ) и Германское торговое уложение (ГТУ), действующие с 1 января 1900 года. В странах Европы, практически вся коммерческая деятельность предприятий регулируется нормами национального частного права. Отличительной особенностью является отсутствие унификации и гармонизации. Исключения составляют лишь общие нормы договора о Европейском Союзе и нормы об общеевропейских юридических лиц – Европейском объединении по экономическим интересам и Европейском акционерном обществе. [17]

В России основным источником предпринимательского права является конституция. Гражданский кодекс, регулирует коммерческую деятельность, и внутрихозяйственные, и внутрифирменные отношения. Ведущие позиции в источниках предпринимательского правового регулирования в России имеют большое количество Федеральных законов: законы, регулирующие общее состояние определенного вида рынка, законы устанавливающие правовое состояние субъекта, законы регулирующие отдельные виды деятельности, законы совмещающие в себе установление правового состояния субъекта и отдельные виды деятельности, и иные подзаконные акты.

В результате распада Советского Союза, в 1991 году был осуществлен переход на рыночные принципы хозяйствования, а также приняты основные основополагающие документы и регламенты для ведения коммерческой деятельности в России. На смену монополии государственной торговли, пришла коммерция, основанная на самоопределении и независимости. Российские ученые, авторы учебной литературы приводят сравнительную таблицу, для понимания различий ведения хозяйства по административно – хозяйственной системе и рыночной в таблице 1.5. [36] Из сравнительной таблицы видно, что коммерческая деятельность в России, в своем привычном понимании существует недавно. Это сказывается на инструментах и методологии отечественных коммерческих предприятий. Административно – хозяйственная система не

способствовала современному пониманию сбытовой деятельности, что привело к отставанию в этом вопросе от зарубежных предприятий.

Таблица 1.5 – Сравнение административно-хозяйственной и рыночной системы

Административно-хозяйственная система	Рыночная система
Торговые предприятия – государственная собственность	Торговые предприятия различных форм собственности, обладающие свободной хозяйственной деятельностью
Монополия в сфере производства и сбыта товаров	Рыночные отношения и конкуренция в сфере производства и реализации товаров
Директивно-централизованные распределения и поставка товаров	Поставка и реализация товаров в соответствии со спросом покупателей на товары
Ограничение товарной политики дефицитом товаров	Ориентация товарной политики на спрос и предложение
Организационно- распорядительное управление торговым процессом	Рыночное системаобразующее управление торговым процессом
Централизованное воздействие и манипулирование ценами на товары	Формирование и регулирование цен на товары посредством механизма рыночного ценообразования
Прибыль – результат ценовых манипуляций на продаваемые товары	Прибыль – результат предпринимательской и коммерческой деятельности

Коммерсантом могут быть как физические, так и юридические лица. Во Франции коммерсантом признается лицо, которое совершает торговые сделки в рамках своей профессии. В Германии существует 6 категорий коммерсантов:

1. Обязательные коммерсанты, совершающие сделки.
2. Коммерсанты, которые совершают сделки по желанию.

3. Возможные коммерсанты, имеющие вспомогательные предприятия.
4. Неполный коммерсант.
5. Коммерсант на основе регистрации.
6. Торговые товарищества.

Выделение коммерсантов в отдельную категорию участников рынка, обусловлено следующими хозяйственными целями:

1. Упрощение регистрации и учета коммерческих отношений.
2. Защита прав кредиторов.
3. Придание коммерческой деятельности публичного характера.

Различие в стратегии и планировании коммерческой деятельности на предприятиях Европы и России. Разработка финансового плана дает картину финансового развития предприятия. Различают два вида финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное. В странах Европы, при планировании закладываются сроки более 10 лет. Это обусловлено состоянием экономики. В западной экономике при планировании стратегии сбыта товара, отталкиваются от известной истины: производить товар достаточно просто, а продать сложная задача. По этой причине, многие западные коммерческие предприятия для расширения собственного ассортимента закупают товары в Европе или Азии, а продают их под своей маркой, независимо от производителя. Следовательно, коммерческие организации имеют большой выбор поставщиков, невелируют риски и могут переключаться с одного поставщика на другого, при более выгодных условиях для предприятия. Важнейшим принципом предприятий на западе – производить то, что продается.

В западных странах в сфере сбыта товаров широкого потребления, опираются на установку того, что качество всех товаров на рынке сравнительно на одном уровне. Поэтому при планировании конкурентной стратегии предприятия, выбор делается в пользу упаковки, брендинга, качества сервиса, стоимости обслуживания и подобное. Редкое явление, однако, оно имеет место быть: конкуренция по цене. По заявлению автора, такая политика коммерческого

предприятия недальновидна и не ведет к лидерству на рынке. Поэтому, при изобилии товаров на рынке, огромное значение в странах Европы и США обретает маркетинг и связи с общественностью.

Отдел маркетинга западных компаний выполняет следующие функции:

1. Исследование рынка.
2. Реклама.
3. Сбыт и поставка.
4. Осуществление контроля над платежами.
5. Осуществление контроля за сроками поставок.
6. Обслуживание потребителей.

В странах запада коммерческий успех предприятий, в большой степени зависит от сбытовой деятельности предприятия, чем в организациях России. Главной задачей западных предприятий, считается исследование и совершенствование эксплуатации рынка. Все функции коммерческой деятельности в странах запада, нацелены на сбыт. Это взаимозависимость называется «маркетинг микс». Концепция современного маркетинга в Европейских странах включает в себя комплекс понятий:

1. Что нужно продавать?
2. Где нужно продавать?
3. Каким путем продавать?
4. Кому продавать?

Важнейшим отличием сбытовой деятельности на коммерческих предприятиях Европы, можно назвать «нацеленный сбыт». Контролируется сбытовая политика и общая коммерческая эффективность на предприятии США и Европы по ключевым показателям. В американском стандарте «Измерение эффективности предприятия» предлагается применять финансовые показатели: чистая прибыль, денежные потоки, рентабельность, остаточный доход, стоимость бизнеса.[37].

В Гарвардской школе экономики Р. Каплан и Д.Нортон используют методику оценки на основе сбалансированных показателей, где рассматривается

эффективность в четырех направлениях: финансы, рынок и клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. [14] Данная методика позволяет учитывать в оценке не только финансовые показатели, но и не финансовые, которые косвенно могут влиять на результаты коммерческой деятельности предприятия. В России также применяется система сбалансированных показателей при оценке коммерческой эффективности предприятия.

Выводы по первому разделу. Были изучены теоретические аспекты коммерческой деятельности. Рассмотрены сущность коммерческой деятельности, с точки зрения различных авторов России и СНГ. Определены понятия экономической эффективности. Изучены способы оценки экономической эффективности коммерческой деятельности. Сравнен опыт ведения коммерческой деятельности в России и зарубежных странах, таких как Германия, Франция, Италия, Венгрия, Австрия.

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ИП Машарин А.Ю. далее «Риэлкомпани». Зарегистрирован и функционирует в соответствии с ГК РФ и федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Работает на рынке Челябинска с 2004 года и является микропредприятием сферы услуг, которое обеспечивает потребителей высококвалифицированной помощью в сделках с недвижимостью. Применяет упрощенную систему налогообложения. Фактический адрес: Россия, г.Челябинск, ул. Каслинская 5а.

Компания работает на рынке риэлторских услуг уже 13 лет. Оказывает услуги по юридическому сопровождению сделок, посреднические услуги в купле - продаже объектов недвижимости. Основными видами деятельности в соответствии с уставом являются:

- деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе;
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- деятельность рекламных агентств;

Для «Риэлкомпани» характерна линейная структура управления, представленная на рисунке 2.1. [22] Где функции, связанные с оказанием услуг, планированием стратегии развития предприятия занимается директор, а привлечением новых клиентов, специалист по продажам. Все функции не касающиеся: оказания услуг, планирования и маркетинга в компании отданы на аутсорсинг.

Директор координирует деятельность предприятия, контролирует работу специалистов предприятия, работает с партнерами, встречается с потенциальными крупными клиентами, работает с аутсорсинговыми

организациями. Работает над маркетингом, стратегией и целеполаганием на предприятии. Контролирует процесс поиска новых объектов недвижимости, заключение договоров, соблюдение поставленных планов. Координирует и отвечает за процесс оказания услуг клиентам.

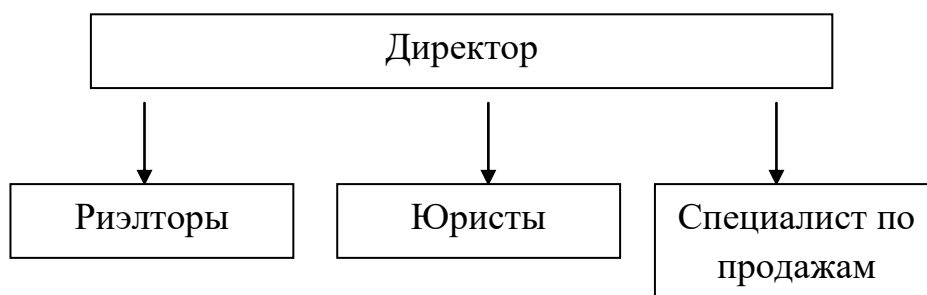


Рисунок 2.1 – Структура управления предприятием

Юристы занимаются подготовкой документов, проверкой контрагентов, сопровождением сделок. Риэлторы, мониторят рынок, оказывают консультационные услуги, занимаются продажей объектов недвижимости, осуществляют подбор недвижимости по техническому заданию. Специалист по продажам формирует базу потенциальных клиентов, проводит встречи, заключает договора. Осуществляет контроль качества оказания услуг, собирает обратную связь. Работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги. Начисление и выдача заработных плат оставлено на аутсорсинг. Работники предприятия, проходят обучение внутри компании, изучают стандарты работы, в организации разработаны стандарты обслуживания клиентов. Каждый специалист имеет опыт работы в сфере недвижимости более 3 лет. Руководство компании значительное внимание уделяет своим сотрудникам и считает их ключевым капиталом организации.

Для клиентов «Риэлкомпани» предусмотрены различные системы оплаты и бонусов: три пакета услуг, бонусы в зависимости от формы и порядка оплаты и



другие. Экономические показатели деятельности предприятия за 2014 – 2016 годы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности за 2014 – 2016 годы

Показатель	Значения по годам			Отклонение		Темп роста, %	
	2016	2015	2014	2016/15	2016/14	2016/15	2016/14
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	8 960	4 600	2 325	4 360	6 635	194,78	385,38
Себестоимость услуг, тыс. руб.	4 840	2 660	1 522	2 180	3 317	181,95	317,90
Валовой доход, тыс. руб.	4 120	1 940	802	2 180	3 317	212,37	513,40
Уровень валового дохода, %	46%	42%	35%	0	0	109,03	133,22
Коммерческие расходы, тыс. руб.	539	237	59	302	479	227,25	899,89
Уровень издержек обращения, %	6%	5%	3%	0	0	116,67	233,51
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 580	1 702	742	1 877	2 837	210,30	482,19
Рентабельность продаж, %	40%	37%	32%	0	0	107,96	125,12
Налог на прибыль, тыс. руб.	214	102	44	112	170	210,30	482,19
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 365	1 600	697	1 765	2 667	210,30	482,19
Среднесписочная численность работников, чел.	1	1	1	0	0	100,00	100,00

Из представленной таблицы видно, что выручка от реализации услуг компании с 2014 по 2016 год имела положительную динамику. В 2016 году по отношению к 2014 выросла на 385% и 194% к 2015 году. Выручка от продаж складывается из количества продаж и цен на услуги, так как цены на услуги не изменялись, можно говорить о росте продаж.

Увеличение объема продаж в 2015 году связано с внедрением новых способов рекламы собственных услуг. В частности были внедрены интернет сайт, социальные сети. Издержки обращения росли, так как с внедрением новых способов продвижения услуг, предприятие несло затраты на продажу услуг.

Что касается рентабельности продаж, можно заметить что в 2016 году она была на самом высоком уровне за три года 40%, это связано с наиболее оптимальным соотношением затрат на продвижение и эффектом объема по услугам компании. Чистая прибыль, важнейший показатель при оценке результатов коммерческой деятельности, дает понять, что внедрение новых коммуникативных средств в 2015 и 2016 годах дало рост этого показателя на 482%.

## 2.2 Анализ коммерческой деятельности

Для того чтобы дать оценку коммерческой деятельности предприятию «Риэлкомпани» необходимо провести анализ ассортимента, работы с покупателями, исследовать конкурентную среду, а так же изучить процесс организации и технологии продаж.

Анализ коммерческой деятельности предприятия на рынке услуг необходимо начать с описания ассортимента услуг и методов продаж. Агентство недвижимости «Риэлкомпани» оказывает полный спектр услуг по всем операциями с недвижимостью. [7]

Покупка квартир на вторичном рынке и первичном рынках, услуга представляет собой консультацию и помощь в покупке квартиры с наиболее

оптимальными и выгодными условиями для клиента. Объем продаж за 3 года приведен на рисунке 2.2.

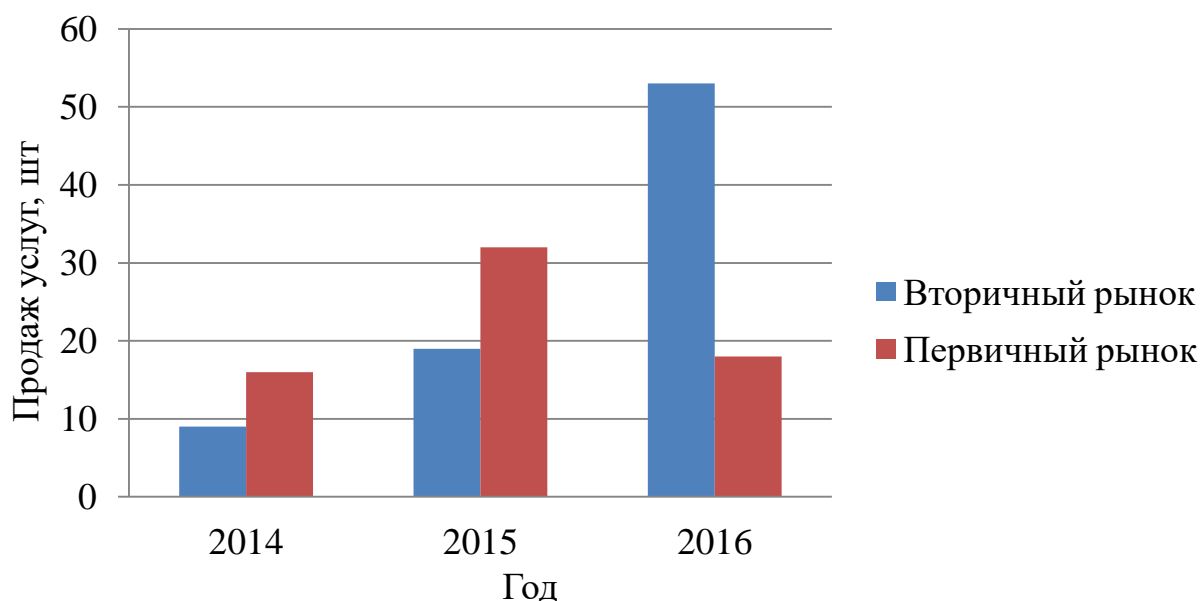


Рисунок 2.2 – Объем продаж услуги по подбору недвижимости на первичном и вторичном рынках за 2014 – 2016 года

Продажа квартир на вторичном рынке. Объем продаж данной услуги представлен на рисунке 2.3.

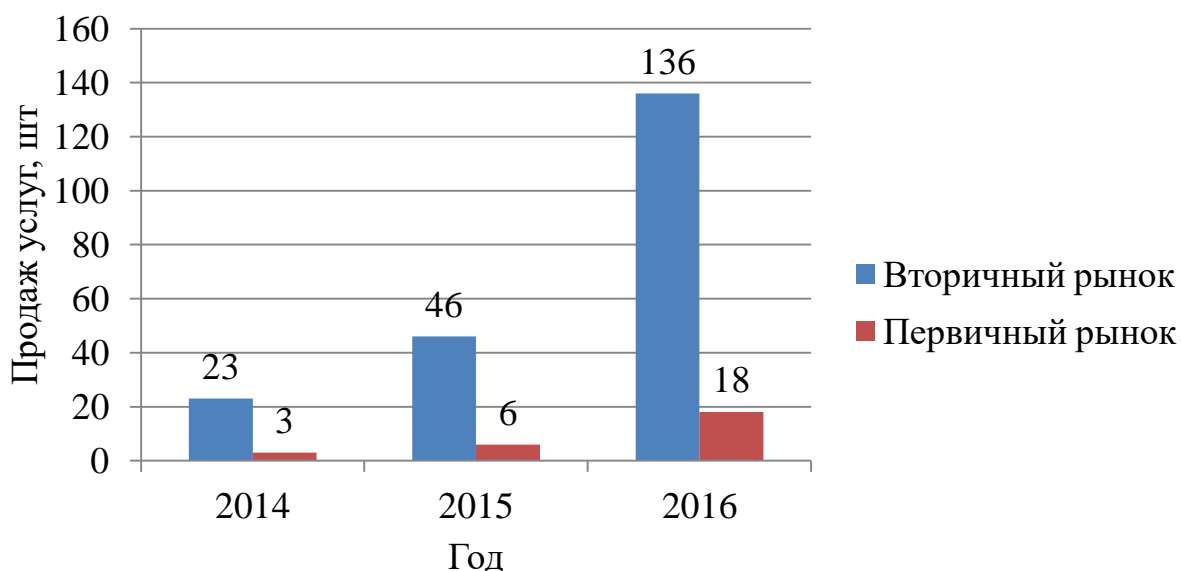


Рисунок 2.3 – Объем продаж услуги по продаже недвижимости на первичном и вторичном рынках за 2014 – 2016 года

Услуга покупка загородной недвижимости и земли – услуга представляет собой консультацию и помощь в подборе и покупке недвижимости с наиболее оптимальными и выгодными условиями для клиента. Объем продаж за 3 года представлен на рисунке 2.4.

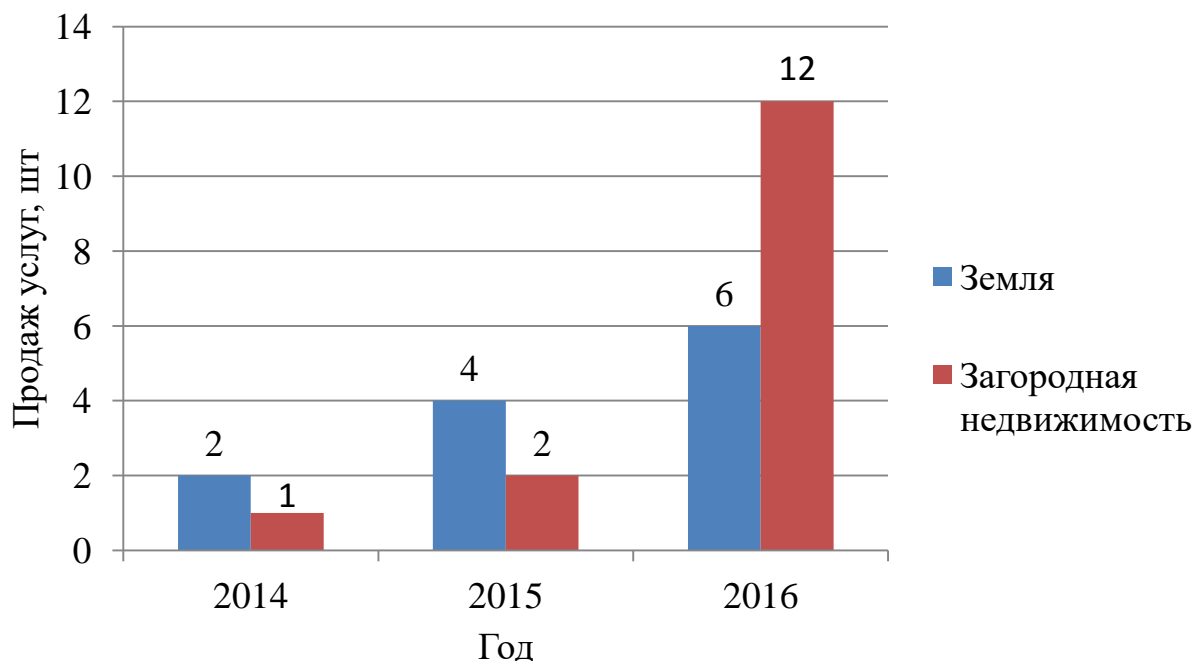


Рисунок 2.4 – Объем продаж услуги по подбору загородной недвижимости и земли за 2014 – 2016 года

Продажа загородной недвижимости – услуга представляет собой консультацию и помощь в продаже с наиболее оптимальными и выгодными условиями для клиента. Объем продаж представлен на рисунке 2.5. Дополнительные услуги, такие как юридическое сопровождение сделки приватизации – услуга представляет собой консультацию и помощь в сборе необходимых документов для сделки, составление договора, проверка документов, приватизация квартир, дач, земельных участков, сопровождение в органах регистрации. Объем продаж представлен на рисунке 2.6. Из данных графиков видно, что лидирующее положение в структуре ассортимента занимает услуга по юридическому сопровождению сделки. Это связано с тем, что данный вид услуг клиенты выбирают в дополнение к остальным услугам.

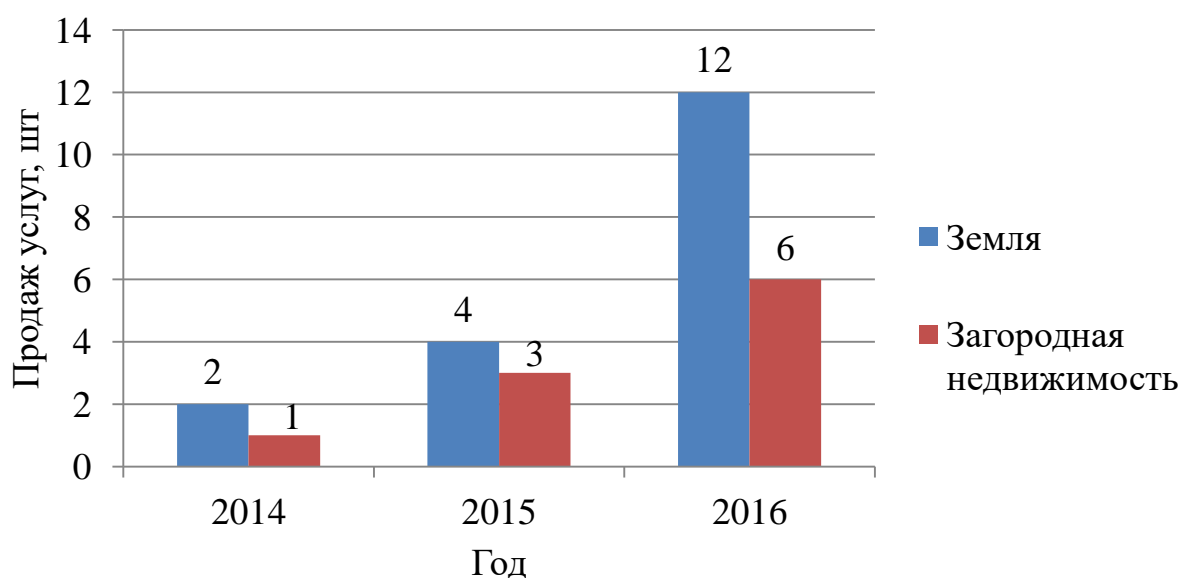


Рисунок 2.5 – Объем продаж услуги по подбору недвижимости на первичном и вторичном рынках за 2014 – 2016 года

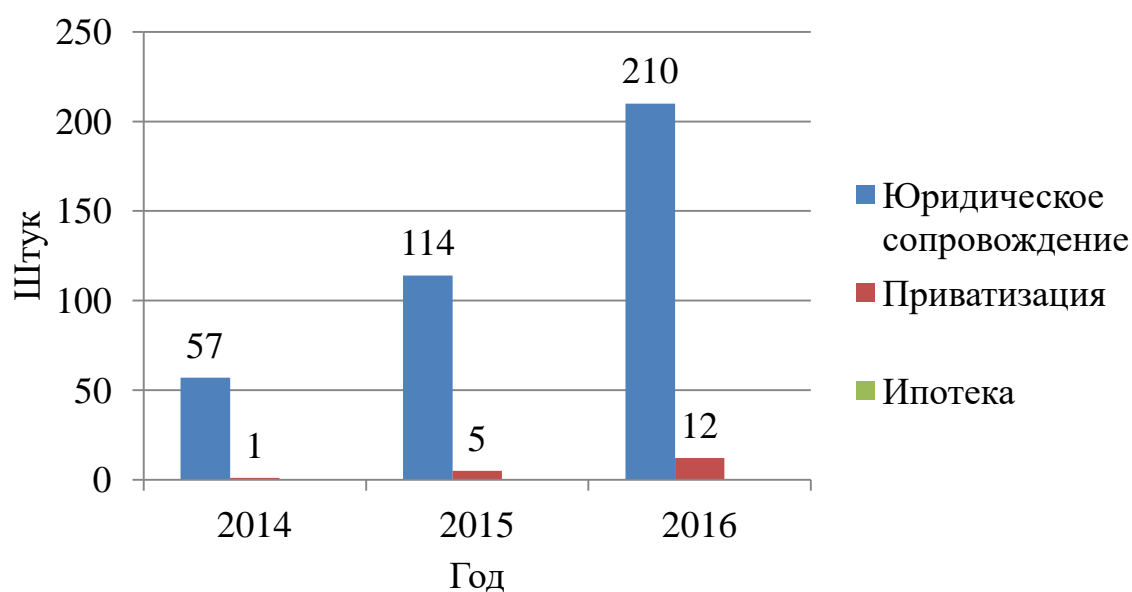


Рисунок 2.6 – Объем продаж дополнительных услуг за 2014 – 2016 года

За 2016 год, лидирующей услугой в группе купле – продажи является продажа квартиры на вторичном рынке. Данная ситуация связана с тем, что год стал очень тяжелым для рынка вторичной недвижимости, процесс продажи затруднен и нередко затягивается на шесть – восемь месяцев, а в случае срочной продажи

своими силами теряется стоимость квартиры до 300 000 – 500 000 тысяч рублей. Данная ситуация на рынке обосновывает лидирующее положение данной услуги в ассортименте предприятия. Третье место по объемам продаж занимает услуга по подбору недвижимости на первичном рынке. Это связано с тем, что основная часть сделок с недвижимостью на рынке Челябинска в 2016 году приходится на первичный рынок. Сложная ситуация с застройщиками, вынуждает потребителей перестраховываться и обращаться за помощью к профессионалам. Значительно меньше сделок приходится на покупку недвижимости на вторичном рынке, это объясняется тем, что в настоящий момент цены на рынке играют в пользу первичной недвижимости.

Для дальнейшего рассмотрения коммерческой деятельности, необходимо провести ABC анализ ассортимента услуг по объему продаж. [20] Из проведенного анализа можно заметить, что в группу А входят услуги связанные с юридическим сопровождением, продажей квартир на вторичном рынке и покупкой на первичном. Эти позиции, приносящие наибольшую прибыль, предприятию следует особое внимание уделить этим услугам при планировании бюджета.

В группу В входят услуги связанные с покупкой квартир на вторичном рынке, а также продажа загородной недвижимости, земель и участков. Эта категория имеет перспективы развития, однако существуют недостатки из за колебания спроса в зависимости от сезона.

В группу С входят услуги связанные с покупкой загородной недвижимости, участков и земли, а так же продажа квартир на первичном рынке. Что касается продажи квартир на первичном рынке, эта услуга попала в категорию С в связи с тем, что она была введена в 3 квартале года, и на момент проведения анализа, не продвигалась. Также необходимо учитывать, что услуги компании продаются в комплексе, так как потребителям часто необходимо, не отдельная операция, а конечный результат, заключающийся в улучшении жилищных условий. ABC анализ ассортимента представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – ABC анализ ассортимента по объему продаж в руб.

Услуги	Объем продаж за 2016 год	Доля, %	Кумулятивный, %	Группа
Продажа квартир на вторичном рынке	4 060 000	45,31%	45,31%	А
Юридическое сопровождение сделки	1 730 000	19,31%	64,62%	
Покупка квартир на вторичном рынке	1 075 000	12,00%	76,62%	В
Покупка квартир на первичном рынке	450 000	5,02%	81,64%	
Продажа земли и участков	440 000	4,91%	86,55%	
Продажа загородной недвижимости	330 000	3,68%	90,23%	С
Покупка загородной недвижимости	315 000	3,52%	93,75%	
Продажа квартир на первичном рынке	270 000	3,01%	96,76%	
Покупка земли и участков	210 000	2,34%	99,11%	
Приватизация	80000	0,89%	100,00%	

Для организации процесса продаж, предприятие устанавливает маркетинговые и бизнес цели по системе SMART. [7] Далее цель декомпозируется на простые задачи и ключевые показатели, которые будут выполняться при продвижении.

В 2016 году, стояла задача выполнить 30 продаж, на услугу продажи недвижимости на вторичном рынке, для этого необходимо воспользоваться инструментами, дающими моментальный эффект на вложение рекламных

средств. Оптимальным решением является использование performance маркетинга, что дает возможность на всех этапах работы увидеть конкретный количественный показатель, который будет отражать результат работы каждого отдельно взятого направления. Инструментарий определяется ключевыми показателями проекта, прописанными в декомпозиции рисунок 2.7. Показатели конверсии взяты за тот же период 2015 года. Следовательно, для того чтобы получить 30 клиентов, необходимо привлечь с различных каналов трафик: контекстная реклама, сра сети, таргетированная реклама в социальных сетях. После чего, совершить 4055 первичных контактов с целевыми клиентами на конвертирующих площадках: сайт, социальные сети, чат боты и другие. Получить 150 встреч, на которых с помощью личных продаж сделать 30 клиентов. Для обеспечения данных показателей, формируется прогнозируемый бюджет, который составляет 143 546 рублей. Ожидаемая чистая прибыль предприятия, без учета затрат на рекламу составляет 1 748 500 рублей. [39]

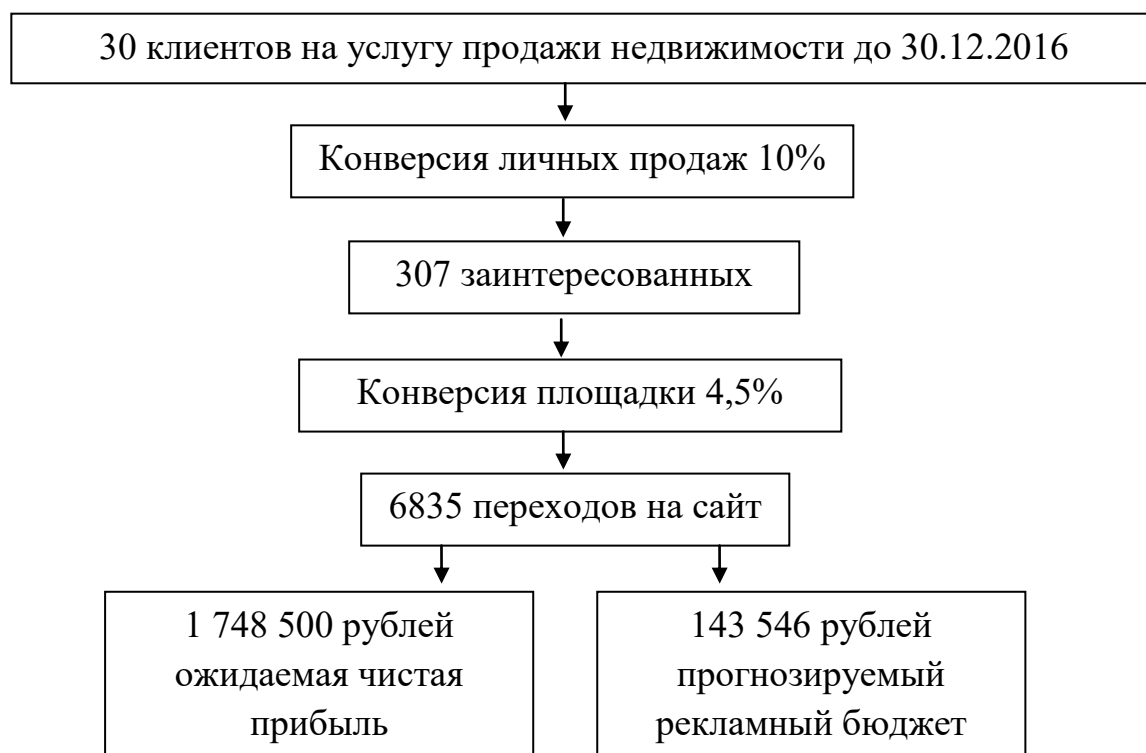


Рисунок 2.7 – Декомпозиция цели в продажах

После определения целей, необходимо изучить инструменты продвижения. На предприятии используют как онлайн продвижение, так и офлайн. Наиболее



предпочтительным среди всех маркетинговых коммуникаций, является прямой маркетинг. Этот вид коммуникаций имеет массу форм и инструментов, на предприятии используются пять видов представлены в таблице 2.3. [32]

Таблица 2.3 – Формы продвижения, используемые на предприятии

Форма директ маркетинга	Инструмент
Прямой маркетинг по почте	Рассылка предложения по электронной почте.
	Рассылка предложения в почтовые ящики.
Маркетинг по каталогам	Каталоги недвижимости
	Каталоги на ярмарках
	Каталоги в центрах обслуживания банков
	Каталоги в офисах застройщиков
Perfomance маркетинг	Контекстная реклама
	Реклама в агрегаторах
	Таргетированная реклама в социальных сетях
	SEO продвижения интернет площадки компании
Телемаркетинг	Телефонный обзвон по холодной базе

Цифровизация процесса привлечения клиентов позволяет предприятию определить работающие каналы продаж, цену привлечения и показатель возврата на вложенные средства. Perfomance маркетинг является ключевым звеном сбыта услуг предприятия. Руководство ценит высокую эффективность данного инструмента, что подтверждается расчетами КРІ. [33]

Из данной таблицы видно, что предприятие использует интернет площадки для продвижения собственных услуг и привлекает до 70% клиентов от всей совокупности. Особенность данных рекламных инструментов заключается в том, что каждый контакт с потребителем оцифрован и может быть рассчитан по нескольким ключевым показателям. Для контроля качества работы специалистов по интернет рекламе руководство использует несколько ключевых показателей,

среди которых цена клиента и возврат на вложенные средства в рекламу. Таблица ключевых показателей по каналу продаж интернет представлена в таблице 2.4.

Таблица – 2.4 Эффективность КРІ за период 2014 – 2016 годов

Показатели	2016	2015	2014	
Количество кликов (касаний)	25188	11084	2799	
Конверсия 1 (Просмотры → Клики)	0,19%	0,19%	0,19%	
Количество лидов	заявок	1133	490	120
	звонков	12	12	6
Конверсия 2 (Клики → Лиды)	4,5%	4,5%	4,5%	
Заказы (0.9 лиды)	118	53	15	
Завершено сделок, шт.	113	49	13	
Конверсия 3 (Заказы → Сделки)	10,0%	10,0%	10,8%	
Поступления от клиентов, руб.	6 272 000	2 760 000	697 500	
Расходы на рекламу	528 948	232 764	58 779	
Расходы на связь	5 289	2 328	588	
Расходы сайта	5 289	2 328	588	
Итого в кассе, руб.	5 732 473	2 522 581	637 545	
Цена клиента, руб.	4 681	4 750	4 521	
ROMI, %	1062,5%	1062,5%	1063,4%	

Цена клиента, важнейшая метрика, позволяет прогнозировать бюджет, контролировать эффективность специалистов и управлять рекламными кампаниями. ROMI показатель позволяет оценивать общую эффективность маркетинговых затрат на рекламу. [12]

С целью рационализации затрат, а также более полного удовлетворения клиента. Фирма использует прямой маркетинг, а он подразумевает глубокое понимание своих клиентов, потребительских предпочтений и поведения. Каждой услуге на предприятии прописан портрет целевой аудитории. Рынок разделен на сегменты, по методологии AID представлен на рисунке 2.8. [18]

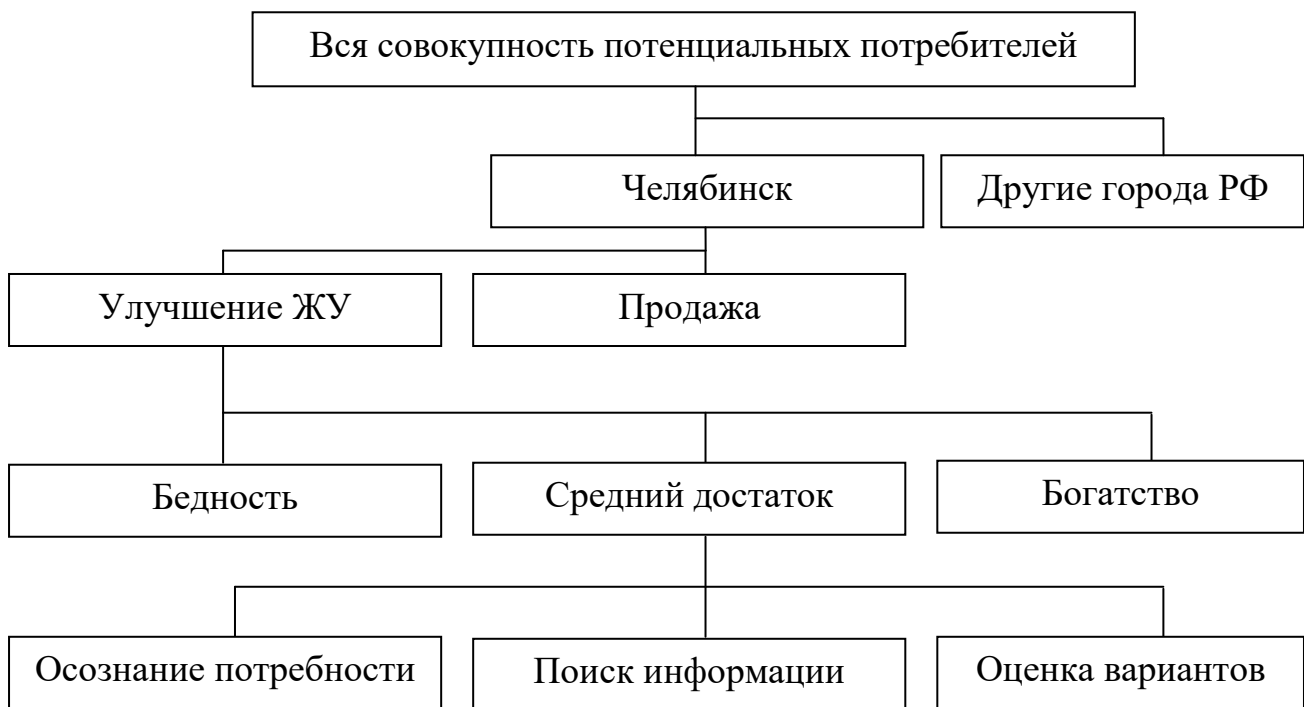


Рисунок 2.8 – Сегментация потребителей на услугу продажи недвижимости

Вся совокупность потенциальных потребителей, разделяется по географическому признаку, так как организация работает только в городе Челябинске. Потребители на рынке Челябинска разделяются на сегменты в зависимости от цели продажи собственной недвижимости. Среди целей может быть, извлечение денежной выгоды из имеющегося жилья или улучшение жилищных условий. Далее идет деление рынка по социально – экономическому признаку. Условно обозначают класс: бедность с доходами до 30 000 рублей в месяц, средний достаток с доходами до 90 000 рублей, и богатые с доходами свыше 90 000 рублей. Организация направлена на сегмент среднего класса, все маркетинговые коммуникации учитывают это. Заключительным этапом классификации общей совокупности рынка, является деление по признаку стадии принятия решения. Всего в теории маркетинга разделяют 7 стадий, для продвижения услуг предприятия интересны следующие стадии: осознание потребности, поиск информации о продукте, оценка вариантов. Для обеспечения наибольшей эффективности от коммуникаций с потребителем,

фирма использует различные средства коммуникации и уникальные торговые предложения с учетом особенностей ее сегмента. Для каждой услуги прописаны сегменты и портрет целевой аудитории. Это позволяет точно таргетировать торговое предложение. Описание типичного портрета потребителя услуги продажа недвижимости основывалось на аналитике 9000 целевых посещений интернет сайта. Половозрастная структура представлена на рисунке 2.9.

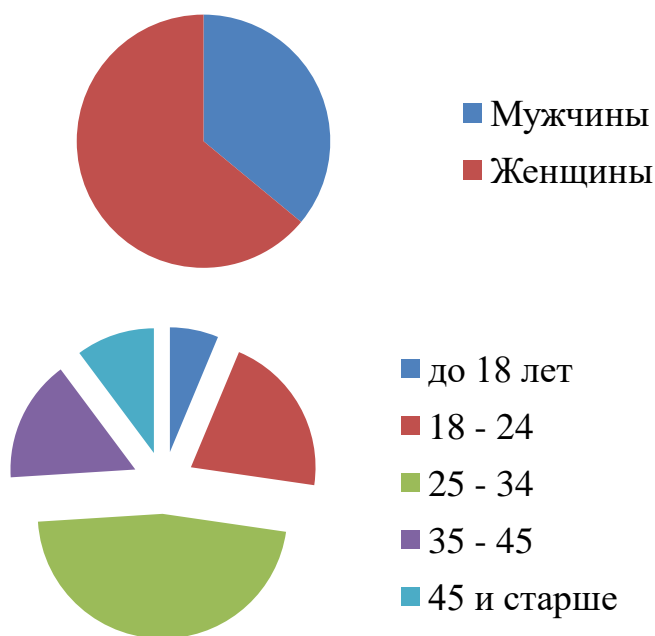


Рисунок 2.9 – Половозрастная структура потребителей компании

Женщина, в возрасте 25 – 34, с доходом средний и ниже среднего, жительница города Челябинск. Замужем, имеет детей в возрасте до 5 лет. Офисный сотрудник в небольшой фирме. Ключевые ценности и интересы: семья. Ведет семейный бюджет, рассчитывает расходы, ценит комфорт. Покупка квартиры решается на семейном совете, однако лицом принимающим решение чаще является женщина. Покупка планируется за 3 – 5 месяцев до ее реализации. Для выбора риэлтора ищет совета друзей, информацию в интернете. При выборе специалиста и риэлторской компании основное внимание уделяет компетенциям и отзывам.

## 2.3 Анализ внешней среды предприятия

Анализ внешней среды предприятия будет проводиться с помощью PEST анализа и метода 5 конкурентных сил Портера.[19] Первым шагом, необходимо определить перечень факторов таблица 2.1, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе. [34]

Налоговая политика государства задала тренд на снижение давления на бизнес и поддержки малого и среднего предпринимательства, что подтверждается распоряжением правительства РФ от 27.01.2015 № 98-р. [2] Есть основания полагать, что в связи с этим трендом отрасль недвижимости будет расти.

Экономика страны по оценкам академиков РАНХиГС и Всемирного банка в 2017 году сократится от 1,2% до 1,9%, однако к 2018 году покажет рост от 0,5% до 1,1%. На основании экспертных оценок, можно предположить замедление падения экономики и надежду на рост в ближайшее время.

Доступность заемных средств на конец 2016 года оставляет желать лучшего. Инфляция на высоком уровне, что не может сказаться на состоянии отрасли недвижимости. С декабря 2014 года ключевая ставка снизилась с 17% до 10%. Для закрепления тенденции к устойчивому снижению инфляции, по оценкам Банка России, необходимо поддержание текущего уровня ключевой ставки до конца 2016 года, с возможностью ее снижения в I-II квартале 2017 года.

Сбербанк запускает новые агентские программы для сотрудничества с риэлторскими агентствами, внедрение и усовершенствование онлайн-процедур, совершенствование регулирования процессов подключения, сокращение сроков на передачу недвижимости в собственность, снижение некоторых налогов, совершенствование процедур по залогу движимого имущества. Положительный климат не может не сказаться на развитии отрасли. [43]

В связи с кризисной ситуацией индекс потребительского доверия Nielsen [40] в I квартале 2016 года достиг в России рекордно низких значений за всю историю наблюдений с 2009 года, сообщает «Коммерсантъ». За 11 лет наблюдений индекс

опустился до 34 пункта. Этот индекс отражает, насколько благоприятным россияне считают настоящее время для совершения крупных покупок. О тренде говорят и данные ВЦИОМ представленные на рисунке 2.10. [38]

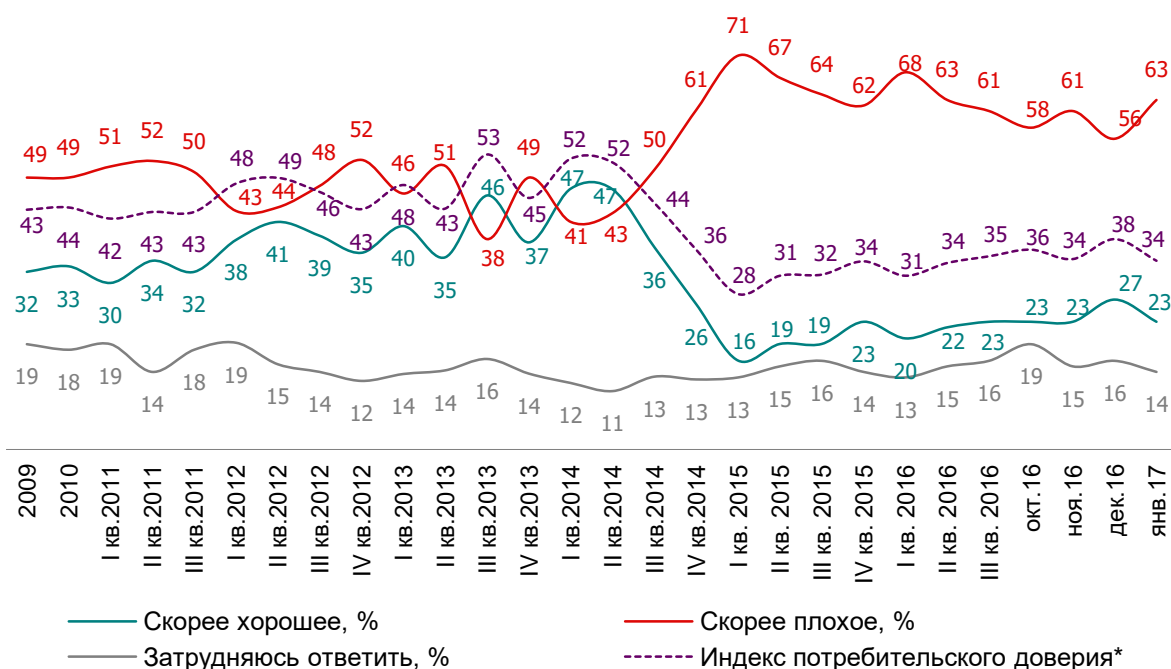


Рисунок 2.10 – Динамика изменения индекса потребительского доверия за 2009 – 2017 года

По данным федеральной службы государственной статистики происходит сокращение среднего класса в стране, что говорит о неустойчивом положении населения в доходах. В связи с кризисной ситуацией, население резко сократило расходы на отдых, подарки, предметы роскоши. Траты только на необходимые позиции. Остающиеся ресурсы около 30% население переводит в сбережения. На рынке среди конкурентов наблюдается малое вхождение современных технологий. По данным 2GIS интернет ресурсы есть только у 30% агентств недвижимости, применяют современные методы привлечения клиентов малая доля игроков на рынке. Итоговой перечень факторов и их оценка представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Степень влияния факторов на компанию

Факторы	Степень влияния
Создание СРО риэлторских агентств	3
Снижение налогового давления	3
Рост экономики до 1,1%	2
Снижение процентных ставок на кредиты	3
Низкая доступность заемных средств	3
Снижение уровня активности потребителей	2
Изменение структуры населения, увеличение бедного класса	1
Увеличение накоплений в обществе	1
Низкая степень использования, внедрения и передачи технологий	2

Оценка проводилась с помощью опроса экспертов в сфере работы предприятия. Где были предложены факторы и оценка от 1 до 3 баллов и степень влияния от 1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании до 3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании. Для оценки микроэкономического окружения среды предприятия используется метод оценки пяти конкурентных сил Портера.

Первым шагом проводится оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке, по схожим услугам, которые могут обеспечить тоже качество по более низким ценам. [34] По данным 2гис, в Челябинске рынок делят около 505 агентств недвижимости и предприятий, которые предлагают посреднические услуги в сфере недвижимости.

Прямыми конкурентами компании являются организации, где: штат не более 9 человек, работает только на рынке Челябинска, существование компании до 15 лет. Сравнение в таблице 2.7 проводится по следующим ключевым показателям: узнаваемость на рынке, кейсы и портфолио, отзывы, специалисты, собственная

база объектов, доступ и использование it технологий, доступность покупки, наличие регалий.

Таблица 2.7 – Сравнительная таблица конкурентов

Показатель	А1	Город 74	Грин.	Риэлкомпани
Узнаваемость на рынке	+	–	–	–
Кейсы и портфолио	–	–	–	+
Отзывы	+	–	–	–
Специалисты	–	+	+	+
Наличие регалий	+	+	–	–
Собственная база	+	–	+	–
Доступ и использование it	+	–	–	+
Доступность покупки	+	–	–	+
Представленность в интернете	+	+	–	+

Самыми яркими и показательными представителями данного сегмента являются компании: АН А1, АН Город 74, АН Грин.

А1 недвижимость, узнаваем на рынке и его имя на слуху. Имеет положительные отзывы на тематических площадках города, участвует в городских мероприятиях, работает над профессиональной репутацией. Делает ставку на молодость, а не на опыт специалистов. Зарегистрированы в национальной гильдии риэлторов. Имеет собственную базу объектов с инклюзивными правами на продажу. Хорошая информационная поддержка на сайте и в социальных сетях. Простой способ установления первичного контакта. Существует множество инструментов коммуникаций с клиентами.

Агентство недвижимости Город74, имя компании не раскрыто. Не имеет большой пул клиентов, нет отзывов по работе. Заявляет о наличии специалистов с большим опытом работы. Есть информация о собственной базе объектов. Легко совершить покупку. Мало представлен в интернете.

АН Грин, самый молодой из рассматриваемых конкурентов. Не имеет представленности в интернете, использует устаревшие методы коммуникаций с



клиентами. Небольшой штат 3 человека. Не имеет отзывов и регалий. Имеет небольшую базу объектов с инклюзивными правами на продажу.

Рынок перенасыщен различными компаниями, начиная от индивидуально работающих специалистов до крупных предприятий. Что касается сравнимых прямых конкурентов, их много и каждый гарантирует высокий профессионализм работы. На рынке, необходимо большое внимание уделить отзывам и кейсам. Также сотрудничество с крупными компаниями повысит доверие и облегчит процесс взаимодействия с клиентами. Сравнение с прямыми конкурентами по цене на комплекс услуг и составу представлено в таблице 2.8, 2.9 и 2.10. [35]

Таблица 2.8 – Цена в сравнении с конкурентами

Наименование услуги	Рыночная цена продукта			Средняя рыночная цена
	Город74	Грин	A1	
Комплекс услуг	70000	65000	120000	85000

Цены сравнимые с конкурентами, в среднем на комплекс услуг комиссия составляет от 1% до 3% от стоимости объекта. Персонал, важнейшее звено услуг. Поиск, анализом, предпродажной подготовкой и другими процессами, связанными с купле-продажей объектов занимаются риэлторы. Юристы, имеют компетенции в части недвижимого имущества и контролируют чистоту сделки.

Таблица 2.9 – Состав комплекса услуг в сравнении с конкурентами

Наименование услуги	Ближайшие конкуренты			Риэлкомпани
	Город74	Грин	A1	
Юридическое сопровождение	+	+	+	+
Подбор недвижимости	+	+	–	+
Оформление ипотеки	–	–	+	–
Продажа недвижимости	+	+	+	+

Как видно из таблицы выше, на рынке существует неудовлетворенная потребность в работе с кредитными продуктами банков.

Таблица 2.10 – Организация работы специалистов в сравнении с конкурентами

Наименование услуги	Ближайшие конкуренты			Риэлкомпани
	Город74	Грин	A1	
Компетенции персонала	+	+	+	+
Легкий первый контакт	–	–	–	+
Комплекс специалистов	–	–	+	+

После изучения предложения на рынке, агентств недвижимости, есть основания полагать, что существует неудовлетворенность рынка в легкости взаимодействия клиента и компании. Что позволяет получить серьезное конкурентное преимущество. Также на рынке существует проблема, компетентных специалистов, которые способны решать комплексную задачу.

Для оценки уровня внутриотраслевой конкуренции используются следующие параметры: наличие опыта работы с digital технологиями, наличие доступа к квалифицированной рабочей силе, доступный и хорошо организованный сервис, наличие гарантий выполнения обязательств, профессиональное превосходство, наличие хорошей репутации у потребителей, признание фирмы как безусловного лидера отрасли. Каждый фактор оценен баллами от 1 до 3 в таблице 2.11, и на основе их суммы сделаны выводы о степени конкуренции.

Таблица 2.11 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	A1	Город 74	Грин
Наличие опыта работы с передовыми технологиями	2	1	1
Наличие доступа к квалифицированной рабочей силе	3	2	2
Доступный и хорошо организованный сервис	2	1	3
Наличие гарантий	2	2	2
Профессиональное превосходство	3	3	2
Наличие хорошей репутации у потребителей	3	2	3
Признание фирмы как безусловного лидера отрасли	3	2	2

АН А1 самое известное из рассматриваемых агентств недвижимости, имеет свой обучающий центр. Не предоставляют гарантий на свои услуги, но имеют профессиональное превосходство перед другими игроками рынка и признаны как лидеры данного сегмента.

На основе оценок, видно, что уровень внутриотраслевой конкуренции очень высок. Следующий шаг – это оценка угрозы входа новых игроков на рынок таблица 2.12. В качестве параметров для оценки выступают: Экономия на масштабе при производстве товара или услуги. На рынке существует данный эффект, это подтверждает работа АН А1, АН Город74. Агентства набирают большой объем заказов и вкладываются в комплексную рекламу и поиск недвижимости. Что дает снижение издержек за счет масштабов.

Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности, на рынке существуют такие бренды, у всех на «слуху». На рынке сильно дифференцированный продукт. Однотипные услуги по подбору недвижимости отличаются сервисом, скоростью, безопасностью и другими характеристиками важными для потребителей. На интернет ресурсах компаний конкурентов можно всегда оценить уникальные характеристики оказываемых услуг.

Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль, по оценкам специалистов отрасли уже работающих предприятий. Уровень инвестиций до 300 000 рублей.

Готовность существующих игроков к снижению цен, с помощью сервиса google archive были оценены цены 2013 и 2017 года на одинаковые услуги. Оказалось, что игроки рынка снизили цены на 30% и готовы жертвовать своей маржинальностью.

Темп роста отрасли, рынок снижается. По заявлениям экспертов аналитического агентства ILM и RBC заявляют, [44] что на рынке страны введено рекордно низкое количество метров недвижимости.

Таблица 2.12 – Оценка входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Комментарий
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Существует
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Существуют
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий
Готовность существующих игроков к снижению цен	Готовы
Темп роста отрасли	Снижение

Следующий шаг – это оценка рыночной власти потребителей таблица 2.13. Для оценки используются следующие факторы: количество потребителей, доступность информации для потребителей, доступность существующих продуктов-заменителей, ценовая чувствительность потребителей, удовлетворенность потребителей текущим предложением.

Потребители не удовлетворены качеством существующего предложения на рынке, много негативных отзывов на ведущих порталах Челябинска. Информация об услугах доступна в большом объеме, доступна к сравнению и проста в поиске. На рынке существует товары заменители, представленные отделами банков, частных юристов и агентов, реализующих услуги по сопровождению сделок.

Таблица 2.13 – Оценка рыночной власти потребителей

Параметр оценки	Комментарий
Количество потребителей	Много потребителей
Доступность продуктов-заменителей	Доступны
Доступность информации для потребителей	Доступна в большом объеме
Удовлетворенность потребителей текущим предложением	Потребители не в полной мере удовлетворены

Также существуют товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке меньшую маржинальность. На рынке большой объем

потребителей, по данным Росстата в 2016 году было 4,8 миллионов сделок с недвижимостью, из которых 3,6 миллиона осуществлены с участием риэлторов.

Угрозы со стороны поставщиков существуют, и представляют одну из ключевых особенностей рынка. Существует угроза отсутствия необходимой недвижимости на рынке. Со стороны банков поставщиков кредитования, угроза отсутствует, так как их более 40. Рынок недвижимости, по заявлениям директора кредитных продуктов Сбербанка является интересным и приоритетным. Результирующая матрица представлена в таблице 2.14. Качественная оценка данных факторов проведена в таблице 2.15.

Таблица 2.14 – Матрица пяти конкурентных сил по Портеру

Параметр	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Существует угроза выхода на рынок товара заменителя с более высокой маржинальностью.
	Существует угроза выхода на рынок крупного игрока из банковской сферы
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Угроза от крупных брендов на рынке
	Угроза высокой конкуренции, из за низкой дифференциации продукта
Угроза со стороны потребителей	Угроза отказа от услуг компании в пользу другой компании
	Угроза перехода на товар заменитель
Угроза нестабильности поставщиков	Угроза отсутствия необходимой недвижимости на рынке
Угроза со стороны новых игроков	Угроза входа большого количества новых конкурентов

Таблица 2.15 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор	Пояснения
Создание СРО риэлторских агентств	+	Повышение потребительского доверия, повышение профессионализма в отрасли
Снижение налогового давления	+	Положительно влияет на развитие компании
Рост экономики до 1,1%	+	Положительно повлияет на рынок
Снижение процентных ставок на кредиты	+	Стимулирует потребителей к большим покупкам
Низкая доступность заемных средств	–	Затрудняет доступ к кредитным средствам на покупку
Снижение уровня активности потребителей	–	Отрицательный тренд на развитие рынка
Изменение структуры населения, увеличение бедного класса	–	Переход к более дешевым продуктам
Увеличение накоплений в обществе	+	Стимулирует население к совершению инвестирование в недвижимость
Низкая степень использования, внедрения и передачи технологий	+	Позволяет получить большую долю на рынке
Существует угроза выхода на рынок товара заменителя с более высокой маржинальностью.	–	Потеря доли рынка
Существует угроза выхода на рынок крупного игрока из банковской сферы	–	Снижение доли рынка
Угроза от крупных брендов на рынке	–	Снижение доли рынка

Окончание таблицы 2.15

Фактор	Вектор	Пояснения
Угроза высокой конкуренции, из-за низкой дифференциации продукта	–	Снижение маржинальности, потеря рынка
Угроза отказа от услуг компании в пользу другой компании	–	Потеря потребителей
Угроза перехода на товар-заменитель	–	Снижение рынка
Угроза отсутствия необходимой недвижимости на рынке	–	Увеличение цикла сделки, стоимости денег
Угроза входа большого количества новых конкурентов	–	Снижение маржинальности, потеря доли рынка

Наиболее значимые факторы для дальнейшего изучения представлены в матрице возможностей и угроз таблица 2.16 и таблица 2.17. Особое внимание нужно уделить такому фактору как изменение ключевой ставки, так как в случае ее понижения, рынок недвижимости будет расти. Так же нужно следить за уровнем развития технологий на рынке, так как новые методы обслуживания и привлечения клиентов позволяют снизить затраты. Доступ к новейшим технологиям даст преимущество над конкурентами. Необходимо наблюдать за налоговой политикой и движением экономики. Стабильность поставщиков имеет слабое влияние на предприятие. Работать необходимо над уникальным предложением, так как угрозы внутриотраслевой конкуренции и вход новых игроков на рынок, предполагают постоянное повышение конкурентоспособности продукта.

Таблица 2.16 – Матрица возможностей

Вероятность использования	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая		<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение налогового давления</li> </ul>	
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение процентных ставок на кредиты</li> <li>Низкая степень использования, внедрения и передачи технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение накоплений в обществе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост экономики до 1,1%</li> </ul>
Низкая			<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание СРО риэлторских агентств</li> </ul>

Таблица 2.17 – Матрица угроз

Вероятность угроз	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> <li>Угроза высокой конкуренции, из за низкой дифференциации продукта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Угроза от крупных брендов на рынке</li> <li>Угроза отказа от услуг компании в пользу другой компании</li> <li>Угроза перехода на товар заменитель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Угроза входа большого количества новых конкурентов</li> </ul>
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>угроза выхода на рынок крупного игрока из банковской сферы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изменение структуры населения, увеличение бедного класса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Угроза отсутствия необходимой недвижимости на рынке</li> </ul>
Низкая		<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение уровня активности потребителей</li> </ul>	



Результирующая матрица возможностей и угроз представлена в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Матрица возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
Снижение налогового давления за счет поддержки малого предпринимательства государством задекларированным в распоряжении правительства РФ.	Угроза высокой конкуренции, из за низкой дифференциации продукта
Снижение процентных ставок на кредиты наблюдается с декабря 2014 года, ЦБ РФ заявляет о снижении ключевой ставки до 8% к концу 2017 года.	Угроза выхода на рынок крупного игрока из банковской сферы, таких как Сбербанк и Тинькоф банк, имеющих большие бюджеты и аудиторию
Низкая степень использования, внедрения и передачи технологий связанных с привлечением и обработкой клиентов	Угроза от крупных брендов на рынке, таких как Компаньон, Дан, А1
	Угроза отказа от услуг компании в пользу другой компании прямого конкурента, таких как А1, Грин и Город74
	Угроза перехода на товар заменитель сервис от Сбербанка, Тинькоф банка и индивидуальных специалистов

В качестве рекомендаций, для нивелирования и проработки угроз рынка, а также для использования возможностей фирмой можно составить список рекомендаций, представленный в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности агентства недвижимости «Риэлкомпани»

Рекомендации	Ожидаемый эффект
Расширение ассортимента услуг в сторону кредитных продуктов	Добавление услуги по ипотеке, позволит увеличить средний чек примерно на 16%, получить дополнительную прибыль около 20%.
Использование передовых методов продвижения и сбыта услуг	Использование поможет выиграть конкуренцию за новых клиентов, повысить продажи на 15 – 20%
Работа с отзывами и покупательским опытом	Работа с отзывами и покупательским опытом поможет предприятию эффективней работать с клиентами, снизить показатель цены клиента, и увеличить конверсию 2.
Разработка УТП с целью дифференциации продукта компании	Дифференциация продукта поможет изменить цену услуги, повысить продажи на 5 – 10%.

Вывод по разделу была рассмотрена коммерческая деятельность предприятия. Были выявлены наиболее предпочтительные группы товаров в ассортименте предприятия. Среди которых: продажа квартир на вторичном рынке, юридическое сопровождение сделки, покупка квартир на первичном рынке. Также изучены методы сбыта на предприятии. Руководитель предприятия считает необходимым контроль эффективности от маркетинговых коммуникаций, поэтому при выборе инструментов сбыта и продвижения, компания отдает предпочтение performance маркетингу, который позволяет точно управлять бюджетом и делать затраты на продажу предельно прозрачными. На рынке риэлторских услуг, важным элементом сбыта и продвижения является персонализированное обращение. Поэтому ключевым видом маркетинговых коммуникаций, выбран прямой маркетинг. Были определены площадки, на которых происходит коммуникации с

потребителем, а также подсчитана их эффективность. Для каждого канала определены ключевые показатели, с помощью которых директор контролирует процесс сбыта. Для успешного продвижения и сбыта, были изучены и описаны характеристики целевой аудитории. Целевая аудитория описана по демографическим, социально – экономическим, целевым и другим признакам. Была проведена сегментация рынка на наиболее приоритетные группы потребителей. Был проведен краткий анализ внешней среды предприятия, который включает макро и микроокружение. Макроокружение изучалось с помощью PEST анализа, где были определены ключевые факторы политического, экономического, социального и технологического воздействия на организацию. Для оценки микроэкономического окружения среды предприятия использовался метод оценки пяти конкурентных сил Портера. В рамках, которого определены ключевые конкуренты. Проведено сравнение конкурентов и предприятия по значимым показателям для рынка риэлторских услуг. Определены возможности и угрозы, рынка. И сформирован рекомендательный список мер по нивелированию угроз и использованию возможностей рынка для предприятия.

### 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 3.1 Мероприятия направленные на совершенствование коммерческой деятельности

Анализ коммерческой деятельности и окружения предприятия показал возможности и угрозы в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Матрица возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
Снижение налогового давления за счет поддержки малого предпринимательства государством задекларированным в распоряжении правительства РФ.	Угроза высокой конкуренции, из за низкой дифференциации продукта
Снижение процентных ставок на кредиты наблюдается с декабря 2014 года, ЦБ РФ заявляет о снижении ключевой ставки до 8% к концу 2017 года.	Угроза выхода на рынок крупного игрока из банковской сферы, таких как Сбербанк и Тинькоф банк, имеющих большие бюджеты и аудиторию
Низкая степень использования, внедрения и передачи технологий связанных с привлечением и обработкой клиентов	Угроза от крупных брендов на рынке, таких как Компаньон, Дан, А1
	Угроза отказа от услуг компании в пользу другой компании прямого конкурента, таких как А1, Грин и Город74
	Угроза перехода на товар заменитель сервис от Сбербанка, Тинькоф банка и индивидуальных специалистов

В качестве рекомендательных мер по совершенствованию коммерческой деятельности можно предложить следующие решения.

Результаты анализа макроэкономического окружения дают понять, что на рынке в период 2016 – 2017 годов, будет развиваться кредитные продукты ведущих банков. В настоящий момент Сбербанк запускает собственный сервис «Сбербанк-Партнер», с помощью которого повышается степень взаимодействия и его эффективность между банком и брокерами. Центральный банк Российской Федерации в апреле 2017 года понизил ключевую ставку до 9,25% . Марк Гойхман, ведущий аналитик ГК TeleTrade комментирует данное изменение в положительном ключе, и заявляет что кредиты для населения станут доступнее. Интерес к ипотеке подтверждается и аналитическим сервисом google trends, где представлена информация о степени интереса к ипотеке со стороны интернет пользователей, данный тренд можно наблюдать на рисунке 3.1

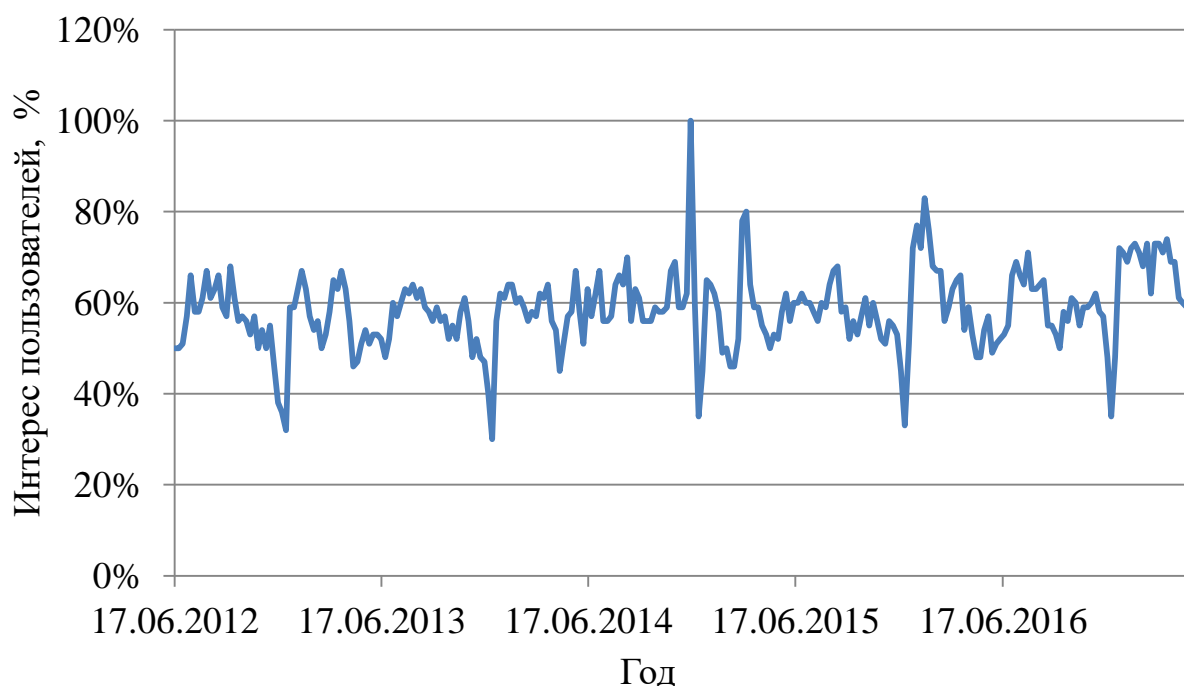


Рисунок – 3.1 Интерес к ИЖК в России за 2012 – 2016 года

Аналитики дают прогнозы, на постепенное снижение ключевой ставки, что приведет к активизации потребителей и доступности займов, в том числе и

ипотеки. Последнее время растут, и объемы выданных ипотечных кредитов что показывает рисунок 3.2.

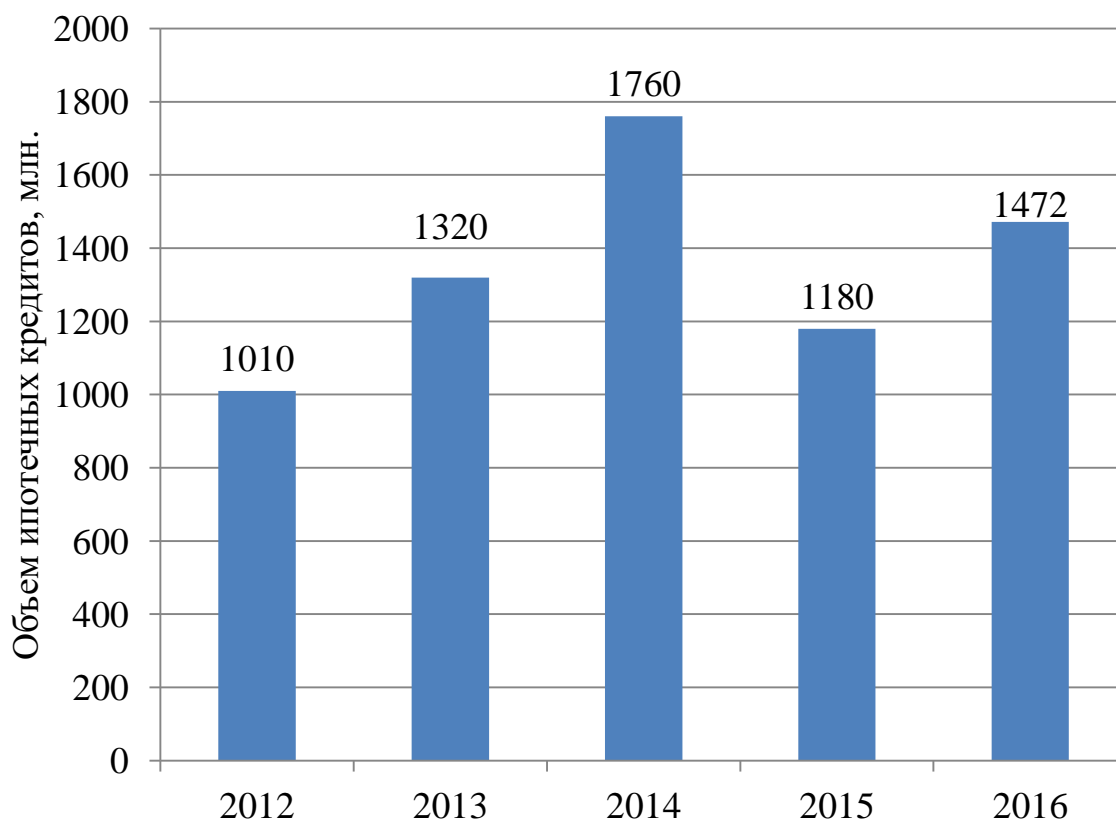


Рисунок – 3.2 Объем выданных ИЖК в России за 2012 – 2016 года

По данным росреестра в России в 2015 году зарегистрировано прав собственности физических лиц на жилые помещения 9 069 938. Из них 2 313 426 зарегистрировано в ипотеку таблица 3.2. [42] Нижеприведенные показатели говорят о том, что более 20% всех сделок с недвижимостью в России проходят с участием ипотечных средств. Данные о рынке ипотечного кредитования представлены в таблице 3.2. Обслуживают данные сделки кредитные организации. Всего которых в России 733 по состоянию на 1.01.2016 года. Из них выдающие жилищные кредиты 587 организаций, а выдающих ипотечное жилищное кредитование 559 кредитных организаций. Перекредитованием ранее выданных займов занимается 34 организации, а рефинансированием на вторичном рынке ипотечного кредитования 110. По данным Центрального Банка объем

рефинансируемых прав требования по ИЖК в России за 2016 год составил 8 613. В Челябинской области проведено 64 422 сделки в ипотеку.

Таблица 3.2 – Отдельные показатели, характеризующие рынок жилой недвижимости в России за 2014 – 2015 годы

Год	Зарегистрировано прав собственности физических лиц на жилые помещения, единиц	В ипотеку	Средняя цена на рынке жилой недвижимости за 1 м2 общей площади, тыс. руб.	
			На первичном рынке	На вторичном рынке
2014	9 696 212	2 888 538	51,7	58,1
2015	9 069 938	2 313 426	51,5	56,3

Анализ ассортимента предприятия, показал в нем отсутствие удовлетворения спроса на брокерские услуги по кредитам, связанным с недвижимостью. В ассортиментном ряду предприятия отсутствуют услуги связанные с оформлением ипотеки, рефинансированием ипотеки. Поэтому основываясь на состоянии отрасли ипотечного жилищного кредитования, прогнозах специалистов о положительном тренде развития рынка и неудовлетворенности спроса ассортиментом предприятия, предлагается добавить в ассортимент продукты, связанные с ипотечным кредитованием и рефинансированием.

Дополнительным аргументом в пользу внедрения услуг связанных с ипотечным кредитованием является использование модели дополнительных продаж. Данную модель можно использовать, так как целевая аудитория на услуги покупки недвижимости на вторичном, и тем более первичном рынках тесно связана с аудиторией банковских продуктов. 20% всех сделок с недвижимостью проходят с использованием ипотечных средств.

В таблице 3.3 представлен календарный график проекта, с учетом начала реализации в июле 2017 года. Первый этап заключается в составлении коммерческого предложения и поиске площадок где можно скрестить свое

предложение с рынком. Основной задачей является подготовка базы для дальнейшего тестирования продукта. Одновременно с первым этапом необходимо найти партнеров среди кредитных организаций, получить льготные условия для клиентов.

Таблица 3.3 – Календарный график реализации предложенных мер

№	Наименование этапа	Начало	Окончание	Дней
Подготовительный этап				
1	Подготовка рекламной кампании в интернете и коммерческого предложения, установление хозяйственных связей	5.07.2017	8.07.2017	3
2	Запуск рекламной кампании в интернете и звонки потенциальным клиентам	9.07.2017	19.07.2017	10
3	Обработка и получение первых клиентов	9.07.2017	20.07.2017	10
4	Анализ обратной связи и доработка коммерческого предложения	21.07.2017	23.07.2017	2
5	Разработка технического задания для специалистов	24.07.2017	26.07.2017	2
6	Обучение специалистов	27.07.2017	29.07.2017	2
Эксплуатационный этап				
7	Выпуск услуги на рынок	1.08.2017		

Третий этап заключается непосредственно в размещении коммерческого предложения на 30 площадках и звонки потенциальным клиентам, с целью выявления потребности в услуге. Четвертый этап заключается в получении



обратной связи от рекламной кампании и звонков, первые встречи с клиентами. По возможности, заключение договора на услуги. Пятый этап необходим для практического выявления потребностей рынка, анализа и правок коммерческого предложения на основе обратной связи клиентов. Выявление скрытых, неудовлетворенных потребностей. Шестой этап необходим для понимания и составления технического задания специалистам. Седьмой этап заключается в обучении кадров необходимых для оказания должного уровня услуги и функционирования организации. Обучение программам у партнеров. Последним этапом, будет выпуск услуги на рынок с учетом всех правок, полученных от тестирования ниши. Однако помимо изменения ассортимента предприятия, предлагается изменить и модифицировать технологии продаж. В настоящий момент на предприятии используется корпоративный сайт, который выполняет имидживые задачи. На нем представлена история компании, ее структура, руководители и обратная связь для клиентов.

В качестве совершенствования сбытовой деятельности, предлагается создать промосайты для 5 ведущих направлений услуг предприятия. Которые будут заточены под продажу одного продукта. Отличием промо страницы является ее особая структура заточенная под единственную функцию: перевод клиента на следующий шаг покупки. Продажа через промостраницы отличается тем, что требует несколько дополнительных шагов. [28] Продажа на сайте для потребителя должна быть максимально простой и не стрессовой. Поэтому на промо странице необходимо продавать не саму услугу, а первый шаг в виде консультации или другой простой услуги, не обязывающей потребителя. Такой метод продаж может обеспечить повышение конверсии до 40% по заверениям специалистов. Пример реализации данного метода представлен на рисунке 3.3.

Заполните анкету и получите уже завтра 3 выгодных предложения по ипотечному кредитованию.

Необходимая сумма:

Возраст заемщика?

Телефон для связи:

Цель:

- Приобретение готового жилья
- Приобретение строящегося жилья
- Приобретение дом/земля/участок

Особые условия:

- Наличие судимости
- Покупка у родственников
- Наличие материнского капитала
- Плохая кредитная история
- Первоначальный взнос меньше 20%
- Я пенсионер

**Отправить**




Рисунок 3.3 – Первый шаг в цепочке продаж через сайт

Кроме этого при анализе деятельности предприятия было выявлено, что для рынка критически фактором при первичном обслуживании клиента является скорость и доступность первого контакта.[11] Исходя из этого, вторым решением по совершенствованию сбытовой деятельности, необходимо предложить внедрение телефонии и онлайн чата. По заявлениям специалистов на рынке, это позволит повысить конверсионные показатели на 20 – 40%. Это поможет повлиять на ключевые показатели и повысить отдачу на вложенные средства. Для применения данных рекомендаций, потребуется план реализации таблица 3.4.

Таблица 3.4 – План реализации рекомендаций по совершенствованию маркетинга сбыта предприятия

№	Наименование этапа	Начало	Окончание	Дней
Подготовительный этап				
1	Составление технического задания по промосайту для специалистов	5.07.2017	8.07.2017	3
2	Поиск и найм подрядчиков	9.07.2017	19.07.2017	10
3	Реализация решений	9.07.2017	20.07.2017	10
4	Анализ эффективности, доработка промо сайтов	21.07.2017	26.07.2017	5
5	Повышение показателей эффективности за счет дополнительных инструментов	27.07.2017	29.07.2017	2
6	Замер и анализ ключевых показателей, оценка эффективности	30.07.2017	10.08.2017	10
Эксплуатационный этап				
7	Реализация решения для всех продуктов компании	11.08.2017		

Первым этапом необходимо составить техническое задание в котором будут прописаны все необходимые условия для наиболее эффективного использования данного инструмента. Вторым этапом идет поиск подрядчиков и работа с ними. После принятия работы от специалистов, необходимо анализировать поведенческий опыт на сайте и дорабатывать механизмы сбыта в зависимости от обратной реакции от рынка. После необходимо замерять и тестировать решения непосредственно на сайте для повышения конверсионных показателей.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

При планировании внедрения данных мер, основной целью ставится быстрый тест услуги и ее доработка с учетом обратной связи от рынка. Поэтому необходимо максимально сократить время подготовительных работ для уменьшения затрат и быстрого выпуска услуги на рынок. Расчет в потребности средств необходимых на тестирование представлены в таблице 3.5. Для тестирования продукта потребуется 100 000 рублей, от вложения которых будет фактически ясно необходимость данного решения рынку.

Таблица 3.5 – Расчет потребности в финансировании, руб.

Наименование этапа	Стоимость
Затраты на тестирование ниши	
Подготовка рекламной кампании в интернете и коммерческого предложения	10000
Подготовка промосайта	25000
Запуск рекламной кампании в интернете и звонки потенциальным клиентам	50000
Обработка и получение первых клиентов	0
Анализ обратной связи и доработка коммерческого предложения	0
Разработка технического задания для поиска специалистов	0
Единовременные затраты	
Обучение специалистов	15000

Проект планируется реализовывать за счет собственных средств в размере 100000 рублей. Денежный доход основывается на статистике рынка, где 20% объема продаж проходят с использованием ипотеки. Поэтому при расчетах, ежемесячный доход от услуги по оформлению ипотеки складывается из новых клиентов и дополнительных продаж к уже существующим продажам: 846 000 рублей в месяц. Планируется что выручка «Риэлкомпани» вследствие расширения ассортимента вырастит на 23% и составит  $8\,960\,000 * 1,23 = 9$

806 000 рублей. По заявлениям руководителя предприятия загрузка сотрудников в компании на данный момент достигает 60% расширение штата не потребуется, так как ипотечное кредитование входит в комплекс услуг. Все показатели представлены в сравнительной таблице 3.6. [6]

Таблица 3.6 – Экономические показатели эффективности мероприятия «Расширение ассортимента услуг»

Показатель	До применения мер	После применения мер	Отклонение
Выручка от реализации, тыс. руб.	8 960	9 806	846
Себестоимость, тыс. руб.	4 840	4 840	0
Валовой доход, тыс. руб.	4 120	4 966	846
Уровень валового дохода, %	46%	51%	0
Издержки обращения, тыс. руб.	539	539	0
Уровень издержек обращения, %	6%	6%	0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 580	4 427	846
Рентабельность продаж, %	40%	45%	0
Налог на прибыль, тыс. руб.	214	265	50
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 365	4 161	796
Среднесписочная численность работников, чел.	1	1	0

Для оценки эффективности инвестиций в данные мероприятия предлагается рассчитать основные интегральные показатели, такие как NPV, PI, внутреннюю

норму рентабельности и период окупаемости. Ставка дисконтирования равна 20%. Дисконтированные потоки представлены в таблице 3.7.

Таблица – 3.7 Дисконтированные потоки после применения мер по совершенствованию ассортимента

T	Затраты, IC	Денежный доход	Денежный Расход	Денежный поток, CF	Дисконтированный DCF
0	100000	0	0	-100000	-100000
1		817235	470430	346804	289 004
2		817235	470430	346804	240 836
3		817235	470430	346804	200 697
4		817235	470430	346804	167 247
5		817235	470430	346804	139 373
6		817235	470430	346804	116 144
7		817235	470430	346804	96 787
8		817235	470430	346804	80 656
9		817235	470430	346804	67 213
10		817235	470430	346804	56 011
11		817235	470430	346804	46 676

В результате расчетов, получаем чистый приведенный доход по проекту будет равен 1300643 рублей за 12 месяцев. Внутренняя норма рентабельности 272%. Срок окупаемости 1 месяц. Индекс прибыльности инвестиций равен 1301%. Анализируя данные показатели можно сказать, что рекомендации могут повысить прибыль компании.

Ежемесячно на рекламу в интернете компания тратит средства размере 50 000 рублей. Ключевые показатели предприятия: 4681 рублей стоимость привлечения клиента из сети интернет. Конверсия из посетителя в потенциального клиента на сайте составляет 4,5%. Для реализации мер существует потребность в финансировании в размере 188000 рублей. Данные расчета необходимого

финансирования мероприятий представлены в таблице 3.8. Цены указанные в таблице актуальны на 01.05.2017.

Таблица 3.8 – Расчет потребности в финансировании мер по совершенствованию сбытовой деятельности

Наименование этапа	Стоимость
Единовременные затраты	
Оплата услуг подрядчиков для реализации сайта	150000
Тестовый трафик	50000
Подключение телефонии	1000
Подключение виджета чата	0
Постоянные затраты	
Оплата телефонии, Яндекс	14000 в год
Оплата хостинга, TimeWeb	12000 в год
Оплата чата, Jivosite	28 440 в год

После проведения мероприятий по усовершенствованию деятельности, предполагается изменение ключевых показателей в управленческой таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет влияния мер на ключевые показатели компании

Показатели	До мероприятий	После проведения мероприятий
Количество кликов (касаний)	25188	25188
Конверсия 1 (Просмотры → Клики)	0,19	0,19
Количество лидов	заявок	1145
Количество лидов		1637
Конверсия 2 (Клики → Лиды)	4,5%	6,5%
Заказы (0.9 лиды)	118	172
Завершено сделок, шт.	113	163
Конверсия 3 (Заказы → Сделки)	10,0%	10,0%
Поступления от клиентов, руб.	6 272 000	8 313 000
Расходы на рекламу	528 948	528 948
Расходы на связь	5 289	39 880
Расходы сайта	5 289	12 000
Итого в кассе, руб.	5 732 473	7 773 473

В сравнении с прошлым вариантом «конверсия 2» из кликов в лиды изменится до 8,6% что приведет увеличению заказов и завершенных сделок. Увеличатся расходы на содержание сайта, внедрены телефония и чат виджеты для ускорения контакта с клиентами. Планируется, что поступления от клиентов вырастут до 8313000 рублей, без увеличения рекламного бюджета. В таблице 3.10 приведены расчеты изменения показателей от внедрения предложенных мероприятий.

Таблица – 3.10 Расчет основных интегральных показателей на внедрение промо страниц за 11 месяцев

Показатель	До применения мероприятий	После применения мероприятий	Отклонение
Выручка от реализации, тыс. руб.	8 960	10 051	1 091
Себестоимость, тыс. руб.	4 840	4 840	0
Валовой доход, тыс. руб.	4 120	5 211	1 091
Уровень валового дохода, %	46%	52%	0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	539	580	41
Уровень издержек обращения, %	6%	6%	0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 580	4 630	1 050
Рентабельность продаж, %	40%	46%	0
Налог на прибыль, тыс. руб.	214	277	63
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 365	4 353	987
Среднесписочная численность работников, чел.	1	1	0

Воздействие на ключевые показатели в интернет продвижении позволяют увеличить выручку от реализации на 1091000 рублей. При этом себестоимость услуг остается неизменной. Коммерческие расходы в связи с внедрением сайта, специальных виджетов и телефонии вырастут на 41 000 рублей. Дисконтированные потоки представлены в таблице 3.11.



Таблица – 3.11 Расчет основных интегральных показателей на внедрение промо страниц за 11 месяцев

T	Затраты, IC	Денежный доход	Денежный Расход	Денежный поток, CF	Дисконтированный DCF
0	200000	0	0	-200000	-200000
1		837 652	471 924	365 728	304 773
2		837 652	471 924	365 728	253 978
3		837 652	471 924	365 728	211 648
4		837 652	471 924	365 728	176 374
5		837 652	471 924	365 728	146 978
6		837 652	471 924	365 728	122 482
7		837 652	471 924	365 728	102 068
8		837 652	471 924	365 728	85 057
9		837 652	471 924	365 728	70 881
10		837 652	471 924	365 728	59 067
11		837 652	471 924	365 728	49 223

В результате расчетов, получаем чистый приведенный доход по проекту будет равен 1182528 рублей за 12 месяцев. Внутренняя норма рентабельности 136%. Срок окупаемости 1 месяц. Индекс прибыльности инвестиций равен 591%.

Для ранжирования приоритетности внедрения рекомендательных мер необходимо сравнить экономическую и инвестиционную привлекательность проекта. Экономическая эффективность в сравнении принятых мер представлена в таблице 3.12.

Таблица – 3.12 Сравнение экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	До мероприятий	Мероприятия по расширению ассортимента	Мероприятия по совершенствованию сбыта
Выручка от реализации, тыс. руб.	8 960	9 806	10 051
Себестоимость, тыс. руб.	4 840	4 840	4 840
Валовой доход, тыс. руб.	4 120	4 966	5 211
Уровень валового дохода, %	46%	51%	52%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	539	539	580
Уровень издержек обращения, %	6%	6%	6%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 580	4 427	4 630
Рентабельность продаж, %	40%	45%	46%
Налог на прибыль, тыс. руб.	214	265	277
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 365	4 161	4 353
Среднесписочная численность работников, чел.	1	1	1

По таблице можно сделать вывод, что мероприятия по совершенствованию сбыта привлекательней для реализации в первую очередь. Чистая прибыль по данному мероприятию выше и составит 4353000 рублей. Для сравнения двух мероприятий также можно использовать показатель рентабельности продаж, он выше у мероприятий по совершенствованию сбыта. Для полной оценки эффективности и ранжирования предложенных мероприятий, необходимо провести сравнение с инвестиционной точки зрения. Инвестиционная

привлекательность сравнивается по чистому приведенному доходу, внутренней норме доходности, сроку окупаемости и индексу прибыльности. Результаты расчетов представлены в таблице 3.13.

Таблица – 3.13 Сравнение инвестиционной привлекательности предложенных мер

Показатель	Ассортимент	Сайт
NPV	1 300 643	1 182 528
IRR	272%	136%
PP	1	1
PI	1301%	591%

Из таблицы понятно, что приоритетным направлением для предприятия является совершенствование ассортимента предприятия. Из сравнения инвестиционной привлекательности следует, что чистый приведенный доход примерно равен. Поэтому сравнение предложенных мер предлагается проводить по индексу прибыльности инвестиций, который выше у мер по совершенствованию ассортимента предприятия.

В данной главе были предложены способы совершенствования ассортимента и сбытовой деятельности компании. Предложения основываются на состоянии рынка и особенностях коммерческой деятельности предприятия. В качестве совершенствования ассортимента предприятия были предложены меры по добавлению услуг связанных с ипотечным кредитованием. Краткий анализ рынка и трендов показал наличие тенденции к росту данного сегмента. Был проведен расчет экономической и инвестиционной эффективности данного мероприятия. Экономический эффект положительный и составляет 796 007 рублей.

Совершенствование сбытовой деятельности предлагается осуществлять за счет создание индивидуального промо сайта на каждую услугу, это поможет повысить конверсионные показатели. Также снижается стоимость клиента, и повышается эффективность маркетинговых затрат.

Для ранжирования и сравнения мер совершенствования коммерческой деятельности проведен инвестиционный анализ. Мероприятие по расширению ассортимента и создание промо сайта имеют примерно равный чистый приведенный доход. Поэтому для их сравнения и ранжирования предлагается использовать индекс прибыльности инвестиций. Данный показатель выше у мероприятий по совершенствованию ассортимента, именно их предлагается использовать в приоритете.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы были изучены рассмотрены теоретические аспекты ведения коммерческой деятельности, определены понятия коммерческой деятельности и ее сущности. Сравнены трактовки данных понятий различных ученых стран СНГ. Исследованы основные цели и задачи коммерческой деятельности. Изучена специфика функций коммерческой деятельности на рынке услуг. Исследована методика оценки и анализа эффективности коммерческой деятельности. Определены основные ключевые показатели эффективности коммерческой деятельности. Было проведено сравнение российского и зарубежного опыта по ведению коммерческой деятельности предприятия. Сравнен опыт ведения коммерческой деятельности в России и зарубежных странах, таких как Германия, Франция, Италия, Венгрия, Австрия.

Была рассмотрена коммерческая деятельность предприятия. Были выявлены наиболее предпочтительные группы товаров в ассортименте предприятия. Среди которых: продажа квартир на вторичном рынке, юридическое сопровождение сделки, покупка квартир на первичном рынке. Определены слабые позиции в ассортименте услуг предприятия. Также изучены методы сбыта на предприятии. Руководитель предприятия считает необходимым контроль эффективности маркетинговых коммуникаций, поэтому при выборе инструментов сбыта и продвижения, компания отдает предпочтение performance маркетингу, который позволяет точно управлять бюджетом и делать затраты на продажу предельно прозрачными. На рынке риэлторских услуг, важным элементом сбыта и продвижения является персонафицированное обращение. Поэтому ключевым видом маркетинговых коммуникаций, выбран прямой маркетинг. Были определены площадки, на которых происходит коммуникации с потребителем, а также подсчитана их эффективность. Для каждого канала определены ключевые показатели, с помощью которых директор контролирует процесс сбыта. Для успешного продвижения и сбыта, были изучены и описаны характеристики

целевой аудитории. Целевая аудитория описана по демографическим, социально – экономическим, целевым и другим признакам. Была проведена сегментация рынка на наиболее приоритетные группы потребителей. Был проведен краткий анализ внешней среды предприятия, который включает макро и микроокружение. Макроокружение изучалось с помощью PEST анализа, где были определены ключевые факторы политического, экономического, социального и технологического воздействия на организацию. Для оценки микроэкономического окружения среды предприятия использовался метод оценки пяти конкурентных сил Портера. В рамках, которого определены ключевые конкуренты, степень конкуренции на рынке, выявлены возможности и угрозы со стороны конкурентов. Определены продукты заменители. Проведено сравнение конкурентов и предприятия по значимым показателям для рынка риэлторских услуг. Исследована структура ассортимента, применен ABC анализ. Выявлены объемы продаж отдельно по каждому виду услуги. Определены лидирующие позиции в ассортименте. Выявлены основные показатели эффективности рекламных компаний. Определены методы влияния и управления ключевыми показателями. Изучены методы сбыта на предприятии, выявлены основные каналы привлечения клиентов. Определена структура и объемы рекламной кампании. На основе изученных данных были определены возможности и угрозы, рынка. Сформирован рекомендательный список мер по нивелированию угроз и использованию возможностей рынка для предприятия.

Были предложены способы совершенствования ассортимента и сбытовой деятельности компании. Предложения основываются на состоянии и трендах рынка и особенностях коммерческой деятельности предприятия.

В качестве совершенствования ассортимента предприятия были предложены меры по добавлению услуг связанных с ипотечным кредитованием. Краткий анализ рынка и трендов показал наличие тенденции к росту данного сегмента. Крупные игроки рынка поддерживают и развивают отрасль. Политические реформы ведут к развитию отрасли, что дает шанс на рост и развитие рынка. Был

проведен расчет экономической и инвестиционной эффективности данного мероприятия. Экономический эффект положительный.

Совершенствование сбытовой деятельности предлагается осуществлять за счет создание индивидуального промо сайта на каждую услугу, это поможет повысить конверсионные показатели. Также снижается стоимость клиента, и повышается эффективность маркетинговых затрат. Улучшение первого контакта с клиентом, что является одним из важнейших показателей по заверению директора. Совершенствовать сбытовую деятельность также предлагается с помощью персонализированной работе с клиентами, что позволит повысить эффективность работы предприятия. Проведен расчет необходимого финансирования данных мероприятий и сравнен экономический результат.

Для ранжирования и сравнения мер совершенствования коммерческой деятельности проведен инвестиционный анализ. Произведен расчет инвестиционных показателей, таких как чистый приведенный доход, внутренняя норма рентабельности, индекс прибыльности инвестиций. Проведено сравнение инвестиционных показателей. Меры совершенствования коммерческой деятельности ранжированы по приоритетности к исполнению. Мероприятие по расширению ассортимента и создание промо сайта имеют примерно равный чистый приведенный доход. Поэтому для их сравнения и ранжирования предлагается использовать индекс прибыльности инвестиций. Данный показатель выше у мероприятий по совершенствованию ассортимента, именно их предлагается использовать в приоритете. Мероприятия рекомендованы к рассмотрению на предприятии.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: изм. и доп. – М.: изд-во Эксмо, 2017. – 896 с.
2. Распоряжение правительства Российской Федерации от 27 января 2015 года №98-р. – <http://government.ru/docs/16639>.
3. Анализ эффективности деятельности предприятия: учебное пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 113 с.
4. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Д.И. Валигурский. – 3-е изд. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2012. – 520 с.
5. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / С.Н. Виноградова, – 2-е изд., испр. и доп. – Минск: Изд-во Высшая Школа, 2012. – 288 с.
6. Гладкий, А.А. Бизнес-планирование и анализ инвестиционных проектов / А.А. Гладкий. – М.: Изд-во Эксмо, 2012. – 216 с.
7. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / О.В. Грищенко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2010. – 112 с.
8. Гусаков, Е.В. Научные основы и организационно экономический механизм эффективного функционирования кооперативно-интеграционных объединений в АПК: отдельное издание / Е.В. Гусаков. – Минск: Изд-во Беларуская навука, 2015. – 546 с.
9. Даль, В.И. Толковый словарь русского языка: отдельное издание / В.И. Даль. – М.: Изд-во Эксмо, 2012. – 703 с.
10. Демченко, Л.И. Коммерческая деятельность на потребительском рынке / Л.И. Демченко, Ю.С. Лекарева. – Оренбург: ООО «Агентство «Пресса», 2008. – 157 с.



11. Дементьев, Н.И. Магия сайта, внутренняя оптимизация для повышения продаж / Н.И. Дементьев. – М.: IDA, 2015. – 236 с.
12. Джеффри, М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый: отдельное издание / М. Джеффри. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.
13. Каплина, С. А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие / С. А. Каплина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 448 с.
14. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Олимп бизнес, 2008. – 214 с.
15. Килль, М.Ю. Коммерческая деятельность в сфере услуг: учебное пособие / М.Ю. Килль – СПб, 2010. – 193 с.
16. Кицай, Ю.А. Особенности правового регулирования деятельности предприятия в странах Европы / Ю.А. Кицай // Актуальные вопросы юридических наук: материалы II Междунар. науч. конф. – Челябинск: Изд-во Два комсомольца, 2015. – с. 61– 65.
17. Костырев, А.В. Общество наименьшего потребления / А.В. Костырев // электронная газета «Коммерсантъ» . – <http://kommersant.ru/doc/2975525>.
18. Карасев, А.П. Сегментирование потребительских рынков: учебно-методическое пособие / А.П. Карасев. – Ярославль: Изд-во ФГБОУ ВПО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2014. – 51 с.
19. Ковалев, В.А. Современный стратегический анализ: учебник для вузов / В.А. Ковалев. – СПб.: Изд-во Питер, 2016. – 288 с.
20. Левкин, Г.Г. Логистика снабжения: учебное пособие / Г.Г. Левкин. – М.: Изд-во Инфра-Инженерия, 2014. – 240 с.
21. Минько, Э.В., Основы коммерции: учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – СПб.: Изд-во Питер, 2013. – 336 с.
22. Мищенко, Е.С. Организационные структуры управления: учебное пособие / Е.С. Мищенко. – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2013. – 104 с.

23. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности торговых организаций / Т.И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4.
24. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова, Т.М. Уляхин. – М.: Изд-во Форум, 2008. – 270 с.
25. Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие. / Памбухчиянц О.В. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2007. – 672 с.
26. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Ф.Г. Панкратов. – М.: Изд-во Дашков и Ко, 2015. – 503 с.
27. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Ф.П. Половцева. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2009. – 248 с.
28. Попов, А.В. Маркетинговые игры / А.В. Попов. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 264 с.
29. Позубенкова, Э.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э.И. Позубенкова. – Пенза: Изд-во РИО ПГСХА, 2014. – 196 с.
30. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 512с.
31. Третьяк, О.А. Маркетинг, новые ориентиры модели управления: учебное пособие / О.А. Третьяк. – М.: Изд-во Проспект, 2016. – 340 с.
32. Ульяновский, А.В. Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума: отдельное издание / А.В. Ульяновский. – М.: Изд-во Эксмо, 2017. – 356 с.
33. Харниш, В. Развитие бизнеса, инструменты прибыльного роста: отдельное издание / В. Харниш. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.
34. Цымбал, Е.А. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций: отдельное издание / Е.А. Цымбал. – М.: Изд-во Синергия, 2012. – 132 с.

35. Шевчук, Д.А. Ценообразование: учебное пособие / Д.А. Шевчук. – М.: Изд-во Гроссмедиа, 2008. – 240 с.
36. Щетинина, Е.Д. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, С.М. Микалут. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2012. – 315 с.
37. Аверчев, И.М. Как оценить эффективность работы компании. URL: [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_29/article\\_2941](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_29/article_2941).
38. Дифференциации денежных доходов населения в целом по России. – [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/bednost/tab1/1-2-4-2015.doc](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/bednost/tab1/1-2-4-2015.doc).
39. Декомпозиция цели и воронка продаж. – <http://molodost.bz/dekompozicia-i-voronka>.
40. Индекс потребительского доверия по версии международной аналитической компании Nielsen. – <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/reports/2016/consumer-confidence-index-2016-q3.html>.
41. Рейтинг экономик стран мира по версии Doing Business всемирного банка – <http://russian.doingbusiness.org/rankings>.
42. Сведения о рынке ипотечного кредитования в России – [http://www.cbr.ru/statistics/b\\_sector/stat/Stat\\_digest\\_mortgage\\_03.pdf](http://www.cbr.ru/statistics/b_sector/stat/Stat_digest_mortgage_03.pdf).
43. Сбербанк партнер сервис для агентств недвижимости – <https://domclick.ru/cas/login>.
44. Тренды рынка недвижимости 2017 – <http://www.cre.ru/rus/analytics/5/1/42248>.