

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 управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

\_\_\_\_\_  
И. М. Никитин

« \_\_\_\_ » июня 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_  
К. В. Кардапольцев

« \_\_\_\_ » июня 2017 г.

Совершенствование системы продаж объектов недвижимости  
на предприятии «Жилстрой №9» с учетом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.02.2017.341.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_  
М. И. Соколова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
А. А. Егорова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы

магистрант группы ЭУ-201

\_\_\_\_\_  
О. В. Сухарева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель

\_\_\_\_\_  
А. Е. Щелконогов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Сухарева О. В. Совершенствование системы продаж объектов недвижимости на предприятии «Жилстрой №9» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-201, 2017, 96 с., 12 ил., 19 табл., библиогр. список – 51 наим.

В работе исследовано предприятие ООО «Жилстрой №9» и разработан проект совершенствования системы продаж объектов недвижимости.

Проанализированы особенности рынка недвижимости и технологии продаж недвижимости.

Рассмотрено состояние рынка недвижимости. В работе проведен анализ внешних факторов предприятия. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект совершенствования системы продаж объектов недвижимости на предприятии ООО «Жилстрой №9». Проведен анализ экономической эффективности проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ	
1.1 Теория, методы и опыт совершенствования системы продаж.....	9
1.2 Особенности рынка недвижимости.....	27
1.3 Технологии продаж недвижимости.....	37
Выводы по разделу один.....	41
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО«ЖИЛСТРОЙ 9»	
2.1 Состояние рынка недвижимости России .....	42
2.2 Анализ внешних факторов ООО «Жилстрой 9» .....	48
2.3 Анализ системы управления качеством ООО «Жилстрой №9» ...	57
Выводы по разделу два.....	67
3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО«ЖИЛСТРОЙ 9»	
3.1 Разработка усовершенствованной системы продаж.....	69
3.2 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта.....	74
3.3 Разработка подсистемы контроля и оценки экономической эффективности реализации проекта .....	82
Выводы по разделу три .....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Строительная отрасль - неотъемлемая и одна из важнейших составляющих экономики страны, которая связана со всеми отраслями народного хозяйства. Поэтому так важно состояние строительства в целом и строительных предприятий в отдельности. Несмотря на очевидный рост этой сферы экономики, сегодня в строительстве существует ряд нерешенных проблем. К ним, в том числе, относят коррумпированность бизнеса и неудовлетворительное качество строительных работ и услуг. Важнейшим элементом коммерческой деятельности организации является организация эффективной системы продаж с целью непрерывного совершенствования своей коммерческой деятельности и получения максимальной прибыли. Проблема эффективной организации коммерческой деятельности актуальна для предприятия любой сферы, отрасли функционирования, размеров и других особенностей, поскольку в настоящее время они функционируют на высококонкурентном рынке. От успешного разрешения проблемы рациональной организации системы продаж зависят итоги функционирования организации: объем продаж, прибыль, рентабельность и ряд других показателей. Эффективная организация системы продаж оказывает большое влияние на формирование конкурентоспособности коммерческой организации и привлечение дополнительных клиентов и потребителей.

К настоящему времени, как в отечественной, так и зарубежной литературе имеются немало научных работ, в которых исследуются теоретические и практические аспекты эффективной системы продаж.

Работы, в которых в той или иной степени рассматриваются вопросы эффективной системы продаж, достаточно многочисленны. Многие аспекты этой проблемы очень подробно исследованы в трудах таких авторов, как Деревицкий А., Тургунов М., Каплунов Д., Лазарев Д., Жигилий Е. и др.

Целью диссертации является разработка методов совершенствования системы продаж объектов недвижимости.

Для достижения цели были определены следующие задачи:

- рассмотрение теоретических аспектов и опыта совершенствования продаж;
- проведение стратегического анализа возможностей совершенствования системы продаж;
- разработка проекта усовершенствования системы продаж ООО «Жилстрой №9»

Объект исследования. Общество с Ограниченной Ответственностью «Жилстрой №9».

Предмет исследования. Организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации проекта совершенствования системы управления продажами ООО «Жилстрой №9».

Теоретической и методической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам совершенствования систем продаж.

Основные методы исследования: наблюдение, интервью, методы группировки и классификации данных, обобщения, общенаучные приемы анализа и синтеза.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Во введении кратко обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель и задачи исследования, определены объект и предмет исследования.

В первой главе «Теория, международный и отечественный опыт совершенствования системы продаж» изучены понятия, методы и опыт совершенствования систем продаж объектов недвижимости. Проведен анализ технологий продаж и особенностей рынка недвижимости.

Во второй главе «Стратегический анализ возможностей совершенствования системы продаж ООО «Жилстрой №9»» определены сильные

и слабые стороны организации, проведены анализы внешних факторов, а также системы менеджмента качества.

В третьей главе «Стратегическое планирование в проекте совершенствования системы продаж ООО «Жилстрой №9»» предложена разработка мероприятий по усовершенствованию системы продаж. Также предложены мероприятия по разработке подсистемы контроля и управления факторами реализации проекта. Произведена оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.

В заключении подведены основные итоги работы и сформулированы основные выводы и результаты.

# 1 ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

## 1.1 Теория, методы и опыт совершенствования системы продаж

Система продаж – комплекс процессов, осуществляющихся в организации и способствующих реализации её продукции услуг. На рисунке 1.1 представлен общепризнанный подход к структуре системы продаж любой организации.

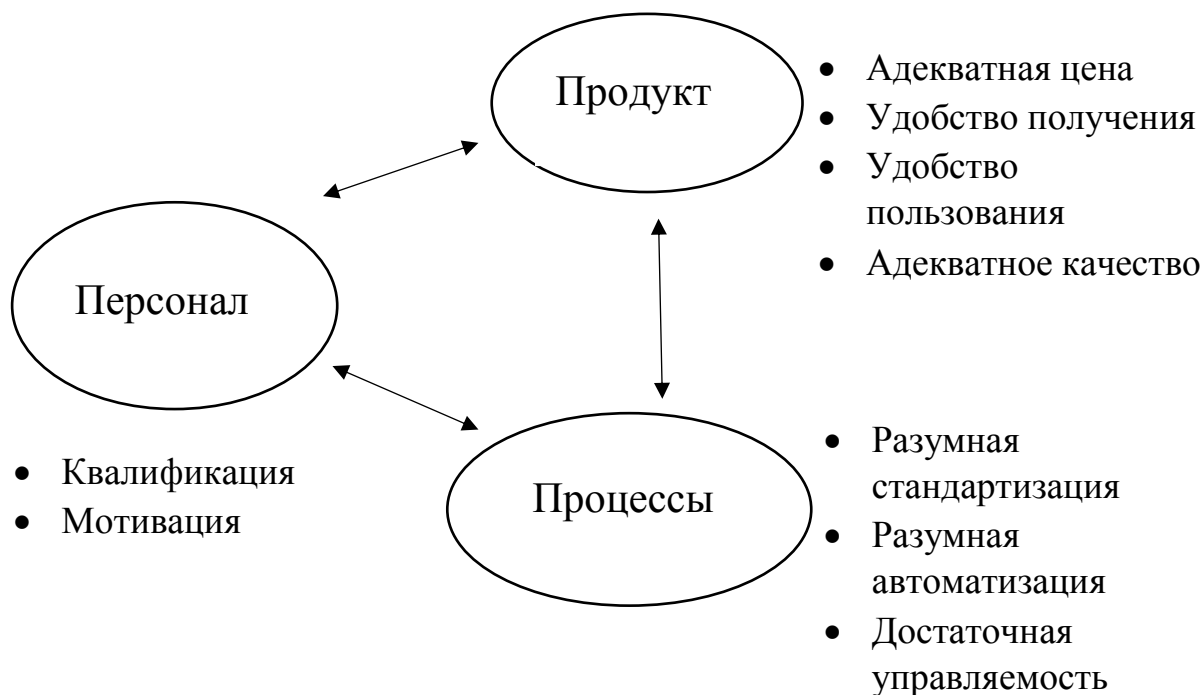


Рисунок 1.1 – Три «кита» продаж

Как видно из представленной на рисунке 1.1 схемы, в систему продаж организации включены следующие элементы: продукт; персонал; процессы и технологии [17]. Каждый из перечисленных элементов, представленных выше, должен обладать определенными свойствами, от наличия и качества реализации которых в конечном итоге зависит эффективность организованной и действующей системы продаж. Так, в аспекте эффективной организации системы продаж, персонал должен обладать определенной квалификацией и должным образом мотивирован. Продукт должен обладать определенным качеством, реализовываться по адекватной цене, сообразно его качественным характеристикам, рациональным образом доставляться до потребителя. Процессы

и технологии, реализуемые в организации также должны отличаться достаточной управляемостью, разумным подходом к их организации, для чего целесообразно их стандартизировать и автоматизировать. Перечисленные свойства имеют взаимное влияние и образуют сложную систему взаимосвязей. Поэтому невозможно говорить однозначно, что если какое-либо из свойств улучшить, то это приведет к росту эффективности продаж.

Каждый из рассмотренных элементов, в свою очередь может быть разделен на отдельные составляющие, исследование которых также важно при изучении организации системы продаж. Рассмотрим направления исследований отдельных элементов системы продаж:

1. **Продукт:** сегментация клиентской базы: продукты, направления, стратегии продаж; описание модели ценностей по каждому сегменту, направлению и продукту – кто, на основании чего примет решение о покупке продукта организации; сформулированные и описанные бизнес-преимущества продуктов организации.

2. **Персонал:** система поиска, приема, оценки, адаптации, развития и увольнения сотрудников; создание и описание системы ролей в отделе продаж; правила и регламенты командной работы.

3. **Процессы:** описанная тактика роста продаж и увеличения прибыли организации; стратегия работы по каждому направлению: этапы, цели и задачи этапов, методы достижения; CRM-система, предоставляющая инструменты управления продажами; система мотивации и оценки эффективности работы продавцов; правила и регламенты работы с клиентами; стратегия взаимодействия с конкурентами и проч. [11].

Систему организации продаж можно представить в виде механизма, отражающего этапы ее создания. Схема организации механизма создания системы продаж представлена на рисунке 1.2.

Она представлена в виде «воронки», отражающие этапы ее создания, для каждого из которых определены цель и ключевые задачи, предусмотренные



этапом. При этом на каждом последующем этапе добавляются новые возможности, чтобы из нее «вытекали» целевые продажи.



Рисунок 1.2 – Структура процессов продаж

В явной или неявной форме у любой организации все перечисленные процессы существуют. Каждый из представленных процессов сам по себе содержит значительное количество подпроцессов. Несмотря на то, что все эти процессы функционируют условно автономно и циклично, тем не менее, все они связаны в единую логическую цепь.

Управление продажами – менеджмент обеспечения выполнения тактических маркетинговых задач, относящихся к продажам товаров и услуг. Управление продажами подразумевает постановку тактических целей продаж, формирование и контроль выполнения текущего плана мероприятия, планирование и управление ресурсами, необходимыми для текущего обеспечения продаж. Управление продажами в общем не отличается от управления любой другой деятельностью. В любом случае управляющий продажами должен: определить цели работы, вести контроль достижения этих целей, управлять процессом достижения целей.

В обобщённом виде управление продажами можно представить, как совокупность основных направлений менеджмента, обеспечивающего высокую эффективность продаж.

Менеджмент управления продажами выстраивается на следующих основных элементах управленческой деятельности:

- выявление целевых групп, на которых фокусируются продажи: отдельные целевые клиентов; целевые группы; сегменты; стратегические ниши; поддерживающие ниши;

- определение стратегии и тактики работы с целевыми группами: выход на целевые группы; формулирование предложения; формулирование снятия возражения; формирование контрпредложения; разработка механизмов переключения клиентов конкурентов; определение тактики удержания клиентов, расширения спектра предложений; определение тактики работы с претензиями и т.п.;

- формирование каналов распределения и продаж: определение эффективных каналов распределения, с точки зрения наиболее интенсивного и эффективного распределения товаров;

- управление каналами продаж: прогнозирование продаж по каналам; определение условий для каждого канала; управление стимулированием и коммуникацией и т.д.;

- стимулирование канала распределения (торговый маркетинг): планирование и реализация мероприятий по стимулированию распределения между участниками канала, методическая поддержка продаж канала распределения;

- организация менеджмента продаж: формирование в компании структуры управления продажами, определение задач и функций структуры управления продажами (структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе: по территориям, группам клиентов, товарным линейкам и т.д.);

– текущее управление продажами: планирование и контроль сотрудников; наем, отбор и адаптация; мотивация сотрудников; анализ деятельности сотрудников и подведение итогов; оценка работы отдела);

– управление экономикой продаж: расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи; обеспечение требуемых показателей распределения, сбыта, эффективности продаж, оценка личной эффективности сотрудников;

– корректировка системы продаж – оценка и корректировка всей системы продаж (не реже одного раза в год).

Основных целей разработки системы продаж три:

– обеспечение необходимой прибыли, достаточной для существования организации;

– плановый рост объема продаж в соответствие со стратегическими планами развития организации;

– независимость от кадров [19].

Для достижения указанных целей, организованная система продаж должна выполнять следующие задачи:

– определение целей развития организации на короткий и длительный срок;

– исследование текущей ситуации;

– определение возможностей, стратегии и плана действий;

– организация реализации плана действий [14].

В результате реализации указанных задач формируется система продаж, которая обеспечивает:

– стабильный необходимый доход (обеспечивает необходимый объем прибыли);

– плановый рост целевых показателей (обеспечивается развитие);

– низкую зависимость от качества кадров (путем рациональной организации технологии и бизнес-процессов) [34].

Эффективность системы продаж оценивается посредством ряда показателей. На рисунке 1.3 схематично представлены показатели, которые позволяют оценить эффективность организации системы продаж на каждом из этапов-элементов ее формирования.



Рисунок 1.3 – Индикаторы эффективности процессов продаж

Данная схема может использоваться для диагностики наличия проблем в организации системы продаж [15].

Система управления продажами предполагает, прежде всего, разработку стратегии их организации и реализации. Одним из наиболее значимых направлений развития, повлиявших на продажи и управление продажами в последние годы, стала эволюция маркетинговой концепции. Поскольку для продаж она важна, рассмотрим сущность этой эволюции и то, как она повлияла на виды деятельности, связанные с продажами. Отслеживая развитие маркетинговой концепции, целесообразно выделить в этом процессе три последовательных этапа эволюции современной практики бизнеса: ориентация на производство; ориентацию на продажи; ориентацию на маркетинг.

1. Ориентация на производство. Для этого этапа было характерно фокусирование усилий организации на производстве товара или услуги. Если выразить эту идею более узко, то усилия менеджеров направлялись на достижение высокой производственной эффективности часто за счет больших масштабов производства стандартизированных продуктов. При такой организации бизнеса другие функции, например, продажи, финансирование, работа с персоналом, становились второстепенными и подчиненными основной функции, которой было производство. Что еще более важно, базовой философией в отношении потребителей была идея, что они будут покупать продукты при условии, что этих продуктов достаточно и что цены на них являются относительно низкими.

Одним из наиболее известных примеров реализации такой философии была фабрика Генри Форда по производству автомобильной модели «Т». Его идея заключалась в том, что если он смог бы выпускать стандартный автомобиль в огромных количествах, используя приемы массового производства, то он смог бы получить потенциально высокий спрос для этого относительно дешевого транспортного средства. В свое время (в 1920-х годах в США) Форд был прав; такой спрос существовал, и его продукты пользовались успехом. Ориентация в бизнесе на производство соответствовала экономическому климату, при котором потенциальный спрос превышал предложение, как это и было в 1920-х годах, до распространения в широких масштабах приемов массового производства. Однако подобная философия современной экономической ситуации, когда потенциальное предложение повышает спрос, больше не соответствует.

2. Ориентация на продажи. При появлении в 1920-х и 1930-х годах приемов массового производства, особенно в США и Западной Европе, и при быстром наращивании в масштабах всего мира конкуренции, которая сопровождала их появление, многие компании стали ориентироваться на продажи. Компания с ориентацией на продажи является структурой бизнеса, которая фокусирует свои усилия на функции продаж. Поэтому основным

вопросом становится не то, как производить, и наличие продуктов, а как гарантировать, чтобы произведенное было продано. Базовой философией в отношении потребителей при бизнесе, ориентированном на продажи, является идея, что оставленные сами по себе потребители при совершении покупок будут нерешительными. В любом случае даже те потребители, которые активно ищут какой-то продукт или услугу, чтобы купить их, столкнутся с широким диапазоном предложений потенциальных поставщиков. Эта ситуация может осложниться, когда при достаточной мощности поставок наблюдается депрессия спроса. Именно это и случилось во многих развитых странах в 1930-е года, а именно в этот период были разработаны многие из таких приемов «жестких продаж». Бесспорно, многие из появившихся приемов были сомнительными в моральном плане, если не сказать бесчестными, и многие негативные проявления, связанные с продажами, которые обсуждались выше, зародились именно в то время. Даже в настоящее время многие компании, занимающиеся бизнесом, берут на вооружение подход, ориентированный на продажи, так как сегодня потребители гораздо лучше защищены от негативных сторон, характерных для такого подхода.

3. Ориентация на маркетинг. Точно не известно, когда идея ориентации на маркетинг и на потребителя начала формироваться. Но, так или иначе, важность потребителя в длительной истории торговли всегда признавалась. Однако до 1950-х годов идеи, связанные с так называемой маркетинговой концепцией, в чистом виде не появлялись, и только в последствие они начали приобретать определенную форму.

Маркетинговая концепция, первоначально американский феномен, появилась частично как результат неудовлетворенности вариантами с ориентацией на производство и на продажи, частично как результат изменения среды и частично как результат изменения базовых представлений о бизнесе.

Маркетинговая концепция исходит из того, что ключом к успешному и рентабельному бизнесу является выявление запросов и желаний потребителей и

предоставление им таких продуктов и услуг, с помощью которых эти запросы и желания будут удовлетворены. На поверхности такая концепция не кажется действующей масштабно и фундаментально отличной от прежних философий бизнеса. Однако на самом деле эта маркетинговая концепция требует революции в том, как компания относится – и теоретически и практически – к своим видам деятельности по сравнению с вариантами, ориентированными на производство и на продажи. Появление этой революции в мышлении бизнеса является акцент на запросах и желаниях потребителей.

Все больше и больше организаций начинают понимать, что для того чтобы в современных условиях добиться успеха, необходим подход к ведению бизнеса, отличный от прежнего. Сегодня потребители лучше образованы и знают гораздо больше, чем в прошлом. За последние годы реальные доходы постоянно растут, и сейчас потребители располагают гораздо большими средствами, которые могут направить на приобретение самых разнообразных товаров и услуг. Слишком многим организациям пришлось узнать, заплатив за это дорогую цену, что такое отличный продукт, эффективное производство и расширенное продвижение, что, конечно, прекрасно, но для обеспечения автоматического успеха недостаточно. Для того чтобы иметь серьезные шансы на успех, потребительские запросы должны стать центром планирования всего бизнеса. В частности, именно подчеркивание важности понимания запросов потребителей объясняет появление концепций и приемов, направленных на понимание потребительского поведения [8].

Стратегия бизнеса не является раз и навсегда заданным явлением – она постоянно развивается. В связи с тем, что окружающая среда меняется, возникает необходимость пересмотра стратегических целей. Смысл стратегии заключается в том, чтобы приспособить бизнес к окружающей его среде. Только при соблюдении этого условия у организации есть вероятность, что она выживет, и будет процветать.

Таким образом, при совершенствовании системы продаж необходимо опираться на один из действующих подходов к их организации (производственный, ориентированный на продажи, либо маркетинговый). Выбор одного из подходов обусловлен особенностями бизнеса, отраслевой спецификой, размерами предприятия и характером производимой продукции. Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки применения и характерные для него области использования.

В таблице 1.1 представлено сопоставление применяемых подходов к организации систем продаж на современных предприятиях, функционирующих в условиях международной конкуренции, выделены их преимущества и недостатки, а также обозначены области применения.

Таблица 1.1 – Анализ применяемых подходов к организации систем продаж на современных предприятиях

Подход	Сущность	Преимущества	Недостатки	Области использования
Производственный	Усилия направляются на достижение высокой производственной эффективности часто за счет больших масштабов производства стандартизованных продуктов	Обеспечивает повышение эффективности производства	Провоцирует застой в развитии и совершенствовании продукта, прежде всего его потребительских свойств	Примени в условиях крупного бизнеса, ориентированного на стандартизованный продукт. Используется в монополизированных рыночных структурах
Ориентированный на продажи	Условия направляются на достижение желаемого объема продаж	Обеспечивает развитие каналов сбыта	Высокие транзакционные издержки, которые увеличивают стоимость продукта для потребителя	Применим в условиях высокой конкуренции. Используется в рыночных структурах, близких к условиям совершенного рынка
Маркетинговый	Усилия направляются на выявление и максимальное удовлетворение запросов	Обеспечивает производство продукта, востребованного рынком и тем самым,	Высокие затраты на проведение исследований; необходимость их постоянного	Применим в условиях высокой конкуренции. Используется в рыночных структурах, близки



	<b>потребителей</b>	<b>гарантирует сбыт</b>	<b>проведения и последующую трансформацию продукта</b>	<b>к условиям совершенного рынка</b>
--	---------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------

Выбор в качестве приоритетного одного из рассмотренных подходов – в нашем случае – маркетингового – обуславливает и выбор методов совершенствования продаж.

Учитывая состав элементов системы продаж (персонал, продукт, процессы), методы совершенствования продаж представить в качестве набора инструментов, направленных на их количественное или качественное развитие.

Результаты проведенного анализа позволяют выделить возможные методы совершенствования системы управления продажами, которые обобщенно представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Методы совершенствования систем продаж

Элемент системы продаж	Направления менеджмента	Направления совершенствования в рамках метода	Метод
Продукт	Выявление целевых групп	Отдельные целевые клиенты; целевые группы; сегменты; стратегические ниши; поддерживающие ниши	Оптимизация целевых групп, сегментов, рыночных ниш
	Определение стратегии и тактики работы с целевыми группами	Выход на целевые группы; формулирование предложения; формулирование снятия возражения; формирование контрпредложения; разработка механизмов переключения клиентов конкурентов; определение тактики удержания клиентов, расширение спектра предложений; определение тактики работы с претензиями и т.п.	Оптимизация стратегии и тактики работы с целевыми группами
Персонал	Организация менеджмента продаж	Формирование в компании структуры управления продажами; определение задач и функций структуры управления продажами (структура, штат отдела и продаж); принцип распределения функций в отделе: по территориям, группам клиентов, товарным линейкам и т.д.)	Оптимизация организационной структуры управления продажами, уточнение задач и функций
	Текущее управление	Планирование и контроль сотрудников; наем, отбор и	Оптимизация планирования, учета,

	продажами	адаптация; мотивация сотрудников; анализ деятельности сотрудников (подведение итогов; оценка работы отдела)	анализа и контроля работы персонала, разработка системы мотивации
--	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

### Продолжение таблицы 1.2

Элемент системы продаж	Направления менеджмента	Направления совершенствования в рамках метода	Метод
Процессы	Формирование каналов распределения и продаж	Определение эффективных каналов распределения, с точки зрения наиболее интенсивного и эффективного распределения товаров	Оптимизация каналов распределения
	Управление каналами продаж	Прогнозирование продаж по каналам; определение условий для каждого канала; управление стимулированием и т.д.	Оптимизация процессов управления каналами продаж
	Стимулирование канала распределения	Планирование и реализация мероприятия по стимулированию распределения между участниками канала; методологическая поддержка продаж канала	Совершенствование стимулирования канала распределения
	Управление экономикой продаж	Расчет стоимости продаж; регулирование издержек на продажи; обеспечение требуемых показателей распределения, сбыта, эффективности продаж; оценка личной эффективности сотрудников	Оптимизация управления экономической эффективностью продаж

Исходя из представленных в таблице направлений обобщенно представим опыт российской и зарубежной практики менеджмента управления продажами.

1. Оптимизация работы с целевыми группами, рыночными сегментами и нишами. Рыночный сегмент – это группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемые продукты и на набор маркетинговых стимулов [17]. Целевой сегмент рынка – один или несколько сегментов, отобранных для маркетинговой деятельности предприятия. При этом организация должна с учетом выбранных целей определить сильные стороны продукта, размер рынков, отношения с каналами сбыта, прибыль и свой образ [23].

Соответственно, первым шагом при совершенствовании управления продажами является, проведение сегментации, основой которого является выбор

критериев сегментации. При сегментации рынка потребительских товаров и услуг используются такие критерии, как: географические, демографические, социально-экономические, психографические (психологические), поведенческие и др. [9].

Дальнейшее направление совершенствования управления продажами в выделенной области связано с решением вопроса охвата рынка (выбор целевого сегмента рынка), который можно решить одним из следующих способов. Во-первых, можно прогнозировать различия сегментов и выпустить на весь рынок один тип продукта, обеспечивая ему средствами маркетинга привлекательность в глазах всех групп потребителей. В данном случае применяется стратегия массового маркетинга, которую принято относить к стратегии «больших продаж». Главная цель массового маркетинга состоит в максимизации сбыта. Во-вторых, можно сконцентрировать усилия и ресурсы производителя, на одном сегменте рынка (на специфической группе потребителей). В данном случае применяется стратегия концентрированного маркетинга, которая особенно привлекательна в условиях ограниченных ресурсов, для небольших организаций [42].

Рыночные сегменты, в которых организация обеспечила себе господствующее стабильное положение, называют рыночной нишей. Создание и укрепление рыночной ниши, в том числе и путем отыскания рыночных окон, обеспечивается лишь на основе использования методов сегментации рынка [16]. Рыночная сегментация устанавливает различия в спросе, и продукт приспособляется к запросам покупателей.

После определения целевого сегмента рынка предприятие должно изучить свойства и образ продуктов конкурентов и оценить положение своего товара на рынке. Изучив позиции конкурентов, предприятия принимает решение о позиционировании своего продукта, то есть об обеспечении его конкурентоспособного положения на рынке [12].

2. Оптимизация работы персонала подразделения продаж. Важной составляющей при совершенствовании управления системы продаж выступает организация эффективной работы соответствующего подразделения. Существуют

различные варианты организации отдела продаж, которые по существу не есть выбор из каких-то альтернатив, а представляются как единственно возможный способ организации работы отдела в данном виде хозяйственной деятельности. Наиболее распространены: в торговле – территориальный метод прикрепления заказчиков, в услугах – по направлениям деятельности. Отметим их основные достоинства и недостатки.

Территориальный принцип действует, когда продается однотипная продукция и рынок распределяется между менеджерами по географической карте. Среди достоинств этого способа является то, что между менеджерами есть реальная конкуренция, им интереснее работать индивидуально и в команде одновременно. Кроме этого, при изменении ассортимента или характеристик продукта группу менеджеров переучить или подучить и проще, и дешевле. К тому же реализуя один и тот же продукт менеджеры черпают друг у друга самые выгодные приемы его представления покупателям. К числу недостатков способа относят, прежде всего то, что менеджеры, перенимая лучшее у коллег, с тем же успехом могут совершать однотипные ошибки и терять при этом клиентов. Кроме этого, при уходе хорошего регионального менеджера к конкурентам можно потерять с ним и основную клиентуру данного региона.

Принцип организации деятельности отдела продаж по направлениям деятельности компании применим, если компания оказывает совершенно разные, например, транспортные и образовательные услуги. Соответственно возникает необходимость их обособленной продажи. Достоинства данного метода состоят в том, что менеджер досконально знает продукт и прекрасно в нем ориентируется, ему не нужно перестраиваться, и он полностью сконцентрирован только на одном направлении. Среди недостатков можно выделить отсутствие конкуренции – руководитель просто не в состоянии проверить, может ли товар продаваться лучше. Ведь зачастую действует принцип: один товар – один менеджер. Вторым недостатком является то, что при уходе менеджера из компании его очень трудно

заменить, поскольку новому работнику понадобится время для овладения тонкостями ремесла.

При организации и разработке совершенствования управления системой продаж необходимо руководствоваться следующими рекомендациями по организации управления в соответствующем подразделении:

- необходимо четко определить и зафиксировать в организационных документах показатели эффективности работы отдела. Прежде всего, требование эффективной работы должно быть в должностной инструкции, которую подписывает сотрудник – тем самым он берет на себя изложенные в инструкции обязательства;

- введите отчетность в отделе (еженедельную, ежемесячную и т.д.);

- необходимо проводить регулярные собрания работников (планерки, «летучки»), желательно еженедельно, на которых доводить результаты работы подразделения, отдельных сотрудников и ставить задачи на предстоящий период;

- установить достижимый (должен быть по силам, по крайней мере, половине сотрудников отдела) план продаж;

- установить привлекательную систему премирования. Выполнение плана должно давать ощутимую прибавку к зарплате, значительное перевыполнение – впечатляющую. Невыполнение плана также должно премироваться, но вот размер премии должен мотивировать на достижение плана в следующем месяце.

3. Оптимизация каналов распределения сбыта. Каналы распределения – это совокупность компаний, посредников между производителями и потребителями, которые принимают на себя или помогают передать кому-либо право собственности на конкретные товары или услуги при движении его от производителя к потребителю.

Производитель передает часть работы по сбыту посредникам и в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продается товар.

Каналы распределения содержат в себе определенное число уровней канала. Уровень канала – это любой посредник, который выполняет

определенную работу по продвижению товара к конечному потребителю. Число независимых уровней определяет длину канала распределения. Существуют прямые (непосредственные) и косвенные каналы. Самым простым каналом является канал прямого маркетинга, состоящий из производителя, продающего товар непосредственно потребителю (канал нулевого уровня). Выделяют также и смешенные каналы, совмещающие в себе функции нескольких каналов. Двухуровневый канал включает двух посредников, трехуровневый – трех и т.д. [16].

Среди маркетинговых систем выделяют вертикальную, горизонтальную, многоканальную и маркетинговую административную системы.

Вертикальная маркетинговая система состоит из производителя, одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единое целое, как система. Здесь один из членов канала является владельцем остальных, либо представляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью, обеспечивающей полное сотрудничество. Такая система обладает большой рыночной властью и исключает дублирование усилий.

Существует три основных типа договорных вертикальных маркетинговых системы: добровольная система под управлением оптовика, который формирует цели независимых розничных торговцев с целью помочь им в конкуренции; объединение розничных торговцев – группа независимых розничных торговцев, объединяющихся для централизованных совместных закупок и поведении политики в области продвижения товара; франшизная организация – это группа участников канала, являющихся держателями привилегий, их объединяет несколько этапов производственно-распределительного процесса.

Существует также горизонтальная маркетинговая система – система, включающая две и более компании, которые объединяют свои усилия в совместной деятельности по производству и сбыту продукции. Такая система применяется при отсутствии средств и производственных мощностей или при

возможности получить максимальную прибыль при слиянии с другой организацией.

Административные или управляемые маркетинговые системы – координируют последовательные этапы производственно-распределительной деятельности через властное влияние одного представителя системы.

Многоканальные маркетинговые системы используются для обслуживания разных заказчиков, так как это требует в каждом случае своих специфических маркетинговых методов и средств [34].

Помимо перечисленных форм организации системы продаж выделяют также и инновационные формы продаж в электронной коммерции [28]. Доминирующая сегодня в электронной коммерции распределительная концепция маркетинга неразрывно связана с процессом формирования новых форм и методов организации продаж. В традиционном маркетинге основная идея этой концепции заключается в том, что эффективность продаж находится в прямой зависимости от оптимальности распределения товара по территории рынка. Применительно к интернет-маркетингу распределительная концепция подразумевает максимизацию доступности товарных предложений для потенциальных покупателей в Интернет.

Важной особенностью электронной коммерции является то, что источником маркетинговой деятельности в Интернет может выступать любой из трех типов участников процесса товародвижения: производители, посредники и покупатели. Это предполагает применение широчайшего спектра инновационных форм и методов организации продаж, список которых постоянно пополняется за счет включения новых целевых рынков и аудиторий.

В электронной коммерции такой подход подразумевает использование специфически виртуальных каналов сбыта и коммуникации:

1. Интернет-магазины – специализированные сайты, в автоматическом режиме торгующие товарами от имени владельца. Интернет-магазины были первой формой электронной коммерции в сети Интернет. Они прошли эволюцию

от примитивных прайс-листов с изображениями товаров до сложных торговых систем автоматизированным прием платежей и обработкой заказов. Их отличительной особенностью является полный цикл торговых услуг, оказываемых покупателям: от приема заказов до отгрузки продукции.

2. Интернет-аукционы – электронные ресурсы, предоставляющие пользователям возможность покупать и продавать товары на условиях аукционных торгов. Если за пределами Интернета аукционы сохранились в основном в торговле эксклюзивными товарами и организации государственных (корпоративных) закупок, то в интернете эта форма электронной коммерции процветает. Основное преимущество интернет-аукционов перед обычными аукционами заключается в их большей открытости и доступности для торговли нетрадиционными аукционными товарами. Традиционные аукционы подразумевают наличие уникальности и неповторимости товара, имея своей целью конкурентную продажу товара по максимальной цене узкой целевой аудитории.

3. Торговые интернет-площадки – электронные ресурсы, предоставляющие профессиональным продавцам и (или) покупателям программные инструменты и виртуальное пространство для проведения торгов. Основное преимущество интернет-площадок перед другими формами электронной коммерции заключается в большей посещаемости и высоком уровне сервиса, как для продавцов, так и для покупателей.

4. Сервисы коллективных покупок – электронные ресурсы, распространяющие информацию о скидках продавцов среди потенциальных покупателей. Это своего рода система коллективных покупок, предоставляющая продавцам возможность гарантированного привлечения большого числа клиентов за счет предоставления значительных скидок.

5. Шоурумы. В традиционном маркетинге шоурумом называется выставочное пространство, оформленное для представления товаров под определенной торговой маркой или определенной компании (от англ.



«Showroom» - демонстрационный зал). Классическими шоурумами можно считать, например, показ новой коллекции дизайнера одежды или выставочный зал в автомобильном салоне. Обычно комплектация шоурума включает в себя стойку с информацией о компании и товарах, презентационные стеллажи и рабочие места менеджеров. В отдельных случаях шоурум может включать в себя и кинозал и другие инструменты продвижения в зависимости от ситуации.

6. Перспективные формы продаж. Технологическое развитие электронной коммерции в ближайшие годы будет связано с развитием облачных вычислений, повышением проникновения Интернета и внедрением мобильных технологий связи четвертого поколения по стандарту LTE. Появление новых форм продаж в электронной коммерции, по всей видимости, будет обусловлено новыми технологическими возможностями интернет-коммуникаций (то есть скоростью и доступностью соединений). Среди внедряемых уже сегодня инновационных форм электронной коммерции можно отметить веб-киоски и интерактивное телевидение.

## 1.2 Особенности рынка недвижимости

Рынок недвижимости - это механизм, обеспечивающий взаимодействие физических или юридических лиц с целью обмена имеющихся прав на недвижимость, на деньги, либо другие активы. Рынок недвижимости является составной частью рынка инвестиций и представляет его реальный сектор, функционирующий параллельно с сектором финансовых инвестиций.

Реальный сектор инвестиционного рынка делится, в свою очередь, на имущественные вложения и вложения в недвижимость. Имущественные вложения - это вложения в вещественные активы компаний или личное реальное имущество (товарные запасы, драгоценные камни и металлы, коллекционные товары и др.). Недвижимость - это земля, постройки и все, что постоянно «привязано» к земле.

Недвижимость рассматривается как один из способов помещения капитала, обеспечивающий сохранение (возрастание) стоимости капитала и получение положительной величины текущего дохода. Сделки с недвижимостью содержат все элементы инвестиционного процесса и требуют определения срока вложения, его размера, формы и уровня риска, с которым оно сопряжено. Вложения капитала в недвижимость совершаются на основе рыночной цены, уравнивающей интересы продавцов и покупателей [25].

Неотъемлемым условием определения рыночной стоимости недвижимости является анализ особенностей функционирования рынка недвижимости, которые оказывают существенное влияние на поток доходов за период владения, уровень риска инвестирования и возможную цену продажи объекта недвижимости на конкретную дату в будущем, являющихся информационным обеспечением доходного подхода. Учет специфики рынка недвижимости позволит более обоснованно оценить текущее влияние основных ценообразующих параметров на величину стоимости по аналогам и оцениваемому объекту в рамках рыночного подхода. Кроме того, определение инвестиционной привлекательности недвижимости, как объекта для инвестирования (если оценка заказывается потенциальным инвестором), требует обязательного прогнозирования тенденций развития рынка недвижимости. Знание оценщиком сегмента рынка конкретного объекта недвижимости позволяет ему выработать критерии для изучения, отбора и интерпретации сопоставимости других объектов недвижимости.

Сравнительный анализ характеристик рынка недвижимости и прочих секторов инвестиционного рынка (финансовый, товарный и др.) позволяет определить ряд наиболее существенных различий [37]. Рынки недвижимости отличаются от других рынков экономическими характеристиками и эффективностью по таким наиболее существенным параметрам, как:

- товар;
- формирование цены;
- способы финансирования сделки;

- степень ликвидности;
- баланс спроса и предложения;
- число потенциальных покупателей;
- информированность участников сделки;
- методы регулирования;
- надежность прогнозирования рыночной ситуации.

Параметры сравнения.

Товар. Эффективность рынка зависит от находящихся в обороте товаров. Земельные участки, составляющие основу недвижимости, отличаются уникальностью и фиксированным местоположением, хотя в экономическом плане некоторые участки земли могут быть аналогичными и взаимозаменяемыми. Строения, расположенные на земельных участках, отличаются локальной закрепленностью, использованием их места создания, длительным процессом создания, большой единичной стоимостью и др.

Формирование цены. Цена на объект недвижимости как единицы инвестирования относительно высокая, поэтому круг ее покупателей ограничен. На рынке недвижимости цена также является результатом взаимодействия спроса и предложения и изменений рыночной активности, однако, в отличие от эффективного рынка, цены на сходную по потребительским свойствам недвижимость не являются едиными. Другой отличительной чертой цены на недвижимость является ее нестабильность.

Способы финансирования сделки. Высокая единичная цена на объект недвижимости, длительный срок экономической жизни, прогнозируемость генерируемых недвижимостью доходов и рисков являются объективными предпосылками использования для сделок заемных средств. Поэтому возможность финансирования за счет кредита на экономически выгодных условиях влияют на решение о покупке недвижимости и на активность рынка недвижимости.

Степень ликвидности. Недвижимость как инвестиционный инструмент труднореализуема и в определенных ситуациях неликвидна. Это связано с тем, что покупка недвижимости связана с крупными затратами, а покупатель, как правило, не имеет доступа к альтернативным источникам финансирования, кроме того, недвижимость имеет фиксированное местоположение, поэтому предложение не может быстро адаптироваться к потребностям рынка.

Баланс спроса и предложения. Баланс спроса и предложения, обеспечиваемый конкуренцией, на рынках недвижимости достигается редко. Предложение конкретного вида недвижимости обычно отстает от рыночного спроса, так как достигается либо строительством новой недвижимости, либо реконструкцией имеющейся. Сложность, инертность и длительный срок строительного процесса может привести к возникновению не рыночного равновесия, а избыточного предложения. Если спрос на недвижимость резко увеличивается, дополнительное предложение не может быть обеспечено быстро. При снижении спроса избыточное предложение также не может быть поглощено рынком быстро.

Число потенциальных покупателей. Свободная конкурентная рыночная среда создается большим числом покупателей и продавцов, каждый из которых не контролирует достаточно большую долю рынка, чтобы оказывать существенное влияние на цену. В одно и то же время на конкретном сегменте рынка недвижимости (назначение, ценовой диапазон, географический район) обычно действует ограниченное число покупателей и продавцов. Высокие цены на недвижимость диктуют уровень покупательной способности, поэтому рынки недвижимости чутко реагируют на изменение таких экономических индикаторов, как уровень и стабильность доходов, занятость трудоспособного населения, его миграция и т.д.

Информированность участников сделки о состоянии рынка, поведении других участников рынка, рыночной активности, качестве товара и его заменимости, о цене предложения и сделках для конкретной недвижимости или

подобных объектов недвижимости гораздо ниже уровня эффективных рынков. У большинства людей отсутствует опыт сделок с недвижимостью из-за их редкости, с другой стороны, покупатели настаивают на неразглашении сведений о сделке.

Методы регулирования. Рынок недвижимости не обладает такой характерной чертой эффективного рынка, как саморегулирование, основанное на открытой и свободной конкуренции. Рынки недвижимости регулируются федеральными, региональными и местными законами относительно прав собственности и процедуры купли-продажи [38].

Надежность прогнозирования рыночной ситуации. Несовершенство и неэффективность рынков недвижимости не позволяют сделать правильный прогноз поведения рынка. В связи с тем, что рынок недвижимости специфичен по своему функционированию, в первую очередь оценщики должны анализировать те факторы, которые делают его неэффективным. Это реакция участников рынка на конкретные характеристики недвижимости и внешние факторы, определяющие ее стоимость.

Определение рынка недвижимости как механизма эффективного взаимодействия физических или юридических лиц с целью обмена имеющихся прав на недвижимость, на другие активы требует выявления его участников, их роли и функций. Участники рынка - это группа лиц или компаний, которые вступают в отношения друг с другом с целью осуществления операций с недвижимостью: покупатели; продавцы; арендаторы; арендодатели; кредитные учреждения; заемщики; девелоперы; строитель; менеджер; владельцы; инвесторы.

Характер взаимоотношений между перечисленными группами достаточно сложный и не всегда прямой, поскольку какой-либо участник может выступать посредником от группы. Действия всех участников рынка подчинены ожидаемым доходам, которые зависят от прогнозируемых тенденций использования недвижимости.

Типы инвесторов.

Инвесторы, вкладывающие капитал в недвижимость, различаются по целям инвестирования и используемым источникам финансирования.

Основные цели инвестирования:

- личное использование;
- сдача в аренду;
- экономическое (производственное) использование;
- спекуляция (приобретение с целью перепродажи);
- приобретение для последующего развития.

Способы финансирования:

- использование только собственного капитала;
- использование смешанного финансирования.

Различают следующие сегменты рынка недвижимости:

- рынок жилья;
- рынок коммерческой недвижимости;
- рынок земельных участков.

Рынок жилья. Бесплатная приватизация жилья за короткий срок создала широкую прослойку собственников - владельцев квартир и комнат из муниципального и ведомственного жилого фонда.

Действовавшая ранее распределительная система жилья привела к невысокой дифференциации групп населения и социальных слоев по обеспеченности жильем. Острый дефицит жилья - хроническое явление для России. В настоящее время жилищную проблему усугубляет постоянный приток беженцев и вынужденных мигрантов из стран ближнего зарубежья. В то же время переход на рыночные отношения привел к сокращению жилищного строительства за счет государственного бюджета, который ранее был основным источником капиталовложений в жилищное строительство.

Большая потребность в жилье существует при одновременно низком среднем уровне доходов современной российской семьи, что не позволяет

большей части населения, имеющего низкие и средние доходы, претендовать на покупку.

Основную группу покупателей, формирующих в настоящее время спрос на жилье, составляет 4-6% населения, в которую входят семьи с высокими доходами. Следовательно, как только начнется устойчивое развитие экономики, станет повышаться благосостояние россиян, ускоренными темпами начнется рост спроса населения на жилье.

Рынок жилья в свою очередь подразделяется на рынок городского жилья и рынок загородного жилья.

Городской жилой фонд делится на несколько групп, учитывающих характер застройки: жилье низкого качества, типовое жилье, застройка сталинских времен, дома улучшенной планировки, элитное жилье. При этом качество жилья и его местоположение являются основными параметрами, влияющими на спрос на рынке жилья и учитываемыми в ценах на жилье.

Формирование рынка загородного жилья связано со снятием ограничений на индивидуальное загородное строительство. Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране рост достаточно зажиточной прослойки населения активизировал спрос на загородные дома, коттеджи. Спрос на загородное жилье зависит от месторасположения (предпочтение отдается ближайшему пригороду, направлению от города, наличию современных коммуникаций (электричество, газ, канализация, водопровод, телефон), близость мест отдыха (водоемы, лес), обеспечение личной безопасности и сохранности имущества.

Основные составляющие на рынке загородного жилья: новое строительство (застройка), старая застройка, незавершенное строительство. На всплеск деловой активности на этом рынке влияет время года (осень - затухание рынка, весна-лето - период подъема).

Рынок коммерческой недвижимости. Рынок нежилых помещений, или рынок коммерческой недвижимости, стал формироваться в связи с приватизацией

предприятий, он гораздо меньше, чем рынок жилья, количество проводимых операций невелико, но в связи с высокой стоимостью объектов является привлекательным для структур, работающих на данном рынке [25].

На рынке коммерческой недвижимости преобладают сделки аренды, а не купли-продажи или мены, как на рынке жилья. Рынок имеет большие перспективы и резервы для своего развития, особенно в крупных городах, но развивается медленно. Приобретая права на аренду нежилых помещений у муниципального фонда, арендаторы обязаны проводить за свой счет текущий ремонт, благоустраивать прилегающую территорию и т. д. Величина арендной ставки зависит от типа и месторасположения помещения, наличия отдельного входа, охраны, мест для парковки автомобилей, количества телефонных линий, близости к основным городским магистралям, удобства подъезда.

Этот рынок подразделяется на несколько сегментов, которые дифференцируются по функциональному назначению: офисные, торговые, складские, производственные.

Рынок офисных помещений. На рынке офисов сформировалось три основных сектора:

Первый сектор - престижные офисы, соответствующие мировым стандартам для административных помещений. Арендная ставка в таких помещениях очень высокая. По этой причине некоторые российские предприниматели часто арендуют первоклассные офисы за рубежом по более доступным ценам.

Второй сектор образуют офисы, находящиеся в хорошо отделанных и оборудованных помещениях, а иногда и в расселенных и качественно отремонтированных квартирах большого размера. Арендные ставки здесь приемлемы для успешно работающих фирм, на этом секторе наблюдается активный спрос, который постоянно растет.

Третий сектор составляют помещения в зданиях муниципального и ведомственного нежилого фонда, государственных предприятий (в основном



научных учреждений), кооперативных и частных предприятий. Это помещения без отделки и ремонта и сопутствующих услуг. Арендные ставки здесь невысокие.

Рынок офисных помещений имеет хорошую перспективу для своего развития, так как свобода ведения предпринимательской деятельности ведет к созданию все новых предпринимательских структур, нуждающихся в помещениях для их функционирования.

Рынок торговых помещений. Главным фактором успешной деятельности предприятий торговли является выгодное месторасположение, именно оно определяет объем товарооборота. Наибольшим спросом пользуются торговые помещения, расположенные рядом с главными транспортными узлами, станциями различных видов сообщения. Преобладающей формой сделок на рынке торговых помещений в центре города является купля-продажа торговых помещений, за пределами центра - аренда помещений. Ставки арендной платы в центре и на окраине отличаются в несколько раз. Как показывает практика, в Москве, например, ставки арендной платы становятся недоступными для российских торговых фирм, продающих дешевые товары для населения. Их место занимают фешенебельные магазины. Многие покупатели сначала берут торговое предприятие в аренду, чтобы проверить, пойдет или нет торговля в данном месте, а затем покупают его. Получает развитие практика, когда арендуется земельный участок, на котором осуществляется торговля с автомашин или из контейнеров.

Рынок складских помещений. Динамично развивающимся сегментом рынка недвижимости является рынок складских помещений. Для него характерна стабильность, устойчивость спроса и предложения, цен. На рынке предлагаются специализированные склады, оснащенные погрузо-разгрузочной техникой, отапливаемые, имеющие надежную охрану ангары, подвальные и полуподвальные помещения в административных зданиях и др. Особо выделяются таможенные склады.

В настоящее время применяются следующие основные формы предоставления складских помещений: аренда, ответственное хранение груза, ответственное хранение со страхованием.

Ставки арендной платы на рынке складских помещений дифференцированы в зависимости от степени автоматизации склада и наличия специального оборудования, месторасположения склада, удаленности от транспортных узлов. Предложение на рынке складов имеет тенденцию роста. Затраты на складское хозяйство значительно ниже затрат на жилье, офисные помещения. Увеличение потребности на складские объекты по мере увеличивающегося числа хозяйствующих субъектов будет предъявлять гарантированный спрос на складские помещения.

Рынок промышленной недвижимости. Для вновь образующихся производственных структур, для репрофилирования действующих нужны производственные площади. Большая часть производственных площадей предлагается в долгосрочную аренду. Требования к производственным помещениям зависят от специфики и технологии производства, требований по пожарной и экологической безопасности. В связи с продолжающимся экономическим кризисом продажа предприятий как имущественных комплексов не получила широкого распространения. Из-за несовершенства методической базы и опасений социального характера пока не распространяется процедура банкротств.

Наибольший интерес деловые круги проявляют к промышленной недвижимости, расположенной в регионах, из-за значительной дешевизны. Перспектива этого рынка зависит от перспективы развития национальной экономики.

Рынок земельных участков. Во многих странах земля является одной из основных ценностей, обращающихся на рынке недвижимости. В России рынок земельных участков только начинает складываться. Имеют место операции с

садово-огородными участками, дачными участками, небольшое число операций с землями выкупленных предприятий [15].

Общее число сделок по купле-продаже земельных участков, обмену, дарению и др. увеличивается. Купля-продажа и передача по наследству являются наиболее распространенными сделками с земельными участками.

Спрос и цена реализуемых участков зависят от назначения участка (под жилую застройку, для садоводства, для крестьянского хозяйства), удаленности от города, престижности местности, наличия поблизости водоемов, леса.

Становление земельного рынка, формирование рыночных цен на земельные участки происходит, однако, недостаточными темпами, что объясняется несовершенством правовой базы и действующего механизма земельных отношений.

В зависимости от законодательной базы, условий финансирования, форм владения рынок недвижимости постоянно претерпевает изменения и является уникальным для каждой страны, региона, города.

### 1.3 Технологии продаж недвижимости

Что же такое технология продаж?

Технология продаж – это четко прописанные этапы взаимодействия менеджера по продажам и покупателя.

Она позволяет:

- установить контакт с потенциальным покупателем;
- выстроить логический диалог с клиентом;
- повысить объем продаж за счет эффективных коммуникаций с клиентами.

Эффективная продажа делится на 7 ключевых этапов.

1-й этап. Знакомство.

Девиз этого этапа: «У вас никогда не будет второй возможности создать первое впечатление».

Первые 30-60 секунд клиент особо чувствителен к мельчайшим нюансам поведения продавца. Поэтому надо быть внимательным, следить за своей речью и своей интонацией. Помнить, что на данный момент вы для покупателя – абсолютно незнакомый человек. А ко всему незнакомому люди, как правило, относятся с опаской.

На этом этапе необходимо «подружиться» с клиентом, создать доверительную атмосферу между вами. Для этого необходимо определить в каком настроении клиент и как под него подстроиться. Профессиональный менеджер по продажам не только «составляет досье» на покупателя, но и контролирует свои жесты, голос, мимику.

Открытая улыбка, уместный комплимент, обращение к клиенту по имени, искренний интерес к его личности и проблемам – лишь основные способы расположения человека к дальнейшему разговору. А таких действенных способов на самом деле немало. Овладеть этими нехитрыми приемами может каждый. Однако необходимо помнить, что ваши действия должны быть уместны и искренни. Не играйте. Почувствовав фальшь и наигранность, клиент перестанет вам доверять.

И запомните: «подружиться» с клиентом – это не цель. Это всего лишь средство, которое поможет вам расположить покупателя к разговору «по душам», в ходе которого вы сумеете выявить его реальные потребности и помочь решить его боли с помощью своего продукта. Не останавливайтесь надолго на этом этапе. Почувствовав, что клиент готов, ведите его дальше.

2-й этап. Выявление потребности. Этап задавания вопросов.

Второй этап общения наступает тогда, когда доверие создано. Важно запомнить, что, если не слушать клиента, его выслушает кто-то другой. Сначала нужно узнать, как можно больше о собеседнике.

Старайтесь не задавать вопросы закрытого типа, на которые клиент сможет ответить только «да» или «нет». Пусть он разговорится, почувствует свою важность, а главное – сформулирует потребности и желания.

Постарайтесь определить, что для вашего клиента имеет наибольшее значение: какую задачу, ему нужно решить именно сейчас. Выяснив, какой мотив движет клиентом, можно грамотно презентовать свой товар.

3-й этап. Резюмирование.

Правильное резюмирование – это подведение итогов, которое прежде всего подготавливает к презентации товара. Это своеобразное структурирование полученной информации от клиента, выделение основной боли, которую мы будем решать с помощью своего товара. Кроме того, резюмирование потребностей это прекрасная возможность показать клиенту, что его услышали и правильно поняли.

Например: *«Если я правильно поняла, основная задача – привлечь новых клиентов, при этом сократить расходы на рекламу, верно?»*

После того, как подвели итог, еще раз обозначили основные боли клиента, переходим к презентации.

4-й этап. Презентация продукта.

После того, как клиент открыл вам душу, следует сделать нужные выводы, наступает время презентации, то есть непосредственное знакомство клиента с товаром. Происходит оно, как правило, по классической схеме AIDA:

A (attention): привлечение внимания клиента. Здесь необходимо подвести клиента к тому, что теперь вы говорите, а он слушает.

I (interest): вызов интереса к товару. Расскажите клиенту, почему ваше предложение может быть интересно именно для него.

D (desire): сделать так, чтоб у клиента появилось желание владеть товаром. Причем, вызывая интерес, делайте упор на логику, а здесь – играйте на эмоциях покупателя. Создайте привлекательные образы, которые не оставят его равнодушным. Рассказывайте о товаре, займите позицию, как будто товар уже куплен и покупатель с его помощью решает свои проблемы: продается не автомобиль, а престиж и безопасность, не пылесос, а чистота и здоровье, не мебель, а уют и комфорт, не фирменные часы, а имидж.

А (action): побудите потенциального покупателя к действию. Дайте ему понять, что все это время рассказывали о товаре не просто так, а для того, чтобы клиент его приобрел или сделал другое необходимое действие.

5-й этап. Работа с возражениями.

Следует быть готовым к тому, что после презентации могут последовать возражения со стороны клиента.

Возражение – это не всегда отказ. Если клиент возражает – он, скорее всего, уже заинтересован в продукте, но еще нуждается в дополнительной информации.

Как пройти возражения? Прежде всего, необходимо внимательно выслушать клиента. А затем дать ответы, но обязательно, по существу. Не стоит начинать презентацию заново! Отвечать следует только на конкретное возражение.

Как только вы убедитесь в том, что закончили с имеющимися возражениями, переходите к следующему этапу.

6-й этап. Закрытие. Продажа цены и получение денег.

Завершение сделки – это тот самый момент, ради которого была произведена работа с клиентом. Это самая ответственная часть процесса продажи. Все остальные этапы – лишь подготовка клиента.

После прекрасно проведенной презентации, удовлетворив все потребности клиента, после снятия всех его возражений, вы чувствуете, что он готов к покупке. Клиент начинает задавать больше конкретных вопросов, рассуждает о том, что произойдет, когда он купит товар, но он не дает окончательного ответа. Помогите ему поставить точку.

Для клиента приобретение товара означает, помимо всего прочего, и расставание с определенной денежной суммой. Принимая решение о покупке, он испытывает, своего рода, стресс. Это объясняет, почему клиенты чаще всего оттягивают момент, когда нужно говорить «да». Как правильно сказать клиенту р

цене? Существует несколько методов, которые помогут с этим, например, техника «бутерброд», прием «вилка», техника деление цены и т.д. [19].

Техника «бутерброда» заключается в том, что в переговорах цена помещается как бы между двумя «слоями», каждый из которых заключает в себе неоспоримую пользу для клиента. При использовании этой техники следует стремиться к тому, чтобы переговоры начинались и заканчивались указанием на пользу клиента, а не голыми цифрами.

Техника «деления» предполагает «расшифровку» цены за счет ее разложения на мелкие составляющие. Так, можно поделить затраты на купленный продукт на количество лет, в течение которых он будет использоваться, затем рассчитать затраты на месяц его эксплуатации.

7-й этап. Выход из контакта.

Завершение сделки – это финал процесса продажи, а выход из контакта – своеобразный постскрипtum, значением которого не стоит пренебрегать.

После продажи клиенту товара, взяли его деньги и ушли, но у него могут появиться неприятные ощущения, что решение о покупке могло быть и верным.

Чем больше денег заплатит клиент, тем острее он переживает этот внутренний конфликт. Следовательно, есть риск потерять возможность дальнейшего сотрудничества с ним.

Уходя, произведите на клиента такое же положительное впечатление, какое произвели в начале встречи. Закончите разговор фразами: «До свидания. Спасибо, что уделили мне время» или «Хочу еще раз выразить вам благодарность за ...». Благодарите именно этого клиента за именно эту покупку.

Выводы по разделу один. Были рассмотрены теория, методы и опыт совершенствования системы продаж.

Выявлены отличия рынка недвижимости от других рынков такие как: товар; формирование цены; способы финансирования сделки; степень ликвидности; баланс спроса и предложения; число потенциальных покупателей;

информированность участников сделки; методы регулирования; надежность прогнозирования рыночной ситуации.

При определении рыночной стоимости недвижимости неотъемлемым условием является анализ особенностей функционирования рынка недвижимости, которые оказывают существенное влияние на поток доходов за период владения, уровень риска инвестирования и возможную цену продажи объекта недвижимости на конкретную дату в будущем, являющихся информационным обеспечением доходного подхода.

А также рассмотрены технологии продаж недвижимости.



## 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО «ЖИЛСТРОЙ 9»

### 2.1 Состояние рынка недвижимости России

В первой главе отмечалось, что отличительными особенностями рынка недвижимости являются:

- индивидуальность ценообразования;
- высокий уровень транзакционных издержек;
- важная роль взаимодействия первичных и вторичных рынков;
- высокая зависимость цен, доходности и рисков состояния региональной экономики;
- многообразие рисков;
- низкая ликвидность товара на рынке;
- слабость ценовых механизмов саморегулирования рынка.

В силу вышеперечисленных причин рынок недвижимости выступает как несовершенный рынок, что определяет особую важность его анализа при принятии экономических решений.

С другой стороны, рынок недвижимости отличается рядом факторов, которые существенно затрудняют его анализ. Это:

- труднодоступность достоверной информации;
- ограниченное количество аналогичных сделок (а зачастую полное их отсутствие);
- многообразие факторов, определяющих тенденции развития рынка.

С учетом указанных обстоятельств анализ рынка недвижимости представляет собой настолько же важную, настолько и трудную задачу.

Понятие «анализ рынка недвижимости» в наиболее общем значении слова представляет собой целенаправленное исследование рынка для выявления тенденций его развития в целом или по отдельным сегментам. Такое исследование может проводиться в разных целях, которые можно свести в две основные группы:

1. Исследование рынка недвижимости как особой серы рыночной экономики в национальных или региональных масштабах в целом или по отдельным сегментам.

Относящиеся к этой группе исследования могут быть нацелены на решение таких задач, как:

- определение динамики и прогнозирование цен, спроса и предложения на рынке (в том числе в разрезе типов недвижимости, в территориальном разрезе);
- оценка доходности и рисков инвестирования в недвижимость в сравнении с иными вариантами инвестиций;
- оценка сравнительной эффективности инвестиций в различные типы недвижимости.

Результаты таких исследований, прежде всего, полезны профессиональным участникам рынка (риэлторам) для формирования стратегии их поведения на рынке. По результатам таких исследований могут быть приняты решения по переориентации с одного сегмента рынка на другой; по усилению активности на какой-либо территории; по увеличению или уменьшению веса недвижимости в инвестиционном портфеле.

2. Исследование рынка недвижимости и его внешней среды для принятия обоснованного решения, относящегося к конкретному объекту или проекту.

Целями таких исследований могут быть:

- принятие решений об инвестировании в объект недвижимости;
- формирование политики цен или арендной платы;
- принятие решений о продаже объекта недвижимости.

Ясно, что эти направления исследования рынка внутренне связаны между собой, поскольку второе направление невозможно реализовать без исследования общих тенденций развития рынка недвижимости; оно базируется на первом и является его конкретизацией применительно к определенному объекту недвижимости.

Вне зависимости от конкретной цели исследования достоверность полученных в его ходе результатов во многом зависит от качества и достоверности исходной информации, которая может быть получена как в ходе разового изучения состояния и тенденций развития рынка, так и на основе мониторинга рынка – непрерывного наблюдения за рынком с широким охватом отслеживаемых параметров [11].

Мониторинговые приемы изучения рынка имеют существенное преимущество, поскольку дают максимально подробную и актуальную картину функционирования рынка, однако обладают и не менее существенным недостатком, поскольку требуют весьма серьезных финансовых затрат и организационных усилий.

Вопрос о выборе источника информации о состоянии рынка недвижимости во многом зависит от структуры органов государственной власти в том или ином регионе, наличии специализированных организаций, занимающихся сбором и обработкой информации о рынке недвижимости.

На основе собранной информации проводится ее обобщение, позволяющее выявить тенденции в развитии рынка.

Существенное значение при обработке полученной информации имеет соблюдение правила обобщения однородной информации, точное определение ее вида:

- правильный выбор единицы сравнения – цена или арендная плата в расчете на квадратный метр общей или жилой площади для жилых зданий и на квадратный метр общей или полезной площади для коммерческих зданий и помещений существенно отличаются друг от друга;

- последовательное соблюдение границ избранного сегмента и пределов действительности полученных результатов – данные об уровне цен по рынку квартир в многоквартирных зданиях в целом не могут использоваться для определения цены конкретной квартиры; результаты исследования цен в одном

районе города нельзя непосредственно использовать как аргумент при принятии решения о покупке квартиры в другом районе;

- точное определение вида показателя, который используется в ходе исследования (цена предложения и цена продажи существенно отличаются друг от друга), его структуры (цена с учетом комиссионных или без них, арендная плата с учетом налогов, коммунальных платежей или без них и т.д.).

Результатом первого этапа анализа является систематизированная информация, показывающая динамику активности на рынке в целом и по его отдельным сегментам.

На основании сбора и обобщения данных, отражающих состояние и динамику рынка недвижимости, можно сделать целый ряд выводов, помогающих предпринимателю в организации своей деятельности.

Следующим шагом в исследовании рынка является определение меры происходящих на рынке изменений, их количественная оценка. Одним из широко используемых для этого в процессе общего анализа рынка приемов является выведение индексов, характеризующих динамику тех или иных показателей, отражающих состояние рынка.

Индекс – это отношение какого-либо показателя отчетного периода (например, цены) к аналогичному показателю базового периода. Индексный метод позволяет оценить динамику того или иного показателя, и его применение может быть весьма полезным. В любом случае, необходимо соблюдать грамотное применение индексов. Например, рост цен на первичном рынке жилья может быть следствием целого ряда обстоятельств: роста спроса, роста строительных издержек, изменения структуры строящегося жилья по видам применяемых материалов и пр. Сам по себе индекс прироста цены не сможет показать, что же все-таки повлияло на ту или иную ее динамику [7]. Не менее существенно и то, на основании какого массива данных делаются те или иные выводы. Используемая при выведении индексов информация должна быть репрезентативной как в количественном, так и в качественном составе.

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

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

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

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

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

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

Российский рынок недвижимости находится в начальной стадии своего развития, отправной точкой которого можно считать принятие Верховным Советом РФ 3 июля 1991 года Закона о приватизации государственных и муниципальных предприятий, где была зафиксирована необходимость оценки основного капитала в соответствии с представлениями о его предполагаемой

доходности. Указанное положение не было реализовано, Верховный Совет в июне 1992 г. Своим решением установил, что оценка приватизируемого имущества должна производиться на основе балансовой стоимости по состоянию на 1 июня 2012 г., что привело к существенному занижению стоимости имущества.

Становление рынка недвижимости в России начинается при практическом отсутствии какой-либо его связи с финансовым рынком (существовавшая в советский период система жилищного и строительного в целом финансирования, и кредитования к началу 2012 г. по существу уже развивалась). Для покупки нужны были «живые» деньги, причем желательно наличные и в свободно конвертируемой валюте.

Формирование уровня цен на рынке жилья в первой половине 90-х гг. происходило в крупных городах России как следствие спроса со стороны слоя лиц с наиболее высокими доходами [16].

Единого рынка объектов недвижимости (в том смысле, в котором они определены в Гражданском Кодексе) не существует. Объективнее говорить о существовании рынков отдельных элементов недвижимого имущества (жилья, коммерческой недвижимости, недвижимости производственного назначения) и формировании разрозненных предпосылок рынка объектов недвижимости.

«Рост цен зафиксирован на уровне 7,2% по отношению к первому кварталу текущего года», - сказал С. Круглик на селекторном совещании с восемью регионами РФ, которые испытывали на наиболее острые проблемы в жилищно-коммунальном комплексе зимой 2013-2014 годов.

Глава Росстроя заявил об увеличении объемов строительства жилья в первом полугодии 2-14 года, по сравнению с аналогичным периодом 2013 года. «По нашим оперативным данным, такой рост в России составил более 10%, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. То есть за июнь строителям удалось значительно подтянуть объемы жилья – объем ввода за июнь по оперативным данным превысит 5 млн. квадратных метров», - сказал С. Круглик.

С. Круглик привел данные Росстата, по которым в 57 субъектах РФ в текущем году за первое полугодие ввели жилья больше, чем за тот же период прошлого года. «Так, в ЦФО показатель ввода жилья, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, составил 108% (при этом по Московской области – 115%)», - сказал С. Круглик. По его информации, в СЗФО этот показатель составил 102,3%, в УФО – 122,3%, в СФО – 156%.

И все же, несмотря на все имеющиеся проблемы, операции с недвижимостью способны и сегодня приносить ощутимый доход.

В итоге можно сделать вывод о том, что, крайне необходим закон о рынке недвижимости, в котором должны быть определены единые понятия и термины, объекты рынка недвижимости, его профессиональные участники и стандарты их деятельности, а также рамки государственного регулирования рынка недвижимости в России.

## 2.2 Анализ внешних факторов ООО «Жилстрой №9»

Полное название предприятия - Общество с Ограниченной Ответственностью «Жилстрой №9».

Группа предприятий ООО «Жилстрой №9» основана на базе закрытого акционерного общества «Строительная фирма №9», зарегистрированного 18 августа 1993г., постановление Главы города Челябинска №518-3 от 18.08.1993г., свидетельство о государственной регистрации №35 серия ЧЛ.

ООО «Жилстрой №9» находится (государственная регистрация места) по адресу 454048, г. Челябинск, ул. Тарасова 48.

ООО «Жилстрой №9» занимается строительством как панельных, так и монолитно-каркасных домов.

ООО «Жилстрой №9» занимается строительством домов, продажей квартир и сдачей офисов в аренду.

Основные направления деятельности компании:

- выполнение функции заказчика - застройщика;

- разборка и демонтаж зданий и сооружений;
- монтаж подземных и наземных конструкций зданий;
- производство внутренних и внешних отделочных работ;
- устройство наружных инженерных сетей и коммуникаций;
- устройство внутренних инженерных систем и оборудования;
- строительство, реконструкция жилого фонда, гостиниц, спортивных комплексов;
- операции с недвижимостью;
- комплексное проектирование жилых, гражданских и производственных зданий и сооружений.

Фирма является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

На предприятии уделяется большое внимание социальной политике. В коллективе ежемесячно оказывается материальная помощь матерям-одиночкам и нуждающимся матерям, ветеранам инвалидам Великой Отечественной Войны, неработающим пенсионерам и ветеранам труда. Постоянно проводится благотворительная деятельность. Так ежегодно выделяются средства детскому онко-гематологическому центру областной детской клинической больницы, строительству мечети в г. Кыштыме, федерации хоккея Челябинской области.

Предприятие принимает активное участие в социально-экономическом развитии г. Челябинска. За счет средств предприятия: выполнено благоустройство территории и полный ремонт школы №104 с созданием спортивного ядра; выполнено благоустройство у дома №36 по ул. Университетская Набережная и выделена сумма 60 тыс. руб. ЖЭКу для ремонтных работ; отремонтирован фасад кожно-венерологического диспансера; отремонтированы помещения общества инвалидов Калининского района г. Челябинска; закуплен спортивный инвентарь для спортивного клуба в Тракторозаводском районе г. Челябинска; разработан проект и выполнен монтаж остановки общественного транспорта «Челябинский опытно-механический завод» по ул. Героев Танкограда, производится снос ветхо-



аварийного жилья по ул. Тарасова, ул. Омская и ул. Луганская и расселение семей и прочее.



Рисунок 2.1 - Организационная структура управления

Компания обладает обширной материально-технической базой, позволяющей самостоятельно осуществлять весь цикл строительных работ.

Основа трудового коллектива-люди, имеющие огромный опыт, настоящие профессионалы своего дела, много лет работающие в строительстве.

Компания работает с жилищными сертификатами, продуктивно сотрудничает со многими банками, которые предоставляют клиентам ипотечные кредиты.

Анализ возможностей совершенствования системы управления продажами целесообразно начинать с анализа внешнего окружения организации. Внешнее окружение любой организации представляет собой систему элементов, оказывающих опосредованное или непосредственное воздействие на саму организацию или ее отдельные элементы. Сообразно характеру оказываемого воздействия, внешнее окружение может быть представлено в виде факторов макро- и микросреды организации, для анализа каждой из которых применяются свои методики.

Для выявления слабых и сильных сторон организации проведем SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска (рисунок 2.1).

Таблица 2.1 – SWOT-анализ ООО «Жилстрой №9»

Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели</li> <li>- Более 20 лет на рынке</li> <li>- Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей</li> <li>- Позитивный Имидж компании в общественной жизни (участие в выставках, конкурсах, благотворительная деятельность)</li> <li>- Имеет опыт и ключевые компетенции: ген. подрядчик, заказчик, управление объектами недвижимости, разработка и согласование проектной документации, оформление прав на застройку и др.</li> <li>- Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- При использовании одной торговой марки на разных сегментах происходит размывание (например, элитное и типовое жилье).</li> <li>- Средняя удовлетворенность потребителей качеством выполненных работ в типовом жилищном строительстве (ровность полов, потолков, звукоизоляция и пр.)</li> <li>- Существующая структура затрудняет вывод рентабельных направлений</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.1

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вывод новой серии домов в сегмент выше среднего</li> <li>- Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости (торговые и развлекательные центры)</li> <li>- Выход на смежный рынок малоэтажного строительства. Строительство многоэтажных паркингов</li> <li>- Проработка механизма ипотечного кредитования и системы залога за квартиру, для привлечения населения со средней платежеспособностью</li> <li>- Увеличение статуса в Администрации и комитетах, принимающих решение о выделении земли</li> <li>- Продвижение в область, регионы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усиление конкуренции на рынке типового жилья</li> <li>- Уменьшение рентабельности строительства типового жилья</li> <li>- Резкий рост курса Евро приводит к росту цен на строительные материалы и уменьшает спрос</li> <li>- Усиление давление производителей стройматериалов</li> <li>- Выход на рынок Иностранных Компаний (Германия и т.д.)</li> </ul>

Проведенный SWOT-анализ показывает возможность движения компании к клиентам, к производителям, возможность интеграции и диверсификации. Компания может осуществлять плавное движение вверх в типовом жилье и создать новые торговые марки для разных сегментов.

Анализ внешней среды - процесс стратегического управленческого анализа, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей. Главной целью анализа ООО «Жилстрой №9» является получение необходимой планово-прогнозной информации. Дополнительная цель - выявить сильные и слабые стороны самого предприятия, а также возможности и риски, связанные с его внешней средой. Рассмотрим внешнюю макросреду ООО «Жилстрой №9» с помощью PEST-анализа (таблица 2.2).

Проанализировав факторы внешней макросреды ООО «Жилстрой №9», можно сделать вывод, что в целом наблюдается благоприятная ситуация для его развития и внедрения новых технологий.

Таблица 2.2 – PEST-анализ ООО «Жилстрой №9»

Факторы	Угрозы	Возможности
Технологические	- Устаревшие технологии	- Развитие новых технологий для

	производства	улучшения строительства
--	--------------	-------------------------

Продолжение таблицы 2.2

Факторы	Угрозы	Возможности
		- Появление новых видов оборудования.
Политические	- Будущие изменения в законодательстве в сторону увеличения налогов	- Поддержка клиентами отечественных предприятий.
Экономические	- Снижение уровня доходов населения из-за кризиса; - Присутствие на строительном рынке российских лидеров.	- Предоставление услуг и строительство домов по более выгодным ценам
Социальные	- Высокий уровень безработицы.	- Большое влияние рекламы на потенциальных клиентов;  - Приверженность клиентов к российскому обслуживанию.

Анализ конкурентов.

На Челябинском рынке строительно-ремонтных услуг существует ряд фирм, занимающихся подобной деятельностью:

ООО «Бизнес-Строй» работает на строительном рынке Челябинской области с 1990 года. За все годы производственной деятельности построено реконструировано и введено в эксплуатацию более 200 объектов различного назначения. В центральном офисе располагается аппарат управления компании. Перечень товаров и услуг: монтаж легких ограждающих конструкций, капитальный ремонт помещений, косметический ремонт помещений, реконструкция (переоборудование) зданий и сооружений, строительство зданий и сооружений, фасадные работы, кровельные работы, устройство полов, теплые полы, устройство подвесных потолков, вентиляция, кондиционирование, водопровод, канализация, отопление, сварочные работы, устройство электроснабжения и освещения, проектные работы, оформление разрешительной документации (согласование).

Компания ЗАО «ЧелябСтройКон», которая успешно реализует строительные проекты начиная с 1996 года. Компания предлагает следующие услуги: перепланировка и дизайн-проект зданий и квартир; строительство жилых

домов, зданий и сооружений; комплексный ремонт и отделка квартир, офисов и производственных помещений; реконструкция и ремонт зданий; возведение малых архитектурных форм (беседки, заборы, и т.д.); услуги по обеспечению строящихся объектов материалами; устройство подвесных потолков; вентиляция, кондиционирование; водопровод, канализация, отопление; устройство электроснабжения и освещения.

Таким образом, все вышеперечисленные компании являются лидерами на рынке, но следует отметить, что на территории Челябинска действует много и других строительных компаний, предлагающих более узкий круг строительно-ремонтных услуг. Все эти фирмы, по сути, занимаются аналогичным видом деятельности, однако, в каждом из них есть услуги, которые не предоставляются другими компаниями, что позволяет сотрудничать друг с другом. Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, поэтому существует потребность у фирмы в отслеживании конкурентных изменений. Только при этих условиях фирма может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности и выработать оптимальную стратегию, которая всегда направлена на создание или поддержание собственного конкурентного преимущества.

Анализ основных экономических показателей предприятия.

Основным источником информации для проведения анализа финансового состояния является бухгалтерский баланс. Он характеризует финансовое положение организации по состоянию на определенную дату. В настоящее время бухгалтерский баланс построен по принципу «Нетто». Это значит, что в валюту баланса включается имущество в оценке по остаточной (покупной) стоимости, уставный капитал – за вычетом собственных акций, выкупленных у акционеров, а нераспределенная прибыль – за вычетом непокрытых убытков.

Основным принципом группировки статей актива и пассива, как отмечается в ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организаций», является скорость обращения. Статьи актива расположены в бухгалтерском балансе в соответствии с признаком последовательного увеличения степени ликвидности

имущества, а статьи пассива – в соответствии с признаком увеличения степени изымаемости финансовых ресурсов. Помимо бухгалтерской отчетности, некоторые данные, характеризующие финансовое состояние, отражаются в формах статистической отчетности П-2 «Сведения об инвестициях» и П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации».

Прибыль - это обобщающий показатель, наличие которого свидетельствует об эффективности производства, о благополучном финансовом состоянии. Иначе говоря, прибыль – позитивный результат деятельности предприятия. Получение прибыли ставят основной своей задачей коммерческие организации. Отсюда ясно, что я буду рассматривать в дальнейшем деятельность именно коммерческой организации.

Сохранены только фактические показатели выручки (нетто) от продажи товаров, работ, услуг, себестоимости продукции, коммерческих расходов и управленческих расходов и т.п. как за текущий отчетный, так и за предыдущий период. В отчете о прибылях и убытках отсутствуют плановые показатели. Как в существовавшей форме отчета, так и в новой, нет раздела, характеризующего использование прибыли. В формировании чистой прибыли ООО «Жилстрой №9» основную роль играет валовая прибыль - разница между выручкой от реализации продукции и ее полной себестоимостью.

Поэтому целесообразно провести факторный анализ валовой прибыли.

Под факторным анализом понимается методика изучения и измерения воздействия факторов на величину результативных показателей. Факторы, влияющие на изменение валовой прибыли:

- изменение цен реализации - рост цен увеличивает валовую прибыль;
- полная себестоимость производства реализованной продукции - чем ниже себестоимость, тем больше прибыль;
- влияние объема реализации - чем больше объем при той же цене, тем больше прибыль (убыток) и изменение структуры реализации;
- увеличение реализации более рентабельных изделий приводит к росту

валовой прибыли.

Рассчитаем анализ динамики результатов финансовой деятельности ООО «Жилстрой №9» и занесем данные в таблицу 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ динамики результатов финансовой деятельности

ООО «Жилстрой №9» 2015 – 2016 гг.

№ п\п	Показатели	Единица измерения	2016г.	2015г.	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
1.	Выручка от продажи	тыс.руб.	454552	635096	- 180096	-28,4
2.	Валовая прибыль от продажи	тыс. руб	65776	99612	- 33836	-33,9
3.	Средний уровень валовой прибыли (п.2 : п.1 x 100)	%	14, 5	15, 7	-1,2	-7,6
4	Расходы на продажу	тыс. руб	-	-		
5.	Прибыль от продаж (п.2 - п.4)	тыс. руб	65775	99612	-33837	-33,9
6.	Рентабельность продаж (п.5: п.1x100)	%	14,5	15,7	-1,2	7,6
7.	Прочие доходы	тыс. руб	4297	980	3318	338,4
8.	Прочие расходы	тыс. руб	(41874)	(23729)	-18145	76,4
9	Прибыль до налогообложения(п.5+п.7+п.8)	тыс.руб.	28199	76365	-48166	-63,1
10	Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб	(1259)			
11	Текущий налог на прибыль	тыс. руб	9038	18757	-9719	-51,8
12	Чистая прибыль	тыс. руб	19161	57608	-38447	-66,7
13	Рентабельность деятельности (п.12: п.1) x100	%	4,2	9,1	-4,9	-53,8

Из таблицы 2.3 видно, что чистая прибыль в 2015 году составляла 57608 тыс. руб., а в 2016 году составила 19161 тыс. руб., соответственно она снизилась на 66,7%.

### 2.3 Анализ системы управления качеством ООО «Жилстрой №9»

Для того, чтобы провести анализ системы менеджмента качества ООО «Жилстрой №9» и провести анализ ее соответствия стандарту ISO 9001, была обработана информация о:

- степени удовлетворенности конечных потребителей;
- соответствии строительной продукции и услуг аренды установленным требованиям;
- политике в области качества;
- записях о качестве;
- менеджменте ресурсов;
- процессах жизненного цикла продукции;
- измерениях, анализе и улучшениях.

Как любая проверка СМК, этот анализ носит выборочный характер и отражает характерные черты СМК в целом.

Оценим ориентацию исследуемой организации на удовлетворение требований потребителя. Компания ООО «Жилстрой №9» поддерживает связь с потребителями. Отдел продаж ежегодно проводит опрос клиентов с целью оценить и выявить недостатки в работе компании.

Из опросов заказчиков, проводимом отделом продаж в 2015 и 2016 году, следует, что общее восприятие уровня качества в 2016 году снизилось.

На вопрос «Как бы вы оценили качество работ по пятибалльной шкале?», в 2016 году 10 % опрошенных оценило качество на 3 балла, 78 % на 4 балла, и лишь 12 % (vs 14% в 2015 г.) оценили качество работ на 5 баллов.

Те опрашиваемые, кто оценил работу на «хорошо» и «удовлетворительно» на вопрос «Почему вы недовольны качеством исполнения заказа?», и в 2015 и в 2016 отметили недостатки, которые можно условно разделить на 4 группы недовольности.



Первая группа: «сроки»: превышение сроков исполнения работ, несоответствие установленному графику.

Вторая группа: «несоответствие строительной продукции»: недоработка объема котлована, переработка объема котлована, не полностью выбранный фундамент при сносе, недостаточные углы откосов и др.

Третья группа - «побочные дефекты процесса», например: повышенный уровень пыльности, повышенный уровень шума при проведении работ.

Четвертая группа: «плохой уровень коммуникации»: например, проблемы сотрудничества с прорабом или мастером на психологическом уровне или несвоевременное предоставление документации для осуществления сделки.

Пункт 5.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 гласит: «Высшее руководство должно обеспечивать определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности». Для реализации этих требований строительной организации необходимо:

- выявлять требования потребителей;
- поддерживать связь с потребителями;
- оценивать удовлетворенность потребителей.

Характер опросов, проводимых отделом продаж позволяет оценивать уровень удовлетворенности заказчиков, однако, имеет ряд недостатков:

- не выявляет всех требований и ожиданий потребителей;
- не охватывает всей сферы деятельности компании (нет оценки услуги «аренда техники»);
- связь установленная таким образом имеет непостоянный характер (1 раз в год).

Кроме того, вопросы подаются оторвано от конкретных ситуаций, что не дает возможности проследить причины появления каждой конкретной жалобы. Оценка результатов носит абсолютный характер, тогда как, более объективно оценить результаты деятельности позволяет использование относительных показателей. Также, результаты опросов не используются компанией для

планирования улучшений и постановки целей в работе компании. Поэтому по данному вопросу можно рекомендовать следующие улучшения:

Следует определить и документально оформить требования потребителей ООО «Жилстрой №9» по всем направлениям деятельности. Следует определить конкретные цели и показатели работы компании, основанные на требованиях потребителей. Потребности и ожидания потребителей следует анализировать через запланированные промежутки времени и обновлять, по необходимости. Для установления постоянной связи с заказчиком организовать «горячую линию качества», таким образом, чтобы у заказчика была возможность в любое время обратиться в отдел качества компании ООО «Жилстрой №9». Для точной оценки удовлетворенности заказчиков ввести такой инструмент, как «Карта оценки проекта», которую заказчик мог бы заполнять во время и по выполнению проекта, с целью предоставления обратной связи.

Соответствие строительной продукции и установленным требованиям ООО «Жилстрой №9» производит на основании объективных результатов приемки-передачи объектов строительства заказчику и результатов оценки государственной приемочной комиссии. Однако характер и степень этих несоответствий не оценивается. Также руководство компании не проводит анализа ситуации по несоответствиям и не выявляет их тенденций.

В приведенной ниже диаграмме (рисунок 2.2) представлены все случаи несоответствия качества за 2015 и 2016 год, которые вызвали необходимость устранения дефектов и повлекли за собой дополнительные расходы средств компании «Жилстрой №9».

Общее количество случаев несоответствий качества строительной продукции в 2016 году увеличилось с 25 до 27. Но, учитывая то, что и количество проектов увеличилось от 21 до 29, можно сказать, что случаи производства несоответствующей строительной продукции имеют тенденцию уменьшаться.

Для определения количества несоответствий на один проект можно воспользоваться формулой:

$$N = \frac{N_{\text{несоотв.}}}{N_{\text{проектов}}} \quad (1),$$

где N – количество несоответствий на один проект;

$N_{\text{несоотв.}}$  – общее количество несоответствий;

$N_{\text{проектов}}$  – общее количество проектов.



Рисунок 2.2 - Динамика и характер несоответствий качества строительной продукции

Тогда, количество несоответствий на один проект в 2015 и 2016 году будет составлять:

$$N(2015) = \frac{25}{21} = 1.19$$

$$N(2016) = \frac{27}{29} = 0.93$$

Снижение количества несоответствий на один проект в 2016 году (рисунок 2.3) объясняется введением компанией практики разделения специализации труда, когда каждый из прорабов занимается только одним типом проектов.

Подобные простые, но яркие показатели могут и должны использоваться в ООО «Жилстрой №9» для постановки целей перед производственными

подразделениями, а также для стимулирования и поощрения сотрудников по результатам работы.

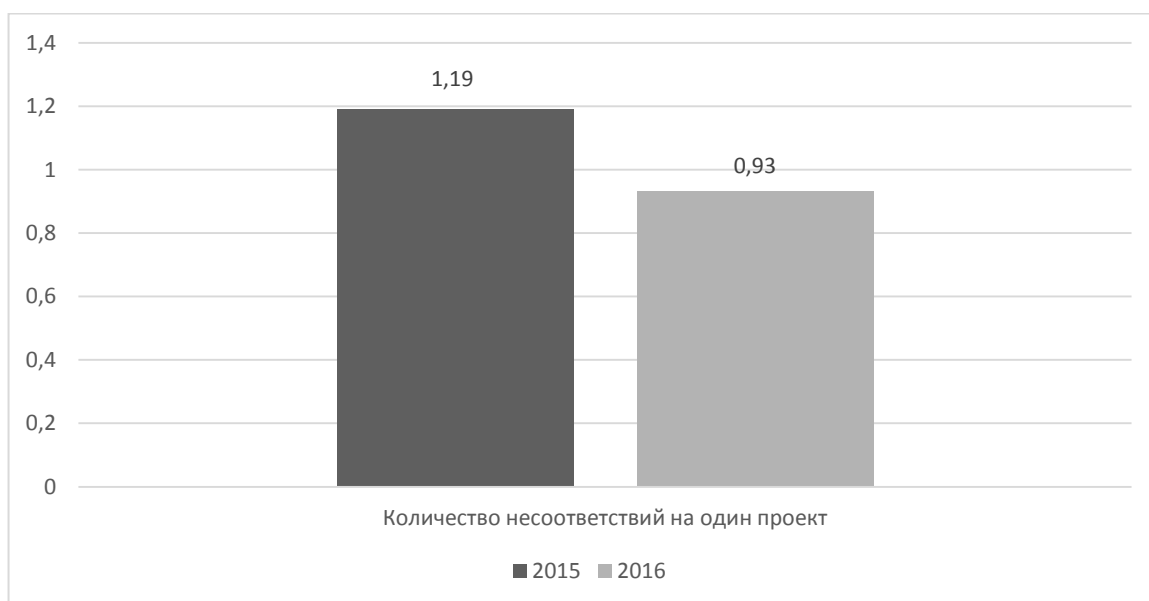


Рисунок 2.3 - Динамика количества несоответствий на один проект

Для установления оценки качества работ самими работниками, был проведен опрос, о качестве строительной продукции «котлован» среди прорабов и мастеров ООО «Жилстрой №9». Функции контроля качества на строительном участке предлагалось оценить по степени внедрения, ответив на поставленные вопросы: «всегда», «никогда», «иногда». Анализ результатов опроса показал, что не всегда полностью выполняются мероприятия, обеспечивающие качество строительной продукции. Было установлено, что это происходит в результате отсутствия запроса о проведении контроля качества выполнения работ со стороны руководства компании, отсутствия должного обучения, отсутствия должного документального и материального обеспечения. Результаты опроса представлены в таблице 2.4.

В соответствии с ГОСТом Р ИСО 9001 высшее руководство должно разработать политику в области качества для обеспечения свидетельств принятия своих обязательств по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а

также постоянному улучшению ее результативности. Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы политика в области качества:

- соответствовала целям организации;
- включала в себя обязательство соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества;
- создавала основы для постановки и анализа целей в области качества;
- была доведена до сведения персонала организации и понятна ему;
- анализировалась на постоянную пригодность.

Таблица 2.4 – Степень внедрения функций контроля качества на строительном участке

Вопрос	Распределение ответов в 2015 г., %	Распределение ответов в 2016 г., %
Всегда ли разбивочная геодезическая основа, предоставленная заказчиком, позволяет приступить к работе вовремя?	Всегда – 50 Часто – 12,5 Редко – 12,5 Никогда – 25	Всегда – 25 Часто – 25 Редко – 25 Никогда – 25
Позволяет ли расстановка разбивочных знаков качественно производить выемку грунта?	Всегда – 0 Часто – 75 Редко – 12,5 Никогда – 12,5	Всегда – 0 Часто – 12,5 Редко – 87,5 Никогда – 0
Всегда ли в ходе работ используются поверенные теодолиты?	Всегда – 0 Часто – 0 Редко – 12,5 Никогда – 87,5	Всегда – 0 Часто – 6,3 Редко – 87,5 Никогда – 6,3
Всегда ли организованные осушительные канавы, дренажи и искусственное понижение уровня грунтовых вод позволяют качественно отводить грунтовые воды?	Всегда – 25 Часто – 25 Редко – 37,5 Никогда – 12,5	Всегда – 25 Часто – 25 Редко – 25 Никогда – 25
Всегда ли согласован с заказчиком допустимый недобор грунта?	Всегда – 0 Часто – 100 Редко – 0 Никогда – 0	Всегда – 6,3 Часто – 87,5 Редко – 6,3 Никогда – 0
Всегда ли при черновой разработке осуществляется контроль отклонения отметок дна котлована от прокетных?	Всегда – 0 Часто – 0 Редко – 87,5 Никогда – 12,5	Всегда – 0 Часто – 6,3 Редко – 87,5 Никогда – 6,3
Всегда ли при планировочной разработке осуществляется контроль отклонения отметок дна котлована от прокетных?	Всегда – 75 Часто – 12,5 Редко – 0 Никогда – 12,5	Всегда – 75 Часто – 12,5 Редко – 12,5 Никогда – 0
Всегда ли после доработки недобора осуществляется контроль отклонения отметок дна котлована от проектных?	Всегда – 100 Часто – 0 Редко – 0	Всегда – 100 Часто – 0 Редко – 0

	Никогда – 0– 0	Никогда – 0
Всегда ли по окончании земляных работ производится документальное освидетельствование их качества с Заказчиком?	Всегда – 87,5 Часто – 6,3 Редко – 6,3 Никогда – 0	Всегда – 81,1 Часто – 6,3 Редко – 6,3 Никогда – 6,3

Продолжение таблицы 2.4

Вопрос	Распределение ответов в 2015 г., %	Распределение ответов в 2016 г., %
Всегда ли осуществляются необходимые лабораторные заключения (например, освидетельствование грунтов на соответствие геологическому разрезу)?	Всегда – 0 Часто – 50 Редко – 50 Никогда – 0	Всегда – 0 Часто – 25 Редко – 75 Никогда – 0
Всегда ли на объекте ведется Общий журнал работ?	Всегда – 0 Часто – 50 Редко – 50 Никогда – 0	Всегда – 37,5 Часто – 62,5 Редко – 0 Никогда – 0
Всегда ли на объекте ведется журнал авторского надзора проектной организации?	Всегда – 50 Часто – 50 Редко – 0 Никогда – 0	Всегда – 0 Часто – 25 Редко – 50 Никогда – 25
Всегда ли на объекте ведется Оперативный журнал геодезических работ?	Всегда – 0 Часто – 0 Редко – 81,1 Никогда – 18,9	Всегда – 0 Часто – 0 Редко – 75 Никогда – 25

В результате бесед с сотрудниками организации установлено, что Политика в области качества не доведена до сведения персонала и не представлена в компании в доступном для всех виде.

В компании существует формально оформленная схема управления качеством строительной продукции на всех этапах ее жизненного цикла. Схема представлена на рисунок 2.4.

Исследование записей используемых на строительных объектах для подтверждения соответствия процесса производства строительной продукции требованиям показало, что прораб ведет только лишь учет количества вывезенных материалов, фиксируя при этом номера самосвалов. Данная методика контроля работ не позволяет зафиксировать, оценить и работать с такими параметрами качества работы, как потери времени и простои техники, которые являются критичными как для заказчика, так и для самой компании ООО «Жилстрой №9» и влияют на степень удовлетворенности заказчика.

Эти проблемы являются актуальными и каждый раз обсуждаются во время еженедельных совещаний.



Рисунок 2.4 - Схема управления качеством строительной продукции в течение жизненного цикла проекта ООО «Жилстрой №9».

Анализ показал, что было бы целесообразным создание и использование контрольных карт производства, содержащих контрольные точки и возможные проблемы при выполнении каждого из вида работ.

Таким образом, ООО «Жилстрой №9» не выполняет требования п. 7.1. ГОСТ Р ИСО 9001, в котором говорится о том, что при планировании процессов жизненного цикла продукции организация должна установить подходящим для нее образом записи, необходимые для обеспечения свидетельства того, что процессы жизненного цикла продукции и продукция соответствуют требованиям.

Решающим ресурсом при производстве строительной продукции является человек. 6.2.1 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 гласит, что персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта.

Уровень компетентности сотрудников ООО «Жилстрой №9» можно оценить, проанализировав данные, приведенные в таб. 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – Уровень образования персонала ООО «Жилстрой №9»

Наименование должности	Высшее образование, чел.	Средне-специальное образование, чел.	Среднее образование, чел.
Генеральный директор	1	-	-
Руководители 1-го и 2-го уровней управления	14	-	-
Бухгалтеры	4	-	-
Специалисты по кадрам	2	-	-
Прорабы	6	4	-
Мастера	-	6	-
Геодезист	1	-	-
Специалисты по сметам	-	2	-
Водители и машинисты	-	10	15
Работники склада	-	4	7
Менеджеры по продажам	4	-	-
Всего, %	40%	32,5%	27,5%

Как следует из данных таблиц 2.5 и 2.6, несмотря на то, что в компании «Жилстрой №9» довольно высок уровень персонала с высшим образованием 40%, однако достаточно большое количество сотрудников без специализированного образования, например, среди прорабов только 30% сотрудников имеет строительное образование, тогда как именно прорабы отвечают за организацию производства строительной продукции.

Таблица 2.6 - Уровень образования персонала ООО «Жилстрой №9», влияющего на соответствие продукции требованиям

Количество сотрудников:	2015	2016	Изменение показателя
Начальников участков с профильным образованием (строительство)	50%	50%	0
Прорабов с профильным образованием (строительство)	20%	30%	+ 10%
Мастеров с профильным образованием (строительство)	40%	50%	0
Главный инженер с профильным образованием	100%	100%	100%
Геодезист с профильным образованием	100%	100%	100%



Это негативно сказывается как на качестве строительной продукции (о чем свидетельствуют частые случаи несоответствия качества), так и на мотивировании сотрудников (отсутствует мотивация – карьерный рост). В связи с этим можно рекомендовать организовать внутри кампанию по повышению квалификации сотрудников. К примеру, можно создать учебный центр, координирующий проведение специальных курсов внутри компании силами своих сотрудников, направление сотрудников на внешнее обучение, стимулирование получения профильного образования путем компенсации части оплаты за образование. Введение подобных практик положительно скажется на общей социально-психологической атмосфере в компании.

В ООО «Жилстрой №9» внедрены и применяются процессы мониторинга, измерения качества строительной продукции. Это реализуется установлением непосредственных инструментальных измерений, проводимых геодезистом компании (в случае производства замеров объемов работ) или привлеченными лабораториями (например, в случае замеров показателей состава грунта). В тоже время недостаточно внедрены методы анализа и не ведется планирования улучшений. Это также происходит вследствие отсутствия заинтересованности руководства, отсутствия информированности сотрудников, недостаточного уровня образования сотрудников в сфере управления качеством. Поэтому можно рекомендовать организацию блока обучения сотрудников в сфере управления качеством.

Исходя из результатов анализа системы управления качеством ООО «Жилстрой №9» можно сделать следующие выводы:

- 1) Требования заказчиков строительной продукции не всегда удовлетворяются.
- 2) Отсутствует постоянное улучшение качества и наблюдается увеличение количества жалоб потребителей.
- 3) Происходят финансовые потери компании на устранение дефектов на этапе сдачи объекта.

4) Одни и те же дефекты качества повторяются от раза к разу. В компании не практикуется анализ причин появления жалоб потребителей.

5) Используемые методики контроля работ не позволяют зафиксировать, оценить и работать с параметрами качества работы, которые являются критичными как для заказчика, так и для самой компании ООО «Жилстрой №9» и влияют на степень удовлетворенности заказчика.

6) Недостаточно внедрены методы анализа и не ведется планирование улучшений.

7) Политика в области качества не содержит обязательства соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества, не подкреплена целями в области качества не обновлялась с 2015 года и неизвестна сотрудникам.

8) В компании «Жилстрой №9» работает достаточно большое количество сотрудников без специализированного образования. Это негативно сказывается на качестве строительной продукции.

9) Сотрудники не заинтересованы улучшать результаты в области качества.

Выводы по второму разделу. Подводя итог, можно сделать вывод, что многие недостатки системы менеджмента качества возникают вследствие несовершенства общей организации управления компанией и имеют схожие черты, а некоторые из них повторяют друг друга.

Анализ организации управления предприятием и состояния системы менеджмента качества компании ООО «Жилстрой №9» показывает, какие недостатки существуют в управлении компании и дает возможность определить направления совершенствования.

Некоторые недостатки:

- требования заказчиков строительной продукции не всегда удовлетворяются;

- отсутствует постоянное улучшение качества и наблюдается увеличение количества жалоб потребителей;
- происходят финансовые потери компании на устранение дефектов на этапе сдачи объекта;
- одни и те же дефекты качества повторяются от раза к разу. В компании не практикуется анализ причин появления жалоб потребителей;
- используемые методики контроля работ не позволяет зафиксировать, оценить и работать с параметрами качества работы, которые являются критичными как для заказчика, так и для самой компании ООО «Жилстрой №9» и влияют на степень удовлетворенности заказчика;
- недостаточно внедрены методы анализа и не ведется планирование улучшений;
- в компании «Жилстрой №9» работает достаточно большое количество сотрудников без специализированного образования;

## ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ООО «ЖИЛСТРОЙ 9»

### 3.1 Разработка усовершенствованной системы продаж

Усовершенствованная система управления продажами ООО «Жилстрой №9» выстраивается на следующих основных элементах управленческой деятельности:

- выявление целевых групп, на которых фокусируются продажи: отдельные целевые клиентов; целевые группы; сегменты; стратегические ниши; поддерживающие ниши;

- определение стратегии и тактики работы с целевыми: выход на целевые группы; формулирование снятия возражений; разработка контрпредложений; разработка механизмов переключения клиентов конкурентов; определение тактики удержания клиентов, расширения спектра предложений; определение тактики работы с претензиями и т.п.;

- формирование каналов распределения и продаж: определение эффективных каналов распределения с точки зрения наиболее интенсивного и эффективного распределения продукции;

- управление каналами продаж: прогнозирование продаж по каналам; определение условий для каждого канала; управление стимулированием и коммуникацией с потребителями и т.д.;

- стимулирование канала распределения (торговый маркетинг): планирование и реализация мероприятий по стимулированию распределения продаж между участниками канала, методологическая поддержка продаж каналов распределения;

- организация менеджмента продаж: формирование в компании структуры управления продажами, определение задач и функций структуры управления продажами (структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе: по территориям, группам клиентов, товарным линейкам и т.д.);

- текущее управление продажами: планирование и контроль сотрудников; найм, отбор и адаптация; мотивация сотрудников; анализ деятельности сотрудников (подведение итогов, оценка итогов работы отдела);

- управление экономикой продаж: расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи; обеспечение требуемых показателей распределения, сбыта, эффективности продаж, оценка личной эффективности сотрудников.

Цели разработки усовершенствованной системы продаж ООО «Жилстрой №9»:

- обеспечение необходимой прибыли, достаточной для существования компании;

- плановый рост объема продаж в соответствии со стратегическими планами развития компании;

- независимость от кадров.

Перед тем, как внедрять проектные изменения, необходимо рассмотреть факторы, способствующие изменениям или препятствующие им, то есть движущие или сдерживающие силы изменений. Для выявления факторов, способствующих изменениям или препятствующих им, воспользуемся методом анализа поля сил К. Левина. Проведем оценку сил для проекта оптимизации каналов сбыта, показав это дифференциацией стрелок по ширине. Результаты оценки представлены на рисунке 3.1.

Исходя из рисунка 3.1 видно преобладание движущих сил над сдерживающими силами. Это говорит о целесообразности совершенствования системы управления продажами.

Ключевой движущей силой, вызывающей необходимость изменения системы продаж ООО «Жилстрой №9» выступает наличие внутренних проблем, с замедлением темпов роста продаж по итогам последнего анализируемого периода, а также с ростом затрат при снижающейся экономической отдаче от функционирования собственных офисов продаж.

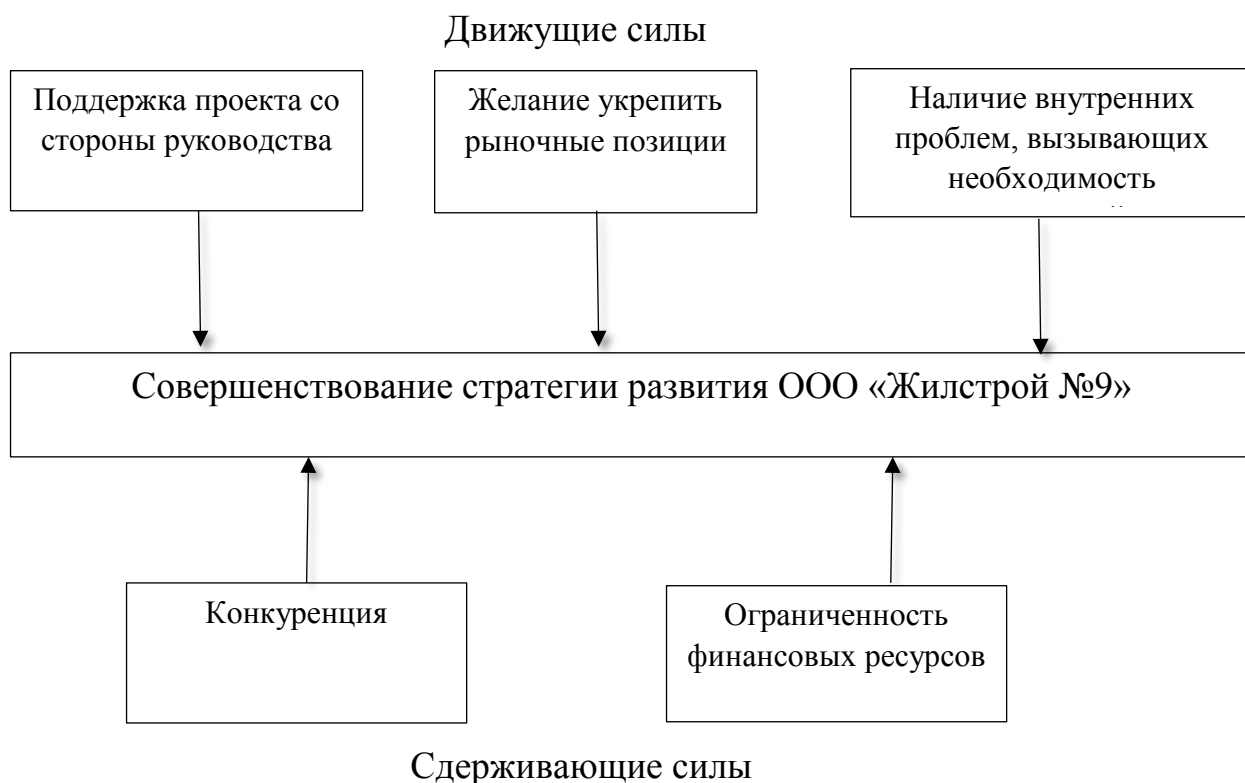


Рисунок 3.1 – Поле сил Курта Левина для организационных изменений при реализации проекта в ООО «Жилстрой №9»

Руководство ООО «Жилстрой №9» понимает суть возникших проблем и активно содействует реорганизации действующей системы продаж, стремясь не только поддержать экономические показатели, но и преследуя цели укрепления рыночных позиций компании. Укрепление рыночных позиций планируется добиться посредством существенного расширения степени охвата рынка.

К сдерживающим силам реализации организационных изменений относятся как внутренние факторы, обусловленные ограниченностью финансовых ресурсов, так и внешние, обусловленные наличием конкуренции на выбранных направлениях развития каналов продаж [4].

Вместе с тем, у компании имеются возможности противостоять внешним сдерживающим факторам посредством разработки грамотной стратегии конкурентной борьбы.

В сложившихся условиях для ООО «Жилстрой №9», как показал ранее проведенный анализ, возможно применение стратегии интегрированного роста, которая связана с расширением организации путем добавления новых структур.

Новыми структурами при этом будут выступать:

- подразделение, ответственное за взаимодействие с дилерами;
- подразделение, ответственное за участие компании в электронных торгах.

При реализации указанной стратегии будет осуществляться интегрированный рост как путем выхода на новые рынки сбыта, так и путем расширения изнутри (создание новых подразделений). При этом в обоих случаях будет происходить изменение положения организации внутри отрасли – ее позиции будут укрепляться, что положительно скажется на результатах деятельности.

В обосновании правильности выбора дальнейшего стратегического развития ООО «Жилстрой №9» можно применить матрицу Томпсона-Стрикланда (рисунок 3.2). Выбрать стратегию с точки зрения зависимости динамики роста рынка на продукцию и конкурентных позиций фирмы, учитывая ключевые факторы, характеризующие состояние компании, и результаты, полученные в ходе анализа.

### быстрый рост рынка

<p><b>1 квадрат стратегий</b></p> <p>1) Пересмотр стратегии концентрации 2) Горизонтальная интеграция или слияние 3) Стратегия сокращения 4) Ликвидация</p> <p>Слабая конкурентная позиция</p>	<p><b>2 квадрат стратегий</b></p> <p>1) <b>Концентрация</b> 2) Вертикальная интеграция 3) Централизованная диверсификация</p> <p>Сильная конкурентная позиция</p>
<p><b>3 квадрат стратегий</b></p> <p>1) Сокращение расходов 2) Диверсификация 3) Сокращение 4) Ликвидация</p>	<p><b>4 квадрат стратегий</b></p> <p>1) Централизованная диверсификация 2) Конгломеративная диверсификация 3) Совместное предприятие в новой отрасли</p>

### медленный рост рынка

Рисунок 3.2 – Матрица Томпсона-Стрикланда для ООО «Жилстрой №9»

Целями ООО «Жилстрой №9» являются: повышение объемов прибыли при усилении текущей эффективности деятельности и наращивание своего присутствия на рынке продаж за счет развития каналов сбыта, усиления маркетинговых позиций, повышения вовлеченности персонала к привлечению новых клиентов.

Из представленных вариантов стратегий для ООО «Жилстрой №9» целесообразно использование стратегии концентрации. Стратегия концентрации базируется на низких издержках, обусловленных покупательским сегментом, требования которого легче удовлетворить, чем требования остального рынка. Реализация данной стратегии основана на сосредоточении внимания на узком участке всего рынка. Целевой элемент, или ниша, может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к использованию продукции, или специальными свойствами продукции, привлекательными только для участников этого сегмента рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей из целевой ниши рынка. Используя такую стратегию производитель может достичь конкурентного преимущества благодаря: 1) меньшим, чем у конкурентов, издержкам при обслуживании этой рыночной ниши; 2) способности предложить находящимся в нише потребителям что-то отличное от предлагаемого конкурентами.

Такая сильная стороны, как инициативность руководства играет важную роль при выборе стратегии. Руководство организации заинтересовано в развитии и процветании бизнеса.

В финансировании стратегических направлений развития ООО «Жилстрой №9» работают высококвалифицированные специалисты высшего звена управления, имеющие большой опыт, но при этом требуется углубление и расширение квалифицированного потенциала среднего звена. Последняя проблема будет решена путем переобучения и повышения квалификации персонала.



Учитывая все выше перечисленное, можно сделать вывод, что выбранная стратегия – концентрации соответствует целям предприятия, состоянию и требованиям окружения, потенциалу и возможностям компании.

При этом, выбранная стратегия имеет невысокий риск.

Направлениями стратегии интегрированного роста в рамках усовершенствованной системы продаж ООО «Жилстрой №9» будут являться:

- развитие дилерской сети при одновременном сокращении сети собственных офисов продаж;
- обеспечение присутствия компании на электронных торговых площадках в целях расширения географии продаж.

Стратегия концентрации при этом будет достигаться за счет усиления взаимодействия с клиентами целевых групп посредством измененной маркетинговой и рекламной политики.

### 3.2 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта

В целях разработки подсистемы управления факторами реализации проекта оптимизации каналов сбыта ООО «Жилстрой №9» целесообразно разработать план внедрения и стратегическую карту реализации проекта, а также определить ключевые показатели, с помощью которых возможно отслеживать и управлять факторами реализации проекта. В таблице 3.1 представлен план внедрения сбалансированной системы показателей реализации стратегий интегрированного роста и стратегии концентрации ООО «Жилстрой №9» в части обеспечения более глубокого проникновения на рынок.

Таблица 3.1 – План внедрения сбалансированной системы показателей

Этап	Продолжительность этапа	Ответственный
Постановка целей и задач развития бизнеса	1 день	Генеральный директор
Определение ключевых показателей оценки рынка	1 день	Заместитель генерального директора по сбыту
Разработка плана проведения исследования потенциального рынка	2 дня	Заместитель генерального директора по сбыту

Исследование рынка и выявление параметров установленных показателей	1 неделя	Заместитель генерального директора по сбыту
---------------------------------------------------------------------	----------	---------------------------------------------

Продолжение таблицы 3.1

Этап	Продолжительность этапа	Ответственный
Обработка информации и составление отчета по результатам исследования	3 дня	Заместитель генерального директора по сбыту
Формулировка выводов и рекомендаций по формированию стратегии интегрированного роста	1 день	Заместитель генерального директора по сбыту
Изучение отчета, выводов и рекомендаций	1 день	Генеральный директор
Разработка плана реализации стратегии интегрированного роста	1 день	Генеральный директор
Разработка ассортиментной стратегии	1 день	Заместитель генерального директора по производству
Разработка системы материального стимулирования работников	3 дня	Заместитель генерального директора по работе с кадрами
Внедрение новой системы материального стимулирования работников	1 день	Заместитель генерального директора по работе с кадрами
Составление отчета о функционировании материального стимулирования работников	1 день	Заместитель генерального директора по работе с кадрами
Составление отчета, выводы и рекомендации	1 день	Генеральный директор
Разработка маркетинговой кампании	3 дня	Заместитель генерального директора по сбыту
Реализация маркетинговой кампании	2 недели	Заместитель генерального директора по сбыту
Составление отчета по результатам проведения кампании	3 дня	Заместитель генерального директора по сбыту
Представление результатов акции директору	1 день	Заместитель генерального директора по сбыту
Составление отчетов по результатам продаж	По итогам 1-го, 2-го и последующих месяцев после реализации акции	Заместитель генерального директора по сбыту
Представление отчета по результатам продаж	1 день	Заместитель генерального директора по сбыту
Анализ итогов реализации стратегии	В течении 1 дня по представлению отчета по результатам продаж	Генеральный директор
Корректировка стратегии	По мере необходимости	Генеральный директор

В целях формирования корпоративной стратегической карты произведем оценку бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов с позиции их сложности и трудоемкости в рамках реализации проекта совершенствования системы продаж для ООО «Жилстрой №9» представлена в таблице 3.2.

На основе произведенной оценки в дальнейшем можно будет разработать матрицу ранжирования бизнес-процессов с позиции их сложности и трудоемкости в рамках реализации проекта совершенствования системы продаж для ООО «Жилстрой №9».

Указанные инструменты облегчают задачи планирования реализации проекта совершенствования системы продаж, поскольку позволяют оценить их степень сложности их реализации с позиции выполнения. Также оценка позволяет рационально распределить обязанности по их выполнению между сотрудниками.

Таблица 3.2 – Оценка бизнес-процессов в рамках реализации проекта для  
ООО «Жилстрой №9»

КФУ	1 Повышение знаний о клиентах	2 Высокий уровень удовлетворенности клиентов	3 Разработка новых продуктов	4 Рост объемов продаж	5 Более глубокое проникновение на рынок	Количество КФУ	Проблемность
Бизнес-процессы							
1 Проведение исследования рынка	x	x				2	2
2 Разработка стратегии интегрированного роста		x		x	x	3	4
3 Корректировка ассортиментной стратегии		x	x	x	x	4	3
4 Разработка маркетинговой стратегии	x			x	x	3	3
5 Реализация маркетинговой стратегии				x	x	2	4
6 Корректировка стратегии интегрированного роста	x	x		x	x	4	2

На основе проведенной оценки разработаем матрицу ранжирования бизнес-процессов с позиции их сложности и трудоемкости в рамках реализации проекта совершенствования системы продаж для ООО «Жилстрой №9». Она представлена на рисунке 3.3.

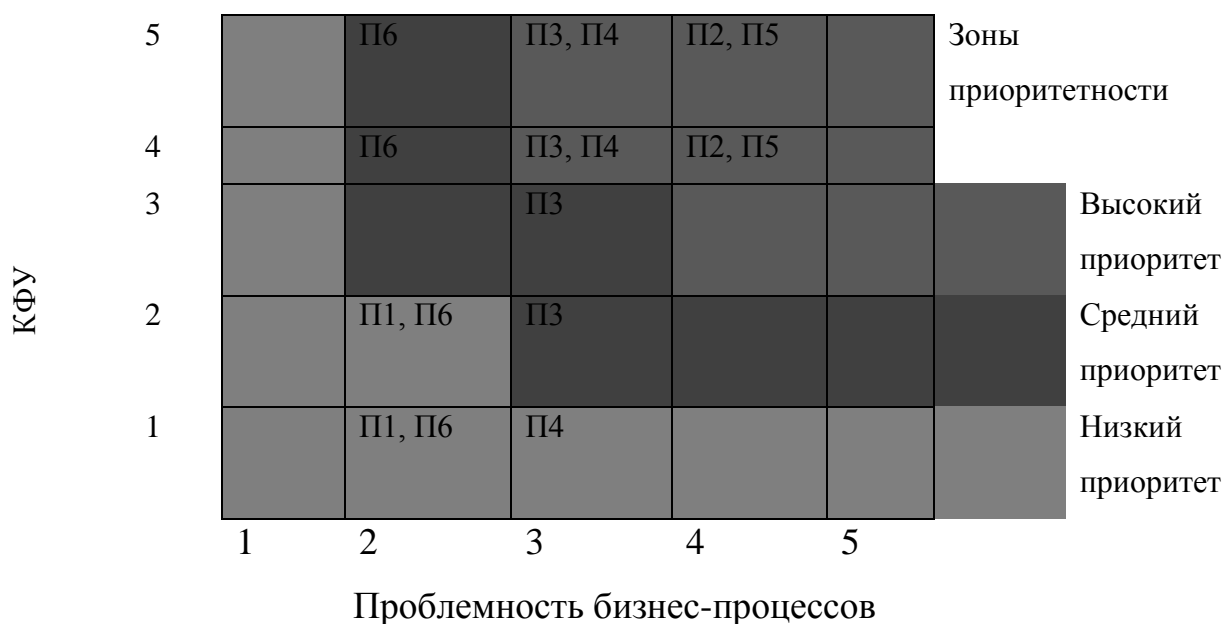


Рисунок 3.3 – Матрица ранжирования бизнес-процессов

Сформированные показатели эффективности реализации проекта ООО «Жилстрой №9» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Счетная карта выполнения показателей проекта для ООО «Жилстрой №9»

Перспективы	Цели	Показатели	Значения		
			2017	2018	2019
Финансы	Обеспечить рост доходности бизнеса, в том числе и за счет выхода на новые рынки	Прирост доходов от продаж, %	-	12	20
		Прирост доходов от продаж на новых рынках, %	5	5	5
Клиенты и маркетинг	Обеспечить более глубокое проникновение на рынок (стратегия концентрированного маркетинга) за счет выявления и удовлетворения скрытых потребностей клиента	Расходы на маркетинг, % прибыли	10	30	40
		Прирост продаж, %	12	15	17
		Доля рынка, %	6	7	8
		Индекс удовлетворенности клиентов, %	90	93	95
	Обеспечить более широкий охват рынка (стратегия интегрированного роста) за счет применения новых технологий	Расходы на заключение дилерских договоров, млн. руб.	12	4	4
		Прирост доходов от продаж, %	-	12	20
	Доля рынка, %	-	7	8	
Бизнес-процессы	Обеспечить эффективность бизнес-	Эффективность затрат на персонал, %	25	30	30

	процессов	Затраты на маркетинг, тыс. руб.	200	180	180
--	-----------	---------------------------------	-----	-----	-----

Перечисленные в таблице 3.3 показатели, затрагивают области финансов, клиентов и маркетинга, а также бизнес-процессов. В частности, в области финансов планируется: обеспечить рост доходности бизнеса, в том числе и за счет выхода на новые рынки.

В области клиентов и маркетинга: обеспечить более глубокое проникновение на рынок (стратегия концентрированного маркетинга) за счет выявления и удовлетворения скрытых потребностей клиентов, а также обеспечить более широкий охват рынка (стратегия интегрированного роста) за счет применения новых технологий продаж. В области бизнес-процессов: обеспечить эффективность бизнес-процессов. В рамках каждого из указанных направлений разработаны несколько показателей, которые позволяют отследить ход выполнения проекта с позиции достижения установленных значений контрольных показателей [9].

Расшифровка показателей и алгоритм их расчета представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Характеристика показателей реализации проекта

ООО «Жилстрой №9»

Области	Показатели	Формула расчета	Ответственный за расчет и выполнение норм
Финансы	Прирост доходов от продаж	Отношение доходов от реализации продукции в текущем периоде к доходам от реализации продукции в предыдущем периоде, %	Генеральный директор
	Доходы от продаж на новых рынках	Отношение доходов от реализации на новых рынках в текущем периоде к доходам от реализации на новых рынках в предыдущем периоде, %	Заместитель генерального директора по сбыту
	Расходы на маркетинг	Доля расходов на маркетинг в общем объеме прибыли, %	Заместитель генерального директора по сбыту
	Рост продаж	Отношение доходов от реализации продукции в текущем периоде к доходам от реализации продукции в предыдущем периоде, %	Генеральный директор
	Доля рынка	Доля продаж продукции компании в	Заместитель

		общем объеме продаж на рынке, %	генерального директора по сбыту
--	--	---------------------------------	---------------------------------

Продолжение таблицы 3.4

Области	Показатели	Формула расчета	Ответственный за расчет и выполнение норм
	Индекс удовлетворенности клиентов	Отношение числа положительных отзывов клиентов, полученных в ходе опроса клиентов, к общему числу опрошенных клиентов, %	Заместитель генерального директора по сбыту
Бизнес-процессы	Эффективность затрат на персонал	Отношение расходов на оплату труда к объему выручки от продаж, %	Заместитель генерального директора по работе с кадрами
	Затраты на обучение персонала	Включают затраты на поиск, оформление и организацию обучения	Заместитель генерального директора по работе с кадрами

Для успешной реализации проекта был сформулирован перечень стратегических инициатив, рекомендованных к внедрению (таблица 3.5), который включает в себя предложения в рамках отдельных бизнес-направлений компании.

Таблица 3.5 – Счетная карта выполнения показателей проекта для

ООО «Жилстрой №9»

Перспективы	Цели	Показатели	Значения			Стратегическая инициативы
			2016	2017	2018	
Финансы	Обеспечить рост доходности бизнеса, в том числе и за счет продаж на новых рынках	Прирост доходов от продаж, %	-	12	20	Внедрение CRM-системы
		Прирост доходов от продаж на новых рынках, %	5	5	5	
Клиенты и маркетинг	Обеспечить более глубокое проникновение на рынок (стратегия концентрированного маркетинга) за счет выявления и удовлетворенности потребностей клиента	Расходы на маркетинг, % прибыли	10	30	40	Внедрение CRM-системы
		Прирост продаж, %	12	15	17	
		Доля рынка, %	6	7	8	
		Индекс удовлетворенности клиентов, %	90	93	95	
	Обеспечить более широкий охват рынка (стратегия интегрированного	Расходы на освоение новых технологий продаж, млн.	1	0,5	0,5	Внедрение CRM-системы

	роста) за счет освоения новых технологий продаж	руб.			
		Прирост доходов от продаж, %	-	12	20
		Доля рынка, %	-	7	8

### Продолжение таблицы 3.5

Перспективы	Цели	Показатели	Значения			Стратегические инициативы
			2016	2017	2018	
Бизнес-процессы	Обеспечить эффективность бизнес-процессов	Затраты на внедрение системы мотивации, тыс. руб.	25	30	30	Разработка системы мотивации
		Затраты на обучение и повышение квалификации работников, тыс. руб.	80	10	10	Разработка должностной инструкции специалиста и ключевых показателей эффективности

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, сокращение от Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Результаты реализации разработанной стратегии интегрированного роста и концентрированного маркетинга позволят обеспечить более широкий охват рынка (в случае освоения и использования новых технологий продаж) и более глубокое проникновение на рынок (в условиях действующего бизнеса) и, тем самым будет способствовать росту продаж и прибыли организации.

В таблице 3.6 представлена система показателей для работников ООО «Жилстрой №9».

Таблица 3.6 – Система ключевых показателей эффективности для работников  
ООО «Жилстрой №9»

Работники	Выполняемые задачи в ходе реализации проекта	Зоны ответственности	Итоговый показатель	Алгоритм расчета
Генеральный директор	Разработка плана стратегии развития	Разработка и реализация стратегии на основе предварительного анализа данных об исследованиях рынка с целью обеспечения более глубокого проникновения на рынок как услуг существующей ассортиментной группы, так и новых услуг	Рост продаж	Отношение доходов от реализации продукции в текущем периоде к доходам от реализации продукции в предыдущем периоде, %
	Разработка проекта совершенствования системы продаж		Единовременные и постоянные затраты	Единовременные затраты (обучение, лицензии) и постоянные затраты (персонал, расходные материалы и проч.)
Заместитель генерального директора по сбыту	Разработка маркетинговых стратегий	Оценка и планирование финансовых ресурсов для реализации стратегии	Расходы на маркетинг	Доля расходов на маркетинг в общем объеме прибыли, %
	Реализация проекта совершенствования системы продаж		Рост продаж	Отношение доходов от реализации продукции в текущем периоде и доходам от реализации продукции в предыдущем периоде, %
Заместитель генерального директора по кадрам	Организация обучения персонала	Обеспечение кадровой поддержки реализации проекта	Затраты на обучение и повышение квалификации работников	Включают затраты на поиск, оформление и организацию обучения
	Совершенствование системы материального стимулирования		Затраты на введение системы мотивации	Отношение расходов на оплату труда к объему выручки от продаж, %



	я работников			
--	--------------	--	--	--

Основным ответственным лицом, ответственным за реализацию проекта является генеральный директор. Также в процессе реализации проекта задействованы заместитель генерального директора по сбыту, заместитель генерального директора по работе с кадрами.

### 3.3 Разработка подсистемы контроля и оценки экономической эффективности реализации проекта

На основании плана реализации проектных изменений составим план-график осуществления работ. План график осуществления работ по проекту оптимизации системы продаж ООО «Жилстрой №9» содержит этапы его реализации с привязкой к срокам их исполнения и указанием ответственных должностных лиц.

Ключевые этапы реализации проекта представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Этапы реализации проекта совершенствования системы продаж в ООО «Жилстрой №9»

Наименование этапа проекта	Длительность, дни	Начало	Окончание	Ответственный
Разработка проекта оптимизации системы продаж	31 1-31.08.2017	День X	X+31	Генеральный директор
Сокращение офисов продаж	30 1-31.09.2017	X+31	X+61	Заместитель генерального директора по сбыту
Развитие дилерской сети	30 1-31.10.2017	X+61	X+91	Заместитель генерального директора
Обучение персонала на курсах «менеджер электронных закупок»	15 16-31.10.2017	X+76	X+91	Заместитель генерального директора по кадрам
Приобретение необходимого оборудования, программного обеспечения для реализации продаж на электронных площадках	30 1-30.11.2017	X+91	X+121	Заместитель генерального директора по сбыту
Разработка системы мотивации	30 1-30.11.2017	X+91	X+121	Заместитель генерального директора по сбыту
Функционирование новой	-	X+122	-	Генеральный

системы продаж на постоянной основе	на	1.12.2017			директор
-------------------------------------	----	-----------	--	--	----------

Таким образом, проект совершенствования системы продаж путем оптимизации системы продаж в ООО «Жилстрой №9» может быть реализован в течении трех месяцев. Он начинается 1 августа 2017 года с разработки проекта и заканчивается 1 ноября 2017 года полным запуском системы продаж в обновленном варианте. На рисунке 3.4 представлена диаграмма Г. Ганта реализации проекта.

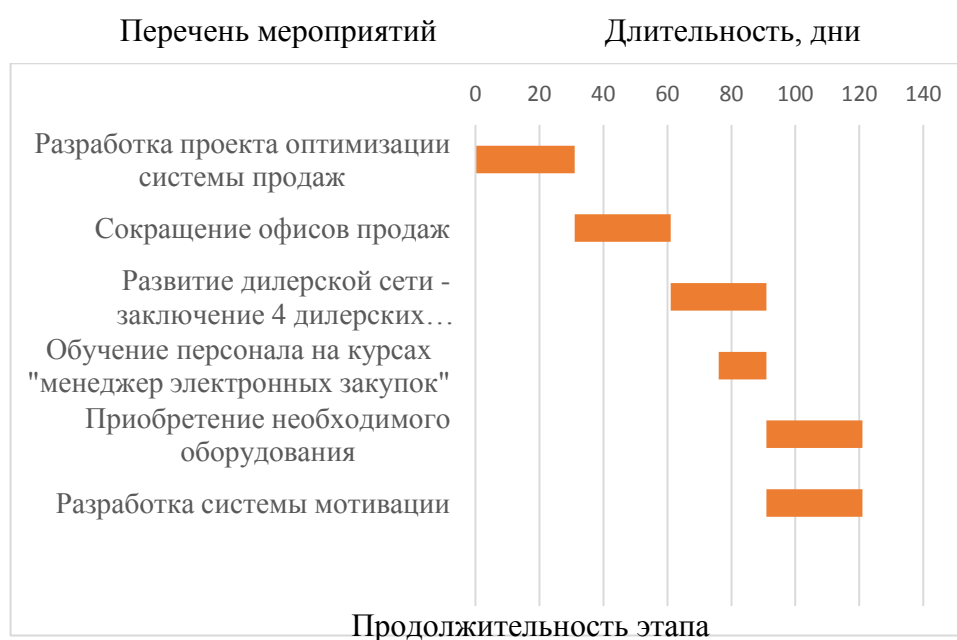


Рисунок 3.4 – Диаграмма Г. Ганта реализации проекта ООО «Жилстрой №9»

Определим затраты на оптимизацию системы продаж ООО «Жилстрой №9» и обеспечение его функционирования. В таблице 3.8 обобщенно представлены необходимые для осуществления проекта единовременные и текущие затраты, распределенные в соответствии со сроками их осуществления.

Таблица 3.8 – Общая сумма единовременных затрат и текущих затрат для реализации проекта ООО «Жилстрой №9»

Месяц, год	Сумма затрат, руб.	Состав затрат
Август, 2017	0,0	-
Сентябрь, 2017	1 050 000,0	Компенсационные выплаты работникам, уволенным в связи с сокращением штата исходя из оклада 35000 тыс. рублей,

		выплачиваемого в течение 3-х мес. 10 уволенным работникам
Октябрь, 2017	80 000,0	Обучение персонала на курсах «менеджер электронных закупок» исходя из стоимости обучения в размере 20 тыс. руб./1 человека; количество обучающихся 4 сотрудника
Ноябрь, 2017	1 500 000,0	Приобретение необходимого оборудования, программного обеспечения – 500 000,0 руб. Расходы на маркетинг (выпуск информационных, справочных материалов, производство образцов для предоставления дилерам) – 700 000,0 руб.

Продолжение таблицы 3.8

Месяц, год	Сумма затрат, руб.	Состав затрат
Декабрь, 2017	357 000,0	Оплата дилерского вознаграждения – 300 000,0 руб./мес. Плата за участие в электронных торгах – 50 000,0 руб./мес. Дополнительные налоговые платежи – 7 000,0 руб./мес.
Январь, 2018	357 000,0	
Февраль, 2018	357 000,0	
Март, 2018	357 000,0	
Апрель, 2018	357 000,0	
Май, 2018	357 000,0	
Июнь, 2018	357 000,0	
Июль, 2018	357 000,0	
ИТОГО	5 486 000,0	-

В таблице 3.9 представлен планируемый доход, исходя из прогноза экономии затрат на функционирование собственной сети офисов продаж и планируемого дохода от развития дилерской сети и выхода на электронные торговые площадки.

Таблица 3.9 – Планируемая сумма доходов от реализации проекта

ООО «Жилстрой №9»

Период	Доход, руб.	Примечание
Октябрь 2017	60 000	Поступления от продажи б/у мебели, оборудования
Ноябрь 2017	3 030 346, 6	Получение дополнительного дохода от развития дилерской сети – в размере 8 % от выручки в месяц – оценивается в 3 030 346, 6
Декабрь 2017	6 818 279,9	
Январь 2018	6 818 279,9	Получение дополнительного дохода участия в электронных торгах – в размере 10 - % от выручки в месяц – 3 787 933, 3
Февраль 2018	6 818 279,9	
Март 2018	6 818 279,9	
Апрель 2018	6 818 279,9	
Май 2018	6 818 279,9	
Июнь 2018	6 818 279,9	
Июль 2018	6 818 279,9	
ИТОГО	57 636 585,8	

Как показывают проведенные расчеты, общая сумма единовременных и текущих затрат для реализации проекта составляет 5 486 000,0 рублей. Общая сумма прогнозируемого дохода за прогнозируемый период составляет 57 636 585,8.

Общий экономический эффект проекта оценивается в размере:  $57\,636\,585,8 - 5\,486\,000,0 = 52\,150\,585,5$  руб. по итогам первого года реализации.

Для определения эффективности предложенных мероприятий обобщим представленную информацию о планируемых потоках доходов и расходов проекта, рассчитаем, насколько увеличится входящий денежный поток в результате реализации предложенных мероприятий, рассчитаем чистый дисконтированный доход и срок окупаемости проекта [13].

Для определения параметров окупаемости проекта произведем расчет показателей по следующему алгоритму:

1. Определение денежных потоков:

Размер требуемых вложений определяется по формуле:

$$\sum_{t=0}^T Z = Z_T, \quad (2)$$

где  $Z_T$  – затраты;

$t = 0$  – нулевой период, так как на начало проекта должны быть определенные деньги.

Поступления от реализации проекта определяется формулой:

$$\sum_{t=1}^T D = D_T, \quad (3)$$

где  $D_T$  – доход;

$t = 1$  – первый период.

2. Норма дисконта. Норма дисконта определяется ценой денег, инвестированных в проект.

Расчет ставки дисконтирования. В самом общем виде формула расчета выглядит так:

$$d = \text{Безрисковая ставка} + \text{Инфляция} + \text{Премия за риск} \quad (4)$$

Премия за риск – дополнительный доход инвестора за тот уровень риска, который свойственен данному проекту.

Безрисковая ставка – это процент прибыли, на которую можно рассчитывать при вложении капитала в инструмент с минимальным риском.

Инфляция – кризисное состояние денежной системы, обусловленное диспропорциональностью развития общественного воспроизводства, проявляющееся в общем и неравномерном росте цен на товары и услуги.

Инфляция в России сегодня составляет 4,10% в годовом выражении (официальные данные Росстата за апрель 2017 года).

Премия за риск – это составная величина, которая может включать разное число специфических рисков, но необходимо учесть все риски присущие этому проекту.

Каждый специфический риск увеличивает суммарную ставку на определенную величину, и общая премия получается путем сложения отдельных факторов. Классификация специфических рисков и ставок по ним могут различаться. Возможная классификация приведена ниже в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Показатели (факторы) оценки премий за риск

Риски	Премия (%)
Качество руководства	1 %
Вероятность неудачного внедрения	1 %
Недобросовестная конкуренция и мошенничество со стороны партнеров по бизнесу	1 %
Неплатежеспособность покупателя	3 %
Прочие риски	1 %
<b>ИТОГО</b>	<b>7 %</b>

Безрисковая ставка = 8% (ставка рефинансирования Центробанк).  
Инфляция = 4,10%. Премия за риск = 7%

$$d = 19,1 \%$$

Годовая ставка дисконтирования 19,1%

Для расчета месячной ставки дисконтирования используем формулу:

$$d_M = \sqrt[12]{1 + d_T} - 1, \quad (5)$$

где  $d_T$  – годовая ставка.

$$\sqrt[12]{1 + 0,19} - 1 = 0,015; \quad 0,015 * 100 = 1,5 \%$$

3. Коэффициент дисконтирования. Коэффициент дисконтирования используется в целях учета временного фактора и определяется по формуле:

$$k_D = \frac{1}{(1 + d)^t}, \quad (6)$$

где  $d$  – норма дисконта;

$$t = 0, 1, 2, \dots T;$$

$$T = 12.$$

4. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчетным периодам:

$$\text{ЧДД} = (D_1 - Z_1) * k_D, \quad (7)$$

5. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=1}^T (D_1 - Z_1) * k_D, \quad (8)$$

6. Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV):

$$\text{ЧТС}_1 = \sum_{t=0}^1 \text{ЧДД}_1, \quad (9)$$

7. Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период:

$$\text{ЧТС}_T = NPV = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_1, \quad (10)$$

Произведем расчет указанных в формулах (2) – (10) показателей для проекта оптимизации системы продаж ООО «Жилстрой №9» исходя из определенных параметров затрат, доходов, нормы дисконта и коэффициента дисконтирования. Результаты расчетов представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Расчет параметров окупаемости проекта для ООО «Жилстрой №9»

В рублях

Период	Доход	Затраты	Коэф. Диск.	Диск. Доход	Диск. Затраты	ЧДД	ЧТС
--------	-------	---------	-------------	-------------	---------------	-----	-----

				Д*k	З*k		
1	0	1050000	0,9852	0,00	1034460,0	-1034460,0	-1034460,00
2	60000	80000	0,9706	58236,00	77648,0	-19412,0	-1053872,00
3	3030346	1500000	0,9563	2897920,4	1434450,0	1463470,4	409598,45
4	6818279	357000	0,9421	6423501,4	336329,7	6087171,7	6496770,25
5	6818279	357000	0,9282	6328727,4	331367,4	5997360,0	12494130,25
6	6818279	357000	0,9145	6235316,9	326476,5	5908840,4	18402970,72
7	6818279	357000	0,9010	6143270,1	321657,0	5821613,1	24224583,91
8	6818279	357000	0,8877	6052587,0	316908,9	5735678,1	29960262,08
9	6818279	357000	0,8745	5962585,7	312196,5	5650389,2	35610651,35
10	6818279	357000	0,8616	5874629,9	307591,2	5567038,7	41177690,11
11	6818279	357000	0,8489	5788037,8	303057,3	5484980,5	46662670,62
Итого	57636585	5486000		51764813,1	5102142,5	46662670,6	

На рисунке 3.5 представлен график чистой дисконтированной стоимости и чистого дисконтированного дохода по проекту оптимизации системы продаж.

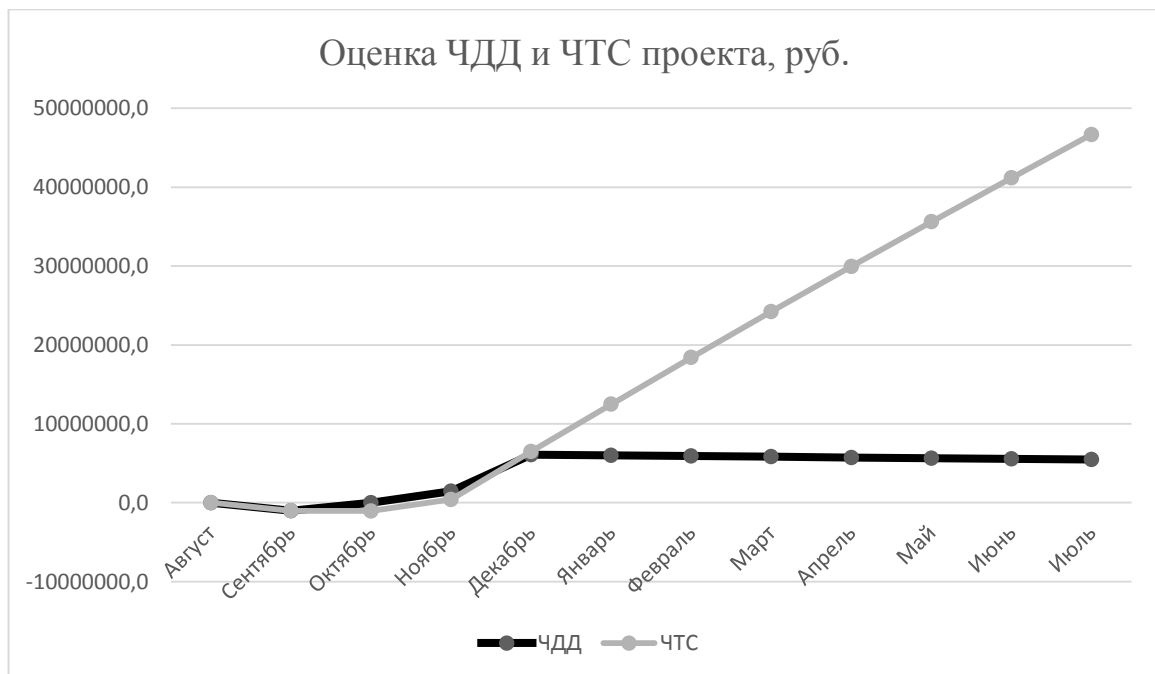


Рисунок 3.5 – ЧДД и ЧТС реализации проекта ООО «Жилстрой №9»

На основе полученных данных, произведен расчет показателей:

- индекс доходности проекта;
- рентабельность проекта;
- срок окупаемости проекта.

8. Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t * k_d}{\sum_{t=0}^T Z_t * k_d}, \quad (11)$$

ИД=6,7.

Таким образом, реализация проекта по итогам первого года принесет компании 10,1 рублей на каждый вложенный рубль затрат.

Срок окупаемости проекта составит порядка 3 месяцев.

С ноября 2017 года проект будет генерировать положительный денежный поток. Общая сумма накопленного денежного дохода по итогам первого года реализации проекта составит 51764813,1 рублей.

Таким образом, предлагаемый к реализации проект совершенствования продаж ООО «Жилстрой №9» позволят обеспечить развитие организации, достижение поставленных целей в развитии рынка и самой организации системы управления продаж, поскольку его положения содержат не только количественные, но и качественные изменения системы.

Вывод по третьему разделу. В рамках совершенствования системы продаж ООО «Жилстрой №9» был разработан проект развития дилерской сети при одновременном сокращении собственных офисов продаж, а также ориентация подразделения продаж на участие в электронных торгах. В его рамках были определены цели, разработаны стратегии и спланирована реализация проекта, а также произведена оценка экономической эффективности. Проект совершенствования системы продаж в ООО «Жилстрой №9» организационно может быть реализован в течении трех месяцев. Он начинается 1 августа 2017 года с разработки проекта и заканчивается 1 ноября 2017 года полным запуском системы продаж в обновленном варианте. Реализация проекта по итогам первого года принесет 10,1 рубля на каждый вложенный рубль затрат. Срок окупаемости составит примерно 3 месяца. С ноября 2017 года проект будет генерировать положительный денежный поток. Общая сумма накопленного денежного дохода по итогам первого года реализации проекта составит 51764813,1 рублей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам исследования был разработан проект совершенствования системы управления продажами для Общества с Ограниченной Ответственностью «Жилстрой №9».

В рамках диссертационного проекта была проанализирована теория, международный и отечественный опыт совершенствования системы продаж предприятия, был проведен стратегический анализ возможностей и системы управления качеством совершенствования системы продаж ООО «Жилстрой №9», на основе которого был разработан проект ее совершенствования. Также в рамках диссертационного проекта было произведено стратегическое планирование и планирование реализации стратегии в проекте совершенствования системы продаж ООО «Жилстрой №9».

По итогам комплексного анализа внутренней и внешней среды предприятия было определено, ООО «Жилстрой №9» является развивающейся организацией. Его развитию благоприятствует грамотная организация бизнеса. Вместе с тем в рамках проведенного анализа внутренней среды организации была выявлена экономическая проблема: сокращение рентабельности продаж. Сформировавшаяся неблагоприятная высоко конкурентная внешняя среда, в совокупности с негативными социально-экономическими тенденциями в национальной экономике, свидетельствуют о необходимости реализации программных изменений внутренней среды ООО «Жилстрой №9», направленных прежде всего, на совершенствование системы продаж компании.

В рамках совершенствования системы продаж ООО «Жилстрой №9» был разработан проект развития дилерской сети при одновременном сокращении собственных офисов продаж, а также ориентация подразделения продаж на участие в электронных торгах. В его рамках были определены цели, разработаны стратегии и спланирована реализация проекта, а также произведена оценка экономической эффективности. Проект совершенствования системы продаж в ООО «Жилстрой №9» организационно может быть реализован в течении трех

месяцев. Он начинается 1 августа 2017 года с разработки проекта и заканчивается 1 ноября 2017 года полным запуском системы продаж в обновленном варианте. Реализация проекта по итогам первого года принесет 10,1 рубля на каждый вложенный рубль затрат. Срок окупаемости составит примерно 3 месяца. С ноября 2017 года проект будет генерировать положительный денежный поток. Общая сумма накопленного денежного дохода по итогам первого года реализации проекта составит 51764813,1 рублей.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи решены, результаты могут быть использованы для применения в ООО «Жилстрой №9».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абросимов, И.Д. Менеджмент как система управления: учеб. / И.Д. Абросимов. – М.: Инфа-М. 2012. – 334 с.
2. Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению курсового (и дипломного) проектов и практических занятий / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2013. – 35 с.
3. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфа-М, 2012. – 304 с. (Высшее образование)
4. Архипов, А.М. Теоретические вопросы современных конкурентных стратегий / А.М. Архипов // Финансы и кредит. – 2014. - №21. – С. 60-68.
5. Ассэль Г. Маркетинг: Принципы и стратегия / Г. Ассэль. – М.: Инфра, 2011. – 204 с.
6. Белецкий, А.А. Система комплексной оценки эффективности менеджмента / А.А. Белецкий // Финансы и кредит. – 2012. - №34. – С.46-52.
7. Белявский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие / И. К. Белявский // Финансы и статистика. – М.: Инфра, 2014. – 301 с.
8. Брэддик, У. Менеджмент организации / У. Брэддик // Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2016. – 285 с.
9. Глазов, М.М. Менеджмент предприятия: анализ и диагностика: учеб. для вузов / М.М. Глазов, И.П. Фирсова. – СПб.: Андреевский издат. дом, 2011. – 240 с.
10. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структура / Е.П. Голубков. – М.: Дело, 2015. – 156 с.
11. Гусева, И. Менеджмент и контроллинг в системе управления предприятием / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления. – 2009. - №3. – С. 88-91.

12. Деревичкий, А.Д. Персонализация продаж / А.Д. Деревичкий. - СПб.: Андреевский издат. дом, 2014. – 336 с.
13. Димитриади, Н.А. Анализ основных типов систем управления продажами в современных российских компаниях / Н.А. Димитриади // Учет и статистика. – 2012. – Т. 1. - № 25. – С. 60-64.
14. Димитриади, Н.А. Идентификация типов систем управления продажами на современных российских рынках / Н.А. Димитриади, Н.М. Ароян, Т.А. Ходарева // Управление экономическими системами: электронный журнал. – 2013. - №7 (55). – С. 8.
15. Димитриади, Н.А. Об эффективности систем управления продажами в российских предпринимательских структурах / Н.А. Димитриади, Н.М. Ароян, Т.А. Ходарева // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. - №4. – С. 124-136.
16. Димитриади, Н.А. Формирование систем управления продажами в российских предпринимательских компаниях / Н.А. Димитриади, Н.М. Ароян, Т.А. Ходарева // Инженерный вестник Дона. – 2014. – Т. 28. - №1. – С. 3.
17. Донелли, Д. Менеджмент. 4-е издание / Д. Донелли, Д. Гибсон, Д. Иванцевич. – USA, Richard D. Irwin, Ins, 2014. – 778 с.
18. Здравомыслов, П.И. Стратегия системы продаж / П.И. Здравомыслов // Управление каналами дистрибуции. – 2015. - №3. – С. 186-193.
19. Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учеб. пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – М.: Дашков и К, 2011. – 480 с.
20. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов; 2-е изд., перераб. и доп./ А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: Юнити, 2010. – 168 с.
21. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие для вузов / В.Г. Кандалинцев. – М.: КноРус, 2010. – 222 с.
22. Кармишин, М.Е. Система мотивации менеджеров по продажам / М.Е. Кармишин // Управление каналами дистрибуции. – 2014. - №1. – С. 26-32.

23. Катернюк, А.В. Проектирование продаж: экспресс-диагностика системы продаж / А.В. Катернюк // Управление продажами. – 2013. - №2. – С. 84-103.
24. Ковалев, С.М. Описание бизнес-процессов: к вершинам мастерства / С.М. Ковалев, В.М. Ковалев // Консультант директора. – 2014. №1. – С. 7-15.
25. Колчина, Н.В. Финансы предприятий. / Н.В. Колчина. – М.: Юнити, 2012. – 325 с.
26. Конеев, Н.В. Система продаж CRM и сравнение SAAS моделей / Н.В. Конеев, В.А. Гончаров // Техника машиностроения. – 2014. – Т.21. - №3 (91). – С. 60-63.
27. Коротков, Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков – М.: Инфра-М, 2009. – 176 с.
28. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Ростинтэр, 2016. – 402 с.
29. Котлер, Ф. Основы маркетинга, 2-е изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – СПб.: Вильяме, 2015. – 392 с.
30. Лазарев, Д. Корпоративная презентация: Как продать идею за 10 слайдов / Д. Лазарев. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 304 с.
31. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 431 с.
32. Малин, А.С. Исследование систем управления / А.С. Малин, В.И. Мухин – М.: ГУ ВШЭ, 2012. – 400 с.
33. Маслов, Д. Функциональная оценка системы управления / Д. Маслов, В. Малявин, Г. Рогачева // Проблемы теории и практики управления. – 2012. - №3. – С. 103-113.
34. Матвеева, О.П. Система продаж: сущность и структура / О.П. Матвеева, А.В. Сурженко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №4 (48). – С. 328-332.

35. Мексон, М. Основы менеджмента / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 502 с.
36. Млоток, Е.И. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Е.И. Млоток. – М.: Бизнес-школа, 2009. – 286 с.
37. Наумов, В.Н. Подход к управлению продажами с помощью сбалансированной системы показателей / В.Н. Наумов // Управление каналами дистрибуции. – 2014. - №4. – С. 280-292.
38. Никонова, А. Стратегическое планирование и развитие предприятий: основы адаптивного подхода / А. Никонова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №9. – С. 105-119.
39. Новиков, Д.А. Сетевые структуры и организационные системы / Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2013. – 108 с.
40. Перова, Н.А. Специфика рекламы в России / Н.А. Перова. – СПб.: Нева, 2012. – 194 с.
41. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие для вузов / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко; под ред. В.Н. Попова. – М.: КноРус, 2010. – 300 с.
42. Рельян, Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я. Р. Рельян. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 302 с.
43. Решке, Х. Мир управления проектами / Х. Решке, Х. Шлле. – М.: Алане, 2014. – 423 с.
44. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2014. – 278 с.
45. Управление организацией: учебник для вузов / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2009. – 737 с.
46. Федорков, Е.Д. Повышение эффективности функционирования системы управления предприятием в современных условиях / Е.Д. Федорков, Е.Н. Сыщикова // Организатор производства. – 2009. - №2. – С. 59-61.

47. Федцов, В.Г. Менеджмент: комплексный подход: учеб. пособие для вузов / В.Г. Федцов, А.В. Федцова. – М.: Приор, 2011. – 240 с.
48. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 560 с.
49. Чурсин, А.А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью / А.А. Чурсин. – М.: Спектр, 2012. – 524 с.
50. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов – М.: Гном-Пресс, 2008. – 432 с.
51. Хасси, Д. Стратегия и планирование: пер. с англ. / под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2012. – 300 с.