

УДК 338(075.8)

М.В. Паничкина, О.В. Корвяков

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
АГЕНТСТВА НЕДВИЖИМОСТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД
И ЭЛЕМЕНТЫ ТЕХНОЛОГИИ**

В условиях динамично изменяющихся процессов на рынке недвижимости одной из составляющих конкурентоспособности организаций, функционирующих на указанном рынке, является повышение эффективности управления маркетинговой деятельностью.

Процесс управления маркетинговой деятельностью агентства недвижимости включает в себя следующие элементы: анализ рыночных возможностей агентства недвижимости, формулировка миссии организации, установление целей маркетинговой деятельности, выработка модели рыночного поведения, разработка маркетинговой стратегии (включая формирование и отбор оптимальных вариантов стратегии), разработка программы и бюджета действий, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий, контроль результатов, коррекция предпринятых ранее действий и стратегии маркетинга.

Как показывают результаты анализа и обобщения литературных первоисточников, а также первых практических шагов отечественных агентств недвижимости в управлении маркетингом, анализ рыночных возможностей предусматривает изучение и оценку внешней и внутренней среды организации.

Любая организация взаимодействует с внешней средой и должна приспосабливаться к изменениям в ней, чтобы нормально функционировать. В силу этого она рассматривается как «открытая система», следовательно, зависит от информации, материалов, ресурсов, которые поступают из внешней среды. С точки зрения системного подхода, организация как открытая система – это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию – услугу (в соответствии со своими целями).

Внешняя среда организации, действующей на рынке недвижимости, рассмотрена на примере агентства недвижимости «Милена», функционирующего на рынке недвижимости г. Таганрога.

Внешняя среда агентства «Милена» представлена следующими категориями:

- продавцы – собственники жилья, имеющие желание его продать и нуждающиеся в квалифицированных услугах специалистов агентства;
- покупатели – категория людей, имеющих желание и возможности приобрести недвижимость; они решают, какие объекты недвижимости для них желательны, то есть определяют направления и возможности роста агентства;
- застройщики (девелоперы) – строительные фирмы и компании, строительные товарищества и акционерные общества, деятельность которых связана с освоением и развитием земельных участков, территорий и созданием объектов недвижимости;
- нотариусы – осуществляют удостоверение правовых актов граждан и организаций в соответствии с законом;
- государственные организации, к которым относятся: БТИ (Бюро технической инвентаризации), содержанием деятельности которого является подготовка технической документации, обследование жилого и нежилого фонда города, технический учет; УФРС (Управление Федеральной регистрационной службы) осуществляет регистрацию права собственности, переход права, прекращение права, контроль и исполнения судебных решений по обременению права собственности;

КУИ (Комитет по управлению имуществом) осуществляет учет недвижимого имущества, проведение торгов с аукциона, выдачу различных согласований и разрешений по реконструкции и перепланировке; АПМ (Архитектурно-планировочная мастерская) занимается изготовлением проектов, выдачей технических заключений и согласований на реконструкцию, перепланировку, переоборудование жилых помещений, зданий, сооружений.

Важное место для управления маркетинговой деятельностью агентства недвижимости занимает анализ конкурентов и их стратегии. По статистическим данным, в городе Таганроге на 2007 г. зарегистрировано около 180 агентств недвижимости, из них работающих около 70. Для анализа деятельности, выявления положительных и отрицательных характеристик конкурентных компаний рассмотрим наиболее крупные и успешные из них. Это такие, агентства как:

- 1) «Центр недвижимости»;
- 2) «Риэлтор»;
- 3) «Приморский город».

Агентство «Центр недвижимости» работает на рынке риэлторских услуг уже семь лет и имеет филиал, обслуживающий Неклиновский район, что является одним из косвенных критериев надежности агентства. Агентство имеет штат сотрудников, состоящий из 32 человек.

Это наиболее крупное агентство недвижимости г. Таганрога, которое заслуженно пользуется авторитетом у населения города. «Центр недвижимости» имеет почти все профильные отделы, а именно: отдел, занимающейся первичным рынком, отдел по вторичному рынку, отдел аренды жилья, отдел коммерческой недвижимости, отдел промышленной недвижимости, кредитный отдел, отдел по пригороду. Отделы возглавляются начальниками отделов. В составе отделов работают команды специалистов, имеющих статус менеджеров. «Центр недвижимости», агентство, оказывающее полный комплекс профессиональных риэлторских услуг.

В агентстве создана и успешно применяется информационная база по клиентам, как продавцам, так и покупателям; информационная база готовящихся к сдаче квартир в новостройках города.

В рамках каждого из подразделений реализованы обучающие программы, направленные на развитие профессионализма сотрудников.

К недостаткам агентства, отмечаемым руководителем в ходе проведения анкетирования, можно отнести недостаточную развитость обслуживающих служб. Так, в состав агентства, по мнению его руководителя, целесообразно включить «Информационную службу» и «Рекламную службу».

Агентство недвижимости «Риэлтор» имеет штат из 26 человек, основано в 2000 г. Агентство имеет те же профильные отделы, что и агентство «Милена», но располагает большим количеством сотрудников и имеет больший опыт работы на рынке риэлторских услуг. Однако, анализируя представленную агентством «Риэлтор» информацию, можно отметить, что квалификационный уровень сотрудников агентства «Риэлтор» несколько ниже, чем сотрудников агентства «Милена». Структура агентства «Риэлтор» включает отделы по работе с клиентами. Отделы возглавляются начальниками отделов. В составе отделов работают команды специалистов, имеющих статус менеджеров. В качестве служб агентства, обеспечивающие «внешние» потребности компании, можно отметить бухгалтерию, службу безопасности, техническую службу (занимается поддержкой оргтехники и компьютеров), юридическую службу.

Агентство недвижимости «Приморский город» позиционируется на рынке, как универсальное агентство, оказывающее полный спектр услуг и работающее с

объектами различных ценовых категорий. Агентство на сегодняшний день охватывает практически все сегменты рынка и имеет специализированные отделы:

- отдел городской недвижимости;
- отдел загородной недвижимости;
- отдел долевого строительства;
- отдел коммерческой недвижимости;
- отдел аренды недвижимости.

Таков перечень подразделений компании, имеющих непосредственное отношение к клиентам. Отдел возглавляется одним или двумя менеджерами, которые осуществляют руководство работой агентов.

К недостаткам, отмеченным в анкете руководителем агентства «Приморский город», следует отнести отсутствие службы по подбору персонала, в функции которой могла бы войти работа по взаимодействию с вузами, чтобы профильно ориентировать студентов старших курсов для работы в агентстве по окончании института.

Для клиентов агентств недвижимости определяющим фактором при выборе риэлтора является репутация агентства, что подтверждает и структура обращения респондентов проведенного анкетирования в различные фирмы. Наибольшее количество респондентов, воспользовавшихся за последнее время услугами агентств недвижимости (24 %), обратилось в компанию «Центр недвижимости». По данным самой компании, 60 % клиентов обращаются к ней по рекомендации друзей и знакомых. Второе место занимает компания «Риэлтор» (20 %), а на третьем оказалось агентство «Приморский город» (15 %).

Выигрышное соотношение доли лояльных клиентов, то есть готовых рекомендовать агентство друзьям и обратиться в него в будущем, и разочарованных сделкой, оказалось только у компании «Центр недвижимости»: больше половины их клиентов остались удовлетворены предоставленными услугами. На втором месте «Риэлтор» – только 44 % опрошенных оценили качество сервиса в этой компании. Третье место разделили агентства «Приморский город» и «Удачный вариант» по 40 % их клиентов положительно отозвались об этих фирмах.

Исследование конкурентов дает много информации для разработки маркетинговой стратегии агентства. Но это только часть необходимой информации. Не менее важно как можно больше знать о своих клиентах – потребителях услуг.

В связи с тем, что сотрудники агентства работают напрямую с потребителем и представляют интересы клиентов перед застройщиками, девелоперами, банками и государственными органами, именно они разъясняют всем участникам сделки положения измененного законодательства и знакомят с новыми условиями, в которых покупается и продается недвижимость, влияние риэлторов на рынок недвижимости города приобретает значительный масштаб. От консультации с ними зависит принятие клиентом того или иного решения, поэтому в агентстве «Милена» предпринята попытка изучить состав, мотивацию и потребительские предпочтения своих клиентов.

Результаты анализа клиентов имеют очень широкую сферу применения:

- для разработки рекламно-информационных материалов, которые будут работать – то есть действительно заинтересуют потребителя (это функция продвижения услуги);
- на основе того, что читают (смотрят), каким изданиям доверяют целевые группы клиентов агентства «Милена», можно сделать вывод о том, где целесообразнее размещать рекламу об услугах агентства;
- для разработки и корректировки услуг агентства в тех направлениях, где был выявлен неудовлетворенный спрос;

- для оказания сервисных дополнительных услуг, что позволяет сохранять клиентов, делать их постоянными и т.д.

Рассмотрим основные способы изучения клиентов, которые были применены в агентстве «Милена».

1. Опрос клиентов. Могут опрашиваться и реальные клиенты, и потенциальные. Опрос клиентов агентства имеет следующие цели:

- узнать мнение клиентов об агентстве в целом, его имидже;
- оценить удовлетворенность клиентов качеством, обслуживанием, условиями работы;
- выявить мнение о фирменном стиле;
- определить потребность в новых услугах (этот вопрос можно задавать и потенциальным клиентам).

К плюсам проведения исследования можно отнести то, что информации можно получить много и разной, а также в ходе опроса есть шанс для агентства лишний раз напомнить о себе, возможно наладить контакты или поддержать сложившиеся отношения.

Прежде всего, необходимо понять, кто является целевым клиентом агентства, каковы его потребности, чего он хочет и чего ему не хватает. Кроме того, нужно изучить мотивы сделок, стереотипы и ожидания клиентов, понять, какой информации они доверяют.

2. Анализ клиентской базы. Для анализа клиентов можно использовать и статистические методы. С этой целью агентством «Милена» ведется база данных клиентов, в которой учитывается вся информация о клиентах: объемы продаж, их периодичность, предпочтения, прибыль, приносимая каждым клиентом и т.д.

Анализ клиентской базы позволяет составить портрет целевого клиента компании и сосредоточить усилия на привлечении клиентов именно из целевого сегмента.

Также немаловажна для практического использования следующая информация:

- причины ухода клиентов – это слабые места фирмы, куда необходимо направить силы в первую очередь;
- информация об источниках, откуда клиент узнал о фирме – какие каналы привлечения клиентов наиболее эффективны.

Причем сбор такой информации не представляет никакой сложности.

3. Получение обратной связи от клиентов. Оно проходит постоянно, это обычный инструмент общения, поддержания отношений. Важно, чтобы в процессе обслуживания клиентов сотрудники агентства выясняли интересующие вопросы, например, что клиент думает об агентстве, что нравится, что не нравится, каково его мнение по поводу новых услуг. Выяснение этих моментов в процессе обслуживания клиентов для сотрудников агентства «Милена» естественно и закономерно.

На основании изучения указанных материалов были выявлены следующие целевые группы клиентов агентства недвижимости «Милена»:

- группа клиентов возрастной категории 20–30 лет, молодые семьи, состоящие из 2–3 человек, совокупный доход в месяц составляет от 25 тыс. руб. Представители указанной группы ориентированы на покупку жилья по ипотечному кредиту как на первичном, так и на вторичном рынке. Анализируя предпочтения в выборе объектов недвижимости этой целевой группы, следует сказать, что указанные клиенты стремятся купить небольшие по площади и недорогие квартиры. Можно отметить, что в период с октября 2007 г. по март 2008 г. для этой целевой группы увеличился спрос на квартиры без отделки или с минимальной отделкой. Указанной группой выбираются объекты жилой недвижимости, находящиеся в основном в районах «Русское поле», «Новый вокзал», «Северный»;

- группа клиентов возрастной категории 35–45 лет. Состав семьи 4 и более человек. Совокупный доход в месяц – от 45 тыс. руб. Представители указанной группы ориентированы на покупку жилья с целью улучшения жилищных условий как на первичном, так и на вторичном рынке. Указанная целевая категория – люди, уже имеющие жилье в собственности, но в силу различных обстоятельств, например, из-за увеличения количества членов семьи, планирующие продать свое жилье и купить жилье большей площади. Указанная группа предпочитает комфортабельное жилье; район проживания не имеет значения;
- группа клиентов, (от 50–60 лет), люди пожилого возраста, состав семьи 1–2 человека, желающие приобрести квартиры меньшей площади, что связано с сокращением расходов по коммунальным платежам. Указанная группа также предпочитает более комфортабельное жилье, чем было у них в собственности, но в силу указанных причин – меньшей площади. Предпочтения относительно районов города у этой группы следующие: район ул. Свободы, ЗЖМ;
- «приезжие из других регионов РФ». Это особая группа клиентов, различного возраста, с совокупным доходом в месяц от 50 тыс. руб., которыми особенно востребованы объекты, возведенные по оригинальным проектам. Кроме того, в таких сегментах, как «новостройки», «объекты вторичного рынка жилья», указанной целевой группой приобретаются объекты недвижимости, относящиеся к элитному жилью, в основном, расположенные в центре города.

Таблица 1

SWOT-анализ агентства недвижимости «Милена»

<p>STRENGTHS (Сильные стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие постоянно обновляемой информационной базы по предложению и спросу на объекты недвижимости г. Таганрога; - выгодное географическое расположение агентства – в центре города; - агентство работает с объектами различных ценовых категорий – от недорогих объектов до эксклюзивной и дорогой недвижимости; - полное сопровождение сделки: надежная система расчетов, юридическая проверка документов, юридическая проверка истории квартиры; - обеспечивающие подразделения агентства достаточно компактны и укомплектованы профессионалами высокого класса - широкий спектр услуг, включая консультации по всем видам риэлторских услуг; - агентством осуществляется предоставление дополнительных услуг, таких как: работа с сертификатами; оказание консультационных услуг по ипотечному кредитованию, подбор и оформление квартир, покупаемых с помощью ипотечного кредита; узаконение перепланировок; страхование сделки; - с целью сформировать и поддерживать желаемый имидж агентства, обеспечить эффективную работу агентства и результативное взаимодействие с клиентом введен «Стандарт качественного обслуживания клиентов»; - накопленный опыт высококвалифицированных специалистов. 	<p>WEAKNESSES (слабые стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> - нерегулярность работы по повышению квалификации сотрудников агентства; - низкий уровень сотрудничества с банками; - отсутствие взаимодействия с вузами; - эпизодическая, бессистемная рекламная политика из-за отсутствия необходимых финансовых средств; - утечка информации; - текучесть кадров; - нерегулярная з/пл; - отсутствие компенсации транспортных расходов.
<p>OPPORTUNITIES (возможности):</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможность проведения оценки объекта недвижимости силами специалистов агентства, что значительно сокращает издержки; - увеличение клиентской базы благодаря учету пожеланий клиентов, дополнительному перечню услуг, организации рекламной компании, проведению бесплатных семинаров; - возможность получения сертификата; - осуществление консультации клиентов агентства по Интернету; - возможность создания «единой команды» сотрудников агентства 	<p>THREATS (угрозы):</p> <ul style="list-style-type: none"> - потеря клиентов в силу отсутствия достаточного опыта работы и количества финансовых ресурсов; - повышение стоимости аренды помещения; - увеличение стоимости объектов недвижимости.

По результатам сегментирования средним потребителем услуг, оказываемых агентством, является семья из 2–5 человек с доходом 30 000 руб. в месяц – так называемый «средний класс» для г. Таганрога. Место проживания – Таганрог и пригороды. Большинство клиентов нуждаются не в приобретении первичного жилья, а хотят улучшить свои жилищные условия путем продажи уже имеющегося в собственности.

На основании анализа деятельности конкурентов и целевых групп клиентов агентства недвижимости «Милена» сделан SWOT анализ, представленный в табл. 1.

На основании SWOT-анализа можно сделать вывод, что агентство недвижимости «Милена» не полностью использует имеющиеся возможности, но обладает достаточным потенциалом для выхода на новый уровень деятельности.

После того как было проведено изучение внешней (в первую очередь рыночной) и внутренней среды агентства недвижимости, состоялась оценка рыночной ситуации и ее перспектив, наступает этап формулировки миссии и маркетинговых целей агентства недвижимости. В ходе анкетирования руководителей агентств недвижимости города было установлено, что вся совокупность выявленных целей разбивается на семь групп, отражающих основные стратегические направления маркетинговой деятельности агентств недвижимости:

1) цели объема услуг – увеличения (или удержания) удельного веса услуг агентства недвижимости, а также цели получения заказов, реализуемые посредством поиска новых сегментов рынка;

2) цели повышения конкурентоспособности основных и сопутствующих услуг, предлагаемых организацией;

3) цели коммуникаций – достижения необходимой степени известности организации за счет рекламы и формирования (улучшения) имиджа;

4) цели организации и совершенствования распространения услуг агентства недвижимости;

5) достижение (повышение) рентабельности услуг;

6) кадровое развитие организации;

7) цели ценовой политики.

Реализация целевой функции предусматривает также выбор модели рыночного поведения агентства недвижимости, о которой можно судить по характеру целей маркетинга. Нами было отмечено, что чем крупнее агентство недвижимости, тем выше уровень его притязаний, что выражается в количестве, разнообразии, и четкости формулировок маркетинговых целей, тем выше степень наступательности, масштабы и научной обоснованности применяемых моделей рыночного поведения. Так, агентства недвижимости, функционирующие в г. Таганроге, ставят перед собой широкий спектр рыночных целей; их стратегия маркетинга комбинируется из нескольких стратегий (реализуемых в отношении конкурентов, различных типов услуг, рыночных сегментов, и др.) и носит характер выраженной экспансии. Эти организации ведут политику вытеснения конкурентов за счет завоевывания (повышения и удержания) своей рыночной доли, повышения рентабельности и конкурентоспособности своих услуг, расширения охвата потенциальных клиентов рекламой. Гораздо скромнее претензии агентств недвижимости, функционирующих на рынке недвижимости города недавно, имеющих небольшое количество сотрудников; их стратегия также представляет собой комбинацию, но уже из меньшего числа стратегий, и носит оборонительный характер. Учитывая ограниченность своих ресурсов, они предпочитают следовать за рыночными лидерами по параметрам основных услуг и направлениям маркетинга. Они стремятся лишь к удержанию имеющейся рыночной доли, достижению рентабельности, проявляя наибольшую активность в направлении совершенствования основных и со-

путствующих услуг. Развитие предложения дополнительных услуг, развернутая реклама и маркетинговая подготовка персонала им не по силам. Стратегия агентств недвижимости, являющихся «новичками» на рынке недвижимости, может быть обозначена, как «стремление выжить». Они стремятся сохранить свои позиции по всем направлениям и предпринимают активные действия лишь в отношении привлечения новых клиентов и совершенствования предложения услуг.

Зависимость между величиной, категорией и выбором модели стратегий маркетинга иллюстрирует табл. 2.

Таблица 2

Примеры моделей рыночного поведения, реализуемых условными «слабыми» и «сильными» агентствами недвижимости (составлено по [7])

«Сильная» организация	«Слабая» организация
Стратегия устойчивого развития	Стратегия выживания; стратегия сокращения или «последнего средства»
Наступления	Сжимающейся обороны
Эксплерентная стратегия (ориентация на радикальные инновации)	Генерики (копирования ассортимента услуг ведущих агентств недвижимости)
Виолентная (силовая) стратегия - «выдавливание» конкурентов	Симбиоза (кооперирования с более сильными партнерами)
Дифференциации (уникальной услуги)	Массового маркетинга
Интенсивного маркетинга	Пассивного маркетинга
Плановая стратегия; матричные модели стратегии	Обучения на опыте (проб и ошибок)

В табл. 2 приведены так называемые «крайние» варианты моделей рыночного поведения, применяемые условными «слабыми» и «сильными» агентствами недвижимости.

Одним из элементов управления маркетинговой деятельностью является содержательное формирование стратегии маркетинга, которое требует последовательного решения трех задач [8]:

- 1) установления спектра маркетинговых проблем, с которыми приходится сталкиваться организации, действуя в русле выбранной модели рыночного поведения;
- 2) определения конкретных способов разрешения данных проблем;
- 3) принятия решения о способах (критериях) отбора вариантов, наиболее приемлемых для конкретной организации и ее клиентов.

Суть предлагаемого подхода состоит в выборе вариантов и принятии решений, трактуемых как выбор оптимального варианта из нескольких профессиональных ситуаций. В конечном итоге эта работа сводится к выбору конкретных видов (ассортимента и характеристик) основных, дополнительных и сопутствующих услуг, оказываемых агентством недвижимости, цен, коммуникаций, продвижения услуг, а также персонала, т.е. основных компонентов маркетингового комплекса.

Для решения первых двух задач нами были проведены собственные исследования в рамках НИРС студентов 3 курса кафедры экономики, группы М-15, которые базировались на результатах: анализа и обобщения литературных первоисточников; телефонных и личных опросов руководителей агентств недвижимости города, персонала, сотрудников отделов маркетинга и клиентов агентств недвижимости; контент-анализа информации о деятельности агентств недвижимости города, содержащейся на досках объявлений и рекламно-информационных стендах; контент-анализа различных форм рекламных сообщений агентств недвижимости и предоставляемых ими услугах; включенных, и опосредованных наблюдений за рыночной деятельностью агентств недвижимости.

Их результаты позволили не только установить характер и объем проблем, определяющих политику агентств недвижимости в отношении формирования па-

кета и характеристик услуг, цен, коммуникаций, продаж и персонала, но и определить практические варианты их разрешения. Полученные данные были сведены в единую матрицу; общая схема построения такой матрицы приведена в форме табл. 3.

Таблица 3

Общая схема построения матрицы стратегии маркетинга агентств недвижимости

Маркетинговые проблемы	Основные пути решения маркетинговых проблем
<i>I. Проблемы формирования пакета услуг</i>	
1. Тип услуги	Риэлторские Сопутствующие основному заказу Дополнительные услуги
2. Уровень качества услуг	По предоставляемым документам По степени соответствия ожиданиям клиентов
3. Разнообразии ассортимента услуг	По широте По полноте По глубине По степени соответствия запросам потребителей Узкий по большинству аспектов Узкий по всем аспектам
4. Приоритеты в отношении целевых потребителей	Отсутствие ограничивающих условий
5. Объем и режим оказания услуг	Объем услуг и готовность организации к оказанию конкретных услуг Степень регулярности оказания услуг График предоставления услуг: количество сделок в месяц; длительность оказания услуг
<i>II. Блок проблем ценовой политики</i>	
6. Цены на услуги	Уровень цен конкурентов Условия и формы оплаты Адаптация цен – скидки
<i>III. Блок коммуникационных проблем</i>	
7. Проблемы коммуникативной деятельности	Адресаты рекламы, других средств коммуникации и продвижения услуг Каналы распространения информации (рекламы) Виды рекламы
<i>IV. Комплекс проблем кадровой политики</i>	
8. Приоритеты в отношении персонала	Профессиональные приоритеты Приоритеты в отношении личности персонала

Сформированная матрица являет собой решение задачи структурного и содержательного формирования стратегии маркетинга. Опираясь на эти данные, агентство недвижимости может выбрать и принять оптимальное решение для формирования собственной стратегии. Особое значение это имеет для вновь создающихся и особенно небольших агентств недвижимости, которые не имеют собственной маркетинговой службы и не в состоянии заплатить за проведение подобной работы маркетинговым фирмам или агентствам.

После того как установлены основные проблемы маркетинговой деятельности и определены возможные способы их разрешения, наступает этап принятия решения о выборе наиболее приемлемых вариантов. В рамках данной процедуры необходимо, прежде всего, исключить заведомо невыполнимые варианты. Основными критериями отсева могут служить явная противоречивость рассматриваемых вариантов и отсутствие ресурсов (материальных, технологических, кадровых, временных и т.п.) для их реализации. Однако даже после исключения заведомо неприемлемых вариантов перечень решений маркетинговых проблем, как правило, остается достаточным, что предполагает применение других критериев отбора.

С точки зрения маркетинга, основным из них будет отбор вариантов по критерию соответствия характеристикам потребностей и спроса реальных и потенциальных клиентов агентства недвижимости.

Безусловно, все предложения клиентов не могут быть механически утверждены в качестве основных положений маркетинговой стратегии агентства недвижимости, поскольку в некоторых аспектах могут оказаться противоречивыми, неприемлемыми или практически невыполнимыми, особенно при значительном расхождении между требованиями высокого качества и обширного ассортимента основных, сопутствующих и дополнительных услуг, с одной стороны, и предложениями низкой цены на приобретаемые услуги, – с другой. Вместе с тем позиции целевой аудитории весьма интересны и поучительны, поскольку в большинстве своем базируются на предыдущем и настоящем опыте оказания услуг, в том числе агентств-конкурентов. Но если агентство недвижимости хочет разработать или оптимизировать маркетинговую стратегию и одновременно лучше понять своих клиентов, завоевать их симпатию, получить преимущества и предпочтение потребителей в сравнении с агентствами-конкурентами, то участие в этой работе представителей реальных и потенциальных клиентов будет весьма плодотворным и перспективным.

Следующий критерий отбора наилучших решений – сравнительная оценка экономической эффективности имеющихся альтернативных вариантов.

После принятия решений о выборе наиболее приемлемых вариантов разрешения каждой конкретной проблемы производится подробное, детализированное описание вариантов по всем компонентам маркетингового комплекса. Кроме того, окончательное формирование стратегии может потребовать корректировки поставленных целей, амбиций, миссии организации. Завершается эта работа разработкой программы и бюджета действий.

Следующий элемент управления маркетингом – практическая реализация маркетинговых мероприятий и контроль их результатов. Результативность маркетинговых мероприятий оценивается по факту получения менеджерского (экономико-управленческого) и социального эффектов. Основными показателями эффективности здесь выступают:

- успешная реализация миссии и достижение целей организации;
- положительная динамика уровня жизни и психологического комфорта сотрудников агентства недвижимости, рост удовлетворенности условиями и характером работы;
- повышение уровня психологического комфорта, удовлетворенности целевой аудитории качеством предоставления услуг;
- пополнение банка информации о деятельности агентств недвижимости города;
- увеличение количества реализованных инициатив, продуктов совместной деятельности агентства с девелоперами, юридическими фирмами, вузами;
- рост уровня включенности сотрудников в управление агентством недвижимости;
- повышение уровня аналитической культуры управления маркетингом (от репродуктивного к конструктивному и далее к исследовательскому).

Таким образом, компетентный подход к управлению маркетинговой деятельностью агентства недвижимости обуславливает оптимизацию деятельности и развитие организации, служит основой для качественного удовлетворения потребностей клиентов, способствует повышению имиджа агентства недвижимости на рынке данных услуг.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сидоркин А.Б. Прогнозы жилищного строительства // «Таганрогская правда» № 153 от 11.09.2007.

2. Балабанов И.Т. Операции с недвижимостью в России. – М.: Финансы и статистика, 2004.
3. Мягков В.Н., Платонова Е.А. Основные методы оценки рыночной стоимости объектов недвижимости. – С-Пб., 2004.
4. Оценка объектов недвижимости: теоретические и практические аспекты / Под ред. проф. Григорьева В.В. – М.: Инфра, 2003.
5. Тепман Л.Н. Оценка недвижимости. Под ред. проф. Швандара В.А. – М.: Юнити-дана, 2002.
6. Нерсесьян М.А. Маркетинг на рынке недвижимости. – Киев: Наука, 2004.
7. Степанова О.Н. Управление маркетинговой деятельностью физкультурно-оздоровительных организаций. – М.: «Пед. университет». 2005.
8. Сивкова Л.А. Недвижимость: маркетинг, оценка. – М., Бизнес-инфо, 2005.

УДК 330.45

С.В. Соханевич

ИНДИКАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК МЕТОД РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССАМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ

Процесс управления является необходимым элементом функционирования любой социально-экономической системы, поэтому при разработке стратегии развития города особое внимание уделяется системе управления экономической и социальной сферами. В прошлом городские власти видели своим основным вопросом формирование годового бюджета, в соответствии с которым и определялись ключевые направления деятельности городского самоуправления. Недостатки такого подхода проявились в результате ускорения и усложнения процессов социально-экономического развития территорий, а также усиления социальной ответственности бизнеса, потребовавшего координации усилий множества организаций и задания определенного вектора деятельности. В связи с этим в развитых странах муниципальные органы власти стали ориентировать свою деятельность на создание в городе условий, способствующих достижению частным и общественным секторами экономики определенных целей развития данного муниципального образования. Так, во многих городах Европы и США начали разрабатывать комплексные программы, систематически отражающие цели, задачи и вектор развития города [1]. Все это обуславливает приоритетность индикативного подхода как основного метода управления социально-экономическим развитием современных российских городов.

Концепция индикативного управления основывается на согласовании действий органов государственной власти, органов местного самоуправления и хозяйствующих субъектов, направленных на формирование устойчивого экономического роста и повышения качества жизни населения данной территории. Система индикативного управления – сердцевина экономического регулирования городского развития, поэтому она органически связана со всеми другими методами регулирования: муниципальным маркетингом и мониторингом, концепцией экономического роста и прогнозом социально-экономического развития, методами косвенного экономического регулирования. В общем виде, индикативное управление – это «метод регулирования экономики, в основе которого находится совокупность выработанных в результате прогнозирования взаимоувязанных и сбалансированных целей управления, критериев оценки эффективности управления, механизмов взаимодействия городской администрации и хозяйствующих субъектов по дости-