

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.А. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Внедрение проектного управления в оценочной компании с целью повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Сюврей-сервис»)

38.04.02-Менеджмент

38.04.02.02-Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д-р.экон. наук, профессор Т.Г. Бутова

Выпускник \_\_\_\_\_ В.А. Степанова

Рецензент \_\_\_\_\_ канд. техн. наук, доцент В.А. Курешов

Красноярск 2021

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Внедрение проектного управления в оценочной компании с целью повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Сюрвей-сервис»)» содержит 99 страниц текстового документа, 20 таблиц, 14 иллюстраций, 3 формулы, 3 приложения, 50 использованных источников.

Предмет исследования - уровень конкурентоспособности оценочной организации «Сюрвей-сервис». Объект исследования оценочная организация «Сюрвей-сервис».

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ОЦЕНОЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, РЫНОК ОЦЕНОЧНЫХ УСЛУГ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КРИТЕРИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.**

Цель данной работы заключается в формировании проекта по внедрению проектного управления в организацию с целью повышения уровня конкурентоспособности на рынке оценочных услуг г. Красноярск.

В соответствии с поставленной целью были рассмотрены теоретические аспекты формирования конкурентоспособности организации, рассмотрено проектное управление как инструмент повышения уровня конкурентоспособности, сформированы критерии для определения уровня конкурентоспособности для оценочных компаний, произведен финансовый анализ компании «Сюрвей-сервис», определен уровень конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис» на рынке оценочных услуг г. Красноярск относительно основных конкурентов по сформированным критериям, сформирован проект по повышению уровня конкурентоспособности организации путем внедрения проектного управления.

По результатам исследования компании рекомендуется внедрить проектное управление в организацию с целью повышения уровня конкурентоспособности, а также с целью улучшения качества контроля за проектами, сокращению сроков исполнения проектов, снижению затрат на их реализацию.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Рынок оценочных услуг: особенности и тенденции развития .....	7
1.1 Рынок оценочных услуг .....	7
1.2 Конкурентоспособность организаций оценочных услуг .....	17
1.3 Проектное управление, как фактор формирования конкурентоспособности организаций оценочных услуг .....	22
2 Анализ деятельности организации «Сюрвей-сервис» .....	30
2.1 Характеристика организационной структуры компании .....	30
2.2 Маркетинговое исследование компании «Сюрвей-сервис» .....	34
2.3 Анализ показателей финансового состояния деятельности для определения уровня конкурентоспособности компании .....	50
2.4 Предпроектное исследование конкурентоспособности ООО «Сюрвей- сервис» .....	53
3 Проект по повышению конкурентоспособности ООО «Сюрвей-сервис» .....	58
3.1 Описание мероприятий проекта .....	58
3.2 Оценка эффективности проекта по повышению конкурентоспособности .....	71
Заключение .....	76
Список использованных источников .....	78
Приложение 1 .....	83
Приложение 2 .....	85
Приложение 3 .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

К концу двадцатого столетия все яснее проявляет себя глобальная тенденция роста услуг, предоставляемых во всех сферах и отраслях экономики. По данным государственных статистических органов доля услуг в валовом национальном продукте развитых стран составляет до 80% от общего числа занятых. Согласно прогнозам, эта сфера деятельности должна дать в ближайшее время до 90% новых рабочих мест.

Конкурентоспособность товаров во многом зависит от качества и конкурентоспособности торговых услуг, оказываемых в процессе их распределения, доведения до потребителя, реализации и организации их эффективного и рационального потребления.

Рынок, на котором оперируют российские оценочные организации и потребители, сложен и неоднозначен. Оценочные компании чувствуют себя зависимыми от мало предсказуемой политической и экономической ситуации в стране. Большинство российских потребителей не понимают всей ценности оценочной деятельности, а некоторые до сих пор не знают, что это такое. Зачастую потенциальный потребитель не имеет возможности оплатить услуги оценщика.

Оценочные услуги (ОУ) в России предоставляются многочисленными специализированными организациями, а также индивидуальными оценщиками. Поэтому правильный выбор потребителем оценщика – задача не из легких. Усложняется это тем, что российские потребители не имеют сколько-нибудь четких критериев оценки качества оказываемых им оценочных услуг. В основном в качестве критерия принимается просто хорошая реклама.

Необходимо отметить, что такие критерии, как поэтапная оценка потребителем процесса оценки имущества, результатов, конкурентоспособности оценочной компании, а также рейтинг оценщиков осознанно не принимается. В итоге, на поиск оценщиков у потребителей уходит много времени, а порой и средств, но что самое важное, и это не гарантирует качество выбора.

Все указанные выше данные и важность проблемы predeterminedili выбор темы диссертации, а также целей и задач исследований.

Актуальность изучения конкурентоспособности оценочных организаций обусловлена необходимостью определения критериев конкурентоспособности для дальнейшего практического использования.

Цель и задачи исследования. Основной целью диссертационного исследования является разработка мероприятий по внедрению проектного управления в организацию с целью повышения конкурентоспособности компании. А также разработка критериев оценки конкурентоспособности оценочных организаций.

Исходя из поставленной цели, в работе были решены следующие задачи:

1. Рассмотрено понятие «конкурентоспособность», взаимосвязь проектного управления и конкурентоспособности организации;
2. Изучены основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий предоставляющих те или иные услуги;
3. Сформированы основные критерии формирования конкурентоспособности оценочных организаций;
4. Проанализирована финансово-хозяйственная деятельность объекта исследования;
5. Дана оценка конкурентоспособности предприятия;
6. Разработаны проектные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности.

Объект исследования. Объектом исследования оценочная организация «Сюрвей-сервис».

Предмет исследования. Предметом исследования является уровень конкурентоспособности оценочной организации «Сюрвей-сервис».

Научная новизна. На основе опроса потребителей и интервьюирования специалистов в сфере оценки имущества для выявления их требований к выбору оценочной компании сформированы критерии для оценки конкурентоспособности оценочных компаний.

Практическая значимость исследования. Теоретические выводы и обобщения, содержащиеся в диссертации, могут быть направлены на дальнейшее развитие теории конкурентоспособности оценочных организаций. Отдельные предложения диссертации были реализованы в деятельности компании «Сюрвей-сервис».

Структура магистерской диссертации. Диссертация состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность исследования, сформулированы цели и задачи исследования, предмет и объекты исследования.

В первой главе рассматривается рынок оценочных услуг и его перспективы развития, также рассмотрено проектное управление как инструмент повышения конкурентоспособности компании, определены критерии оценки конкурентоспособности оценочных организаций.

Во второй главе произведен финансовый анализ исследуемого предприятия, также произведена оценка уровня конкурентоспособности компании по выявленным критериям.

В третьей главе сформирован проект по повышению конкурентоспособности оценочной организации путем внедрения проектного управления.

# **1 Рынок оценочных услуг: особенности и тенденции развития**

## **1.1 Рынок оценочных услуг**

Развитие коммерческих отношений приводит к становлению рыночных механизмов, одним из элементов которого является независимая оценка. Преобразования, произошедшие в экономике России, требуют пристального внимания ученых-правоведов к новым явлениям экономической и правовой действительности. В особенности это касается гражданско-правовых институтов, обслуживающих предпринимательские отношения.

Основные проблемы, которые обычно призваны решать оценщики, связаны с оценкой стоимости. Она имеет важное значение для покупателя или продавца при определении обоснованной цены сделки, для кредитора при принятии решения о предоставлении ипотечного кредита, для страховой компании при возмещении ущерба. Если правительство отчуждает собственность, собственнику может потребоваться ее оценка, чтобы оспорить предложение правительства о "справедливой компенсации". Оценка может проводиться в целях налогообложения. При заключении арендного договора с включением положения о повышении уровня арендной платы, последняя устанавливается в процентах от рыночной стоимости. Распределение цены покупки на стоимость земли и застройки может иметь значение при обосновании схемы начисления износа в целях налогообложения. Если одна корпорация стремится приобрести другую, то ей может потребоваться оценка текущей стоимости недвижимости, принадлежащей последней[7].

Согласно принятого первоначально законодательства в сфере оценки, оценочная деятельность была классифицирована по следующим направлениям:

1. Оценка стоимости недвижимого имущества;
2. Оценка стоимости движимого имущества;
3. Оценка нематериальных активов, результатов интеллектуальной деятельности;

4. Оценка ценных бумаг, паев, долей в уставном капитале, а также бизнеса предприятий[11].

Особое место среди объектов оценки занимает бизнес (предприятие, организация, компания). При оценке бизнеса объектом выступает деятельность, направленная на получение прибыли и осуществляемая на основе функционирования имущественного комплекса предприятия [8].

Предприятие, организация является объектом гражданских прав, вступает в хозяйственный оборот, участвует в хозяйственных операциях. В результате возникает потребность в оценке его стоимости. Организацией, как объектом прав, признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В состав имущественного комплекса предприятия входят все виды имущества, предназначенного для реализации его целей, для осуществления хозяйственной деятельности, получения прибыли, в том числе недвижимость (земельные участки, здания, сооружения), машины, оборудования, транспортные средства, инвентарь, сырье, продукция, а также имущественные обязательства, ценные бумаги, нематериальные активы и объекты интеллектуальной собственности, в том числе фирменное наименование, знаки обслуживания, патенты, лицензии, ноу-хау, товарные знаки. Поэтому при оценке бизнеса оценщик оценивает предприятие в целом, определяя стоимость как его собственного капитала, так и отдельные части имущественного комплекса (активы и обязательства) [12].

Результатом произведенной оценки является рассчитанная величина рыночной стоимости или ее модификации. Рыночная стоимость — это «наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства...»[12].

Определяя величину стоимости, оценщик старается учесть всю полноту влияния основных факторов, к числу которых относятся доход, генерируемый оцениваемым объектом, риски, сопровождающие получение этого дохода,



среднерыночный уровень доходности на аналогичные объекты, характерные черты оцениваемого объекта, включая состав и структуру активов и обязательств (или составных элементов), конъюнктура рынка, текущая ситуация в отрасли и в экономике в целом.

Расчет рыночной стоимости в современной экономике необходим в силу следующих причин:

- оценка (или определение) рыночной стоимости позволяет продавцу или покупателю «выставить» товар по наиболее реальной цене, так как рыночная стоимость учитывает не только и не столько индивидуальные затраты и ожидания, но ситуацию на рынке в целом, ожидания рынка, общеэкономические тенденции развития, оценку данного объекта со стороны рынка;

- знание величины рыночной стоимости позволяет собственнику объекта оптимизировать процесс производства, при необходимости приняв ряд мер, направленных на увеличение рыночной стоимости объекта, на сохранение разрыва между индивидуальной (внутренней) и рыночной стоимостью в случае превышения последней;

- периодическая рыночная оценка стоимости позволяет повысить эффективность управления и, следовательно, предотвратить банкротство и разорение;

- покупателю-инвестору оценка стоимости помогает принять верное эффективное инвестиционное решение;

- конечно, заказчик может и самостоятельно проделать работу оценщика, однако ему для этого нужны специальные, профессиональные знания и навыки. Не все обладают ими, да и не все хотят получить такие знания. Поэтому в современной экономике оценку стоимости проводят специально обученные профессионалы — эксперты-оценщики. Профессиональная оценка стоимости позволяет получить обоснованные результаты;

- если бы каждый участник предполагаемой сделки попытался самостоятельно оценить тот или иной объект, то его расходы оказались бы довольно существенны, так как пришлось бы сформировать определенную

информационную базу, купить определенные программы и т.п., которые использовались бы один-два раза и не смогли бы себя окупить. У профессионального же оценщика все поставлено «на поток», его транзакционные издержки существенно ниже;

- заказывая оценку профессионалу, инвестор заключает с ним договор, в котором устанавливаются права и обязанности сторон. Оценщик несет определенную ответственность за качество выполненных работ, следовательно, риск неправильной оценки «ложится на плечи» эксперта, а не заказчика;

- оценка стоимости в макроэкономическом аспекте является одним из рычагов управления и регулирования экономики со стороны государства, особое значение оценка имеет при управлении государственной и муниципальной собственностью.

Таким образом, оценка стоимости того или иного имущества позволяет решать многие насущные задачи в рыночной экономике. Будучи важным инструментом рыночной экономики, стоимостная оценка должна быть определенным образом организована. От этого зависит качество работы оценщиков, эффективность и адекватность принимаемых с их помощью решений.

Оценку имущества осуществляют с позиций трех подходов: доходного, затратного и сравнительного. Каждый подход позволяет подчеркнуть определенные характеристики объекта. Так, при оценке с позиции доходного подхода во главу угла ставится доход как основной фактор, определяющий величину стоимости объекта. Чем больше доход, приносимый объектом оценки, тем больше величина его рыночной стоимости при прочих равных условиях. При этом имеют значение продолжительность периода получения возможного дохода, степень и вид рисков, сопровождающих данный процесс. Доходный подход – это определение текущей стоимости будущих доходов, которые возникнут в результате использования собственности и возможной дальнейшей ее продажи. В данном случае применяется оценочный принцип ожидания.

Многие оценочные фирмы в начале своей деятельности вообще не заявляли на лицензирование и не занимались определенной согласно данной

классификации оценкой нематериальных активов и оценкой бизнеса предприятий. Большинство компаний работало и продолжает работать преимущественно в сфере оценки недвижимости и движимого имущества, которые являются самыми массовыми по количеству отчетов сегментами рынка оценочных услуг. Именно данные направления в оценочной деятельности создают более 50% дохода. Однако в последнее время в развитии оценочной деятельности России наметились определенные тенденции, а именно в области оценки транспортных средств, нематериальных активов и бизнеса предприятий.

После введения в России обязательного страхования автогражданской ответственности (ОСАГО) резко возросло число обращений в оценочные фирмы лиц – участников дорожно-транспортных происшествий (ДТП). Тенденция увеличения числа компаний, имеющих лицензию на оценочную деятельность с начала 2004г. в основном связана именно с развитием данного сегмента в оценке движимого имущества. Однако, большое количество (около 25-30% от общего числа) отчетов по определению стоимости ущерба от ДТП никак не согласуется с размером выручки от данной сферы оценки. Стоимость услуг по определению ущерба от ДТП довольно низка. Оценочные компании сталкиваются с давлением страховых корпораций, новых конкурирующих фирм, вынуждающих их снижать стоимость услуг. Как следствие, выручка от данного вида деятельности в оценке не превышает 10% от общей выручки фирм по оценке всех типов имущества[13].

Неоднозначна и своеобразна ситуация в сфере оценки нематериальных активов. Количество отчетов по оценке объектов интеллектуальной собственности в целом по России пока не превышает 1% от общего количества отчетов, а в Западно-Сибирском регионе составляет 0,3%. В выручке фирм, специализирующихся на оценочной деятельности, доля от оценки нематериальных активов составляет не более 0,01%. Основная часть работ по оценке большинства фирм сосредоточена в области оценки объектов недвижимости, имущественных комплексов и бизнеса предприятий. Однако, при этом необходимо принять во внимание, что при оценке акций, долей в капитале или бизнеса работающего предприятия, оценщики безусловно выделяют

нематериальные активы оцениваемого бизнеса. С учетом этого, оценщики, так или иначе, сталкиваются с оценкой нематериальных активов каждый раз, когда проводят оценку бизнеса предприятий, так большинство из них реально владеют интеллектуальной собственностью. Практика развития оценки стоимости нематериальных активов показывает, что выделяются в основном 3 цели: постановка на баланс, внесение вклада в уставный капитал создаваемого предприятия и оценка интеллектуальной собственности в составе бизнеса действующего предприятия. При этом пока еще небольшое значение имеет собственно оценка в целях постановки на баланс, так как в данном случае предприятие сталкивается с многочисленными финансовыми и налоговыми проблемами. Постановка на баланс нематериальных активов не только повышает налогооблагаемую базу по налогу на имущество (2,2 % от остаточной стоимости актива), но и ставит сложный вопрос об оплате налога на прибыль и НДС по новым появившимся в активах предприятия объектам собственности. При необходимости постановки на учет нематериальных активов большинство собственников прибегают к возможности их внесения в уставный капитал в виде имущественного (не денежного) вклада. При этом законодательно необходима оценка рыночной стоимости подобного вклада. Однако все же до сих пор большинство работ по оценке нематериальных активов скрыто под сферой оценки бизнеса [13].

Нередко оценка ряда активов предприятий в целях залога предполагает проведение расчетов по оценке стоимости всего бизнеса. Это обосновывается не только экономическими, но и юридическими причинами. Так, к примеру, при оценке сложного производственного комплекса оборудования, составляющего основную часть активов предприятия, как в балансовой стоимости основных средств, так и в производственном процессе, оценка бизнеса обоснована экономическими соображениями того, что объект оценки создает основной поток доходов действующего предприятия и без его работы становится бессмысленным практически весь бизнес. Однако при оценке ряда активов, к примеру, нефтедобывающих скважин, более обоснованы именно юридические

соображения. Продажа и эксплуатация одной скважины или трубопровода экономически реальна, однако невозможна юридически. Как правило, лицензии на право пользования недрами выдаются предприятиям, осуществляющим изучение недр и добычу на довольно большой срок без права передачи. Соответственно, при продаже скважины (и других подобных активов) новый собственник не имеет права эксплуатировать приобретенный актив, так как не имеет лицензии на пользование недрами месторождения. В обоих приведенных случаях в целях обеспечения кредита предметом залога целесообразно выбрать бизнес предприятия и соответственно проводить оценку его рыночной стоимости. [13]

Тенденция расширения сферы применения услуг по оценке имущества показательна и еще в одном случае. В связи с ограниченностью предложения земли и все возрастающим спросом на нее в центрах городов России строительство ведется зачастую с ущемлением интересов смежных собственников. Так, к примеру, рядом с недавно построенным элитным коттеджем в тихом центре города может возникнуть 9-ти этажный жилой дом. А вид на детскую площадку в небольшом парке из окон квартиры старой хрущевки может быстро измениться в связи со строительством на их месте в рекордно короткие сроки торгово-офисного центра или многоэтажного паркинга. Нередко рыночная стоимость ранее построенных объектов падает пропорционально росту плотности застройки. В настоящее время все чаще оценщики сталкиваются с задачей оценки величины снижения стоимости объекта. И как правило, подобные отчеты попадают на стол судей[13].

В последние годы развитие оценочной деятельности в России прошло несколько очень значимых в своем развитии этапов. Необходимо осознать, что для клиентов оценочных фирм важна не только международная сертификация, соответствие международным требованиям, но прежде всего качество и ширина спектра оказываемых услуг[13].

В 2020 году объем выручки от оценочной деятельности компаний, которые приняли участие в рэнкинге(Ранжирование — сортировка сайтов в поисковой

выдаче, применяемая в поисковых системах), упал на 0,43 %. С поправкой на годовую инфляцию в 4,2 % падение отрасли еще более серьезное – это наиболее низкий показатель за последние пять лет. Выручка по отдельным сегментам бизнеса оценочных компаний демонстрирует разнонаправленные тенденции развития. По сравнению с 2018 годом объем выручки по оценке бизнеса и ценных бумаг снизился в 2019-м на 5,5 % (без учета инфляции), переоценка основных средств принесла на 41,2 % меньше выручки, еще больше потерял сегмент оценки инвестиционных проектов – 60,2 %. Наиболее серьезное увеличение объемов выручки продемонстрировал в 2020 году сегмент оценки транспорта и оборудования – рост составил 16,5 %. Выручка сегмента оценки интеллектуальной собственности (ИС) и нематериальных активов увеличилась на 9,8 %. Выручка от оценки недвижимости также показала рост на 7,9 %. При этом на работу по оценке бизнеса и ценных бумаг, а также на услуги по оценке недвижимости приходится наибольшее число заказов у оценочных компаний. А общий объем работы, судя по количеству отчетов, которые подготовили компании, участницы рэнкинга, за 2019 год, увеличился как минимум на 10 %. Далее представлен график динамики выручки основных видов оценочной деятельности по России (рисунок 1)[14].

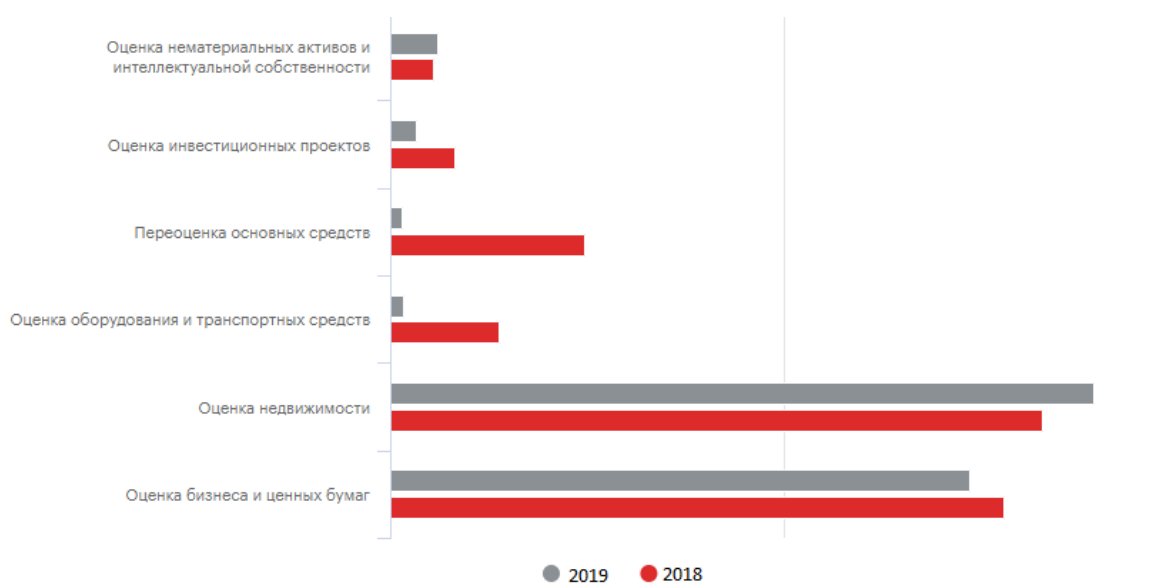


Рисунок 1 – Динамика выручки основных видов оценочной деятельности по России(составлено по данным сайта <https://expert-business.ru/>)

Период активного роста и развития рынка оценки фактически пройден, теперь перед оценочными компаниями и Министерством экономического развития наиболее остро стоят вопросы разработки правил ведения оценочной деятельности и стандартов качества в отрасли. Общая динамика развития российской экономики (по последним данным, за 2018 год рост составил только 2,3 %, а пандемия в 2020-2021 гг. повлияла на все сферы деятельности негативно) напрямую влияет на состояние рынка оценки – снижение деловой активности уменьшает спрос на услуги оценщиков. Кроме того, тренды, связанные с автоматизацией процессов оценки, влияют на спрос и ценообразование в оценочной отрасли. Многие компании и банки, которые раньше были крупнейшими клиентами оценочных компаний, развивают это направление самостоятельно с применением достижений информационных технологий. Ниже в графике представлен объем сегментов рынка оценки имущества в России в процентах (рисунок 2)[14].

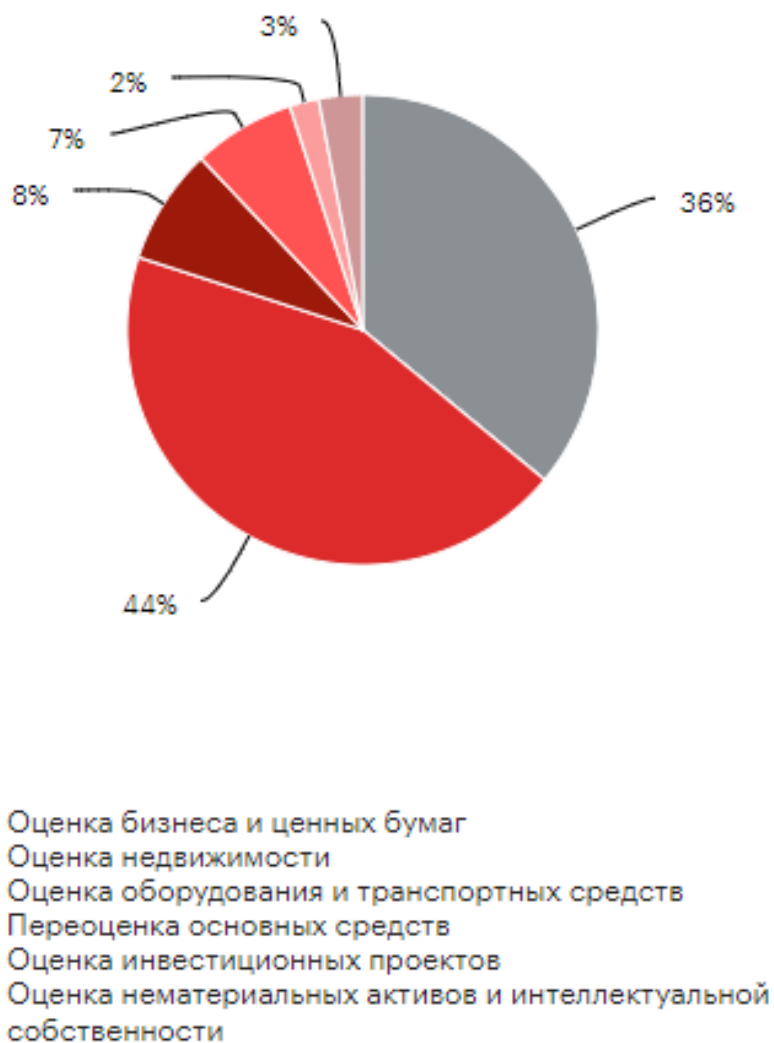


Рисунок 2 – Сегменты рынка оценки (составлено по данным сайта <https://expert-business.ru/>)

Еще одной серьезной проблемой рынка оценки сейчас являются неравные условия работы для участников рынка, которые основаны на несоблюдении отдельными игроками требований действующего налогового законодательства. Речь идет о работе отдельных игроков по неофициальным схемам. Участники рынка отмечают, что на сегодняшний день маржинальность оценочного бизнеса низка. Оценочному бизнесу, особенно в регионах, где спрос и цены на услуги гораздо ниже, чем, например, в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах, в таких условиях тяжело, а порой невозможно в полном объеме



выполнять налоговые обязательства и поддерживать высокую квалификацию персонала.

В связи с этим компании оказываются в условиях нечестной конкуренции — одни платят высокие налоги и инвестируют в развитие персонала и качество продукта, что приводит к высокой себестоимости и, соответственно, стоимости услуг, а другие экономят, в результате чего могут снижать цену, демпинговать и не переживать по поводу качества. В то же время до недавнего времени при рейтинговании оценочных компаний порой учитывалась заявленная выручка компаний без подтверждения ее данными той же отчетности. В итоге в лидерах рынка могли оказаться компании, чья реальная выручка не соответствует заявленной.

Также, с каждым годом, количество оценочных компаний растет (по данным сайта <https://raex-a.ru/ratings>), конкуренция на рынке становится значительно выше, условия функционирования сложнее, законодательство строже.

## **1.2 Конкуренентоспособность организаций оценочных услуг**

Конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы, коммуникаций субъектов рыночной системы в процессе создания, сбыта и потребления материальных и духовных благ [6].

Что такое конкурентоспособность? Это способность превосходить конкурентов по тем или иным показателям или хотя бы не уступать им – в глазах клиентов, с точки зрения клиентов. Клиент – судья в конкурентном соревновании. Прав он или не прав, объективен или не объективен, последователен или не последователен, не имеет значения [5].

Конкуренентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность предприятия с учетом имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и реализовывать в конкретных условиях товары/услуги, которые по своим потребительским и стоимостным

характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары/услуги конкурентов[6].

Конкурентоспособность фирмы, как всякого предприятия-производителя характеризует возможности и динамику приспособления производителя к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.

В общем понимании конкурентоспособности компании стоит заметить, что конкурентоспособность не может являться имманентной характеристикой компании, это значит, что конкурентоспособность компании можно оценить в пределах границ иных компаний, которые относятся к единственной отрасли и выпускают похожие товары или услуги. Определить конкурентоспособность возможно в ключе общего сравнения данных компаний.

Методы оценки уровня конкурентоспособности производителя товара/услуги достаточно разнообразны – по сравнительным преимуществам; по факторам производства; по рыночным позициям фирмы; по качеству продукции; матричный метод. Эти методы достаточно подробно проанализированы в отечественной литературе, например профессором Н.К Моисеевой.

Оценить степень конкурентоспособности, а именно выявить ее характер определить конкурентные преимущества в сравнение с компанией конкурентом, начинает в первую очередь с определения основных объектов для сравнения.

В экономической литературе выделяют следующие методы изучения конкурентоспособности: с позиции сравнительных преимуществ; на базетеории равновесия; на базе теории эффективной конкуренции; на базе теории качества товара; матричные методы; индикаторный метод.

За основу последующего исследования был взят метод изучения конкурентоспособности на базе теории эффективной конкуренции.

Конкурентоспособность услуг определяется множеством факторов, которые можно классифицировать и представить в виде следующих агрегированных групп:

- потребительские свойства предлагаемой услуги;
- потребительские свойства услуг организаций-конкурентов;

- маркетинговая поддержка предлагаемой услуги;
- маркетинговая поддержка услуг организаций-конкурентов;
- характеристики целевых рынков, на которых осуществляется конкурентная борьба;
- потребители за которых ведется конкурентная борьба.

Каждая из перечисленных групп содержит в себе ряд подгрупп. Таким образом, набор факторов, определяющих конкурентоспособность каждой конкурентной услуги, оказывается столь значительным и своеобразным, что невозможно предложить единую методику сбора данных по этим факторам, их обработки и классификации. Возникает задача выбора важнейших показателей, определяющих конкурентоспособность услуги о которых мы поговорим в пункте 1.3.

Главной задачей маркетинга услуг является предоставление пользы и выгоды потребителю, определение целевого рынка и продвижения услуг на этот рынок. Сложность заключается в определении выгоды от услуги. Выгоду от услуги может определить только потребитель (клиент), который ею воспользовался. Главной целью маркетинга услуг является оказание помощи потребителю в оценке различных услуг, чтобы он мог сделать верный для себя выбор.

С развитием новых технологий оценщикам приходится конкурировать с программами и алгоритмами, которые зачастую справляются с задачами оценки однотипных объектов, таких как недвижимость или автотранспорт, куда быстрее. Российские банки все чаще используют пакеты специализированных компьютерных программ, которые анализируют информацию из широких баз данных по аналогичным объектам оценки. Такие способы оценки позволяют вырабатывать единые стандарты оценочной отчетности. Автоматизация может со временем привести к замене классического оценщика на некое IT-приложение, прежде всего, в сегменте массовых объектов. По аналогии с такси будет некий «Яндекс-оценщик», который быстрее и дешевле будет отвечать на вопрос – сколько стоит объект? Правда, при этом останется вопрос с ответственностью за

полученный результат. При этом некоторые игроки рынка сами адаптируют IT-решения в своем бизнесе для автоматизации процесса оценки.

Активно используются собственные аналитические базы по недвижимости. Кроме того, проекты, направленные на цифровизацию решений для клиентов кредитных организаций, получают статус резидента «Сколково». В его основе лежит искусственный интеллект. По данным совместного исследования компании «АФК-Аудит» и Российского общества оценщиков, 71 % участников оценочного рынка пользуются автоматизированными программными комплексами в своей работе.

Автоматизация некоторых процессов оценки снижает конкурентную стоимость услуг этой отрасли, которая и без того страдает от демпинга. Оценщики также жалуются на проблемы некачественной конкуренции при государственных тендерах, где нередко выигрывают компании с неадекватно низкими ценами. При проведении тендеров государственные компании делают приоритетным ценовой фактор поставщика, а не качественные критерии работы оценщиков, что в последствии создает риски для них самих. Основных причин демпинга две – существенное уменьшение в последние годы количества заказов на оценку, а выживать как-то надо, и то, что ценовой критерий остается главенствующим при госзакупках услуг по оценке. При госзакупках удельный вес фактора цены составляет не менее 60 %, а то и более.

В сегментах оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов существует пространство для роста спроса на услуги профессиональных оценщиков, поскольку этот вид оценки довольно сложно автоматизировать. Для грамотной оценки объектов интеллектуальной собственности необходимо проведение детального анализа и сравнения, на что не способен алгоритм. Автоматизация оценки объектов с уникальными характеристиками невозможна. Их оценка требует работы с большим объемом документов, глубокого анализа, поиска и принятия решений, видения перспектив. Где-то необходимо просто чувствовать и понимать объект оценки.

Несмотря на серьезный потенциал роста, работа оценщиков в этой отрасли осложняется целым набором проблем. Кроме того, несовершенство российского законодательства в сфере охраны интеллектуальной собственности затрудняет работу оценщика по установлению реальной стоимости того или объекта нематериальных активов. В России не развита система регистрации патентов, товарных знаков и отсутствует повсеместное использование этих документов в экономике, что осложняет работу оценочных компаний. Кроме того, с учетом проблем российской экономики, откуда бегут иностранные инвестиции и где стагнирует инновационное развитие, оценщикам нередко трудно взвесить конъюнктуру того или иного сегмента рынка для проведения качественного анализа. Именно сложностью оценки нематериальных активов и ИС объясняется то, что такие услуги предоставляет менее 2/3 компаний, участвующих в рэнкинге.

Государственное наступление на рынок оценки. В ситуации, когда индустрия профессиональной оценки преодолела этап становления и динамичного роста, проблемы регулирования этого рынка проявляются все более остро. Стандартизацию оценочной деятельности сейчас регулирует 135-ФЗ. Однако в отрасли существуют очень серьезные проблемы с уровнем доверия к работе оценщиков. На данный момент стандарты работы оценочных организаций описаны в законодательстве довольно размыто.

Неразбериха с регулированием оценочной отрасли влияет на проблемы демпинга на этом рынке. Оценщику или оценочной организации достаточно по формальному признаку соблюдать требования законодательства к отчету об оценке и в отдельных случаях получать определенный целевой результат.

Одной из первых попыток государства повлиять на качество работы оценочной отрасли – это введение квалификационного экзамена для оценщиков в 2017 году. Мнения участников рэнкинга о пользе обязательной аттестации прямо противоположны – кто-то одобряет, а кто-то решительно критикует эти меры. Однако большинство участников рэнкинга соглашается, что введения государственной аттестации недостаточно для полноценного регулирования отрасли, совершенствования качества услуг оценочных компаний, а также

повышения доверия к их деятельности. «Не прошли экзамен, скорее, так называемые мертвые души – те, кто и так давно не работал в оценке, а просто числились членами в реестрах СРО. Те, кто захотел остаться в профессии, экзамен сдали, но на качестве оценки это не сказалось. По-прежнему в отрасли присутствует демпинг, часто отмечается низкое качество отчетов об оценке, встречаются запредельные стоимости, и даже были случаи, когда отчеты об оценке подписывали оценщики, не имеющие квалификационного аттестата.

От деятельности недобросовестных оценщиков страдают государственные учреждения и компании, которые проводят тендеры, а также банки, использующие оценщиков для анализа залогов от заемщиков. Кроме того, от неправильной оценки имущества может пострадать и физическое лицо – например, при проведении сделки с жилой недвижимостью. Решением проблемы может стать повышение требований не столько к оценщикам – физическим лицам, сколько к оценочным компаниям. Введение процедуры аттестации помогает в целом повысить уровень исполнения оценочных работ на рынке за счет сглаживания разницы в уровне подготовки оценщиков в регионах. Также необходимо ввести реальные механизмы контроля и ответственности со стороны оценочных компаний за исполнение работ по оценке.

В 2019 году Министерство экономического развития РФ объявило о своих планах пересмотреть закон об оценочной деятельности (135-ФЗ) как раз для того, чтобы уточнить правила игры для участников рынка оценки. [11] Министерство собирается повышать ответственность оценщиков, а также их саморегулируемых организаций. Кроме того, помимо повышения требований к физическим лицам власти обещают повысить стандарты работы для компаний, которые занимаются оценочной деятельностью.

Это требует адаптации подходов и критериев оценки конкурентоспособности компаний, предоставляющих оценочные услуги.

### **1.3 Проектное управление, как фактор формирования конкурентоспособности организаций оценочных услуг**

Рынок, на котором оперируют российские оценочные организации и потребители, сложен и неоднозначен. Оценочные компании чувствуют себя зависимыми от мало предсказуемой политической и экономической ситуации в стране. Большинство российских потребителей не понимают всей ценности оценочной деятельности, а некоторые до сих пор не знают, что это такое. Зачастую потенциальный потребитель не имеет возможности оплатить услуги оценщика.

Оценочные услуги (ОУ) в России предоставляются многочисленными специализированными организациями, а также индивидуальными оценщиками. Поэтому правильный выбор потребителем оценщика – задача не из легких. Усложняется это тем, что российские потребители не имеют сколько-нибудь четких критериев оценки качества оказываемых им оценочных услуг. В основном в качестве критерия принимается просто хорошая реклама.

Необходимо отметить, что такие критерии, как поэтапная оценка потребителем процесса оценки имущества, результатов, конкурентоспособности оценочной компании, а также рейтинг оценщиков осознанно не принимается. В итоге, на поиск оценщиков у потребителей уходит много времени, а порой и средств, но что самое важное, и это не гарантирует качество выбора.

Анализ научной и учебно-методологической литературы, посвященный данной проблематике, показал, что в сфере оценочной деятельности практически отсутствует методология оценки конкурентоспособности оценочных услуг, оказываемых оценщиками внешним потребителям.

В настоящее время существует достаточно много научных разработок по оценке конкурентоспособности товаров. Однако, в основном, эти исследования направлены на изучение конкурентных преимуществ изделий промышленно-технического назначения.

Модель конкурентоспособности можно представить функцией пяти факторов:

$$K = f(M, T, П, Д, Л), \quad (1)$$

где, М – множество объектов, представленных на рынке;  
Т – множество требований потребителей;  
П – множество параметров объектов;  
Д- порядок, заданный на множестве объектов потребителями;  
Л – порядок, заданный на множестве объектов лицом, принимающим решение.

Таким образом, конкурентоспособность является обобщенной финансово-экономической категорией, характеризующей собой все аспекты функционирования организационно-экономической системы общественного производства, распределения и потребления. Конкурентоспособность присуща всем элементам экономической системы и проявляется в ситуациях конфликта, результатом которого должно стать перераспределение рынка.

В общем случае конкурентоспособность товара (К) определяется как отношение совокупности его потребительских свойств (П) к затратам на его приобретение и потребление. Это соотношение должно стремиться к максимуму по сравнению с другими товарами на рынке, то есть

$$K = \frac{P}{Z} \rightarrow \max \quad (2)$$

Использование этого классического соотношения для оценки конкурентоспособности оценочных услуг требует специального подхода с учетом особенности услуг.

Специфика ОУ, как продукции особого рода (в отличие от товара), не позволяет использовать существующие методики оценки конкурентоспособности.

Существенным моментом при оценке конкурентоспособности ОУ является неопределенность результата у потребителя. То есть, результат использования ОУ не может быть определен заранее с достаточной степенью точности. Окончательная оценка результата становится реальной только после потребления услуги, часто для этого требуется значительное время.

Фактор повышения конкурентоспособности - использование проектного управления для повышения конкурентоспособности организации применяется в



каждым годом все больше. Одним из главных плюсов проектного управления можно назвать использование инновационных технологий – любой переход на проектное управление сопровождается внедрением на предприятии ряда инноваций. Именно внедрение инновации является популярным пунктом в проектах по повышению конкурентоспособности организаций.

Именно на их использовании начинается выстраивание нового стратегического резерва компании: обученного персонала, новых корпоративных стандартов, информационных систем управления и т.д. Одним из главных плюсов такого подхода является резкое улучшение качества обслуживания и работы. Также стоит учитывать универсальность рабочих инструментов – вне зависимости от отрасли, в которую внедряются системы управления, они легко адаптируются под ее конкретные особенности. Кроме того, переход на них можно осуществлять как в большой компании со столетней историей, так и в компаниях, находящихся на начальной стадии развития собственного бизнеса.

Наконец, одной из главных положительных черт проектного менеджмента является действительное сокращение времени выполнения задач от ее постановки до получения конечного результата. Целевое управление позволяет сделать рабочий процесс максимально открытым и доступным, а значит, более ориентированным на клиентов. Что, в свою очередь, не может не сказаться на повышении качества работы. Отличительной чертой проектного управления является продумывание и внедрение форм обратной связи, позволяющих максимально ускорить процесс получения мнения от клиентов и партнеров компании.

Учитывая большое количество рассмотренных показателей, методом интервьюирования экспертных и заинтересованных лиц/потребителей, а также методом наблюдения и анализа рынка оценочных услуг и его перспектив развития были отобраны и формализованы важнейшие факторы конкурентоспособности ОУ, по которым в дальнейшем может производиться анализ конкурентного положения оценочной организации.

В качестве экспертных лиц выступали действующие оценщики: Вера Витальевна Консетова (генеральный директор компании «АФК-Аудит» г. Санкт-Петербург) и Зинаида Владимировна Куркова (руководитель отдела оценки недвижимого и движимого имущества АФК-Аудит» г. Санкт-Петербург; Сергей Владимирович Ковшик (генеральный директор ООО «Сюрвей-сервис» г. Красноярск) (приложение 1).

Анкетирование заинтересованных лиц (потребителей) производилось в офисе компании ООО «Сюрвей-сервис», а также методом онлайн анкетирования путем отправки анкеты на почту потребителя/клиента. Количестве опрошенных заинтересованных лиц (потребителей/клиентов) составило 9 человек (приложение 2).

После изучения полученных данных была составлена таблица 1 с выявленными показателями для проведения сравнительного анализа.

Таблица 1 – Сравнительный анализ показателей конкурентоспособности для оценочных организаций

Показатели специалистов	Показатели потребителей	Совпадение
Качество услуги	Качество услуг	+
Наличие услуги оценки бизнеса (широкий спектр услуг)	Ассортимент предоставляемых услуг	+
Активная рекламная кампания	Наличие сайта компании	+/-
Наличие квалификационных аттестатов у оценщиков	Квалификации сотрудников	+
Заключение договоров с крупными компаниями	Стоимость оценочной услуги	-
Наличие у компании программного обеспечения для удобного обмена информацией и проведения расчетов	Удобное расположение офиса	-

Сравнительный анализ предложенных показателей конкурентоспособности показал наличие трех совпадений.

Потребители услуги считают важным наличие сайта у компании, в то время как специалисты отметили, что на уровень конкурентоспособности влияет

активная рекламная кампания на рынке оценочных услуг. Однако, наличие сайта является неотъемлемой частью рекламной кампании.

Специалисты отметили, что для высокого уровня конкурентоспособности оценочной организации требуется заключить договоры с крупными организациями, для постоянного потока заказов.

Также потребители отметили важным удобное расположение офиса. Специалисты, в свою очередь отметили важность наличия программных обеспечений для успешного функционирования оценочной деятельности.

На основе сравнительного анализа был сделан выбор критериев конкурентоспособности оценочных компаний:

1. Качество и ширина спектра оказываемых услуг;
2. Информативный сайт;
3. Квалификации сотрудников. Чем больше оценщиков в компании имеют квалификационный аттестат по трем направлениям (оценка недвижимого имущества, оценка движимого имущества, оценка бизнеса) и членство в СРО, тем больше доверие к компании и к качеству предоставляемых услуг;
4. Стоимость услуг;
5. Расположение офиса (наличие парковки);
6. Срок изготовления отчета об оценке.

Далее в таблице 2 представлены критерии формирования конкурентоспособности для оценочных организаций и их подробное описание.

Таблица 2 – Критерии формирования конкурентоспособности оценочной организации

Критерий	Обоснование выбранного критерия
<p>Качество и ширина спектра оказываемых услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценщики при осуществлении своих должностных обязанностей должны придерживаться принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности, норм профессионального поведения;</li> <li>– соответствие отчета об оценке стандартам и методическим рекомендациям по оценке различных видов имущества и имущественных прав, принятых к применению в компании;</li> <li>– соответствие отчета об оценке другим действующим нормативным документам РФ (законодательству в области деятельности акционерных обществ, банкротства и пр.) в соответствии с целью, задачей и предполагаемым использованием результатов оценки;</li> <li>– соответствие отчета об оценке современной оценочной методологии, обоснованность применяемых подходов и методов оценки;</li> <li>– правильность и точность выполненных в отчете об оценке расчетов.</li> </ul>
<p>Информативный сайт</p>	<p>Информативный сайт привлекает потенциального клиента, а также позволяет подробно описать процесс оценки для понимания потребителю</p>
<p>Квалификации сотрудников</p>	<p>Чем больше оценщиков в компании имеют квалификационный аттестат по трем направлениям (оценка недвижимого имущества, оценка движимого имущества, оценка бизнеса) и членство в СРО, тем больше доверие к компании и к качеству предоставляемых услуг.</p>
<p>Стоимость услуг</p>	<p>Стоимость услуг является одним из основных показателей при выборе оценочной компании</p>
<p>Расположение офиса (наличие парковки)</p>	<p>В большом городе расположение офиса существенно влияет на поток клиентов.</p>
<p>Срок изготовления отчета</p>	<p>В среднем изготовление отчета об оценке 2-3 недели. Однако, зависит от сложности, к примеру - оценка стоимости предприятия может занимать по времени несколько месяцев.</p>

По полученным критериям конкурентоспособности далее будет проводиться анализ конкурентоспособности ООО «Сюрвей-сервис».

Остальные критерии, которые не были выделены в качестве основных, будут учитываться при формировании проекта по повышению конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис» в пункте 3.2.

## **2 Анализ деятельности организации «Сюрвей-сервис»**

### **2.1 Характеристика организационной структуры компании**

Оценочная компания «Сюрвей-сервис» работает на рынке оценки имущества г. Красноярска с 2002 года. По своей организационно-правовой форме компания является обществом с ограниченной ответственностью (ООО), и эта форма, по мнению специалистов, для малого оценочного бизнеса является наиболее приемлемой в силу своей гибкости.

Фирма имеет предусмотренный законодательством пакет учредительных документов – устав и учредительный договор, а также сформированный уставный капитал, который при создании фирмы стал для нее первоначальной имущественной базой. Уставный капитал был создан путем внесения равных вкладов участниками общества. Как юридическое лицо, оценочная компания «Сюрвей-сервис», имеет свидетельство о государственной регистрации.

Достаточно часто при осуществлении бизнеса, приобретении или продаже различного имущества, в повседневной жизни при осуществлении различных операций и сделок требуются профессиональные услуги по оценке объектов материального и нематериального характера. Необходимость данных процедур обусловлена требованиями действующего законодательства, но в ряде случаев выступает инициативой собственника или владельца конкретного блага. Привлечение к работе надежной оценочной компании позволяет гарантировать, что все работы, независимо от уровня и степени их сложности, будут исполнены в кратчайшие сроки на достойном профессиональном уровне в соответствии с требованиями закона.

Компания «Сюрвей-сервис» создавалась для осуществления предпринимательской деятельности, то есть самостоятельной деятельности, осуществляемой на свой риск, направленной на систематическое получение прибыли. Специализацией фирмы является оценочная деятельность, в рамках которой фирма совмещает сразу несколько функций – оценка недвижимости, оценка автомобилей, оценка бизнеса.

Основные принципы деятельности оценочной компании «Сюрвей-сервис»:

- индивидуальный подход и внимание во взаимоотношениях с каждым клиентом;
- постоянное развитие и повышение качества оказываемых услуг;
- компания предлагает широкий спектр услуг, позволяющий удовлетворить потребности каждого клиента при проведении оценочных мероприятий;
- постоянное совершенствование работы и сервиса по работе с клиентами;
- абсолютно прозрачная политика ценообразования, гибкость при формировании окончательной стоимости услуг.

На сегодняшний день специалисты компании «Сюрвей-сервис» осуществляют свою деятельность по всем наиболее актуальным и востребованным направлениям на рынке оценки имущества.

Видами деятельности ООО «Сюрвей-сервис» является:

- оказание различных сюрвейерских услуг, проведение профилактических мероприятий;
- составление аварийных сертификатов;
- оценочная деятельность в области того или иного имущества;
- экспертная деятельность в области автомобилестроения.

Для осуществления предпринимательской деятельности Общество имеет право:

- самостоятельно планировать свою хозяйственную, финансовую, коммерческую деятельность;
- инвестировать собственные средства в деятельность российских и иностранных предприятий и организаций;
- привлекать для работы российских и иностранных специалистов;
- самостоятельно определять формы, системы и размеры оплаты труда персонала Общества;

- совершать любые сделки: и другие юридические акты, прямо не запрещенные законодательством Российской Федерации.

На виды деятельности, требующие обязательного лицензирования, Общество приобретает лицензии в установленном законом порядке.

Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность по оценке имущества в соответствии с действующим законодательством.

Оценочная компания «Сюрвей-сервис» постоянно отслеживает любые изменения в действующем российском и международном законодательстве, имеет аккредитацию при Сбергательном банке РФ, подтверждающую ее высокий уровень стабильного развития и степени надежности.

Организационная структура компании ООО «Сюрвей-сервис» представлена на рисунке 3.

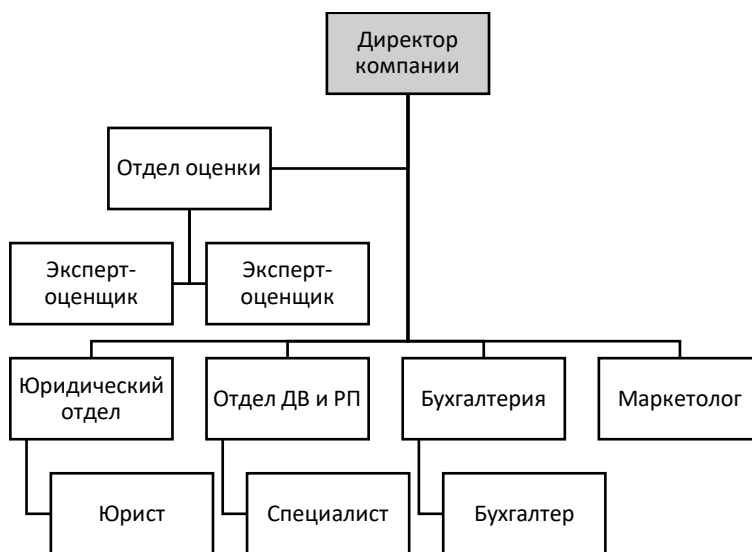


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Сюрвей-сервис»

В данной организации используется линейно-функциональная организационная структура. Главным преимуществом данной структуры управления является простота, конкретность заданий и исполнителей.

В организационной структуре предприятия существует пять отделов: отдел оценки, юридический отдел, отдел документооборота и работы с персоналом (ДВ и РП), бухгалтерия, вспомогательный персонал.



Отдел оценки предоставляет следующие услуги:

- оценка стоимости права собственности и иных вещных прав, обязательств и работ (услуг), в отношении недвижимого имущества;
- оценка стоимости права собственности и иных вещных прав, обязательств и работ (услуг) в отношении движимого имущества.
- оценка стоимости права собственности и иных вещных прав, обязательств и работ (услуг) в отношении результатов интеллектуальной деятельности, в том числе исключительных прав на них (интеллектуальной собственности), а также конфиденциальной информации, имеющей коммерческую ценность;
- оценка стоимости права собственности и иных вещных прав, обязательств и работ (услуг) в отношении ценных бумаг, паев, долей (вкладов) в уставных (складочных) капиталах, а также предприятий как имущественных комплексов.

Юридический отдел производит обеспечение правовой поддержки ООО «Сюрвей-сервис» и его подразделений по основным видам деятельности предприятия, а также в судах. Кроме того, предоставляются консультации физическим и юридическим лицам - пользователям услуг предприятия. Услуги, оказываемые юридическим отделом ООО «Сюрвей-сервис»:

- консультации по сделкам с объектами капитального строительства и земельными участками;
- решение спорных ситуаций;
- посредническая деятельность, агентские отношения, договоры поручения;
- правовая экспертиза документов.

Маркетолог в компании регулярно осуществляет маркетинговые исследования рынка оценки имущества г. Красноярска, контролирует работу сайта, а также ведет социальные сети компании.

Оценочная компания «Сюрвей-сервис» предлагает своим клиентам максимально широкий спектр услуг, которые соответствуют самым высоким

стандартам качества и надежности. Это подтверждается результатами анкетирования потребителей, а также положительными отзывами на сайтах (например: flamp.ru). На сегодняшний день специалисты компании производят анализ материальных и нематериальных объектов (квартиры, автомобили, впаи в кооперативах) на территории всей России, стремятся постоянно расширять спектр предлагаемых услуг. К примеру, на данный момент, в компании обсуждается вопрос внедрения в коллектив нового специалиста по оценке бизнеса, соответственно, в ближайшее время, компания сможет увеличить свой спектр услуг.

## **2.2 Маркетинговое исследование компании «Сюрвей-сервис»**

### Анализ внешней среды организации «Сюрвей-сервис»

Анализ внешней среды организации далее будет произведен в соответствии с моделью пяти сил М. Портера:

1. Силы, определяющие интенсивность конкуренции в отрасли;
2. Силы, воздействующие на отраслевой потенциал прибыльности;
3. Силы, влияющие на изменение позиции предприятия на рынке.
4. Силы, влияющие на появление услуг-заменителей;
5. Силы, определяющие зависимость от поставщиков.

Рассмотрим влияние на конкурентную структуру рынка услуг по оценке имущества г. Красноярска всех конкурентных сил.

#### 1. Конкурентная сила «Рыночная власть поставщиков»

На рынке услуг по оценке имущества г. Красноярска поставщики отсутствуют, так как оценочные предприятия работают самостоятельно и не нуждаются в поставщиках.

#### 2. Конкурентная сила «Рыночная власть потребителей»

Потребителями на рынке услуг по оценке имущества являются:

- местные жители, которые заключили договор об оказании услуг по оценке имущества недвижимости;

- юридические лица г. Красноярска, заключившие договор об оказании услуг по оценке определенного объекта;

- органы исполнительной власти г. Красноярска, использующие информацию, содержащуюся в отчете об оценке.

Главными потребителями услуг по оценке имущества являются физические лица, значит, на изменение спроса на услуги по оценке имущества оказывает влияние развитие рынка жилья г. Красноярска, т.е. количество введенных в эксплуатацию жилых домов.

Одним из элементов, характеризующих среду организации ООО «Сюрвей-сервис» являются клиенты.

Анализ потребителей в целом поможет получить необходимую информацию о потребителях, правильно произвести сегментирование рынка, разработать предложение оценочных услуг так, чтобы удовлетворить потребности выделенных сегментов рынка, грамотно позиционировать и продвигать услуги по оценке имущества, улучшить ценообразование, оптимизировать каналы продвижения и рекламную политику.

Таблица 3 – Доли основных потребителей оценочных услуг компании ООО «Сюрвей-сервис» 2020 год.

№	Группа потребителей	Объем реализованных услуг, тыс. руб.	Доля выручки, %
1.	Физические лица	3011	53
2.	Юридические лица	1856	32
3.	Органы исполнительной власти	807	15
	Итого:	5 974	100

Вывод: самой привлекательной группой потребителей являются физические лица. Это обосновывается тем, что на данный момент наибольший поток клиентов приходит за услугой по оценке имущества, в таком случае, договор о предоставлении оценочных услуг оформляется на физическое лицо, даже если клиент направлен в компанию «Сюрвей-сервис» от банка-партнера.

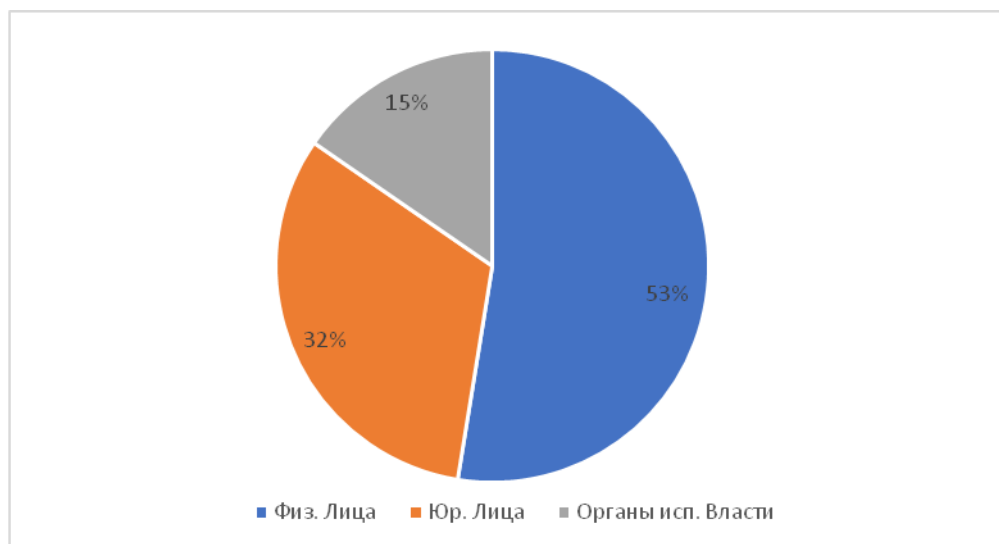


Рисунок 4– Доли основных потребителей оценочных услуг предприятия

На рисунке 4 видно, что основным потребителем услуг по оценке имущества ООО «Сюрвей-сервис» являются физические лица, доля такого потребителя составила 53% от всего объема реализации услуг по оценке имущества в 2020 году.

Далее была проведена сегментация потребителей услуг по оценке имущества ООО «Сюрвей-сервис», с целью повышения эффективности компании и полном удовлетворении нужд клиентов (таблица 4).

Таблица 4 -Признаки сегментации потребителей (физических лиц) рынка услуг по оценке имущества г. Красноярск.

Факторы	Значение факторов
Демографические	Возраст: 18-25 лет, 26-35 лет, 36-49 лет, 50-65 лет, старше 66; Уровень доходов: до 10 000 рублей в месяц на человека, 10 000-15 000 рублей в месяц на человека, 15000-30000 рублей в месяц на человека, 30 000-45 000 рублей в месяц на человека, 45 000-60 000 рублей в месяц на человека, свыше 60000 рублей в месяц на человека;

	Род занятий: инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие предприятий, пенсионеры, студенты, домохозяйки. Уровень образования: без образования, среднее образование, среднее специальное, высшее.
Географические	Красноярск, Дивногорск, Минусинск, Сосновоборск, Ачинский район, Балахтинский район, Березовский район, Емельяновский район, Манский район, Назаровский район.
Потребительские	Тип оцениваемой недвижимости: квартира, ИЖС, земельный участок, административно-хозяйственное (складское) помещение, индивидуальный гаражный бокс, погреб. Цель использования результатов оценки: кредитование, сделка купли-продажи, страхование, предоставление в судебные органы.

Мною была проведена сегментация рынка потребителей по определенным факторам. Было проведено сегментирование целевого рынка ООО «Сюрвей-сервис». Кроме анализа данных я применила также метод анкетирования клиентов Отдела оценки ООО «Сюрвей-сервис» (анкеты см. Приложение А) Период проведения анкетирования – с 1 февраля 2020 г. по 1 мая 2020 г. Анкетирование проводилось в г. Красноярске в офисе ООО «Сюрвей-сервис», посредством раздачи анкет клиентам, заказавшим оценку недвижимости. В анкетирование приняли участие 53 человека. Целью анкетирования можно назвать: 1) выявление целевого рынка потребителей услуг по оценке имущества ООО «Сюрвей-сервис»; 2) оценка сложившегося впечатления о компании и удовлетворенности услугами.

«Недифференцированный маркетинг» – именно такую стратегию использует ООО «Сюрвей-сервис» для привлечения клиентов. Фирма

концентрирует свое внимание на те нужды клиентов, которые являются самыми распространенными.

По результатам анкетирования была произведена сегментация потребителей (физических лиц) компании «Сюрвей-сервис».



Рисунок 5– Сегментация потребителей по географическому признаку

Сегментация потребителей по географическому признаку показала, что, в основном, опрошенные потребители проживают в г. Красноярске (рисунок 5).

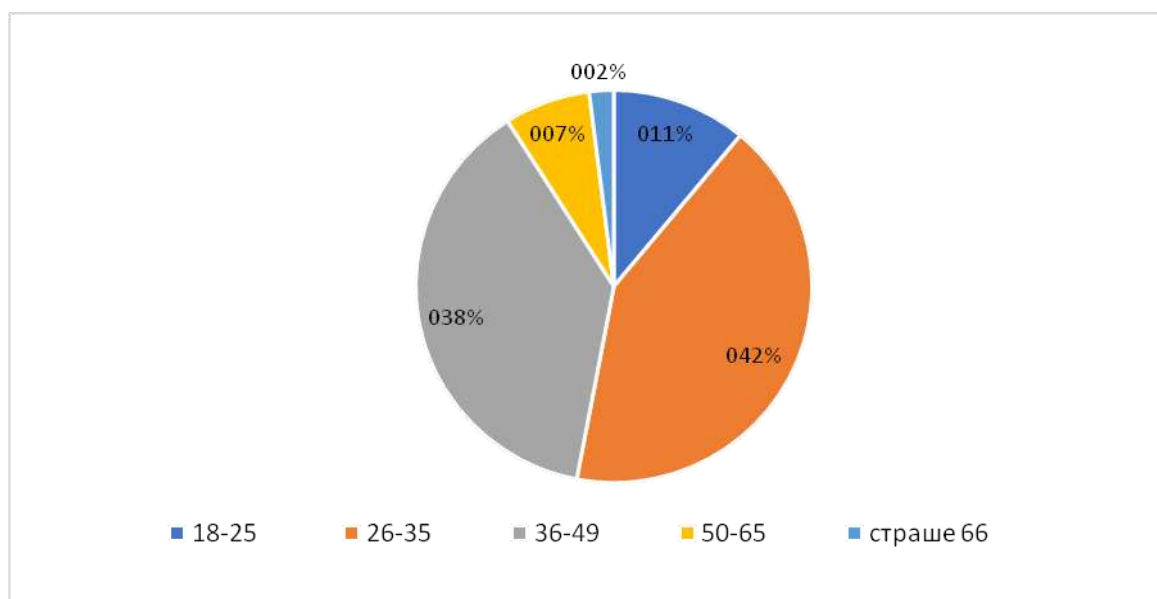


Рисунок 6– Сегментация потребителей по возрасту

Сегментация потребителей по возрасту показала, что большая доля потребителей находится в возрасте 50-65 лет, чуть меньшая доля принадлежит возрасту от 36 до 49 лет (рисунок 6).

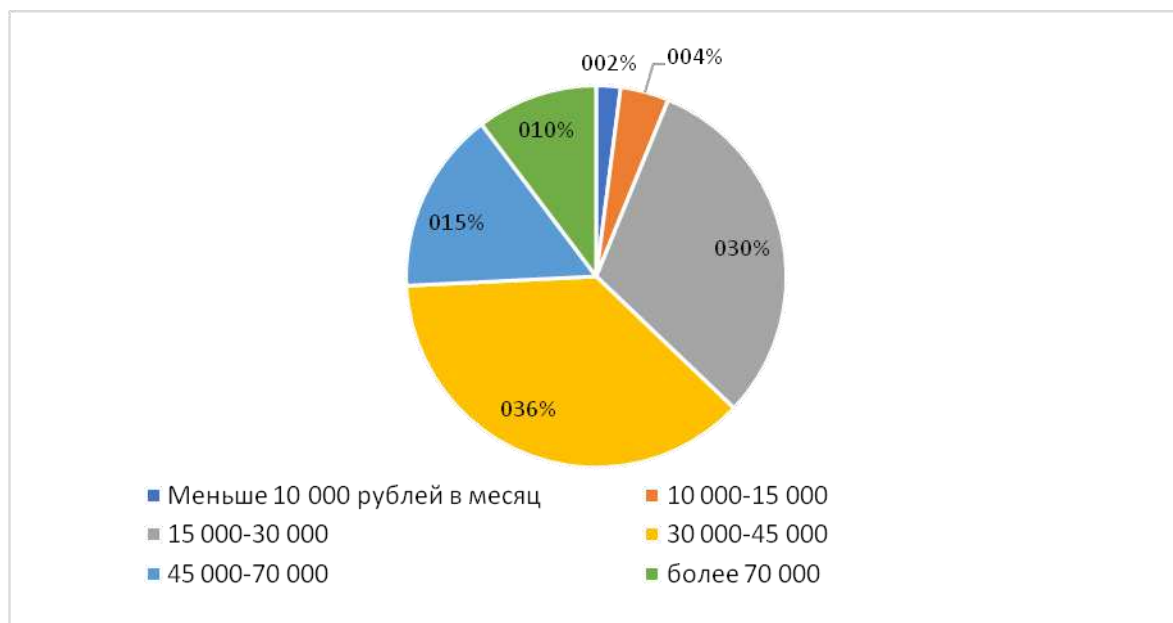


Рисунок 7– Сегментация потребителей по уровню дохода

Сегментация потребителей по уровню дохода показала, что в основном опрошенные потребители имеют доход 30 000-40 000 рублей в месяц на одного члена семьи (рисунок 7).

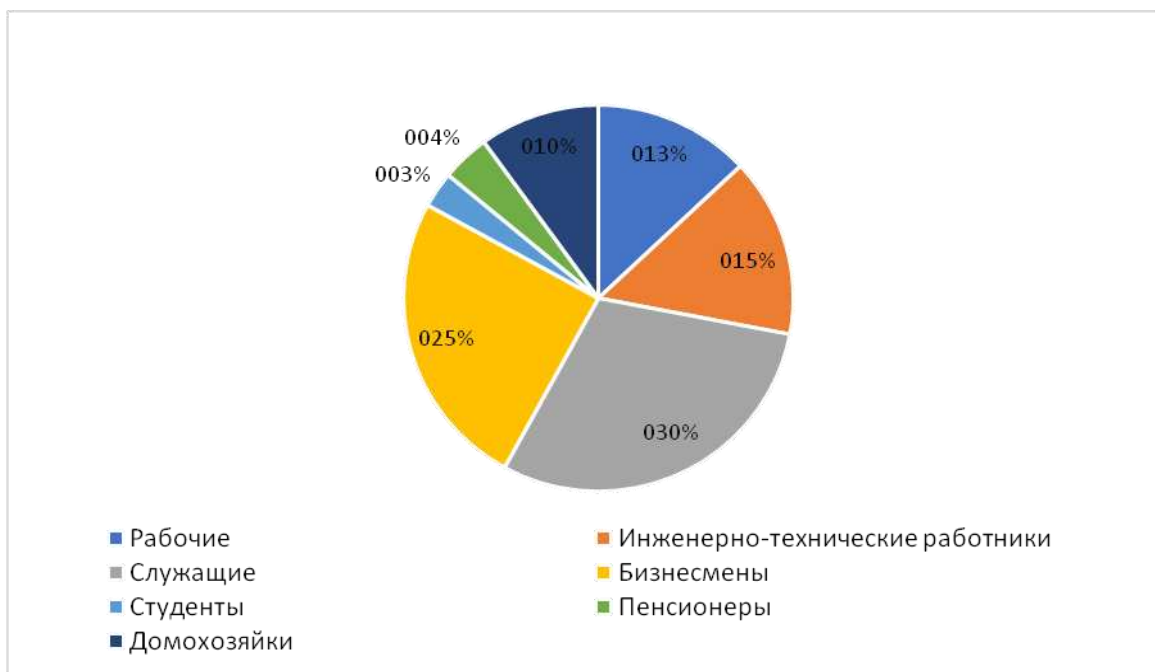


Рисунок 8– Сегментация потребителей по роду занятий (бизнесмены – род деятельности физических лиц)

Сегментация потребителей по роду занятий показала, что в основном опрошенные инженерно-технические работники (рисунок 8).



Рисунок 9– Сегментация потребителей по уровню образования.

Сегментация потребителей по уровню образования показала, что большая доля потребителей имеет высшее образование (рисунок 9).



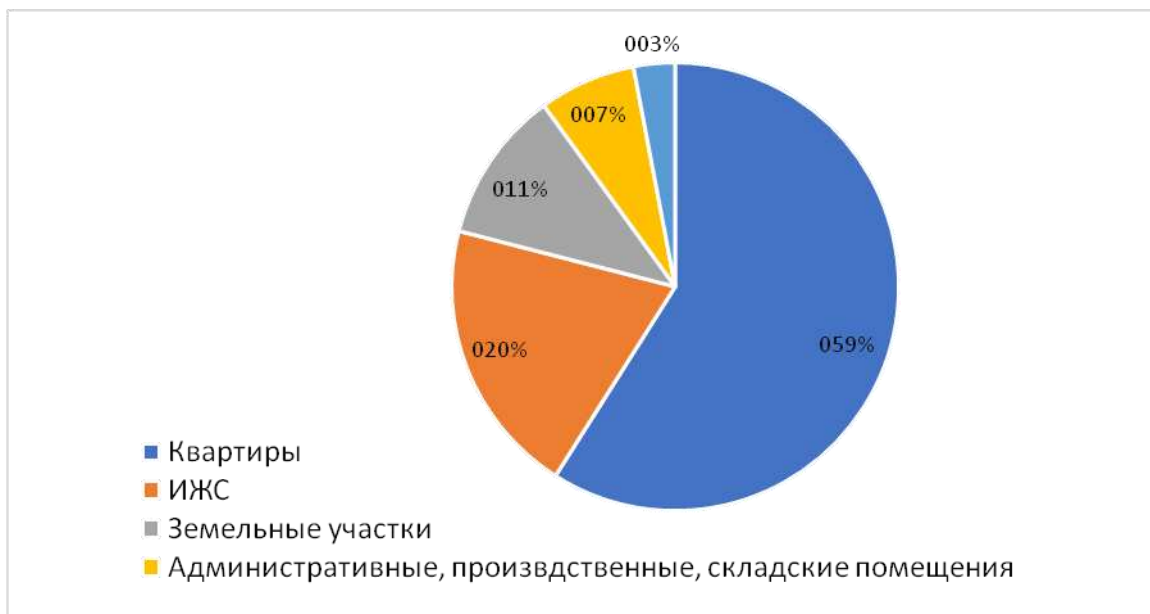


Рисунок 10 – Структура оказанных компанией «Сюрвей-сервис» потребителю услуг по оценке имущества

Структура оказанных компанией потребителю услуг по оценке имущества показала, что наибольшая доля приходится на услугу по оценке квартиры (рисунок 10).

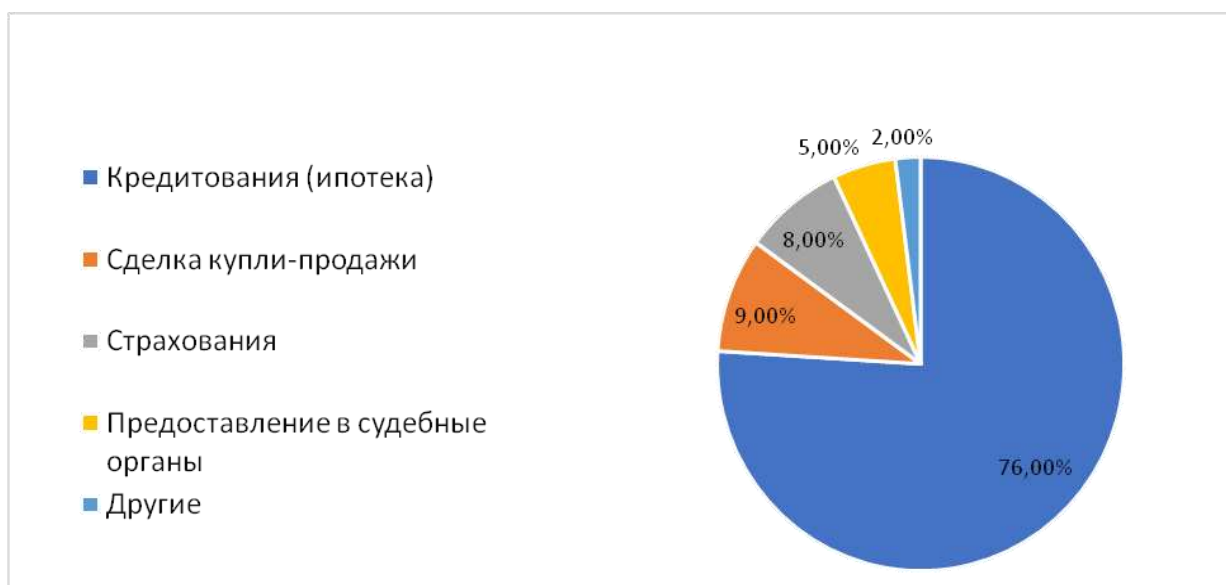


Рисунок 11– Структура спроса потребителей на оценочные услуги того или иного направления

На рисунке 11 видно, что наибольший спрос потребителей приходится на другие виды направления.

Проведя анализ данных, можно сделать портрет потребителя:

- жители г. Красноярска (71%) и близлежащих городов (23%).
- возраст 25-49 лет;
- уровень дохода в месяц более 30 000- 45 000 руб. на человека.

Получая высокую заработную плату, человек может позволить себе приобрести недвижимость, что увеличивает потребность в оценочных услугах;

- чаще всего обращаются для оценки недвижимости в целях оформления кредита и ипотеки. Это можно объяснить тем, что определение независимым экспертом рыночной стоимости жилья, передаваемого в залог банку, является обязательным условием для оформления ипотеки.

В целом конкурентная сила «Рыночная власть потребителей» оказывает заметное влияние на оценочную сферу услуг.

### 3. Конкурентная сила «Внутриотраслевая конкуренция»

На данное время, на рынке оценки недвижимости г. Красноярска конкурируют между собой 146 оценочных компаний по данным сайта [http://mxkr.ru/ru/otsenochnye\\_kompanii/krasnoyarsk](http://mxkr.ru/ru/otsenochnye_kompanii/krasnoyarsk), т.е. в целом рыночная среда обладает высоким уровнем конкуренции. Наглядное количество оценочных организаций и их местонахождение можно увидеть ниже на рисунке 12.

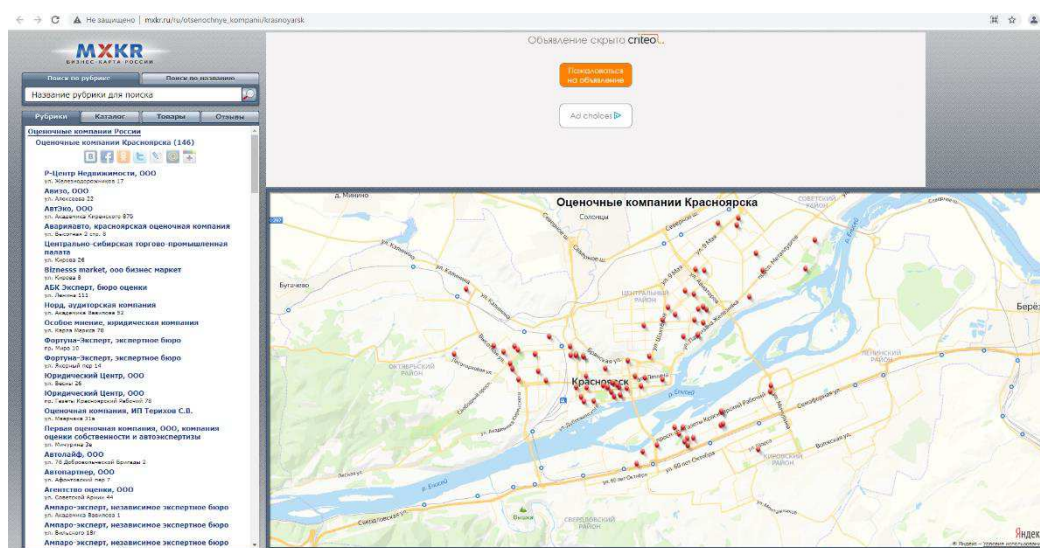


Рисунок 12 – Оценочные компании г. Красноярска

#### 4. Конкурентная сила «Угроза появления новых конкурентов»

Существующие барьеры «входа» на рынок, а также причины возникновения новых предприятий определяют конкурентную силу «Угроза появления новых конкурентов».

На рынке оценочных услуг достаточно низкие барьеры входа на рынок. Для создания оценочного предприятия с нуля, необходимо не более 300 000 рублей. Такой суммы хватит на взнос в уставный капитал, вступительные взносы в СРО, обязательное страхование ответственности, аренды офиса и покупку техники. Однако, одним из самых сложных моментов в организации оценочного бизнеса является поиск профессиональных кадров с сертификатом РОО (сертификат оценщика).

Существует вероятность появления новых конкурентов на рынке услуг по оценке имущества, это приведет к высокой конкуренции и, следовательно, к неизбежному спаду цен, что повлияет на качество услуги. Значит, мы можем сказать, что конкурентная сила «Угроза появления новых конкурентов» неблагоприятно сказывается на конкурентной структуре данного рынка услуг.

#### 5. Конкурентная сила «Угроза появления услуг-заменителей».

Услуги по оценке имущества являются очень специфическим направлением и вероятность появления услуг-заменителей крайне минимальная. Такое возможно только в далеком будущем, при появлении соответствующих технологий. Следовательно, конкурентная сила «Угроза появления услуг-заменителей» способствует развитию данного рынка и является благоприятной.

Проведя оценку конкурентной среды рынка услуг по оценке имущества, можно сделать следующие выводы: неблагоприятное влияние оказывают такие силы как «Рыночная власть потребителей» и «Угроза появления новых конкурентов». Другие конкурентные силы оказывают благоприятное влияние на конкурентную среду рынка и в целом на данное направление деятельности. Следовательно, услуги по оценке имущества имеют очень высокую степень привлекательности и обладают перспективностью развития бизнеса.

Анализ внутренней среды организации «Сюрвей-сервис»

Под внутренней средой организации понимается среда, которая определяет технические и организационные условия работы компании и является результатом управленческих решений.

Она включает все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс производства товаров и услуг, процесс управления, который состоит в разработке и реализации управленческих решений, а также социальные, экономические и другие процессы, которые протекают в организации.

Рассмотрим внутреннюю среду организации через модель 7SMcKinsey.

Данная модель была разработана в 1980х годах группой консультантов консалтинговой компании McKinsey. Преимущества модели – учет наибольшего числа организационных факторов, создание целостной картины управления предприятием, акцентирование внимания на процессах взаимодействия людей.

Название 7S модель McKinsey получила по 7 входящим в нее компонентам, каждый из которых начинается с буквы S:

Strategy – стратегия;

Skills – совокупность навыков;

SharedValues – общие ценности;

Structure – структура;

Staff – сотрудники;

Systems – система управления;

Style – стиль взаимоотношений.

Все элементы в модели разделены на 2 большие области «гибкие S» и «жесткие S» и связаны между собой.

«Жесткими» элементами микросреды компании являются структура, стратегия и система управления в организации. «Жесткие» элементы проще всего описать, оценить, и поэтому ими проще управлять.

«Мягкие элементы», к которым относятся все остальные составляющие сложнее оценить, но зато часто они являются ключевыми составляющими компании и могут создать долгосрочное конкурентное преимущество.

Рассмотрим каждый элемент системы подробно.

Первый элемент – стратегия компании, которая показывает план развития компании в соответствии с ее целями. (источник: <https://bscdesigner.ru>).

Анализ сформированных компанией стратегий показал, что в настоящее время в компании «Сюрвей-сервис» отсутствует как таковая стратегия, организация просто плывет по течению и не ставит конкурентных целей.

Второй элемент системы – совокупность навыков. Под навыками понимаются практические способности и компетенции, которыми владеет персонал организации, и конкурентные преимущества самой компании на рынке. Оценочная деятельность является достаточно специфичной, для того чтобы работать оценщиком необходимо каждые 3 года подтверждать свою квалификацию и сдавать экзамен. Перед сдачей экзамена всем оценщикам необходимо проходить курсы повышения квалификации, так как в «Федеральный закон об оценочной деятельности» регулярно вносят поправки.

Каждый сотрудник в компании «Сюрвей-сервис» – высококвалифицированный специалист, поскольку компания оказывает специфичные услуги и для эффективной работы необходимы определенные знания. Так же для того, чтобы сотрудники повышали свои компетенции, компания отправляет их на различные тренинги (такие как курсы повышения квалификации «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» в СибГУ им. М.Ф. Решетнева).

Конкурентными преимуществами компании является то, что компания работает на рынке г. Красноярск с 2002 года, завоевала доверие клиентов на рынке оценочных услуг г. Красноярск. Об этом свидетельствуют результаты опроса потребителей клиентов компании, которые были проведены для реализации исследования.

В компании всегда стараются разрешать вопросы в пользу клиента, обязательно исполняют свои обязательства перед клиентами. Клиентам так же не надо беспокоиться о том, что какой-то их документ потеряется или будет заполнен неверно. Поскольку «Сюрвей-сервис» – это высоко технологичный бизнес, в компании тщательно следят за документооборотом, вся информации о

предоставлении документов, звонках клиентов, отправки документов записывается в специальной программе.

Большим преимуществом является предоставление высокого сервиса для клиентов. Также, для удобства, клиентам предлагается услуга проведение оценки дистанционно, в таком случае, фотографии объекта оценки отправляются заказчиком, а готовым отчет об оценка отправляется по почте или курьером (бесплатно).

Третий элемент системы – общие ценности - это те убеждения, которые лежат в основе деятельности компании и разделяются всеми сотрудниками без исключения.

Главной ценностью компании является то, что они всегда выполняют свои обязательства перед клиентом. Девиз компании – «Довольные клиенты». Клиентоориентированная компания. Сотрудники полностью разделяют эту ценность и всегда следуют ей.

Четвертый элемент системы – структура. Это организационная иерархия компании, которая показывает, как выстроены процессы координации и интеграции между уровнями руководства внутри организации. Компания «Сюрвей-сервис» имеет линейную структуру управления. Это самая простая организационная структура, которая отлично подходит для компаний с небольшим штатом сотрудников. Преимуществом данной структуры управления является то, что она достаточно проста и понятна, происходит быстрая передача информации между сотрудниками организации, оперативность в принятии решений, ясно выражена ответственность каждого сотрудника.

Так же в компании есть элементы проектного управления. Каждая сделка в компании считается нерегламентированным проектом со своими сроками, командой и планом реализации.

Пятым элементом системы являются сотрудники - это наиболее важный элемент системы. В штате компании 6 сотрудников, при надобности, компания пользуется дополнительными услугами на аутсорсинге.

Функциональные обязанности сотрудников ставятся как некие задачи, которые необходимо выполнять. К функциональным обязанностям специалиста отдела ДВ и РП (1 человек) относится принятие звонков, предоставление информации по услугам компании, обработка запросов клиентов с сайта, фиксация в системе SRM.

Обязанности экспертов-оценщиков (2 человека) – проводить работу по оценке, выполнять отчеты, консультировать потенциальных клиентов.

Обязанности юриста (1 человек) оказывать юридические услуги как для клиентов фирмы, так и в рамках самой организации.

Обязанности бухгалтера (1 человек) заключаются в выполнении работы по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке, начисление и перечисление налогов и сборов, страховых взносов и других выплат и платежей, выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации.

В настоящее время «Сюрвей-сервис» испытывает дефицит кадров. Компании необходим оценщик бизнеса, чтобы расширить свой спектр услуг и повысить свою конкурентоспособность на рынке оценки имущества г. Красноярска.

Так же компании требуются квалифицированный маркетолог, но для эффективного продвижения необходимо, чтобы сотрудник четко понимал специфику работы компании, кто является клиентами, и что именно необходимо таким клиентам для того, чтобы они выбрали «Сюрвей-сервис».

В компании регламентирована деятельность сотрудников, существуют различные документы, которые описывают процесс работы, поведение и стиль одежды сотрудников, прописан скрипт разговора с клиентами компании.

Для комфортной работы сотрудников в компании проработана система мотивации сотрудников. К материальной мотивации относится:

1. Дополнительная система бонусов к окладу. В зависимости от предпринимательской прибыли за определенный период сотруднику начисляется премия в размере от 3 до 15 % от предпринимательской прибыли. Размер премии зависит от объема предпринимательской прибыли и должности сотрудника;

2. Нематериальная мотивация:

- моральная мотивация – публичная похвала сотрудника, вручение грамот за успешную работу сотрудников;

- социальная мотивация – возможность сотруднику развиваться, посещение сотрудником обучающих тренингов за счет компании;

- психологическая мотивация - ежегодное проведение новогодних корпоративов.

Шестой элемент – система управления компании. К системе управления относятся повседневные процедуры: принятие решений, информирование целевых аудиторий, коммуникация внутри организации.

Внутри организации четко выстроена система коммуникации. Существует специальный чат для сотрудников, в котором можно решать какие-то вопросы, обмениваться необходимыми документами. Письмо можно адресовать как конкретному человеку, так и отправить его в общий чат для того, чтобы с ним могли ознакомиться все сотрудники компании. Так же к любому сотруднику можно обратиться лично, даже к генеральному директору всегда можно обратиться в случае возникновения какого-то важного вопроса.

Если говорить о принятии решений, то большинство решений принимается генеральным директором, однако есть ряд решений, которые сотрудник может принять самостоятельно. Рассмотрим матрицу принятия решений в организации.

Из таблицы видно, что сотрудники самостоятельно могут принимать такие решения как обработка заявки от клиента, предоставление определенной скидки для клиента, выставление счета клиенту. Остальные вопросы решаются сотрудниками отдела ДВ и РП и генеральных директоров.

Седьмой элемент – стиль взаимоотношений (стиль руководства в компании).



В ходе наблюдения за атмосферой в организации было выявлено, что стиль руководства – больше демократический, поскольку руководитель доверяет своим сотрудникам, передает часть своих полномочий, хорошо ладит с коллективом и ставит четкие и понятные задачи, но не отслеживает каждый шаг сотрудников. Руководитель хоть и убеждает в правоте своих идей, но всегда готов выслушать аргументированную позицию сотрудника и так же он готов к переменам.

Контент-анализ сайта ООО «Сюрвей-сервис» (по статье сайта: <https://1ps.ru>).

Компания «Сюрвей-сервис» имеет свой сайт: <http://survey124.ru/>.

#### *Анализ содержания текста для пользы читателя*

Стоит отметить, что интерфейс сайта отлично структурирован, вся нужная информация находится на главной странице, также, плюсом можно назвать факт отсутствия назойливой рекламы.

#### *Уникальное торговое предложение*

На сайте компании «Сюрвей-сервис» отсутствует какая-либо информация об уникальном торговом предложении или акции, соответственно, потребителю не за что зацепиться взглядом и запомнить именно эту фирму.

#### *Структура продающего текста*

Сайт не загружен огромными нечитабельными текстами, которые чаще всего отталкивают потребителей. Количество – не синоним качества. Как показывает практика, пользователи чаще всего покидают сайт в первые 10 секунд просмотра, когда понимают, что не осилят громоздкий текст. Соответственно, все это негативно отражается не только на настроении клиента, ведь он не нашел для себя ничего ценного.

#### *Отсутствие ошибок*

Грамматических и орфографических ошибок на сайте не найдено, что наверняка радует потребителя.

*Анализ соответствия текстов ожиданиям покупателей. Определение релевантности страниц*

Релевантность – это соответствие страницы ключевому запросу (источник: <https://1ps.ru/blog/dirs/kontent-analiz-sajta-zalog-xoroshix-poziczij-v-poiskovoj-vyidache/>). Размытие релевантности может привести к потере веса страницы, ухудшению поведенческих факторов и, как результат, к снижению трафика.

Определение релевантности страницы можно провести вручную, вбив запрос в поисковую систему и нажав «Искать на сайте».

Проведя данный эксперимент, было выяснено, что сайт компании (<http://survey124.ru/>) не показывается в первых ссылках ни в одной из поисковых систем, соответственно, потребитель с меньшей вероятностью посетит сайт компании.

В целом, сайт компании «Сюрвей-сервис» достаточно удобен в использовании и имеет всю нужную информацию для клиента, однако, следует обратить внимание на релевантность страницы и поднять сайт на первые ряды всех поисковых систем.

### **2.3 Анализ показателей финансового состояния деятельности для определения уровня конкурентоспособности компании**

Рассмотрим основные финансовые показатели компании ООО «Сюрвей-сервис» за 2018-2020 г., представленные на таблице 5.

Таблица 5– Основные финансовые показатели компании ООО «Сюрвей-сервис» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Темп роста 2018-2019 гг.	Темп роста 2019-2020 гг.
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%
1. Выручка от продаж	4473	5 828	5 974	130,3	102,5
2. Расходы по обычной деятельности	(3650)	(5 687)	(6 433)	150,8	113,1
3. Чистая прибыль (убыток)	1048	318	(364)	30,3	-114,4

На основании представленной таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Наблюдается положительная динамика выручки от продаж, соответственно, рост заказов на оценку имущества растет;
2. Был замечен резкий скачок расходов по обычной деятельности в 2019 г., но в 2020 г. расходы выросли пропорционально выручке от продаж;
3. Следует отметить, что в 2020 году наблюдается убыток, это можно объяснить вынужденным предоставлением скидок на оценочные услуги в связи с увеличением сроков изготовления отчетов (выполнение отчетов сверх сроков по договору). Это происходит из-за высокого уровня загруженности экспертов-оценщиков;
4. Темпы роста выручки значительно снизились, этому причиной может быть падение спроса на услуги, уход клиентов к конкурентам, влияние кризиса, экономия компании на маркетинге и рекламе.

Для того чтобы выяснить экономическое состояние организации, был проведен экономический анализ некоторых показателей. Расчеты можно увидеть в таблице 6

Таблица 6 - Расчет финансовых показателей «Сюрвей-сервис»

Показатель	формула	2018	2019	2020
1. Коэффициент финансовой устойчивости, $K \geq 0,8-0,9$	(Собств. Капитал + Долгосрочные обязательства)/ Валюта баланса	0,89	0,85	0,80
2. Коэффициент абсолютной ликвидности, $Ка.л. \geq 0,2$	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства	3,65	1,74	2,51
3. Коэффициент текущей ликвидности, $Кп. \geq 2$	Оборотные Активы/Текущие обязательства	3,65	1,74	2,51
4. Коэффициент быстрой ликвидности	(Оборотные активы-Запасы)/Краткосрочные обязательства	3,65	1,74	2,51
5. Коэффициент автономии, $>0,5$	Собственный капитал/Активы	0,89	0,85	0,80
6. Коэффициент капитализации, $<0,7$	(Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства)/Собственный капитал	0,13	0,18	0,25

Продолжение таблицы 6

Показатель	формула	2018	2019	2020
7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, >0,5	(Собственный капитал – Внеоборотные активы)/Оборотные активы	0,89	0,85	0,80
8. Рентабельность активов (ROA), >0	Чистая прибыль / Активы	1,06	0,22	-0,35
9. Рентабельность собственного капитала (ROE), >0	Чистая прибыль/Собственный капитал	1,19	0,27	-0,44
10. Рентабельность продаж (ROS), >0	Чистая прибыль/ Выручка	0,23	0,05	-0,06
11. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка от продаж/Средняя сумма дебиторской задолженности	12,60	7,17	7,70
12. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Выручка от продаж/Средняя величина кредиторской задолженности	25,86	35,65	27,92

Вывод: Коэффициент финансовой устойчивости предприятия находится в пределах нормы на протяжении трех лет, это свидетельствует о том, что компания практически не привлекает краткосрочные источники финансирования. Коэффициент ликвидности повысился по сравнению с предыдущим (2019) годом, что говорит нам о повышении платежеспособности компании и возможности покрытия краткосрочных обязательств.

Рентабельность в 2020 году резко упала, это связано с отрицательной прибылью в соответствующем году и увеличением расходов по обычной деятельности. Отрицательная рентабельность сигнализирует о том, что предприятие неэффективно распоряжается собственными активами и сумма издержек на производство и реализацию продукции выше цены ее продажи (убыточная деятельность).

Основным путями увеличения рентабельности предприятия являются: повышение объема продаж, увеличение цены на производимую продукцию (товары, услуги), освоение новых рынков сбыта, снижение затрат.

Динамика рассматриваемых коэффициентов позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность исследуемой компании приобрела негативную тенденцию.

Таким образом, конкурентоспособность ООО "Сюрвей-сервис" может быть охарактеризована как имеющая тенденцию к снижению, что обуславливает острую необходимость разработки и внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности исследуемого хозяйствующего субъекта.

## **2.4 Предпроектное исследование конкурентоспособности ООО «Сюрвей-сервис»**

В настоящее время на рынке оценки недвижимости г. Красноярск конкурируют между собой 146 оценочных организаций, т.е. в целом рыночная среда обладает высоким уровнем конкуренции.

При выборе компании каждый потребитель предпочтет наиболее крупную известную хорошую компанию, так как маленькая оценочная фирма не сможет привлечь в штат достаточное количество профессиональных экспертов, для того чтобы с их помощью охватить широкий спектр оценочных услуг.

Для определения компаний, являющихся прямыми конкурентами ООО «Сюрвей-сервис», было проведено исследование рынка услуг по оценке имущества г. Красноярск. Исследование состояло из:

- поисковых запросов в Интернете, таких как: «оценка недвижимости Красноярск», «оценочные компании Красноярск», «рынок услуг по оценке имущества Красноярск»;
- анализ отзывов потребителей на различных сайтах, таких как: [krasnoyarsk.flamp.ru](http://krasnoyarsk.flamp.ru);
- анализ вторичных данных.

Используя полученные данные, можно утверждать, что основными конкурентами компании ООО «Сюрвей-сервис» являются:

А) АБК Эксперт;

- В) ООО «Независимая оценочная компания»;
- С) СудЭксперт;
- Д) КрасОценка;
- Е) Альянс-Оценка;

Для определения положения конкурентов на рынке был построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 13). Таким способом можно наглядно определить некоторые недостатки и достоинства не только конкурентов, но и своей фирмы.

С целью получения точных данных об оценке услуг по оценке имущества ООО «Сюрвей-сервис» и конкурентов был применен метод наблюдения и опроса потребителей с помощью анкетирования в сети Интернет - в опросе приняли участие 62 человека (приложение 3). Итоги приведены в таблице № 7 (F – ООО «Сюрвей-сервис»; максимальная оценка – 10 баллов).

Таблица 7 – Результаты анкетирования потребителей услуги по оценке имущества

	АБК Эксперт	ООО "Независимая оценочная компания"	СудЭксперт	КрасОценка	Альянс Оценка	Сюрвей- сервис
Качество и ширина спектра оказываемых услуг	8,2	8,6	7	9,6	9	8,1
Информативный сайт	6,1	5,3	4,2	5	7,2	6,6
Квалификации сотрудников	7,3	9,8	7,3	9,7	9,8	9,1
Срок изготовления отчета	6,5	7,3	5,8	9,1	7,3	6,4
Стоимость услуг	6,2	8,1	7,9	8,6	8,3	8,9
Расположение офиса (наличие парковки)	5	9,3	8,9	8,8	9	9,5

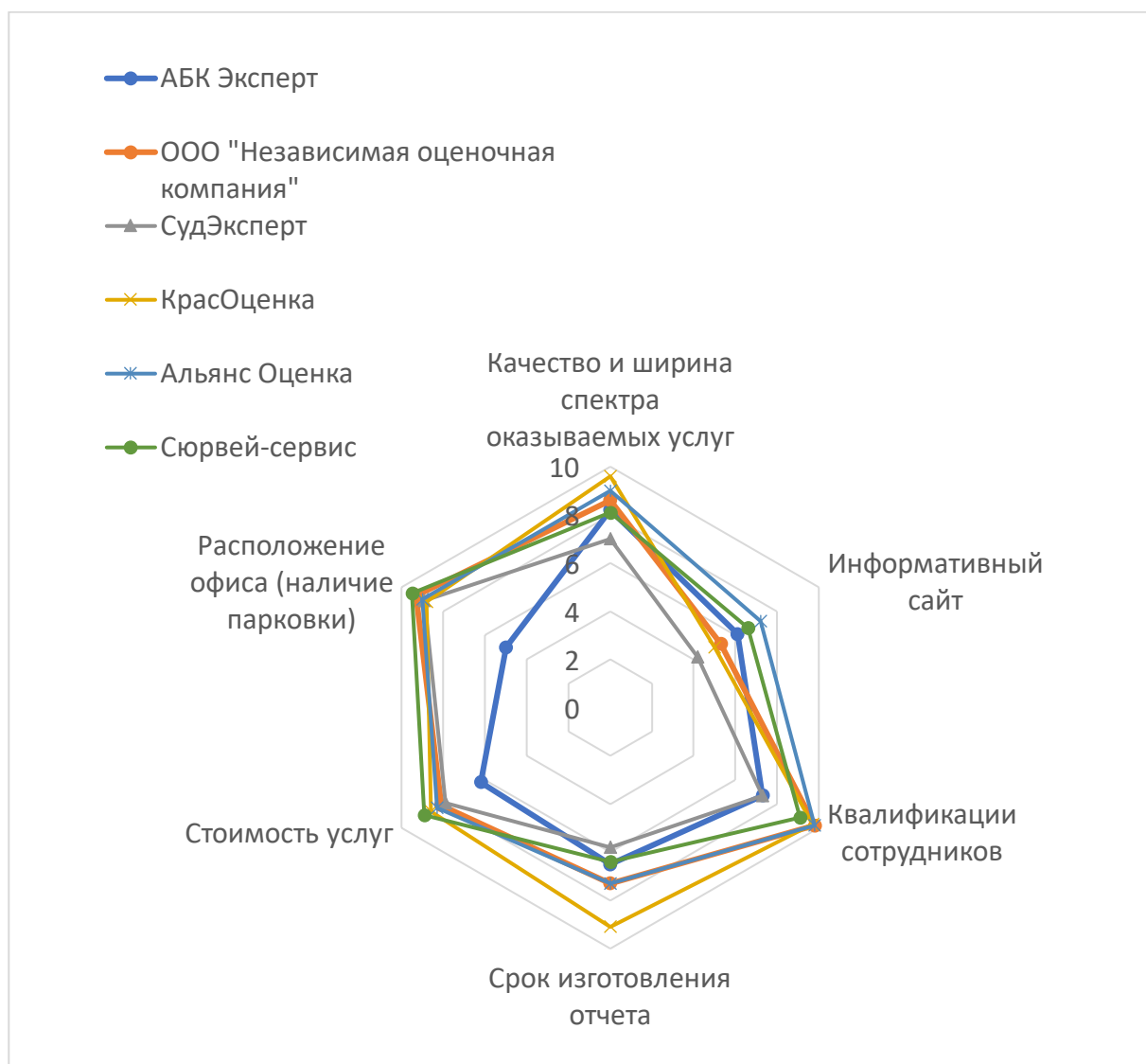


Рисунок 13 – Многоугольник конкурентоспособности оценочных организаций г. Красноярска

По итогам построения многоугольника конкурентоспособности, можно сделать следующие выводы:

1. ООО «Сюрвей-сервис» является лидером по удобному расположению офиса;
2. «КрасОценка» осуществляет изготовление отчета в самые короткие сроки, опираясь на мнение потребителей;
3. Стоимость услуг во всех оценочных компаниях является приемлемой для потребителей;

4. Наименее информативный и полезный сайт у компании «СудЭксперт»;

5. «КрасОценка» является лидером по качеству и ассортименту услуг, так как это единственная оценочная компания среди исследуемых, в которой есть такая услуга как «почерковедческая экспертиза».

6. В целом, по таким показателям, как: квалификации сотрудников, стоимость услуг, качество и ширина спектра оказываемых услуг организации находятся на одном уровне, соответственно, для повышения уровня конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис» требуется усилить свое внимание на другие показатели: информативность сайта и сроки изготовления отчета.

Конкурентоспособность предприятий на рынке можно определить с помощью интегрального показателя, рассчитываемого как сумма основных параметров деятельности с учетом их значимости. Оценку выраженности этих показателей произведем относительно основного конкурента на рынке услуг оценки имущества, что и ООО «Сюрвей-сервис», а именно ООО «Альянс оценка». Оценка производится по следующей формуле 3:

$$I = \sum_{i=1}^n O_i \times a_i \quad (3)$$

где  $O_i$  – оценка  $i$ -того показателя работы оценочной компании;  
 $a_i$  – весовой коэффициент.

Экспертами была произведена оценка параметров финансово-хозяйственной деятельности ООО «Сюрвей-сервис» и ООО «Альянс-оценка», значимость оценки указана по 10-ти балльной шкале. В качестве экспертных лиц выступали действующие оценщики: Вера Витальевна Консетова (генеральный директор компании «АФК-Аудит» г. Санкт-Петербург) и Зинаида Владимировна Куркова (руководитель отдела оценки недвижимого и движимого имущества АФК-Аудит» г. Санкт-Петербург; Сергей Владимирович Ковшик (генеральный директор ООО «Сюрвей-сервис» г. Красноярск). Аналитический центр «Эксперт» подготовил



ежегодный рейтинг оценочных компаний Урала и Западной Сибири. Суммарная выручка участников рейтинга за 2020 год составила 385,3 млн рублей. Формально она увеличилась на 1,2% (сравнение везде — год к году, если не указано иное), однако перерасчет с учетом инфляции в 4,9% дает снижение на 3,5%. Результаты оценки приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Параметры финансово-хозяйственной деятельности компании

Параметр финансово-хозяйственной деятельности	ООО «Сюрвей-сервис»	ООО «Альянс-оценка»	Удельный вес, α
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %	80	87	5
Рентабельность продаж, %	6	28	10
Коэффициент автономии, %	80	87	6
Рыночная доля компании, %	1,55	2,32	10

По данным экспертной оценки рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности ООО «Сюрвей-сервис» и ООО «Альянс-оценка», используя формулу 3:

$$\text{ООО «Сюрвей-сервис»}: I_1 = 80 \cdot 5 + 6 \cdot 10 + 80 \cdot 6 + 1,55 \cdot 10 = 955,5$$

$$\text{ООО «Альянс-оценка»}: I_2 = 87 \cdot 5 + 28 \cdot 10 + 87 \cdot 6 + 2,32 \cdot 10 = 1260,2$$

С помощью полученных данных рассчитаем уровень конкурентоспособности ООО «Сюрвей-сервис» относительно конкурента:

$$K = 955,5 / 1260,2 \cdot 100 = 75,8\%$$

Полученное значение данного показателя говорит о низком уровне конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис», следовательно, для успешного дальнейшего функционирования необходимо разработать проект по повышению конкурентоспособности и реализовать его в кратчайший срок. Укрепить свои позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества, но и формируя эффективную рекламную кампанию, положительный имидж, внедряя инновации, а также увеличивая долю рынка организации.

### **3 Проект по повышению конкурентоспособности ООО «Сюрвей-сервис»**

#### **3.1 Описание мероприятий проекта**

Существуют следующие основные проблемы в организации – высокая загруженность экспертов-оценщиков, как следствие, увеличение сроков выполнения отчетов, нехватка кадров, отрицательная выручка в 2020 году, и следствием предыдущих проблем является низкий уровень конкурентоспособности компании. Компания несет убытки в размере 10% от выручки или 31 тыс. рублей из-за нарушения сроков сдачи проектов, так как компания вынуждена давать скидки потребителям чтобы сгладить свою вину и не потерять клиента.

Также страдает маркетинговая деятельность и общая конкурентоспособность из-за отсутствия эффективных маркетинговых мероприятий, низкой релевантности сайта организации и отсутствием полного спектра информации на сайте.

Для решения этих проблем предлагается внедрить проектное управление в компанию и расширить штат сотрудников.

Программа по управлению проектами «DIRECTUM» позволит контролировать процесс выполнения проектов и его сроков, упростит процесс передачи информации между сотрудниками и позволит работать удаленно каждому из них, помощник оценщика возьмет на себя ответственность за часть функциональной работы экспертов-оценщиков (выезд на осмотр объекта, составление отчета, выполнение анализа рынка).

Цели проекта:

1. Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис» по выявленным факторам;
2. Внедрение в организацию системы проектного управления для повышения уровня конкурентоспособности.

Инициатор проекта- оценщик Степанова Виктория

Цель, отвечающая критериям SMART:

Цель конкретная – повысить уровень конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис» на рынке оценочных услуг г. Красноярск

Цель измерима - проект оценён в денежном эквиваленте 181 600 рублей.

Цель достижима - цель достижима, предположения реальны.

Цель значима - повысить уровень конкурентоспособности.

Цель ограничена во времени - в течение 2 месяцев.

Результаты, ожидаемые от проекта:

1) социальные – повышение уровня конкурентоспособности и узнаваемости компании на рынке, заключение новых договоров с банками-партнерами;

2) экономические – сокращение сроков выполнения отчетов об оценке, увеличение выручки компании, рост количества заявок на оценку.

Таблица 9- Признаки проекта

	Придать ли работе над заказом статус проекта?	Да	Нет
1	Мы сталкиваемся с подобной задачей впервые «Да», если в точности такую же задачу не решали.	+	
2	Пути решения представляются очень расплывчато «Да», если нет однозначного и, понимаемого всеми одинаково, решения задачи	+	
3	Проблема еще полностью не определена «Да», если невозможно однозначно определить риски.	+	
4	Речь идет об инновационных разработках «Да», если разработки требуют испытаний, или изменения технологии работы клиента.		+
5	Задача имеет междисциплинарный характер «Да», если для решения требуются компетенции в различных дисциплинах, например, в конструировании, химии, экономике и др. Требуются компетенции в управлении персоналом и в экономике.	+	

Продолжение таблицы 9

	Придать ли работе над заказом статус проекта?	Да	Нет
7	Заказ подразделяется на несколько отдельных заказов, которые взаимосвязаны между собой «Да», если невыполнение одного отдельного заказа ведёт к отказу от остальных заказов.	+	
8	Задействованы различные подразделения организации «Да», если нет стандарта взаимодействия различных подразделений. Будут задействованы финансово-экономический отдел, отдел кадров.	+	
9	Для работы над заказом должны быть специально выделены сотрудники с полной или частичной занятостью «Да», если работа над заказом, полностью или частично, не входит в функциональные обязанности сотрудников.	+	
10	Успех будет зависеть больше от хорошей командной работы, чем от достижений гениальных борцов- одиночек «Да», если в работе над заказом требуется непосредственное взаимодействие участников, есть операции, (анкетирование, внедрение проекта в компанию) которые должны выполнять несколько человек одновременно.	+	
12	Потребуется совещания и рабочие заседания всех задействованных лиц «Да», если требуется командная работа.	+	
13	Целесообразно активное управление заказом одним руководителем «Да», если задействованы различные подразделения.	+	
14	Руководителем должен стать тот, кто сможет полностью сконцентрироваться на данной задаче «Да», если предполагаемый объём работы руководителя проекта существенно превышает фонд рабочего времени.	+	
15	Заказ будет выполняться в течение длительного срока «Да», если предполагаемый срок выполнения заказа больше, чем на 30% превышает средний срок выполнения заказа.	+	
16	Заказ характеризуется большими объемами «Да», если предполагаемый срок выполнения заказа больше, чем на 30% превышает средний срок выполнения заказа.		+
17	Заказ подразумевает высокий финансовый риск «Да», если вероятность финансового риска более 20%		+
18	Заказчик очень важен для нас «Да», если предполагается больше обычного объём работы с заказчиком	+	
19	В политическом плане от успешного выполнения проекта для предприятия зависит многое «Да», если выполнение заказа усиливает конкурентные позиции и позволяет увеличить объём новых заказов.		-

## *Устав проекта*

Таблица 10 – Информация о проекте

Наименование проекта	Проект по повышению конкурентоспособности оценочной компании
Спонсор проекта	Собственные средства ООО "Сюрвей-сервис"
Руководитель проекта	Степанова Виктория
Другие участники проекта	Сотрудники ООО "Сюрвей-сервис"
Дата создания документа	01.12.2020 г

### *Описание проекта*

Причины инициации проекта- компании «Сюрвей-сервис» в 2019-2020 гг. наблюдается негативная тенденция финансовых показателей. Также анализ конкурентоспособности фирмы показал, что на рынке существуют более конкурентоспособные предприятия. Так как организация планирует занять лидирующие позиции на рынке в 2021 г., требуется проведение мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности.

#### Содержание проекта:

1. Проведение анализа конкурентоспособности по выявленным факторам;
2. Определение слабых сторон компании «Сюрвей-сервис» по выявленным факторам;
3. Разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности организации;
4. Реализация мероприятий.

#### Результаты проекта:

1. Экономические – снижение убытков компании из-за большой загруженности экспертов-оценщиков на 32,25 % (данный показатель будет оцениваться сокращением убытков компании за счет штрафных санкций в связи с задержками сдачи проектов/отчетов компании); увеличение выручки на 14,7 % по сравнению с 2020 годом.

1. Социальные - повышение конкурентоспособности фирмы на рынке, а также узнаваемости компании среди компаний-партнеров и потенциальных потребителей (физических лиц).

Ограничения проекта и допущения проекта:

1. Бюджет проекта 181 600 рублей;
2. Срок проекта примерно 35 рабочих дней.

Проект действительно очень важен для компании, так как с его помощью компания сможет повысить уровень конкурентоспособности и узнаваемости компании на рынке оценки имущества, оптимизировать работу экспертов-оценщиков и структурировать задачи сотрудников на рабочем месте. Проект будет выполняться в течении 2 месяцев, с минимальными финансовыми рисками, если проект в реализации не достигнет необходимых результатов компания понесет небольшие убытки. Для решения выявленных проблем необходимы знания в организации проектной деятельности, экономике, маркетинге и управлении персоналом (таблица 11).

Таблица 11- Мандат на реализацию проекта

Название поля	Содержание
Название проекта	Разработка проекта по повышению уровня конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис» на рынке оценочных услуг г. Красноярск
Заказчик	Генеральный директор ООО «Сюрвей-сервис» Ковшик Сергей Владимирович
Цель проекта (как правило, цель заказчика)	Повышение уровня конкурентоспособности компании
Необходимость проекта. (Как проект согласуется с целями компании? Какую проблему решает или какую возможность предоставляет?)	Цель компании в 2022 году войти в число ведущих оценочных компаний Красноярского края по количеству выполненных заказов и начать выполнение государственных заказов на оценку. Проект будет направлен на оптимизацию работы сотрудников и на повышение уровня конкурентоспособности компании

## Продолжение таблицы 10

Название поля	Содержание
Ожидаемые результаты проекта, описание созданного продукта проекта. Что сдается заказчику?	Расчет финансовых показателей компании за последние 3 года; список выявленных проблем в организации; проект, включающий в себя мероприятия по устранению ряда проблем и по повышению уровня конкурентоспособности организации
Способ достижения результатов проекта, описание технологии (если она сложная и новая)	Анкетирование, анализ, аналитическая работа, помощь экспертов
Основные предварительные фазы и этапы:	
1) Предварительная длительность;	1. Длительность приблизительно 2 месяца;
2) Предполагаемая дата начала (или дата, к которой необходимо закончить проект)	2. Сентябрь 2021 года.
Предварительная смета	181 600 рублей
Планируемые источники финансирования	100 % - собственные средства.
Предполагаемые участники:	
1) Внутренние – руководитель проекта, команда проекта, привлеченные специалисты компании, куратор, др.;	1. Руководитель проекта – оценщик Степанова Виктория, команда проекта – эксперт-оценщик, маркетолог, специалист отдела ДВ и РП.
2) Внешние – инвестор, поставщики, кредиторы, органы власти, др.;	2. Социальный фонд, правительство, налоговая служба.
Актуальность проекта (Внешние и внутренние условия, благоприятствующие проекту в настоящее время)	Высокий уровень конкуренции на рынке оценочных услуг, отсутствие системы контроля над проектами; отрицательная прибыль в 2020 году; высокая загруженность экспертов-оценщиков.
Возможные источники или причины рисков	Законодательство РФ, неполнота и неточность исходной информации, несвоевременное финансирование, изменение политической ситуации в стране.
Ограничения проекта	Проект должен быть завершен до сентября 2021 года. Бюджет не должен выходить за рамки 181 600 рублей, а также должны быть соблюдены все условия проекта.
Предположения	Изменения в законодательстве РФ; сложности с финансированием; нехватка квалифицированных кадров.

### *Анализ заинтересованных лиц*

#### Цели анализа:

- определить всех заинтересованных лиц;
- понять, как можно сохранить коалицию заинтересованных лиц;

- сбалансировать их вклад и вознаграждение, которое они получают в результате осуществления проекта;
- организовать распределение информации.

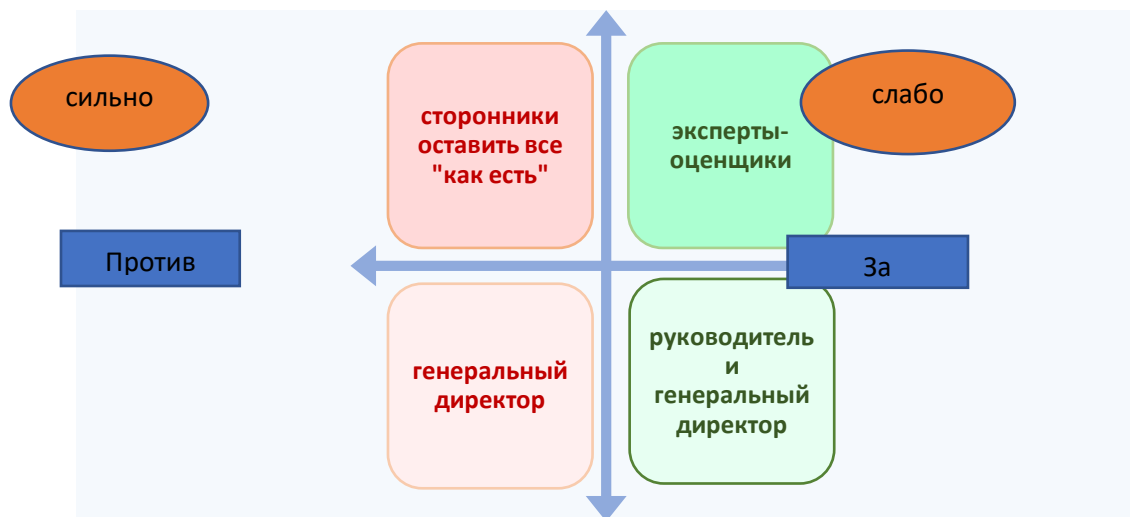


Рисунок 14 – Анализ заинтересованных лиц

**Сильно-против:** Сторонники оставить все «как есть». Таковым может стать сотрудник отдела ДВ и РП, на которого, в рамках проекта, и в дальнейшем будет возложено большее количество работ в офисе.

**Слабо-против:** Генеральный директор может выявить свое недовольство из-за финансовой стороны проекта, так как проект реализуется полностью за счет собственных средств. Для сведения к минимуму недовольства ген. директора необходимо ввести его в курс дела по работе с проектом, пояснить работу проекта, а также показать какие существующие проблемы устранят мероприятия в рамках проекта.

**Слабо-за:** эксперты-оценщики компании сами понимают, что им не хватает времени на выполнение всех заказов в срок и что некоторую работу они бы рады делегировать. Однако их будет волновать финансовая сторона вопроса: не пострадает ли уровень их заработной платы в случае найма новых сотрудников.



Сильно-за: Руководитель и генеральный директор компании заинтересованы в повышении уровня конкурентоспособности организации и в повышении прибыли.

Для более продуктивной работы необходимо распределить ответственные лица за определенные действия в проекте. Ниже приведена таблица распределения ответственности между базовой организацией и проектной командой.

Таблица 12 - Распределения ответственности между базовой организацией и проектной командой

	Генеральный директор	Руководитель проекта	Маркетолог	Сотрудник отдела ДВ и РП	Бухгалтер
Распределение основных зон ответственности	D	C	P/d	X	C
План достижения основных вех и распределение ответственности за проект	I	D/X	X	C	X/C
Распределение ресурсов	D	d	C/I	I	X
Отчет о достижении ключевых вех		D	d	X	d/X
Планирование работ		d	C	I/X	I/X
- выбор сотрудника, который будет заниматься данной работой		D	d	X	X
- определение продолжительности работ		D	d	X	X
- определение начала и последовательности работ		D/X	d	X	X
- выделение ресурсов		D	d	X	X
-выделение основных сотрудников из базовой организации	D	D			
- выполнение работ		X	X	X	X
Отчет об исполнении работ	P	D/C	X	X	X

Распределения основных зон ответственности:

X – выполняет работу;

D – самостоятельно принимает решение или является окончательным;

d – принимает решение в составе группы;

C – с ним должны консультироваться;

I – его необходимо информировать;

P – управляет работой и контролирует динамику выполнения.

Таблица 13 - Группировка внешних участников проекта

Степень связанности с проектом и каналы воздействия	Непосредственно связаны с проектом			
	Воздействуют через инфраструктуру	Потребители; банки-партнеры; страховые агентства; агентства недвижимости		Законодательство РФ
	Находится на высших ступенях иерархии по отношению к проекту		Прямые конкуренты компании; платформы, обеспечивающие рекламу для компании; сотрудники на аутсорсинге.	Генеральный директор компании. Может закрыть проект в случае большого количества финансовых трат и отсутствия положительной динамики
	Не связаны непосредственно с проектом			
		Контролируемые	Допускающие возможность влияния на них	Требующие высокой признательности
Относительная возможность влиять на проект				

Благодаря составлению таблицы 13 есть возможность наглядно увидеть степень связанности с проектом внешних его участников.

Таблица 14- Структура проекта «Проект по повышению конкурентоспособности компании «Сюрвей-сервис» на рынке оценочных услуг

Что меняем?	Фактор	Описание мероприятий
Конкурентоспособность	1. Срок изготовления отчета	1. Внедряем систему DIRECTUM для контроля за проектами и для появления возможности перевода сотрудников на удаленный режим работы (10 дней); 2. Внедрение корпоративной платформы, объединяющей в рабочем пространстве чат, встречи, заметки и вложения Microsoft Teams (5 дней); 3. Осуществляем поиск новых сотрудников на должность «помощник оценщика», с целью снижения загруженности экспертов-оценщиков (10 дней);
	2. Информативный сайт	4. Производим реконструкцию сайта с целью добавления обширной информации об оценке имущества, а также информации о квалификациях сотрудников и другой документации (5 дней); 5. Для поднятия уровня релевантности сайта организации необходимо обратиться в крупные поисковые системы с целью повышения ссылки на сайт на первые строки после запроса (5 дней).

Таким образом, срок реализации проекта составляет 35 рабочих дней (рисунок 14).

Пояснения: DIRECTUM — система электронного документооборота и управления взаимодействием, нацеленная на повышение эффективности работы всех сотрудников организации в разных областях их совместной деятельности. Система DIRECTUM является полноценной ECM-системой (Enterprise Content Management) и поддерживает полный жизненный цикл управления документами, при этом традиционное «бумажное» делопроизводство органично вписывается в электронный документооборот. DIRECTUM обеспечивает эффективную организацию и контроль деловых процессов на основе технологии Workflow: согласование документов, обработка сложных заказов, подготовка и проведение совещаний, поддержка цикла продаж и других процессов взаимодействия.

#### *Состав системы DIRECTUM*

Управление электронными документами. Создание и хранение различных неструктурированных документов (тексты Microsoft Word, таблицы Microsoft Excel, рисунки Microsoft Visio, CorelDraw, видео и пр.); поддержка версий документов и ЭЦП; структурирование документов по папкам; назначение прав доступа на документы; история работы с документами; полнотекстовый и атрибутивный поиск документов.

Управление деловыми процессами. Поддержка процессов согласования и обработки документов на всех стадиях их жизненного цикла (docflow); выдача электронных заданий и контроль их исполнения; взаимодействие между сотрудниками в ходе бизнес-процессов; поддержка свободных и жёстких маршрутов (workflow).

Управление договорами. Организация процесса согласования и регистрации договоров и сопутствующих документов, а также оперативной работы с ними (поиск, анализ, редактирование и т. д.). Управление совещаниями. Организация подготовки и проведения совещаний (согласование места и времени, состава участников, повестки); формирование и рассылка протокола; контроль исполнения решений совещания. Канцелярия. Регистрация бумажных документов в соответствии с требованиями ГСДОУ; ведение номенклатуры дел с гибкими правилами нумерации; рассылка и контроль местонахождения бумажных документов; организация обмена электронными документами с ЭЦП с другими организациями.

Управление взаимодействием с клиентами. Ведение единой базы организаций и контактных лиц; ведение истории встреч, звонков и переписки с клиентами; сопровождение процесса продаж в соответствии с регламентированными стадиями; планирование маркетинговых мероприятий; анализ эффективности продаж и маркетинговых воздействий.

Что касается корпоративной платформы для коммуникаций и совместной обработки данных Microsoft Teams, ее основными возможностями являются:

- коллективная работа с файлами и обсуждения в режиме онлайн, поддержка удаленного доступа к общим документам внутри канала;

- личные и коллективные чаты с режимом форматирования текста: проставлением признака «Важность», выделением цветом и другими опциями;
- удобный переход между рабочими областями;
- подключение отчетов из Power BI;
- организация веб-конференций с возможностью демонстрации экрана;
- просмотр истории общения;
- быстрый поиск в личных и коллективных чатах, поиск по имени или адресу электронной почты;
- архивирование бесед;
- оповещения о получении сообщения или об упоминании в чате;
- подключение дополнительных функций и сервисов;
- запись веб-трансляций.

Результатом внедрения данных программ в компанию будет являться появления возможности работы удаленно и в любое время у сотрудников, сокращение сроков выполнения отчетов благодаря удобному и быстрому обмену информации.

В проекте были выделены следующие важные риски:

1. Нежелание персонала перехода на новую систему ведения проектов (возникновение напряженности в коллективе);
2. Сопrotивление сотрудника отдела ДВ и РП и экспертов оценщиков (невозможность успешной реализации проекта);
3. Недостаточное финансирование (невозможность завершения проекта);
4. Неэффективность работы системы DIRECTUM (неудовлетворительная работа системы DIRECTUM внедренной сторонней организацией (сбои в программе)).

Для классификации рисков было выбраны такие классификационные признаки, как:

- риски по сфере проявления (профессиональные, социальные, коммерческие, политические);

- риски по финансовой ответственности (риск, влекущий только экономические потери; риск, влекущий упущенную выгоду; риск, влекущий как экономические потери, так и дополнительные доходы («спекулятивный финансовый риск»)).

- риски по источнику возникновения (внутренние, внешние).

Предлагается стратегия принятия рисков.

Некоторых рисков, возникающих на ранних стадиях проекта, можно избежать при помощи уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникации.

Например, при помощи улучшения коммуникации можно избежать риска, связанного с нежеланием персонала переходить на новую систему реализации проектов, а также с сопротивлением экспертов-оценщиков из-за опасений снижения их доходов.

Что касается рисков связанных с неэффективной работой предложенных для внедрения программ по управлению проектами, здесь рекомендуется подробное консультирование у носителей программ. Внедряя программу DIRECTUM автоматически в пакет услуг включается услуга по круглосуточному консультированию по телефону. В случае возникновения проблем в системе, существует единая справочная, позвонив по которой, вам ответит специалист и поможет разобраться с программой. Такая информация взята из первых уст пользователей программы. Следовательно, данного риска можно избежать.

Для эффективной работы проекта необходима поэтапная разработка мероприятий проекта, представленная ниже:

1. Назначить ответственного за проект; обосновать необходимость проекта, предоставить подробную смету, описать выгоды от реализации проекта;

2. Подготовка персонала к изменениям; провести информационную работу с сотрудниками организации;

3. Тщательный анализ имеющейся документации, дополнительные сведения по компании, необходимые для проекта;

4. Ранжирование задач по степени важности и поэтапная разработка и внедрение проекта в компанию;

5. Корректное формирование бюджета проекта, планирование финансовых резервов для проекта.

### **3.2 Оценка эффективности проекта по повышению конкурентоспособности**

Оценка эффективности проекта – это процесс анализа затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям и ожиданиям всех участников.

Определение эффективности проекта также позволяет оценить уровень его привлекательности для потенциальных участников и привлечения внешних инвестиций.

Для обеспечения конкурентоспособности бизнеса в современных условиях необходимо выполнять постоянный мониторинг реализуемых проектов, а также производить оценку их эффективности. Процесс оценки предполагает решение следующего перечня основных задач:

1. Определение процента реализуемости, что означает выполнение проверки удовлетворения проекта всем требуемым параметрам и установленным ограничениям;

2. Установление целесообразности воплощения проекта, что предполагает рассмотрение и сопоставление совокупных результатов и понесенных затрат;

3. Изучение сравнительной результативности проекта, исследование и сопоставление его преимуществ в сравнении с аналогами и альтернативными идеями.

Для реализации мероприятий проекта необходимо учесть затраты по проекту. Проект будет реализован за 35 дней, однако оплата системы проектного

управления DIRECTUM и системы Microsoft Teams будет осуществлена на год вперед, так как такое вложение является наиболее выгодным. Исходя из этого все затраты проекта являются инвестиционными.

Таблица 15 - Затраты по проекту

Вид затрат	Стоимость, руб.
Инвестиционные затраты	
Внедрение системы проектного управления DIRECTUM	39 100
Внедрение системы Microsoft Teams	2 500
Типовая реконструкция сайта	25000
Повышение релевантности сайта	25 000
Оплата команде проекта: руководитель, специалист отдела ДВ и РП, маркетолог (3 человек)	60 000
Запас средств	30 000
Итого	181 600

Финансовая выгода проекта:

1. Прирост выручки по результатам текущего года (2021) на 15% по сравнению с 2020 годом.
2. Снижение потерь связанных с предоставлением скидок на 32,25%.
3. Увеличение уровня конкурентоспособности относительно основного конкурента на 34,2 %.

Таблица 16 - Планируемые показатели результативности проекта

Показатель	До реализации проекта (2020 год)	После реализации проекта (итоги 2021 года)	Изменения, %
Выручка, тыс. руб	5 974	6 870	+15%
Потери, вызванные предоставлением скидок, тыс. руб.	31	10	-32,25%



Продолжение таблицы 16

Показатель	До реализации проекта (2020 год)	После реализации проекта (итоги 2021 года)	Изменения, %
Уровень конкурентоспособности относительно основного конкурента, %	75,8	110	+34,2

Большая часть мероприятий будет выполнена в рамках проекта, поэтому дополнительных затрат не требуется. Это в основном затраты на внедрение новых систем и на оплату труда персонала, работающего в рамках проекта.

Таблица 17 – Матрица рисков

		Вероятность возникновения риска		
		Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)
Тяжесть риска	Несущественная (1)	4		
	Низкая (2)	3,7	6	
	Средняя (3)	9		
	Существенная (4)	1	2	5,8
	Катастрофическая (5)			

Цифры в матрице (таблица 17) соответствуют позициям рисков в реестре рисков.

Исходя из данных матрицы рисков можно сделать вывод, что наибольшую угрозу для проекта представляют риск, связанный с недостаточным финансированием и риск, связанный с неэффективной работой системы DIRECTUM. Данные о распределении рисков по вероятности возникновения и тяжести риска были проведены экспертным методом. Для более детального

анализа проекта нами был проведен анализ чувствительности проекта, а также сценарный анализ.

#### Сценарный анализ

Разработаны 3 сценария реализации проекта: реалистичный сценарий, значения представлены после расчета бизнес-плана проекта, пессимистичный, включает в себя ухудшение показателей и оптимистичный, включает улучшение показателей.

Анализируемыми показателями являются оплата работы сотрудников и оплата DIRECTUM.

Таблица 18 – Показатели для проведения сценарного анализа

	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Сумма оплаты работы сотрудников	80 000	60 000	50 000
Оплата DIRECTUM	50 000	39 100	30 000

В таблице 19 приведены 3 сценария реализации проекта.

Таблица 19 – Сценарный анализ реализации проекта

Сценарий	Прибыль (0)	Вероятность результата	Прибыль (с вероятностью)
Оптимистичный	915 100	0,34	311 134
Реалистичный	896 000	0,5	448 000
Пессимистичный	865 100	0,16	138 416
$\Sigma$			897 550

Ожидаемая прибыль от реализации проекта составляет 897 550

Среднее квадратическое отклонение : 155137,6

Коэффициент вариации:  $155137,6/897\ 550= 0,172846$

Коэффициент вариации показывает относительную меру риска проекта.

Результаты проекта:

1. Благодаря внедрению проектного управления (DIRECTUM и Microsoft Teams), а также увеличению штата сотрудников, в компании сократятся

сроки выполнения отчетов об оценке, уменьшатся потери прибыли связанные с предоставлением скидок клиентам, появится возможность у сотрудников работать удаленно (нет надобности оборудовать новые рабочие места), ускорится процесс обмена информацией между участниками проекта, появится возможность отслеживать на какой стадии исполнения отчет об оценке задерживается и в дальнейшем работать над этой проблемой.

2. Результатами доработки и реконструкции сайта будут являться: улучшение индексации сайта поисковыми системами и, как следствие, повышение узнаваемости фирмы как среди компаний-партнеров, так и среди физических лиц, также, увеличение потока клиентов, формирование имиджа, продвижение бренда, появление возможности привлечения клиентов из разных городов страны.

3. Учитывая всё ранее упомянутое, повысится выручка компании на 15%, увеличится доля компании на рынке оценочных услуг в г. Красноярске, и, как следствие, повысится уровень конкурентоспособности.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта необходимо посчитать прибыль проекта, т.к. проект рассчитан на 35 дней и дисконтирование не требуется. Прибыль в результате реализации проекта составила 896 000 рублей. Главным условием принятия проекта должно быть значение Прибыль > 0.

Для подсчета доходности проекта необходимо вычислить индекс рентабельности, для оценки получаемого дохода на единицу инвестиций.

PI (индекс рентабельности) проекта:

$$PI = 896\,000 / 181\,600 = 4,93$$

Индекс рентабельности для эффективного проекта должен быть больше 1. Индекс рентабельности говорит о том, что на каждый 1 рубль инвестиционных затрат компания получит 4,93 дохода от проекта. Можно сделать вывод о том, что проект эффективен.

Таким образом, можно сделать вывод, что проект считается экономически эффективным и рекомендуется к реализации в компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе диссертационного исследования установлено, что в современной литературе отсутствуют четкая методология определения уровня конкурентоспособности для организаций, предоставляющих оценочные услуги. Также, рассмотрено проектное управление как способ повышения конкурентоспособности. Сформированы критерии оценки конкурентоспособности оценочных организаций (таблица 20).

Таблица 20 – Критерии формирования конкурентоспособности оценочных организаций

Критерий	Обоснование выбранного критерия
Качество и ширина спектра оказываемых услуг	<ul style="list-style-type: none"><li>– оценщики при осуществлении своих должностных обязанностей должны придерживаться принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности, норм профессионального поведения;</li><li>– соответствие отчета об оценке стандартам и методическим рекомендациям по оценке различных видов имущества и имущественных прав, принятых к применению в компании;</li><li>– соответствие отчета об оценке другим действующим нормативным документам РФ (законодательству в области деятельности акционерных обществ, банкротства и пр.) в соответствии с целью, задачей и предполагаемым использованием результатов оценки;</li><li>– соответствие отчета об оценке современной оценочной методологии, обоснованность применяемых подходов и методов оценки;</li><li>– правильность и точность выполненных в отчете об оценке расчетов.</li></ul>
Информативный сайт	Информативный сайт привлекает потенциального клиента, а также позволяет подробно описать процесс оценки для понимания потребителю

Продолжение таблицы 20

Критерий	Обоснование выбранного критерия
Квалификации сотрудников	Чем больше оценщиков в компании имеют квалификационный аттестат по трем направлениям (оценка недвижимого имущества, оценка движимого имущества, оценка бизнеса) и членство в СРО, тем больше доверие к компании и к качеству предоставляемых услуг.
Стоимость услуг	Стоимость услуг является одним из основных показателей при выборе оценочной компании
Расположение офиса (наличие парковки)	В большом городе расположение офиса существенно влияет на поток клиентов.
Срок изготовления отчета	В среднем изготовление отчета об оценке 2-3 недели. Однако, зависит от сложности, к примеру - оценка стоимости предприятия может занимать по времени несколько месяцев.

Произведен анализ финансового состояния компании, который показал негативную тенденцию развития основных показателей, что послужило одной из причин формирования проекта по повышению конкурентоспособности. Также проведен анализ конкурентоспособности организации по сформированным критериям, благодаря которым был установлен уровень конкурентоспособности ООО «Сюрвей-сервис» на рынке оценочных услуг г. Красноярск.

В третьей главе диссертации представлен проект по повышению конкурентоспособности оценочной компании «Сюрвей-сервис».

Таким образом, была достигнута цель работы, заключающаяся во внедрении проектного управления в организацию с целью повышения ее конкурентоспособности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление маркетингом: процессный подход : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080111- "Маркетинг" / Т. Г. Бутова, А. Ф. Крюков, А. А. Казаков. - 282 с.
2. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2014. - 384 с.
3. Александрова, Ю.Я. Пути улучшения финансового состояния предприятия // Современные научные исследования и инновации. –2017.– № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/11/84927> (дата обращения: 05.04.2018).
4. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге / И.Г. Альтшулер. – ФГБОУ, 2016 г. – 480 с.
5. Учебник для вузов «Маркетинг.» Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн, 2016 г.;
6. Фридман Дж., Ордуэй Ник. Ф88 Анализ и оценка приносящей доход недвижимости. Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — 480 с.
7. Буркальцева Д.Д., Новиков А.Ю. / Анализ подходов к оценке стоимости бизнеса в России / Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции - 2015 - №3.
8. Брезицкий О.В. Современные методические подходы к оценке стоимости предприятия / О.В. Брезицкая // Экономика, финансы, право. — 2010. — №1. — С. 3-8.
9. «Тенденции развития оценочной деятельности в России» Хлопцов Д. М., г. Томск ООО Бюро оценки "ТОККО";
10. Российская Федерация. Законы. Об оценочной деятельности: федеральный закон от 29.07.1998 г., №135-ФЗ.
11. Абдреев Т.И. Правовое регулирование оценочной деятельности в российской федерации: системный подход и пути развития правового статуса оценщика // Общество: политика, экономика, право. 2016. № 11. С. 150-152.

12. Холдинг "Люди Дела" (Business People Consulting Group) - международная, многопрофильная консалтинговая компания. Статья «Тененции развития оценочной деятельности» <https://www.ludidela.ru/articles/583208/>;
13. Статья компании «Эксперт Бизнес-Решения» «Рынок оценщиков в России: стагнация, кризис или новая реальность?» :<https://expert-business.ru/researches/appraising/2019>
14. Гультияев, А.К. Project Professional 2003 Управление проектами / А.К. Гультияев. - СПб.: Корона Принт, 2004. - 512 с.;
15. Коваленко, С.П. Управление проектами: Пректическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 с.;
16. Литау, Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.;
17. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.;
18. Альтшулер И.Г. «О стратегии, маркетинге и консалтинге» 2016 г.;
19. Овчинников, В.В. Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников. - М.: Институт экономических стратегий, 2015. - 467 с.;
20. Прахалад, К. К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К.К. Прахалад, В. Рамасвами. - М.: Олимп-Бизнес, 2019. - 352 с.;
21. Расселл, Л. Акофф Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Расселл Л. Акофф, Джейсон Магидсон , Герберт Дж. Эддисон. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2021. - 320 с.;
22. Арментано, Д. Антитраст против конкуренции / Д. Арментано. - М.: Институт распространения информации по социальным и экономическим наукам (ИРИСЭН), 2021. - 354 с.;
23. Григорьев, Л. Конкуренция и сотрудничество / Л. Григорьев. - М.: Книга по Требованию, 2020. - 399 с.;

24. Джулиан, Ле Гранд Другая невидимая рука. Предоставление общественных услуг на основе выбора и конкуренции / Джулиан Ле Гранд. - М.: Издательство Института Гайдара, 2020. - 240 с.;
25. Доминик, Арментано Антитраст против конкуренции / Арментано Доминик. - М.: Институт распространения информации по социальным и экономическим наукам (ИРИСЭН), 2017. - 248 с.;
26. Кирцнер, Израэл Конкуренция и предпринимательство / Израэл Кирцнер. - М.: Социум, 2018. - 540 с.;
27. Бродбент, Марианна СЮ-новый лидер. Постановка задач и достижение целей / Марианна Бродбент, Эллен Китцис. - М.: ДМК Пресс, 2015. - 288 с.;
28. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. - 272 с.;
29. Ричард, Темплар Правила менеджмента. Как ведут себя успешные руководители / Темплар Ричард. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 671 с.;
30. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: учебник. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.;
31. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.;
32. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.;
33. Иванов, П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.;
34. Попов, В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.;



35. Поташева, Г.А. Управление проектами.: Учебное пособие / Г.А. Поташева. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.;
36. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 256 с.;
37. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 320 с.;
38. Алексеевский, В.С. Синергетика менеджмента: Управление устойчивым развитием диссипативных структур / В.С. Алексеевский. - М.: КД Либроком, 2017. - 360 с.;
39. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - СПб.: ВНУ, 2012. - 416 с.;
40. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2010. – 35.;
41. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.М. Румянцевой. - М.: Инфра-М, 2005. - 432 с.;
42. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика: Монография / Н.В. Капустина. - М.: Инфра-М, 2018. - 304 с.;
43. Акмаева, Р.И. Экономика организаций (предприятий): Учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Елифанова. - Рн/Д: Феникс, 2009. - 494 с.;
44. Беквин, Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг / Г. Беквин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 220 с.;
45. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг. Экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум. Учебное пособие / Т.Д. Бурменко. - М.: КноРус, 2009. - 511 с.;
46. Лукина, А.В. Маркетинг товаров и услуг: Учебное пособие / А.В. Лукина. - М.: Форум, НИЦ Инфра-М, 2013. - 240 с.;
47. Сеницына, О.Н. Основы маркетинга сферы услуг. Учебник для СПО / О.Н. Сеницына. - М.: Academia, 2014. - 240 с.;
48. Скрынникова, И.А. Маркетинг в сфере услуг: Учебное пособие / И.А. Скрынникова. - М.: Моск. ун-та, 2012. - 203 с.;

49. Шульц, М. Маркетинг профессиональных услуг / М. Шульц, Д. Дерр; Пер. с Д. Кориенко. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 368 с.;

50. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Список вопросов для проведения интервью у действующего оценщика

1. Какие факторы за последний год повлияли на снижение доходов в сегменте оценочной деятельности?
2. Когда государство будет проводить очередные работы по определению кадастровой стоимости объектов недвижимости? Стоит ли оценщикам после этого ожидать волну спроса на оспаривание кадастровой стоимости?
3. Какие направления оценки за прошедший год и сейчас были наиболее востребованы со стороны государственного заказчика? Чем обусловлена потребность в услугах по данным направлениям?
4. Если говорить о частном секторе недвижимости, то спрос на какие виды оценки проявился наиболее существенно в прошлом году (2020 год) и почему?
5. Какие перспективы развития рынка оценки вы связываете с этими направлениями на ближайший год?
6. Оцените пожалуйста, влияние тенденции цифровизации на сегмент оценочных услуг? Какие преимущества она дает субъектам оценочной деятельности? Каким образом окажет влияние на себестоимость оценочных работ?
7. Какие наиболее важные нормативные и законодательные изменения в оценочной деятельности вы могли бы отметить с точки зрения влияния на развитие рынка оценки?
8. Как вы считаете, с чем связано ужесточение требований к субъектам оценочной деятельности? Каковы основные цели по требованию сдачи квалификационного экзамена?
9. На каких профессиональных стандартах основан квалификационный экзамен, какие направления оценки он затрагивает?

10. Оцените, пожалуйста, насколько близка российская система квалификаций к мировой практике в области оценки? Будут ли вводиться другие квалификации в зависимости от направления оценки, например в области оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов?

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Список вопросов для проведения интервью у потребителя услуг оценки**

1. По какому принципу Вы выбираете оценщика/оценочную компанию?
2. Какие критерии выбора оценочной компании Вы можете выделить?
3. Зачем вам нужна оценка имущества?

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Анкета потребителя услуг по оценке недвижимости г. Красноярск

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в маркетинговом исследовании рынка услуг по оценке недвижимости г. Красноярск, ответив на вопросы анкеты.

Цель данного анкетирования - изучить конкурентов на рынке оценочных услуг г. Красноярск и выявить сложившееся отношение к ним.

Мы гарантируем полную конфиденциальность Ваших ответов, которые впоследствии будут использованы только в совокупности с ответами других респондентов.

Заранее благодарим Вас за участие!

1. Перечислите, в какие оценочные компании г. Красноярск Вы обращались:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

2. Оцените по 10-бальной шкале характеристики данных оценочных компаний, где 1 балл - самая низкая оценка, а 10 - самый высокий балл:

Характеристика/ оценочная компания	1	2	3	...
Качество и ширина спектра оказываемых услуг				
Информативный сайт				
Квалификации сотрудников				
Стоимость услуг				
Расположение офиса (наличие парковки)				
Срок изготовления отчета				

Спасибо за участие!

## Анкета клиента Отдела оценки ООО «Сюрвей-сервис»

Уважаемый клиент!

Просим Вас принять участие в маркетинговом исследовании предприятия, ответив на вопросы анкеты.

Цель данного анкетирования - изучить потребителя услуг по оценке недвижимости ООО «Сюрвей-сервис» и выявить сложившееся отношение к предприятию.

Мы гарантируем полную конфиденциальность Ваших ответов, которые впоследствии будут использованы только в совокупности с ответами других респондентов.

Заранее благодарим Вас за участие!

1. Укажите населенный пункт, в котором Вы проживаете:

---

2. Укажите Ваш возраст (выбранный Вами ответ обведите).

- a) 18-25 лет
- b) 26-35 лет
- c) 36-45 лет
- d) 46-55 лет
- e) 56-65 лет
- f) старше 66 лет

3. Укажите примерный уровень вашего ежемесячного дохода на 1 члена семьи (выбранный Вами ответ обведите).

- a) менее 10 000 руб.
- b) 10 000 - 15 000 руб.
- c) 15 000 - 30 000 руб.
- d) 30 000 - 45 000 руб.
- e) 45 000 - 60 000 руб.
- f) свыше 60 000 руб.

4. Укажите род Вашей деятельности (выбранный Вами ответ обведите).

- a) рабочий
- b) инженерно-технический работник
- c) служащий
- d) владелец / совладелец бизнеса
- e) студент
- f) пенсионер
- g) Вы не работаете в настоящее время

5. Укажите уровень Вашего образования (выбранный Вами ответ обведите).

- a) без образования
- b) среднее образование
- c) среднее специальное
- d) высшее

6. Укажите тип оцениваемого в ООО «Сюрвей-сервис» объекта недвижимости (выбранный Вами ответ обведите).

- a) квартира
- b) индивидуальное жилое строение

- с) земельный участок
- d) административно-хозяйственное (складское) помещение
- e) индивидуальный гаражный бокс
- f) погреб.

7. Укажите, для какой цели Вы заказываете отчет по оценке:

- a) кредитование
- b) сделка купли-продажи
- с) страхование
- d) предоставление в судебные органы
- e) другая цель \_\_\_\_\_

8. Как Вы узнали о нашей Компании? (выбранный Вами ответ обведите).

- a) рекомендации родственников, друзей, знакомых, соседей, коллег по работе
- b) рекомендации наших Партнеров (банки, агентства недвижимости)
- с) поисковые системы в сети Интернет
- d) рекламные объявления на доске информации Вашего дома
- e) другое \_\_\_\_\_

Спасибо за участие!



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

 С.А. Улина

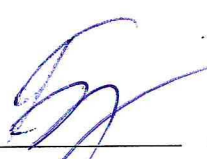
« 26 » 06 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Внедрение проектного управления в оценочной компании с целью повышения конкурентоспособности (на примере ООО «Сюврей-сервис»)

38.04.02-Менеджмент

38.04.02.02-Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель  д-р.экон. наук, профессор Т.Г. Бутова

Выпускник  В.А. Степанова

Рецензент  канд. техн. наук, доцент В.А. Курешов

Красноярск 2021