

К вопросу рациональной организации риэлтерских предприятий

Федотов Геннадий Васильевич к.т.н., доцент,

Переход от социализма к капитализму в Российской Федерации привел к созданию рынка недвижимого имущества и формированию операторов рынка недвижимости – риэлтеров. Согласно Постановления Правительства РФ от 23 ноября 1996 г. № 1407 **«ПОЛОЖЕНИЕ О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ РИЭЛТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»***: «Под риэлтерской деятельностью в настоящем Положении понимается осуществляемая юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями на основе соглашения с заинтересованным лицом (либо по доверенности) деятельность по совершению от его имени и за его счет либо от своего имени, но за счет и в интересах заинтересованного лица гражданско - правовых сделок с земельными участками, зданиями, строениями, сооружениями, жилыми и нежилыми помещениями и правами на них.»

Рассмотрим необходимые условия для организации риэлтерской бизнеса. Предлагаемое исследование базируется на восьмилетнем опыте изучения рынка недвижимости г. Тольятти, периодическом знакомством с опытом организации риэлтерского бизнеса в Москве, Санкт-Петербурге и Самаре.

Для осуществления риэлтерской деятельности:

1. зарегистрировать юридическое лицо, одним из видов деятельности которого является риэлтерская деятельность или получить регистрацию в качестве индивидуального предпринимателя без организации юридического лица;
2. обучить специалистов в специализированном учебном центре на курсах риэлтеров;
3. организовать поиск клиентов, нуждающихся в риэлтерских услугах и начать осуществлять риэлтерскую деятельность.

Как правило, бизнес начинают минимальным составом – от двух до четырех человек. Если деятельность развивается успешно, то состав предприятия может увеличиваться. Введение новых сотрудников приводит к повышению эффективности предприятия. Сохраняется желание к дальнейшему увеличению предприятия. С определенного момента возникают сложности в управлении – директор не успевает следить за деятельностью подчиненных, что приводит к ошибкам и проведению «левых» сделок (выполняются под маркой фирмы, но финансовые результаты полностью присваивают лица, проводившие сделку). Это наносит финансовый ущерб и негативно сказывается на имидже

* Данное постановление утратило свою силу после принятия Правительством РФ Постановления от 8 мая 2002 г. № 302 «Об изменении и признании утратившими силу некоторых решений правительства российской федерации по вопросам лицензирования отдельных видов деятельности», однако иного толкования риэлтерской деятельности не было дано.

предприятия. Встает вопрос о рациональной структуре предприятия и организации.

Проведенный анализ опыт большого числа предприятий, осуществляющих риэлтерские услуги с различной эффективностью, позволил выявить основные причины, влияющие на эффективность предприятия:

- организационная структура предприятия;
- лидерские качества руководителя;
- квалификация сотрудников и соответствие занимаемой должности;
- численность предприятия.

Для определения четких критериев риэлтерского предприятия примем следующие признаки рационально организованного предприятия:

- фирма строится по иерархическому принципу;
- чем больше эффективно работающих специалистов в фирме, тем лучше ее состояние ее бизнеса;
- руководитель любого звена может эффективно управлять не более 7 специалистами (выводы психологов);
- штат фирмы должен квалифицированно решать все задачи, стоящие перед фирмой и успешно преодолевать трудности конкурентной борьбы.

На основании этих признаков можно вывести формулу, определяющую предельную численность рационально организованного предприятия:

$$K \leq \sum_{n=0}^N 7^n, \quad (1)$$

где

K – число сотрудников рационально организованного предприятия;

n – число уровней организации предприятия (натуральное число);

N - максимально число уровней организации предприятия.

Любая фирма должна иметь первого руководителя. Первый руководитель нанимает работников, организует и руководит их деятельностью, ведет административно хозяйственную деятельность.

Разберем возможные варианты.

1) При $N = 0$ число сотрудников равно единицы. Данная ситуация соответствует случаю – индивидуальный предприниматель. Индивидуальные предприниматели – риэлтеры на рынке недвижимости практически не работают, так как клиенты предпочитают иметь дело с фирмами, считая их более надежным вариантом;

2) При $N = 1$ число сотрудников K может варьироваться от 2 до 8.

Минимальный состав одноуровневой фирмы 2 человека. На практике такой состав встречается на начальном этапе существования фирмы. Чаще

всего это семейная пара, организовавшая юридическое лицо и делящая между собой все обязанности – директора, бухгалтера, секретаря, водителя и риэлтера. Работа в такой фирме достаточно сложна и утомительна. Большое количество дополнительных обязанностей отвлекает от основного дела – риэлтерской деятельности. Прием новых сотрудников позволяет произвести специализацию, повысить эффективность каждого специалиста.

Предельный состав рационально организованной одноуровневой фирмы (1 руководитель и 7 подчиненных) показан на рис. 1. Дальнейшее развитие фирмы должно происходить путем введения двухуровневой системы организации предприятия.

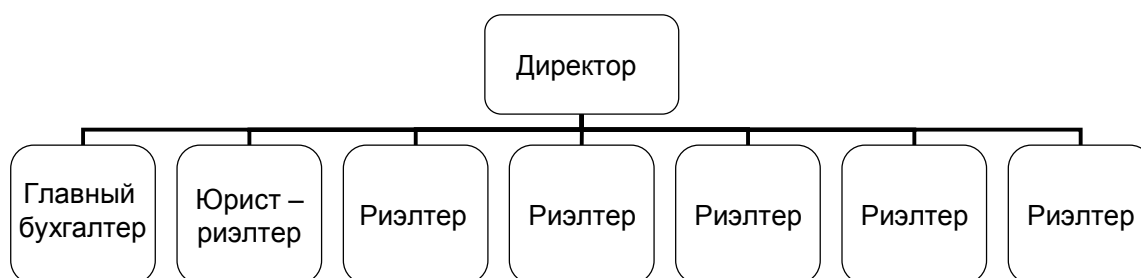


Рис. 1 Структура и максимальный состав рационально организованной одноуровневой фирмы

3) При $N = 2$ число сотрудников K должно не превышать 57.

Фирму с двухуровневой организацией назовем - средней фирмой. Такая фирма состоит из группы подразделений. Организацией и руководством подразделений занимаются руководители среднего звена. Первый руководитель взаимодействует с руководителями среднего звена (начальники отделов). В таком предприятии создается несколько риэлтерских подразделений (отделы по районам города, отдел по земле и загородным объектам, отдел по междугородним сделкам). Наряду, со специалистами, работающими с клиентами (риэлтеры, юристы, оценщики, строители на рис. 2 представлены прямоугольниками с белым фоном) и непосредственно участвующих в формировании прибыли фирмы, присутствуют «непроизводственные» специалисты (на рис. 2 представлены прямоугольниками с серым фоном). К «непроизводственным» специалистам относятся - работники бухгалтерии, отдела маркетинга, охранники и секретари. Общее количество «непроизводственных» специалистов, по наблюдению авторов, должна не превышать 20 – 25 % от общей численности предприятия.

Обязанности по кадровому учету специалистов предприятия целесообразно вменить секретарю директора.

Специалисты отдела маркетинга осуществляют рекламную деятельность, изучают тенденции развития рынка недвижимости, отслеживают деятельность конкурентов, следят за поддержанием высокого имиджа предприятия. Число специалистов отдела маркетинга должно быть не более

четырех. Вопросы обучения и переподготовки специалистов предприятия вменить в обязанности одному из специалистов отдела маркетинга.

Охранники включаются в состав отделов и могут параллельно исполнять функции секретаря отдела.

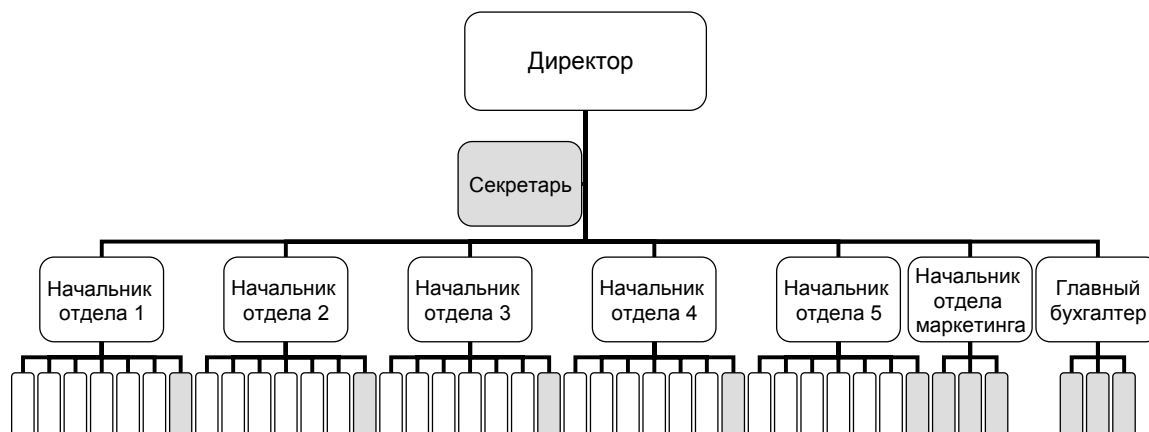


Рис. 2 Структура и максимальный состав рационально организованной двухуровневой фирмы

4) При $N = 3$ число сотрудников K не должно превышать 400. Такое предприятие назовем крупной фирмой. Первый руководитель (генеральный директор) руководит работой совета директоров (см. рис. 3) и взаимодействием дирекций между собой. Директоры по направлениям деятельности возглавляют соответствующие дирекции. Секретарь – референт осуществляет техническую подготовку и фиксацию работы Советов директоров, регулирует поток внешних обращений по каналам связи (телефон, факс, почта, электронная почта), общается с посетителями и определяет, кто может решить их вопрос и обеспечивает взаимодействие посетителя и специалиста фирмы.

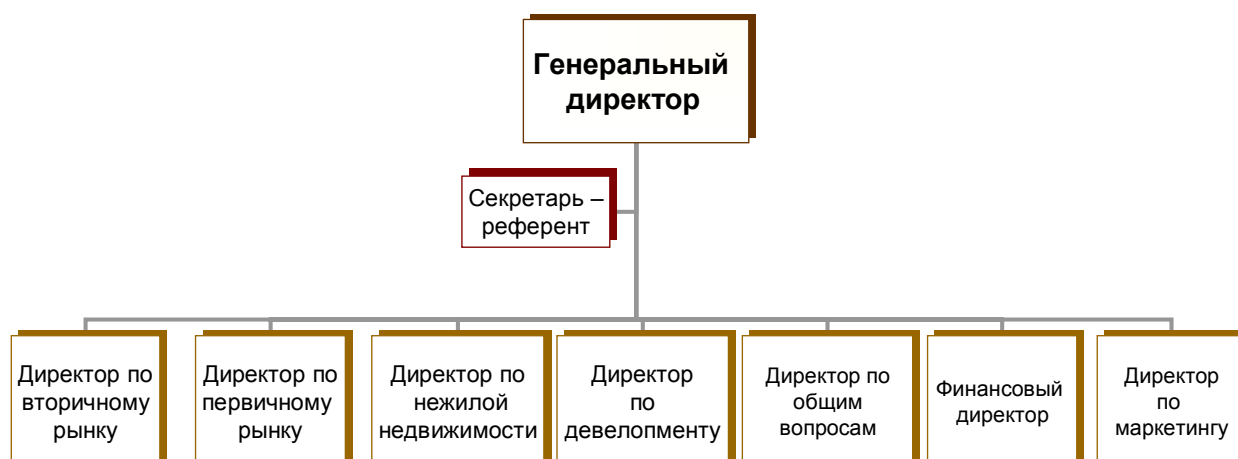


Рис. 3 Совет директоров рационально организованной крупной фирмы

В рационально организованной фирме существует четкое разграничение полномочий членов Совета директоров и порядок взаимодействия дирекций по производственным вопросам. Действует регламент работы Совета директоров и

принятия решений. График проведения Советов директоров составляется как минимум на два месяца, а план работы на год. Разработана классификация вопросов и определен уровень, на котором они могут быть решены.

Существуют заместители генерального директора из числа директоров, которые исполняют обязанности генерального директора в его отсутствие. Обычно заместителем генерального директора назначают финансового директора или директора по перспективному развитию, хотя могут быть и другие варианты.

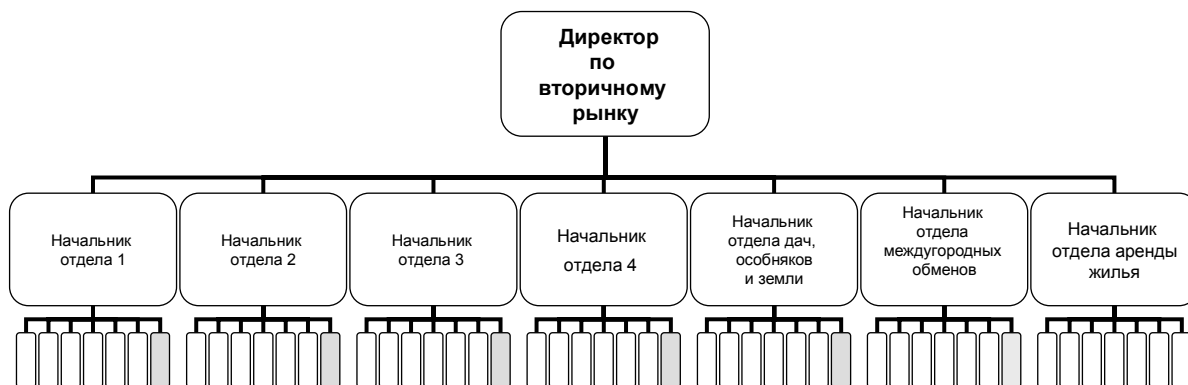


Рис. 4 Структура дирекции вторичного рынка

На рис. 4 предложен один из вариантов организации дирекции вторичного рынка. В дирекции работают риэлтеры, оценщики, юристы и охранники. В крупных фирмах риэлтеры могут подразделяться на категории, в зависимости от их квалификации (стажер, риэлтер, риэлтер высшей категории, риэлтер-наставник).

Отделы 1- 4 располагаются в различных районах города в филиалах предприятия. Они специализируются на привлечении и обслуживании жителей соответствующего района. Это позволяет предоставлять быстро и квалифицированно риэлтерские услуги внутри района, четкое взаимодействие между отделами, совершающие сделки, в которых участвуют клиенты из разных районов.

Отдел дач, особняков и земли специализируется на предоставлении риэлтерских услуг, как правило, в пригородной зоне. Специалисты этого отдела должны хорошо владеть особенностями заключения сделок с дачами, особняками и землей. Как правило, по каждому объекту проводится оценка стоимости и создается видеоролик или фотопрезентация. Это позволяет предметно разговаривать с клиентами в офисе. Показ на месте организуется для тех клиентов, которые заинтересуются предложенными материалами. Специалисты этого отдела, должны хорошо знать пригород иметь необходимые транспортные средства и мобильную связь.

Отдел междугородных обменов занимаются решением проблем клиентов, которые хотят сменить город проживания, купить или продать объект недвижимого имущества в другом городе. Эти услуги самые затратные

по времени и по финансовым средствам и сопряжены с командировками и взаимодействием с риэлтерскими предприятиями других городов (если нет собственных филиалов). Однако эти сделки приносят и большой доход предприятию, из-за большой разницы цен на недвижимость в разных городах.

В городах, где наблюдается экономический рост, существенно увеличивается население за счет миграции из неблагополучных районов. Возникает потребность во временном жилье. Рынок аренды жилья активизируется. Отдел аренды жилья предлагает собственникам жилья квалифицированную помощь по юридическому оформлению договора аренды и поиска клиентов, а арендаторам поиск необходимого жилья. Эти операции приносят наименьшую прибыль. На их обслуживание обычно используют риэлтеров-стажеров или временных работников, обычно студентов.

Дирекция первичного рынка занимается реализацией объектов недвижимости в новостройках в качестве посредников фирм представляющих интересы собственников этих объектов. В данном подразделении могут создаваться отделы, которые привлекают клиентов для долевого строительства домов или продажи объектов недвижимого имущества в рассрочку.

Дирекция по девелопменту реализует программы реконструкции и создания нового жилья, используя собственные и заемные средства. Девелопмент из дополнительной услуги покупателям и продавцам в виде ремонтных и реконструкционных работ в квартирах и домах перерос в самостоятельный полноценный бизнес. Сегодня девелоперские структуры занимаются реконструкцией расселенных коммунальных квартир и особняков под офисы и жилье, созданием мансардных этажей на существующих зданиях, реконструкцию квартир на первых этажах под магазины с отдельным входом, возведением павильонов и ангаров, строительством многоэтажных домов. Эти операции требуют привлечения больших средств на длительный период, поэтому девелоперские проекты должны быть тщательно проработаны и получить оценку различных специалистов.

Дирекция по общим вопросам состоит из технического отдела (3 - 4 чел.), отдела кадров (2 – 3 чел.), службы безопасности (4 - 6 чел.), отдела дополнительных услуг (3 - 4 чел.). Технический отдел обеспечивает работников предприятия всем необходимым для успешной работы (офисная мебель, компьютерная техника, средства связи, средства передвижения и расходные материалы). Отдел кадров занимается осуществлением кадровой политики предприятия (подбор, ведение базы данных «Кадры», контроль за карьерным ростом специалистов) и решением социальных вопросов работников предприятия. Служба безопасности обеспечивает безопасность деятельности предприятия, следит за сохранением коммерческих тайн предприятия. Отдел дополнительных услуг занимается реализацией товаров и услуг, сопутствующих основным услугам. Это может быть магазин стройматериалов, художественный салон или кафе.

Финансовая дирекция состоит из планово – экономического отдела (3 – 4 чел.) и бухгалтерии (3 – 5 чел.). Планово – экономической отдел занимается составлением бюджета предприятия, проводит экономический анализ

инвестиционных предложений и планирование финансовых потоков. Бухгалтерия занимается бухгалтерской отчетностью, ведет учет затрат и себестоимость работ и услуг, проводит расчеты с клиентами и работниками предприятия.

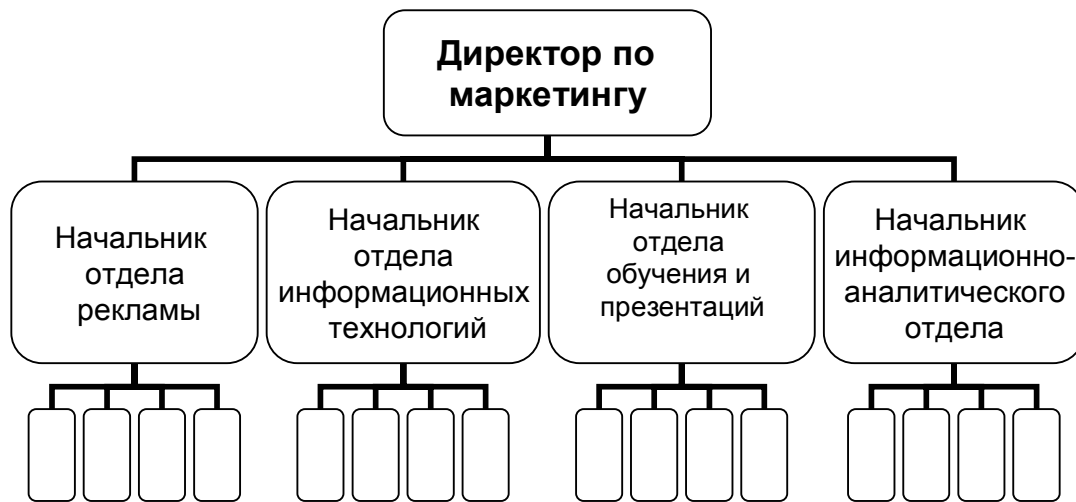


Рис. 5 Структура дирекции по маркетингу

Дирекция по маркетингу является одним из важнейших подразделений предприятия. В ней разрабатываются миссия предприятия, маркетинговая стратегия и тактика, фирменный стиль, рекламная компания. Кроме того, дирекция по маркетингу осуществляет работы по созданию новых и внедрение существующих информационных технологий, необходимых для успешной работы и развития предприятия, занимается вопросами организации обучения и переподготовки кадров.

Информационно – аналитический отдел занимается мониторингом рынка недвижимости и других градопределяющих рынков, прогнозирует тенденции развития рынка недвижимости, разрабатывает миссию предприятия. Специалисты отдела создают и пополняют банк данных по всем вопросам относящихся к компетенции отдела.

Отдел рекламы разрабатывает фирменный стиль (совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых фирма подчеркивает свою индивидуальность) и правила его использования, проводит рекламные компании, создает фирменную продукцию (вывески, указатели, визитки, бланки и т. п.). В состав отдела входят дизайнеры и специалисты PR.

Отдел информационных технологий занимается разработкой новых и внедрение существующих информационных технологий на рабочих местах специалистов предприятия:

- формирует локальную компьютерную сеть предприятия, организуют систему автоматизированного документооборота предприятия;
- создают и поддерживают web – сайт предприятия;

- обеспечивают подключение к глобальной компьютерной сети, обслуживающей риэлтерские и девелоперские предприятия города и страны.

Отдел обучения и презентаций занимается вопросами переподготовки и обучения специалистов, проведением мероприятий рекламирующей деятельность предприятия (выставки, презентации, рекламные акции) и мероприятия повышающие имидж предприятия (выставки детского творчества, конкурсы и спортивные соревнования, благотворительные акции). Специалисты отдела изучают образовательные программы, предлагаемые для обучения и повышения квалификации работников фирмы различными образовательными учреждениями, оценивают их эффективность и предлагают Совету директоров программу обучения и переподготовки специалистов. Первичный инструктаж вновь принятых на работу специалистов и отдельные вопросы ведения и организации бизнеса специалисты отдела ведут самостоятельно.

5) Для значений $N > 3$ характер развития предприятия авторы пока изучили недостаточно, поэтому изложение статьи ограничим приведенной информацией. Кроме того, управление гигантских риэлтерских фирм многократно возрастает и под силу только управленцам высочайшего класса. При необходимости дальнейшего развития бизнеса, разумнее создавать группы предприятий объединенных одним фирменным стилем и высшим руководством.

АННОТАЦИЯ

В статье «К вопросу рациональной организации риэлтерских предприятий» определяются рациональное количество сотрудников и организационная структура предприятия, занимающегося риэлтерской деятельностью. Найдена предельная численность работников для предприятий с одноуровневой, двухуровневой и трехуровневой организационной структурой с позиции эффективности работы предприятия.