

ЗФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ДИАЛ-М»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
заочной формы обучения, группы 05001383  
Коваль Екатерины Викторовны

Научный руководитель  
к.социолог.н., доцент  
Семченко И.В.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы формирования корпоративной культуры предприятия	
.....	6
1.1. Суть и основные понятия корпоративной культуры .....	6
1.2. Элементы корпоративной культуры предприятия .....	11
1.3. Исследование типов корпоративной культуры предприятий сервиса .....	17
2. Анализ корпоративной культуры предприятия ООО «ДиАл-М».....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ДиАл-М» .....	28
2.2. Анализ финансовой деятельности ООО «ДиАл-М».....	38
2.3. Исследование типа корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М».....	44
3. Совершенствование корпоративной культуры ООО «ДиАл-М».....	51
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М».....	51
3.2. Обоснование необходимости внедрения рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М».....	58
Заключение .....	69
Список использованных источников.....	73
Приложения .....	80

## Введение

Исследование корпоративной культуры актуально и представляет интерес, так как ее грамотное применение позволяет в значительной степени повысить эффективность деятельности организации и адаптировать ее к изменяющимся условиям внешней среды. Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [79].

Все больше руководителей и менеджеров по персоналу сегодня задумываются о необходимости целенаправленного формирования в организации корпоративной культуры. Во многом такая ситуация обусловлена переходом российского бизнеса на новую стадию развития, которая характеризуется поиском путей повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и в особенности персонала. Вне зависимости от наличия специальных терминов или подразделений организации, которые призваны формировать корпоративную культуру, она в той или иной форме существует практически в любой компании. С той лишь разницей, что где-то она возникает, формируется и развивается стихийно, а где-то осознанно и целенаправленно. В одних случаях это почти философская система, создаваемая годами, а в других – листок с рекомендациями по внутреннему поведению.

Итак, актуальность исследования корпоративной культуры на предприятии сервиса заключается в том, что она является необходимым параметром для правильного управления компанией, побуждающим и объединяющим рычагом повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Исходя из этого, корпоративную культуру можно определить как систему норм поведения и ценностей, которые обеспечивают эффективное достижение целей организации, а также поднимают авторитет организации, увеличивая ее привлекательность для сотрудников, партнеров по бизнесу и инвесторов.

Культура – неотъемлемое качество каждого человека, организации и государства. Независимо от сферы общественного предназначения, организационной структуры и области профессиональной специализации, основу любой организации составляют работники, трудовой потенциал которых напрямую связан с видом экономической деятельности хозяйствующего субъекта. Несмотря на то, что уровень компетенций сотрудников играет важную роль в организационном развитии компании, активизация и проявление творческих созидательных способностей напрямую зависят от атмосферы, которая получила название – корпоративная культура.

Корпоративная культура служит фундаментом финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов. Грамотное формирование корпоративной культуры позволяет предотвращать появление организационных конфликтов. В свою очередь это влияет на экономическую безопасность коммерческого сектора, как на уровне отдельного региона, так и в целом – обеспечивает национальную безопасность страны.

Проблемой исследования является отсутствие корпоративной культуры в агентстве недвижимости ООО «ДиАл-М».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «ДиАл-М» (агентство недвижимости).

Предмет исследования – корпоративная культура предприятия.

Цель исследования заключается в определении четких параметров корпоративной культуры на предприятии сервиса.

Задачи:

- теоретическое обоснование понятия корпоративная культура и представление его в исследовании;
- организационно-экономический анализ деятельности предприятия сервиса – агентство недвижимости ООО «ДиАл-М»;
- проведение исследования корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М»;
- предложение рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М».

Методы исследования: анализ, синтез, анкетирование сотрудников (N=9) согласно существующим методикам.

Проблемы формирования, развития и управления корпоративной культуры, ее изучения являются объектом исследования многих современных ученых в области управления. Анализ трудов по данной тематике позволяет сделать вывод, что в теории менеджмента в настоящее время пока не сформировалось единого подхода к изучению корпоративной культуры, что на наш взгляд обусловлено сложностью и многогранностью объекта изучения, требующего междисциплинарных подходов: менеджмента, психологии, управления персоналом, экономики. Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Бандурина А. В., Демина Д. Д., Колесникова А. В., Максименко А. А., Макеева В. А., Могутновой Н. Н., Седовой М. И., Смирновой И. А., Соломандиной Т. О., Персиковой Т. Н., Чернецовой В. И.

Информационная база исследования: официальные документы ООО «ДиАл-М», Устав исследуемого предприятия, бухгалтерская отчетность.

Структура работы определяется логикой проведенного исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованной литературы и приложений.



# **1. Теоретические основы формирования корпоративной культуры предприятия**

## **1.1. Суть и основные понятия корпоративной культуры**

Понятие культура широкое и сложное и у различных исследователей определенные подходы к изучению корпоративной культуры, то и для ее описания было построено множество моделей. Корпоративная культура является одним из важнейших преимуществ любой компании, любого предприятия. Она начинает формироваться непосредственно с момента создания предприятия и в дальнейшем развивается синхронно с ним.

Корпоративная культура может стать залогом успехом предприятия, а может – препятствием. Поэтому очень важно правильно выстроить на предприятии работу по развитию и поддержанию желаемого состояния корпоративной культуры. Значительное внимание в этой связи уделяется разработке основных положений корпоративной культуры, поведенческих стандартов, фиксация которых производится либо в соответствующем положении, либо в каком-либо ином документе (так называемые этические кодексы) [50].

Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного образа, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Корпоративная культура организации складывается из ее элементов, которые подобно «кирпичикам» создают крепкий фундамент, на котором держится все здание. Если же каждый из элементов не находится в увязке с другими, то нарушается принцип системности и корпоративной культуры не получается, а выходит простая совокупность действий, не имеющих общей цели. Для каждой компании набор элементов корпоративной культуры должен быть индивидуален.

Выделяют два аспекта корпоративной культуры: субъективный аспект, исходящий из разделяемых работниками предложений, ожиданий, а также из

группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности [79].

Независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее руководство может управлять развитием культуры двумя способами. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго принципа начинается с нижних уровней организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержания командного духа – от нее во многом зависит безопасность компаний. С уходом человека происходит утечка коммерческой информации, бывают случаи, когда люди пытаются важные сведения продать. К проверкам на лояльность необходимо подключать службу безопасности [78].

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому фирмы устанавливают правила поведения, которые должны соблюдаться всеми.

Цель корпоративной культуры – обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому [49]. Развития способности и в деловых, и в личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом.

Корпоративная культура – это совокупность моделей поведения, которые были приобретены компанией при адаптации к внешней среде и

внутренней интеграции, которые показали свою эффективность и которые разделяет большинство работников этой организации [11].

Однако же, единой формулировки понятия «корпоративной культуры» не существует. Исходя из этого, можно выделить следующие подходы к пониманию корпоративной культуры:

– «прагматичный» подход, т.е. корпоративная культура объясняется, как инструмент для повышения эффективности деятельности корпорации или как проводник организационных изменений, либо через «феноменологический» подход, согласно которому корпоративная культура не является эффективной, а даже наоборот, мешает нововведениям компании.

– «рациональный» подход, где корпоративная культура привносится её основателем и руководством, а также через «генетический» подход, где корпоративная культура представляет собой историческое развитие организации.

– «экстерналистский» подход, где корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и тесно связывается с окружающей средой, а также через «интерналистский» подход, где корпоративная культура формируется в соответствии с организационной культурой и др. [73].

Несмотря на то, что термин «корпоративная культура» уже давно стал частью профессиональной лексики отечественной управленческой мысли, для понимания состава основных структурных компонентов следует рассмотреть определения, которые даны в трудах зарубежных ученых в области менеджмента (приложение 1).

Здесь следует отметить, что в XXI веке за рубежом возросла актуальность исследования организационной культуры и ее воздействие на деятельность крупных предпринимательских структур. Наряду с этим, в России ежегодно также посвящаются труды как научному изучению феномена «корпоративная культура», так и в прикладном аспекте

разрабатываются внутрифирменные стандарты, затрагивающие также вопросы этики ведения бизнеса. В последние годы организационную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания управления компанией. Некоторые определения, которые отражают особенность российского подхода к формированию организационного развития представлены в приложении 2. Так, можно наблюдать, что корпоративная культура находит свой интерес не только в трудах отечественных ученых, но и практиков, профессиональная деятельность которых связана с управленческим консалтингом и кадровым менеджментом.

Еще один важный тезис в отношении термина «корпоративная культура» заключается в том, что само по себе определение состоит из двух понятий: корпорация и культура.

Культура – это исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях [22].

Корпорация – это предпринимательская организация, обладающая развитой организационной структурой, широким диапазоном видов деятельности, развитой системой хозяйственных связей, штатом профессиональных управляющих [66].

Наиболее общим следует признать разделение на прагматичный и феноменологический подходы, потому как они определяют корпоративную культуру с позиции её влияние на развитие организации и повышение эффективности развития компании.

Наибольшую трудность в определении понятия «корпоративной культуры» является его частое отождествление с понятием «организационной культуры» в работах отечественных авторов, но многие все же в этом преуспели. После анализа литературы выделяется четыре точки зрения:

1. Корпоративная культура тождественно равна организационной культуре. Многие авторы используют эту точку зрения, потому как в определениях корпоративной и организационной культур имеются одни и те же термины, как-то: философия и идеология организации, ценностные ориентации, ожидания, нормы, верования и другие.

2. Корпоративная культура является частью организационной культуры. Данная точка зрения возникла исходя из того, что между организационной и корпоративной культурами прослеживается очень малое количество отличий, из чего сделан вывод, что организационная культура – культура материнской организации, а корпоративная культура – культура подразделений этой организации в других странах.

3. Эвристический взгляд на соотношение организационной и корпоративной культур. Корпоративную культуру необходимо рассматривать в сравнении с организационной культурой, сформировавшейся в рамках индустриальной цивилизации.

4. Корпоративная и организационная культуры являются самостоятельными, отличными друг от друга понятиями, имеющими сходства в некоторых элементах [50].

Исследование научной литературы на предмет и прикладных рекомендаций по развитию бизнеса в части содержания термина, можно сделать вывод, что характерными чертами корпоративной культуры являются следующие компоненты:

- психологическое поле компании, образ мышления;
- набор приемов, правил, совокупность норм, убеждений, нравы, обычаи, ритуалы, мифы и т.д.;
- сознание организации, организационная деятельность;
- методы выполнения работы и взаимоотношения;
- система действий;
- решение проблем;
- поведение людей, команды [66].

Именно эти семь компонентов, по мнению авторов, в наибольшей степени отражают суть корпоративной культуры. Однако для выявления основных компонентов содержания термина «корпоративная культура» проведен проведенный семантико-социологический анализ (приложении 3).

Методика анализа состоит в выявлении компонентов в содержании терминов зарубежных и российских мыслителей. Проведенное исследование показало, что в трудах отечественных и зарубежных авторов наибольшее распространения одновременно получили всего три основных компонента термина «корпоративная культура»: набор приемов, правил, совокупность норм, убеждений, нравы, обычаи, ритуалы, мифы и т.д. (второй компонент); сознание организации, организационная деятельность (третий компонент); поведение людей, команды (седьмой компонент) [68].

Наряду с этим, такие важные элементы, как «методы выполнения работы и взаимоотношения», «система действий», «решение проблем» в теоретическом описании корпоративной культуры мало значимы. На наш взгляд, используя то общее, что присуще многим определениям, можно понимать организационную культуру следующим образом – это набор приемов, правил, совокупность норм, убеждений и т.д., определяющие основные направления организационной деятельности, а также внутренние и внешние поведение сотрудников.

Итак, понятие корпоративная культура достаточно широкое и имеет множество определений, многие авторы как раньше, так и сейчас раскрывают важные задачи и понимание данного термина.

## **1.2. Элементы корпоративной культуры предприятия**

Любой элемент корпоративной культуры, должен быть осмыслен с тем, что бы иметь четкое представление о целях его включения в систему корпоративной культуры и ожидаемом эффекте. Отсутствие конкретной цели проведения корпоративного праздника, равно как и его сценария с привязкой

к компании быстро превращает данный элемент корпоративной культуры в простые «посиделки», после которых в сознании сотрудников останется только мысль о хорошо проведенном времени. При этом, не будет связи с компанией, которая предоставила такую возможность и профинансировала мероприятие.

Важной деталью корпоративной культуры является принятие и поддержка всех компонентов корпоративной культуры между её сотрудниками.

К компонентам корпоративной культуры относятся следующие элементы:

- представление о миссии организации, её роли в обществе, основных целях и задачах её деятельности;
- ценностные установки, по которым оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения сотрудников в различных ситуациях;
- стиль руководства организацией её главой, то есть делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и другое;
- действующая в компании система коммуникаций;
- нормы делового общения между сотрудниками организации и её клиентами;
- способы разрешения конфликтных ситуаций;
- принятые в организации традиции и обычаи;
- символика организации [78].

Введение строгого делового дресс-кода в компании, работники которой в основном занимаются творчеством, приведет к уменьшению производительности труда и появлению внутрифирменных конфликтов. Необходимо учитывать специфику организации. Для компании специализирующейся на управленческом консалтинге строгий деловой костюм для сотрудников весьма желателен, в то время как для творческих личностей рекламного агентства вряд ли столь необходим. Несмотря на

необходимость индивидуального подбора элементов корпоративной культуры для каждой компании есть и некоторый стандартный набор, который в одинаковой мере подходит всем организациям.

К таковым элементам можно отнести:

- корпоративные издания (журнал, газета, бюллетень);
- внутрифирменное обучение;
- наставничество;
- корпоративный музей;
- наличие праздничных и знаменательных дат компании;
- корпоративные праздники и вечеринки;
- встречи руководства с коллективом, в том числе с рядовыми сотрудниками [22].

Различные ученые-экономисты приводят множество градаций элементов корпоративной культуры. Остановимся на характеристике некоторых из них. Основные составляющие корпоративной культуры являются:

- личность основателя и высших руководителей фирмы;
- мифы и ритуалы;
- материальные символы;
- кодекс этики (поведения);
- характер корпоративной культуры [39].

Личность основателя: «Генри Форд в Ford Motor Company, Томас Уотсон в IBM, Уолт Дисней в Walt Disney Company, Дэвид Паккард в Hewlett-Packard – вот несколько личностей, внесших неизмеримый вклад в формирование культуры основанных ими корпораций. К примеру, взгляды Уотсона на исследование и развитие, а также униформу сотрудников и систему компенсаций до сих пор действуют в IBM, несмотря на то, что он скончался в 1956 году». Философия и образ жизни основателя компании, а также его видение организации – все это оказывает значительное влияние на критерии, по которым набираются новые сотрудники. «Мы принимаем в

организацию, а не на работу» – этот лозунг мог бы развиваться над главным офисом Walt Disney Company. Компания требует от своих сотрудников соответствия образу привлекательного, здорового, жизнерадостного человека с великолепной улыбкой, однажды найденному Диснеем [79]. Роль топ-менеджеров играет большое значение, можно сказать решающую. Ведь именно от их решения во многом зависит, будут ли продолжены культурные традиции компании или они подвергнутся реформам.

Мифы – культура организации оказывает воздействие на всех сотрудников, независимо от их места в административной иерархии. Она предстает перед ними как ряд форм, наиболее значимыми из которых являются мифы, или истории о «легендарном прошлом», ритуалы и материальные символы [39].

Начиная с того времени, как Генри Форд II создал Ford Motor Company, в этой организации практически невозможно найти менеджера, который бы не слышал историю о том, как Форд напоминал руководителям отделов, когда те были слишком надменны с подчиненными, что это его имя написано над входом в здание. Такие истории есть почти во всех организациях и им, как правило, не придается особого значения. Однако именно они способствуют распространению, а затем и укоренению в сознании сотрудников информации о событии, связанном с основателем организации или о ключевом решении, определившем направление развития компании. Тем самым поддерживается связь настоящего и прошлого.

Корпоративные ритуалы выполняют несколько иную функцию. Они формулируют ключевые ценности организации, показывают ее приоритеты и выявляют внутреннюю структуру или иерархию. Одним из ярких и наиболее известных примеров может служить ежегодная церемония вручения наград в Mary Kay Cosmetics. Нечто среднее между цирковым представлением и финалом «Мисс Америка», это действо почти два дня длится в громадном зале. Приветствия со сцены обращены к публике, одетой в вечерние туалеты.

Торговые агенты (распространители косметики) получают роскошные подарки - золотые булавки, меховые накидки, автомобили и так далее, распределяемые по показателям объема продаж. Этот антураж более чем нетипичен для современной деловой Америки. Однако цель этого корпоративного ритуала – публичная демонстрация сплоченности организации, а также усилий и оптимизма самой Мэри Кей, позволившей ей, преодолев личные трудности, основать компанию и добиться процветания – достигается более чем на 100%. К тому же это шоу – показатель важности вклада сотрудников в благосостояние компании и гарантия того, что каждый из них может достичь успеха, продвигаясь по уже проложенному пути [22].

Несомненно, внутреннюю структуру организации отражают и материальные символы. Размер и дизайн офиса, качество и стоимость оборудования, марка служебного автомобиля – все это показывает положение каждого из сотрудников в служебной иерархии, а также служит «наглядной агитацией» карьерного роста. Послание типа: «Если твой стиль работы и манера поведения соответствуют принятым в компании образцам, то ты сможешь получить это!» – лучше всего передается материальными символами. Таким образом, когда руководитель компании желает изменить стиль управления и сделать его менее авторитарным, то ему стоит задуматься о том, какие изменения следует внести в социальный пакет и правила проведения планерок, собраний и вечеринок.

Характер корпоративной культуры проявляется и в тех возможностях, которые компания предоставляет своим сотрудникам. Как служащие относятся к организации, какой в ней порядок и каким образом сотрудники должны вести себя, можно выяснить по нижеперечисленным параметрам:

- личная инициатива: степень ответственности, свободы и независимости, предоставляемой сотрудникам;
- допустимый риск: степень агрессивности, риска и инновационности, допустимая в работе каждого сотрудника;

- организованность: степень ясности и объективности ожиданий, декларируемых организацией;
- интеграция: степень согласованности действий всех подразделений;
- управленческая поддержка: способность менеджеров обеспечивать коммуникацию и оказывать поддержку своим подчиненным;
- контроль: ряд правил и инструкций, регламентирующих деятельность служащих;
- идентичность: насколько служащие идентифицируют себя с организацией в целом, нежели с определенной рабочей группой;
- система поощрений: публичность награждения, когда любое поощрение (повышение зарплаты, продвижение по карьерной лестнице) основывается на четко сформулированных и всем известных критериях (в противоположность субъективным решениям, базирующимся на принципах личной преданности и так далее);
- разрешение конфликтов: служащим позволяется открыто критиковать руководство и схемы разрешения проблемных ситуаций;
- тип коммуникации: степень зависимости системы внутренней коммуникации от структуры формальной иерархии [68].

Сочетание этих параметров (их пропорциональное соотношение, значимость того или иного пункта, так же как его отсутствие) позволяет сделать вывод о степени демократичности или авторитарности, регламентированности или креативности, открытости или закрытости культуры той или иной организации.

Этический кодекс, по сути, является сводом правил и норм поведения, которые разделяют участники группы. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности. В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов – профессиональные и корпоративные, которые регулируют отношения людей внутри данных групп. В зависимости от идентичности специалиста (с организацией или с профессиональным

сообществом) более значимым для него будет кодекс профессиональной или корпоративной этики.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для «свободных профессий», где наиболее выражены профессиональные этические дилеммы. Кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Также кодекс усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом «обращения в профессию» (например, принятие клятвы Гиппократов и допуск к лечебной работе у врачей) [64].

Таким образом, корпоративная культура организации состоит из множества элементов, создающих образ организации в целом. Каждый элемент связан друг с другом и составляет единое целое, имидж фирмы. К основным элементам относятся: совместное проведение торжеств и праздников, личность основателя фирмы и имидж высшего руководства, мифы и история компании, отношение к персоналу, характер культуры и так далее.

Основными компонентами корпоративной культуры являются правила, нормы и обычаи компании, общая организационная деятельность и поведение индивидов как команды. При этом следует включить в термин «корпоративная культура» и те факторы, которые дают общую характеристику психологического поля компании с описанием системы действий сотрудников (как команды), ориентированных на совместный результат – повышение конкурентоспособности российского бизнеса.

### **1.3. Исследование типов корпоративной культуры предприятий сервиса**

Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации [11].

Существует несколько типологий корпоративных культур, представленные в приложении 4. Характер корпоративной культуры проявляется через систему отношений:

- отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
- их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;
- функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности и к предприятию.

В зависимости от характера влияния деятельности организации на конечный результат выделяют позитивные и негативные корпоративные культуры, их отличительные признаки представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

#### Позитивные и негативные корпоративные культуры

Позитивные корпоративные культуры	Негативные корпоративные культуры
Демократические	Авторитарные
Личностно ориентированные	Функционально ориентированные
Интегрированные	Дезинтегрированные
Стабильные	Нестабильные

Также можно выделить типологии культур, выделенные учеными. Одной известной типологией корпоративных культур является типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна [30]. Данная типология

культур показывает, насколько в организации выражены данные типы культуры. Важно отметить, что эти типы могут меняться в разные жизненные циклы организации, но один всегда будет ведущим.

Достоинством этой модели является ее органическая связь с основными задачами организационной культуры – внутренней интеграции и внешней адаптации, соотнесенность каждого типа культуры с такими важными аспектами управления как миссия, стратегия, фокус внимания и приоритеты менеджмента, критерии эффективности, способы повышения качества, роль руководителя и стиль руководства, роль менеджера по персоналу, критерии подбора и мотивация работников и т.д.

Типология корпоративных культур по Джеффри Зонненфельду, представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2

#### Типология корпоративных культур по Дж. Зонненфельду

Тип корпоративной культуры	Описание
Бейсбольная команда	Данный тип возникает тогда, когда в организации возникает необходимость в принятии рискованных решений, а также реализуется немедленная и непосредственная связь с внешней средой. Решения принимаются быстро, поощряется талант, новаторство и инициатива. Успешные работники считаются «свободными игроками», а сотрудники с невысокими показателями попадают «на скамейку запасных». Как правило, компании, в которых существует такой тип корпоративной культуры, не превышают численностью десяти человек, также в них принимаются быстрые и рискованные решения.
Клуб	Данный тип характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью членов коллектива, командной работой, поощрением сотрудников за их возраст, опыт, должностные преимущества. Повышение получают только работники данной компании, карьерный рост происходит медленно и постепенно. Такие компании изнутри представляют гибкие структуры, но со стороны выглядят как закрытые общества, в которых перемены происходят медленно и постепенно.
Академия	Данный тип характеризуется ориентированностью на постепенный рост сотрудников, готовых к долговременному сотрудничеству с компанией. Академия приветствует работу узких специалистов, что представляет собой возможность продвижения по карьерной лестнице для такого сотрудника, как правило, на работу принимают выпускников определенных вузов. В таких компаниях высоко чтятся традиции и обычаи компании.
Крепость	Характерна для компаний, потерявших свои былые позиции на рынке в результате неудачно принятых решений или низкой адаптации к изменениям внешней среды. Частая реструктуризация производственных отношений, непродуктивная атмосфера отношений, традиции перекладывания вины на внешние факторы, ограниченные возможности карьерного роста, часто нанимаются антикризисные менеджеры.

В реально существующей организации в различной степени представлены все четыре типа культуры, но какие-то из них занимают доминирующее положение (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Типология корпоративных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Клановая культура	Адхократическая культура
Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация – как большая семья. Лидеры воспринимаются как воспитатели или даже родители. Высока преданность, традиции и обязательность организации. Придается значение совершенствованию личности, высокой степени сплоченности и моральному климату, заботе о людях. Поощряются коллективные формы работы.	Динамичное, предпринимательское и творческое место работы, поощряется готовность к риску. Лидеры – новаторы, и даже авантюристы. Связующая сущность – преданность экспериментированию и новаторству. Поощряется личная инициатива и свобода.
Иерархическая культура	Рыночная культура
Очень формализованное и структурированное место работы. Деятельность управляется процедурами. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяет формальные правила и официальная политика. Руководство озабочено гарантией занятости работникам и обеспечением долгосрочной перспективы.	Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной цели. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, непоколебимы и требовательны. Организация связана стремлением побеждать. Репутация и успех – общая забота. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Одна из наиболее обширных типологий предложена В. Г. Коноваловой. В своей модели она предлагает выделить четыре типа организационной культуры: опекунскую, предпринимательскую, бюрократическую и праксиологическую [39]. Модель состоит из двух частей, в первой из которых предложено сравнение корпоративной культуры по следующим признакам: тип совместной деятельности, тип личности, ценности, форма собственности, механизм распределения, управленческая роль, механизм управления, оценка результатов. Вторая часть типологии содержит сравнение выделенных типов культур по их характерным особенностям и взаимосвязям с элементами системы управления персоналом.

Для решения этой задачи ставятся следующие вопросы: на чем основывается лидерство, в чем особенности выполнения повседневной работы, в чем особенности рабочих обязанностей, какую роль играют желания и интересы отдельных работников, какова роль руководства, какова роль конфликтов и разногласий, какой тип лидера свойственен для организации. Выделенные типы организационных культур в большей степени характеризуются формой собственности и ценностной ориентацией. Данная типология демонстрирует влияние этих факторов на стиль руководства и поведения в организации.

Одна из наиболее развитых типологий принадлежит С. Ханди. Американский социолог выделяет следующие четыре типа корпоративных культур:

1. Культура «Власти» или культура Зевса (символ этой культуры – паутина). В данной организации есть центральный источник власти. Обычно это лидер с выдающимися личностными характеристиками, он контролирует все, что происходит в организации, и имеет право последнего голоса. Удерживать власть в одних руках позволяет то, что руководитель единолично распоряжается всеми ресурсами. Это же позволяет организации быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, быстро принимать и выполнять решения. Влияние зависит от приближенности к лидеру. Проблемы возникают при увеличении размера организации, так как трудно уследить за большим количеством сотрудников и держать под контролем много видов деятельности. Выход - создание новых, дочерних организаций, над которыми сохраняется финансовый контроль. Такой тип культуры характерен для небольших предпринимательских организаций, агентств, занимающихся недвижимостью, торговлей, управлением финансов.

2. Культура «Роли» или культура Аполлона, ее символ – греческий храм. Эта культура более известна под названием «бюрократия», она характеризуется строгой специализацией подразделений, которые координируются узким связующим звеном главного управления наверху.

Деятельность построена по формальным правилам, стандартам и инструкциям. Власть определяется положением в структуре, именно здесь понятие «роль» получает свое истинное наполнение. Высшую оценку получают не за творческий подход к решению задач и инициативу, а за четкое следование предписаниям. Предприятия с подобным типом культуры, как правило, успешны в стабильном, предсказуемом окружении. Гибкость и инновации – это не про них. Эта оргкультура способна дать отдельному служащему чувство защищенности возможность стать компетентным специалистом, но разрушительно для честолюбивых, ориентированных на власть и стремящихся к самостоятельности людей, для тех, кого больше интересует результат, а не процесс.

3. Культура «Задачи» или культура Афины, ее эмблема – сетка. Данная культура ориентирована, в первую очередь, на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на силе специалиста, эксперта, а не на силе положения или личности, при этом оно свободно распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры (ее частный случай – организация с матричной структурой) в том, что она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций, так как возможен конфликт из-за неравномерности распределения ресурсов. Как правило, культура Задачи являются переходной и рано или поздно перерастает в культуру Власти или в ролевую культуру.

4. Культура «Личности» или культура Диониса, ее эмблема – звездная галактика. Центральное место, в организации занимает личность, главное в ней – творчество. Сотрудники не являются подчиненными в полном смысле

этого слова. Организация объединяет людей для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Структура играет обеспечивающую и координирующую роль. Контроль в такой организации практически невозможен, признается только согласие. Такие организации в чистом виде встречаются редко, хотя для многих людей ее ценности очень близки. Примерами организаций с подобным типом культуры являются адвокатские конторы, университетские кафедры, консалтинговые фирмы, творческие союзы. Естественно, что приведенные выше типы в чистом виде практически не встречаются. Чаще на предприятии существуют несколько типов (субкультур) одновременно, но преобладает какая-либо одна, задающая окраску и специфичность организации [73].

Модель, предложенная Т. Дилом и А. Кеннеди, включает в себя четыре типа корпоративной культуры: «крутых парней», «усердной работы», «крупных ставок» и «процесса». Для оценки этих культур выбраны следующие признаки:

- степень риска, связанного с деятельностью организации;
- скорость получения организацией и ее работниками обратной связи о том, оказались ли успешными принятые решения или выбранные стратегии;
- отличительные признаки и поведение людей, соответствующих данному типу корпоративной культуры: установки, степень индивидуализма, принятие решений, подготовка, организованность;
- сильные и слабые стороны сотрудников и культуры: скорость и объем работы, инновации, организованность, реакции на ошибки, привычки, быт [79].

Данная типология оценивает субъективный уровень корпоративной культуры организации. Выбранные критерии для оценки – общие, позволяющие утверждать некоторое отличие организационных культур предприятий различных отраслей. В то же время типология предполагает, что все работники организации, вне зависимости от их должности, в

идеальном варианте должны обладать определенными чертами характера и пристрастиями – вплоть до жилья и одежды. Типология не предполагает существование кардинально различных организационных культур в одной отрасли и не учитывает различный ритм и организацию различных процессов, а соответственно, и требования к личным качествам работников внутри компании. Такая модель может быть полезна при анализе общего влияния отраслевых особенностей на культуру организации.

И. Оучи предложил свой вариант типологии корпоративных культур. Основной характеристикой для выделения культур различного типа стали различия в регуляции взаимоотношений. Было выделено три типа культуры организаций: рыночная, бюрократическая и клановая. Рыночная культура по этой типологии базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал ориентируются главным образом на рентабельность. Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в данной организации является компетентность. Клановая культура рассматривается в этой типологии как дополнительная по отношению к рыночной и бюрократической, может являться частью любой из них [49].

Типология корпоративной культуры Р. Акоффа. Р. Акофф анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа корпоративной (организационной) культуры с характерными отношениями власти. Корпоративный тип культуры характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей, низкой степенью привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Господствуют отношения автократии

(традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой). Консультативный тип культуры характеризует высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Действуют отношения «доктор-пациент» (например, институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения). «Партизанский» тип культуры отражает низкую степень привлечения работников к установлению целей и высокую степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей, отношения автономии. Предпринимательский тип культуры имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей, высокую степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Установлены и действуют отношения демократии [4].

Типология корпоративной культуры Ф. Клухона и Ф. Штротбека, Ф. Клухон и Ф. Штротбек, а позднее Г. Лейн, Дж. Дистефано, Н. Адлер также изучали культурные ориентации руководителей и сотрудников фирм разных стран и их значение для менеджмента. Для измерения культурных различий Ф. Клухон и Ф. Штротбек использовали шесть параметров: личностные качества людей; их отношение к природе и к миру; их отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во времени; ведущий тип деятельности (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Типология корпоративной культуры Ф. Клухона и Ф. Штротбека

Параметры культуры	Варианты ценностных ориентаций		
	Восприятие личности	Человек хороший	В человеке есть хорошее и плохое
Восприятие мира	Человек доминирует над природой	Гармония	Подчинение природе
Отношения между людьми	Строятся индивидуально	Строятся в группе латерально	Строятся в группе иерархически
Ведущий способ деятельности	Делать (важен результат)	Контролировать (важен процесс)	Существовать (все происходит спонтанно)
Время	Будущее	Настоящее	Прошлое
Пространство	Частное	Смешанное	Публичное

Типология корпоративной культуры Р. Рюттингера. Исходя из понятия корпоративной культуры как системы коллективно разделяемых и принимаемых целей, ценностей, способов деятельности, Р. Рюттингер предложил типологию, которая опирается на два основания – степень риска принимаемых решений (большой или малый) и обратную связь реальных последствий принятых решений (быструю или медленную) [4].

Культура мелких успехов. Характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском. Характерна для торговых организаций, предприятий по сбыту, розничной торговле, может проявляться в политике. Отдельное управленческое решение практически никогда не приводит к краху организации в силу быстроты получения информации об успешности или не успешности этого решения. В рамках этой культуры сразу же возникает обмен мнениями и легко строится коммуникативное пространство между сотрудниками. Отсюда – дух сотрудничества и товарищества. Финансовые стимулы имеют не слишком большое значение. Вместе с тем порой ощущается неумение сотрудников видеть перспективу развития.

Административная культура. Характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Особенно ярко проявляется в системе государственной службы, в образовании, в крупных административных фирмах, в хорошо защищенных и налаженных отраслях промышленности. Принятие решения здесь – процесс длительный, требующий многочисленных совещаний и согласований. Протокольные записи и хранение документов тщательно организуются, что позволяет сотрудникам в случае необходимости снять с себя ответственность за последствия решений. Взаимодействие между сотрудниками опосредуется статусом, титулами и местом в должностной иерархии, а не личностными особенностями. Решения – какие бы они ни были – принимаются к исполнению. Много усилий сотрудники прилагают к тому, чтобы преподнести себя в выгодном свете руководству.

Культура перспектив. Высокая степень риска здесь связана с необходимостью долгое время находиться в неведении относительно правильности или неправильности принятого управленческого решения. Предполагается, что такую культуру можно встретить в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науке и в армии, в тяжелой, добывающей и оборонной промышленности. В ситуации неопределенности сотрудникам приходится быть осмотрительными, осторожными, настойчивыми, сплоченными. Для того чтобы заслужить авторитет и признание в организации, сотруднику необходимо проработать в ней несколько лет.

Культура мгновенных побед. Большой риск в управлении сочетается с быстрым получением реальной отдачи. Характерна для политики, моды, игры на бирже, операций с ценными бумагами, рекламного дела и др. Современный рынок предоставляет много возможностей для реализации именно этой организационной культуры, предполагающей проявление яркой, сильной, решительной, авантюрной личности. Такая харизматическая фигура требует от сотрудников безусловного подчинения, поклонения и веры в ее удачливость и «звездность». Сомнения в правильности цели организации и способов ее достижения, предлагаемых лидером, чуть ли не автоматически переводят носителя таких сомнений в разряд врагов [21].

Итак, приведенные типологии не являются каноническими для каждой организации, но все же в каждой прослеживается влияние одной или нескольких корпоративных культур. Можно говорить о влиянии корпоративных культур на организацию, о чем будет говориться в практической части данной выпускной квалификационной работы.

## 2. Анализ корпоративной культуры предприятия ООО «ДиАл-М»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ДиАл-М»

ООО «ДиАл-М» – это агентство недвижимости, которое оказывает полный спектр риэлторских услуг. Агентство недвижимости – специализированная коммерческая организация, осуществляющая, как правило, посреднические услуги между продавцом и конечным покупателем на рынке недвижимости. С целью получения максимальной прибыли, некоторые агентства прибегают к инвестированию на первичном рынке. В качестве дохода понимается процент от сопровождаемой сделки. Агентство предоставляет различный набор услуг: от индивидуальных до полного сопровождения клиента.

Агентство недвижимости ООО «ДиАл-М» предлагает свои услуги по риэлторским видам деятельности. Сотрудники компании помогают:

- купить, продать квартиры, дома, коттеджи, участки под ИЖС;
- проводят юридическое сопровождение сделок;
- оказывают юридические консультации;
- помогают с оформлением прав собственности, приватизации;
- организация работы с сертификатами, материнским капиталом;
- выполняют строительство домов по желанию заказчика и проводят отделочные работы.

В приложении 5-7 представлены свидетельства о постановке на учет, о внесении записи в ЕГРЮЛ, о госрегистрации юридического лица.

Компания имеет следующие реквизиты, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Реквизиты ООО «ДиАл-М»

Вид	Определение
1	2
ОГРН	1113123003058
ИНН	3123227663

КПП	312301001
-----	-----------

продолжение табл. 2.1

1	2
Дата постановки на учёт	10 марта 2011 г.
Уставный капитал	10 000,00 р.
Сведения Росстата	
ОКПО	00000067210379
ОКАТО	14401365000
ОКОГУ	4210014
ОКТМО	14701000001
ОКФС	Частная собственность
Сведения о регистрации в ПФР	
Регистрационный номер	041001094184
Дата регистрации	10 марта 2011 г.
Сведения о регистрации в ФСС	
Регистрационный номер	310107082131011
Дата регистрации	16 марта 2011 г.
Сведения МСП	
Дата включения в МСП	1 августа 2016 г.
Категория субъекта МСП	Микропредприятие

Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД) – это документ, входящий в состав общероссийских классификаторов технико-экономической и социальной информации. Согласно уставу (приложение 8) ООО «ДиАл-М» имеет следующие виды ОКВЭД, представленные в таблице 2.2.

Таблица 2.2

### Виды деятельности ООО «ДиАл-М» по ОКВЭД

Номер	Вид деятельности
1	2
Основной вид деятельности	
68.3	Операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе
Дополнительные виды деятельности	
41.20	Строительство жилых и нежилых зданий
43.99	Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки
70.22	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
01.61	Предоставление услуг в области растениеводства
43.11	Разборка и снос зданий
43.12	Подготовка строительной площадки
43.12.1	Расчистка территории строительной площадки
43.12.3	Производство земляных работ

продолжение табл. 2.2

1	2
43.12.4	Подготовка участка к разработке и добыче полезных ископаемых, за исключением нефтяных и газовых участков
43.22	Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и

	систем кондиционирования воздуха
43.29	Производство прочих строительно-монтажных работ
68.1	Покупка и продажа собственного недвижимого имущества
68.10.23	Покупка и продажа земельных участков
68.2	Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
68.31.1	Предоставление посреднических услуг при купле-продаже недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе
68.31.2	Предоставление посреднических услуг по аренде недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе

Риэлторская деятельность – это посредничество в совершении юридических действий (заключении определенных гражданско-правовых сделок), смысл которого состоит в получении участником имущественного оборота (продавцом или покупателем) возможности выступить в качестве стороны сделки через посредство уполномоченного лица (риэлторской фирмы).

Такой род деятельности может совершаться как на основе договора поручения (гл. 49 ГК РФ), так и на основе договора комиссии (гл. 51 ГК РФ). При этом посредник (поверенный или комиссионер), действуя от чужого (договор поручения) либо от собственного (договор комиссии) имени, но в обоих случаях в чужих интересах, в конечном итоге создает, изменяет или прекращает определенные права или обязанности для своего клиента (доверителя или комитента).

Важным моментом в определении понятия риэлторской деятельности является то, что широко практикующиеся услуги по оценке недвижимости видом риэлторской деятельности не являются. Риэлтор не вправе выступать в качестве оценщика недвижимости при осуществлении сделок, в которых он выступает в качестве риэлтора. Существуют несколько основных видов деятельности риэлтора.

Например, деятельность риэлтора в качестве:

- агента или поверенного;
- брокера;
- дилера;

– посредника при заключении сделок с недвижимым имуществом или правами на него между третьими лицами; по организации торговли недвижимым имуществом; по созданию отдельных объектов недвижимого имущества с целью последующей их продажи, передачи в возмездное пользование; по доверительному управлению недвижимым имуществом; по предоставлению консультационных услуг, услуг по изучению конъюнктуры рынка, иных возмездных услуг, сопутствующих гражданскому обороту недвижимого имущества.

Риэлторские услуги могут осуществляться в виде деятельности:

- в качестве агента или поверенного;
- в качестве брокера;
- в качестве дилера;
- в качестве посредника при заключении сделок с недвижимым имуществом или правами на него между третьими лицами;
- по организации торговли недвижимым имуществом;
- по созданию отдельных объектов недвижимого имущества с целью последующей их продажи, передачи в возмездное пользование;
- по доверительному управлению недвижимым имуществом;
- по предоставлению консультационных услуг, услуг по изучению конъюнктуры рынка, иных возмездных услуг, сопутствующих гражданскому обороту недвижимого имущества.

В ООО «ДиАл-М» риэлторы и все сотрудники обязаны соблюдать правила деловой и профессиональной этики, утвержденные Национальным объединением саморегулируемых организаций риэлторов.

Далее необходимо представить организационную структуру ООО «ДиАл-М» на рисунке 2.1. Данная структура является линейной. Линейная структура подходит для малых организаций и для организаций, работающих в условиях стабильной внешней среды. Достоинствами данной структуры управления: оперативность принятия и реализации управленческих решений; относительная простота реализации функций

управления; четко выраженная ответственность. Недостатками данной структуры являются: разобщенность горизонтальных связей в производственных системах; множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка; при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений; увеличение количества уровней управления при росте организации; жесткость структуры.

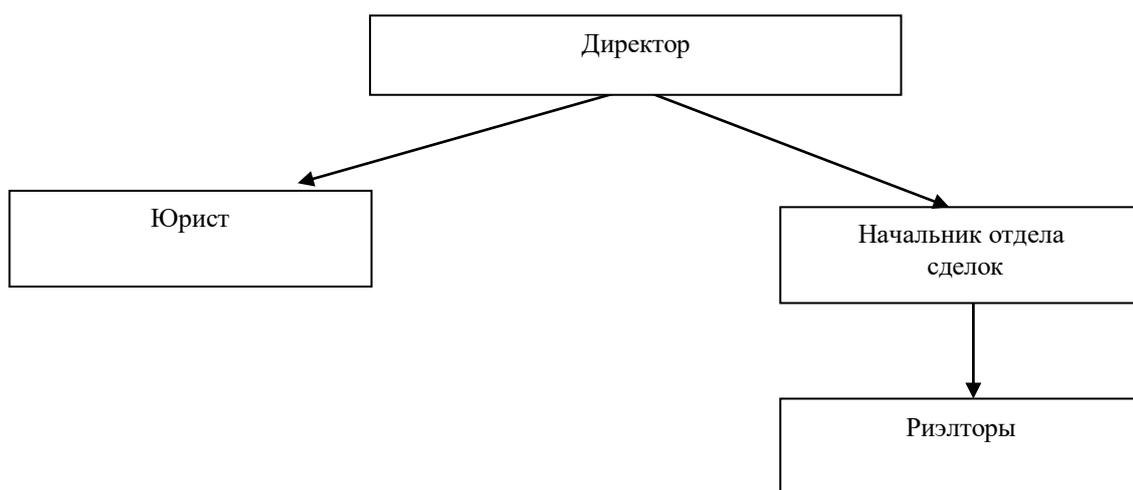


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «ДиАл-М»

Как видно из рисунка 2.1. – организационной структуры управления, основной профессией в ООО «ДиАл-М» является риэлтор. Директор также может выполнять функции риэлтора.

В должностные обязанности риэлтора включены:

- организация и проведение операции по покупке, продаже, аренде недвижимости от имени и по поручению клиентов, а также изучать спрос и предложение на рынке недвижимости;
- получение и обработка информации о продаваемом и сдаваемом в аренду имуществе и о требованиях к нему потенциальных покупателей или арендаторов;
- регистрация поступающих предложений по продаже и сдаче внаем объектов недвижимости, а также заявки на покупку и аренду недвижимости;

находить потенциальных покупателей и арендаторов, устанавливает с ними деловые контакты, предлагает им имеющиеся варианты покупки или аренды;

- предварительный осмотр объектов недвижимости, выставленные на продажу или сдаваемые внаем, а затем организация ознакомительного осмотра для потенциальных покупателей и арендаторов;

- информирование клиентов о вновь поступающих подходящих предложениях;

- организация подписания договоров купли-продажи и аренды недвижимости, помощь клиентам в сборе необходимых документов для оформления сделок;

- содействие своевременному оформлению необходимых для сделки документов, обеспечение их сохранности, обеспечение своевременного получения платежных документов по окончании сделок;

- взаимодействие с жилищно-коммунальными органами, бюро технической инвентаризации, нотариусами, паспортно-визовыми службами и другими организациями и лицами, которые участвуют в оформлении сделок с недвижимостью и сопутствующих процедур;

- составление отчетов о выполненной работе и заключенных сделках и представление их своему непосредственному руководству (приложение 9).

Ответственность риэлтора может быть определена положениями трудового, гражданского, административного и уголовного законодательства РФ (приложение 10).

Компания в своей деятельности тесно сотрудничает с:

- клининговыми компаниями;
- строительно-подрядными организациями;
- торговыми предприятиями, связанными со строительно-отделочными работами.

Далее представим анализ обеспеченности персоналом ООО «ДиАл-М» (табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	4	6	9	2	3	5	150	150	225
Средняя заработная плата, руб.	10000	12000	12000	2000	-	2000	120	100	120
Всего по штатному расписанию чел., в т. ч.:	4	5	9	1	4	5	125	180	225
Руководители	1	2	2	1	-	1	200	100	200
Служащие	3	4	7	1	3	4	133	175	133
В возрасте 18-30 лет	-	1	2	1	1	2	100	100	200
В возрасте 31-45 лет	4	3	5	-1	2	1	75	166	125
В возрасте старше 46 лет	-	2	2	2	-	2	100	100	200
Основной персонал	4	5	8	1	3	4	125	160	200
Вспомогательный персонал	-	1	1	1	-	1	100	100	100

Согласно представленным данным, численность персонала постоянно увеличивается, что говорит о необходимости данного вида деятельности на рынке услуг. Также можно сказать, что большая часть сотрудников ООО «ДиАл-М» в возрасте от 31 до 45 лет, что говорит о достаточном опыте работы в данной сфере. Средняя заработная плата составляет, на конец 2016 года, 12000 руб., также здесь не учитываются личные премии и премии от директора. В среднем заработная плата с премиями в 2016 году составила около 30000 руб.

Директор ООО «ДиАл-М» несет финансовую ответственность за каждую проведенную сделку и документально подтверждает, тем самым дает своему клиенту гарантию безопасности сделок. Юридически это выглядит в виде гарантийного или страхового обязательства. Подобное обязательство

гарантирует клиентам в случае потери права собственности на приобретенный объект денежную компенсацию в размере полной стоимости приобретенной квартиры или предоставление другой жилплощади равной по стоимости.

Также в ходе исследования выявлено, что потребителями услуг ООО «ДиАл-М» являются: юридические компании, занимающиеся торговлей (ИП Потапов, ООО «БелСтрой», ООО «Саянс» и др.); физические лица, желающие купить или продать частную недвижимость; общества с ограниченной ответственностью, предоставляющие право на реализацию и аренду торговых и иных площадей (ООО «Белгородский завод ЖБК-1», ООО «Белпласт» и др.).

К партнерам ООО «ДиАл-М» относятся:

1. ЖБК-1 Белгородский завод;
2. Многофункциональный центр (МФЦ);
3. МУ учреждение Инспекция по контролю за градостроительной деятельностью на территории г. Белгорода;
4. Нотариусы г. Белгорода;
5. ОАО «Белгородская ипотечная корпорация»;
6. Отдел эксплуатации и обслуживания муниципальных общежитий МУ» Городской жилищный фонд»;
7. Паспортно-визовая служба УВД г. Белгород (ОВИР);
8. Управление архитектуры и градостроительства департамента администрации строительства и архитектуры г. Белгорода;
9. Управление муниципальной собственности администрации г. Белгорода;
10. Федеральное агентство кадастра объектов недвижимости (Управление по Белгородской области).

Конкурентами ООО «ДиАл-М» на региональном рынке недвижимости являются:

- ООО «Клен» , г. Белгород, Гражданский проспект, 56;

- АН «Самотлор» г. Белгород, пер. 2-Мичуринский, д. 1, оф. 303, 314, 315;
- РК «Твой город» г. Белгород, ул. 5 Августа 1-К, офис № 3, № 9;
- ООО «Благо Дом», г. Белгород, Б. Хмельницкого, 131;
- ООО «Гарант-Недвижимости» г. Белгород, ул. Шаландина 4;
- АН «Федерал», г. Белгород, ул. Конева 21-б;
- ООО «Дом Недвижимости», г. Белгород, ул. Архиерейская, д. 4;
- Центр Недвижимости «Высота», г. Белгород, Народный бульвар 79, офис 213;
- ООО «Оазис», г. Белгород, ул. Н.Чумичова 38, оф. 106;
- Центр Недвижимости «31», г. Белгород, пр. Богдана Хмельницкого 137 копр. 6 оф. 101;
- ИП Ляпустина С.Ю, г. Белгород, ул. Королёва 2-а;
- ООО «Жилищная инициатива», г. Белгород, ул. Щорса, д.51;
- АН «Вариант», г. Белгород, пр. Богдана Хмельницкого, 137, корп. 6, офис 101;
- АН «Абсолют», г. Белгород, Свято-Троицкий бульвар, 17.

Далее необходимо представить анализ хозяйственной деятельности ООО «ДиАл-М». В приложении 11 представлена динамика основных показателей деятельности. Данные взяты из бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия (приложение 12).

Динамику прибыли предприятия можно рассмотреть на рисунке 2.2. Исходя из полученных данных, можно сделать следующие выводы: выручка постоянно увеличивается, что свидетельствует о том, что больший доход агентство получает от основного вида деятельности; себестоимость также увеличилась на 2,6 % за счет увеличения цен на объекты недвижимости и снижения цен на дополнительные услуги; прибыль от продаж увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 17% и по сравнению с 2014 годом – на 43% за счет привлечения большего числа клиентов; в целом

динамика деятельности предприятия имеет положительную тенденцию, что говорит о возможности развития компании.

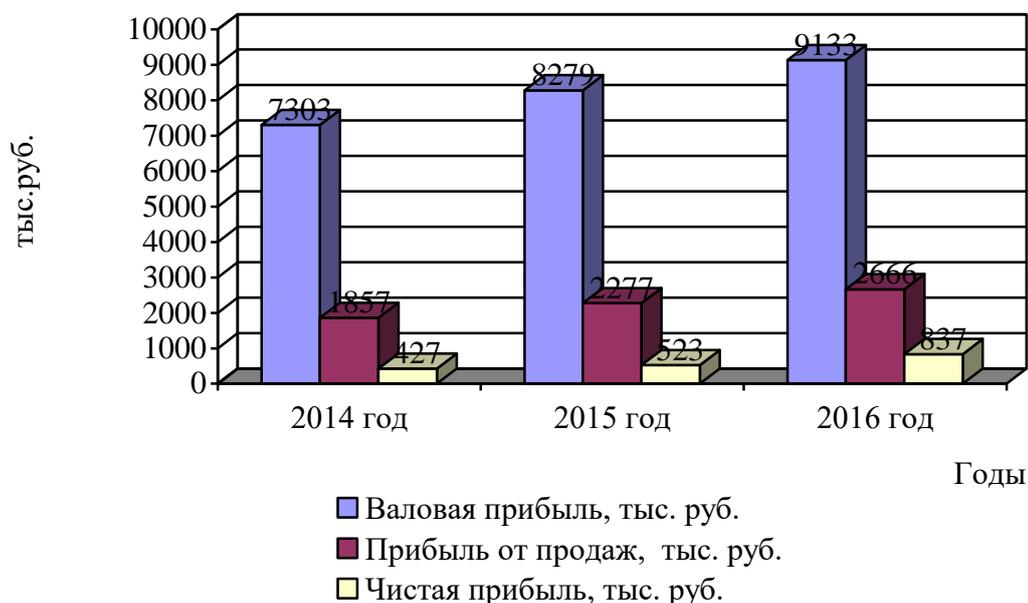


Рис. 2.2. Динамика прибыли ООО «ДиАл-М»

Итак, согласно данным, полученным в ходе организационно-экономического анализа, можно сделать следующие выводы:

- ООО «ДиАл-М» занимается посредническими услугами в продаже/покупке недвижимости, строительстве домов, ремонте помещений различного назначения;
- компания имеет постоянный коллектив, который также увеличивается, что говорит о развитии предприятия;
- компания заняла определенный сегмент на рынке и специализируется на клиентах, приезжих с северных регионах РФ;
- выручка постоянно увеличивается, это свидетельствует о положительной динамике в развитии деятельности предприятия и продажи недвижимости на региональном рынке;

## 2.2. Анализ финансовой деятельности ООО «ДиАл-М»

Основная цель анализа финансового состояния – получение небольшого числа ключевых, т.е. наиболее информативных, показателей, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика, как правило, интересуется не только текущее финансовое состояние фирмы, но и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т.е. ожидаемые параметры финансового состояния. Далее перейдем к горизонтальному анализу финансовых результатов деятельности ООО «ДиАл-М» (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение, (+\ -)			Темп роста, (%)		
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2016/2014	2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка	35621	35766	38183	+145	+2417	+2562	100	106	107
Себестоимость продаж	28318	27487	29050	-831	+1563	+732	97	105	102
Валовая прибыль (убыток)	7303	8279	9133	+976	+854	+1830	113	110	125
Коммерческие расходы	393	411	432	18	21	39	104	105	109
Управленческие расходы	5053	5591	6035	538	444	982	110	107	119
Прибыль (убыток) от продаж	1857	2277	2666	+420	+389	+809	122	117	143
Проценты к уплате	-	12	13	12	1	13	100	108	130
Прочие доходы	679	460	506	-219	46	-173	67	110	74
Прочие расходы	2020	2114	2225	94	111	205	104	105	110

продолжение табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прибыль (убыток) до налогообложения	512	934	611	422	-323	99	182	65	119
Текущий	85	88	97	3	5	8	103	110	114

налог на прибыль									
Чистая прибыль (убыток)	427	523	837	+96	+314	+410	122	160	196

Как видно из данного анализа, практически все показатели имеют положительную динамику в течение 3-х исследуемых лет, что говорит о возможности развития предприятия в дальнейшем. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса – это сравнение показателей текущего периода с показателями прошлого периода, то есть наблюдение динамики (уменьшение или увеличение значения показателя во времени).

Вертикальный анализ позволяет увидеть структуру предприятия, отследить динамику удельного веса оборотных и внеоборотных активов и собственного и заемного капитала, а также определить, как изменяется мобильность предприятия. Далее перейдем к вертикальному анализу финансовых результатов ООО «ДиАл-М» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах деятельности  
ООО «ДиАл-М»

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 /2014	2016 / 2015	2016 / 2014
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	100	100	100	-	-	-
Себестоимость продаж	79,5	76,6	76	-2,9	0,6	-3,5
Валовая прибыль (убыток)	20,5	23,1	24	2,6	0,9	3,5
Коммерческие расходы	1,1	1,1	1,1	-	-	-
Управленческие расходы	14,2	15,6	15,8	1,4	0,2	1,6
Прибыль (убыток) от продаж	5,2	6,3	6,9	1,1	0,6	1,7

продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Проценты к уплате	-	0,03	0,03	0,03	-	0,03
Прочие доходы	1,9	1,3	1,3	-0,6	-	-0,6
Прочие расходы	5,6	5,9	5,8	0,3	-0,1	0,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	1,4	2,6	1,6	1,2	-1	0,2
Текущий налог на прибыль	0,2	0,2	0,2	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	1,2	1,5	2,2	0,3	0,7	1

Как показывают данные таблицы 2.5, чистая прибыль формируется в основном из себестоимости продажи валовой прибыли. При этом прочие расходы оказывают значительное влияние на формирование чистой прибыли. К 2016 году показатели имеют в общем стабильные показатели в динамике, и предприятие имело 2,2% чистой прибыли. С 2014 года по 2016 год предприятие имело незначительную (1,7%) прибыль от продаж, однако чистая прибыль возросла за счет прочих доходов на 1%.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «ДиАл-М» за 2014-2016 годы представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости  
ООО «ДиАл-М» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016 / 2014
Коэффициент финансовой независимости	0,43	0,42	0,41	97,7	97,6	95,5
Коэффициент финансовой зависимости	2,33	2,38	2,44	102,1	102,5	104,7
Коэффициент финансовой устойчивости	0,44	0,43	0,42	97,7	97,7	95,5
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,65	0,66	0,78	101,5	118,2	120,0
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	1,52	1,65	1,41	108,6	85,5	92,8
Коэффициент финансирования	0,66	0,61	0,71	92,4	116,4	107,6
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	0,16	0,15	0,10	93,8	66,7	62,5

Из анализа относительных показателей финансовой устойчивости стоматологической клиники, можно сделать следующие выводы:

– коэффициент финансовой независимости в исследуемый период находится ниже допустимого значения, следовательно, предприятию тяжело погасить долги за счет собственных средств; на конец периода данный коэффициент составил 41%, что на 3,5% меньше, чем в 2014 году;

– коэффициент финансовой зависимости находится выше рекомендуемого значения, значит, владелец не достаточно финансирует свое

предприятие; к 2016 году данный показатель увеличился на 2,6% по сравнению с 2014 годом;

– коэффициент финансовой устойчивости имеет тенденцию к снижению, что является негативным показателем;

– коэффициент маневренности собственного капитала выше допустимого значения и имеет тенденцию к увеличению, это говорит о способности предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять средства за счет собственных источников.

– коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов на конец периода уменьшился на 37,5%, что говорит о недостаточном вкладывании средств в оборотные активы, которые являются мобильными активами предприятия;

– коэффициент финансирования за анализируемый период находится ниже допустимого значения, а, следовательно, незначительная часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, но прослеживается положительная динамика: данный коэффициент на конец периода увеличился на 15,2%.

Из анализа показателей финансовой устойчивости можно заключить, что агентство недвижимости ООО «ДиАл-М» недостаточно эффективно использует собственный капитал, что может отразиться на эффективности деятельности компании в целом.

Анализ показателей платежеспособности ООО «ДиАл-М» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ показателей платежеспособности ООО «ДиАл-М» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент текущей ликвидности	1,44	1,41	1,56	97,9	110,6	108,3
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,37	0,43	0,51	116,2	118,6	137,8
Коэффициент быстрой	0,85	0,77	0,90	90,6	116,9	105,9

ликвидности						
-------------	--	--	--	--	--	--

Коэффициенты ликвидности показывают, какую часть краткосрочных обязательств предприятие может погасить в случае обращения конкретных видов оборотных средств в деньги. Платежеспособность предприятия характеризуется коэффициентами ликвидности, которые рассчитываются как отношения различных видов оборотных средств к величине срочных обязательств.

Анализа показателей платежеспособности предприятия показал, что предприятие сможет погасить краткосрочные обязательства за счет текущих активов; согласно показателю абсолютной ликвидности, который за весь период соответствует нормативному значению, следовательно, краткосрочные обязательства могут быть погашены вовремя; согласно данным коэффициента быстрой ликвидности, который находится в пределах нормы, говорит о том, что срочных обязательств может быть погашено за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов.

Итак, согласно полученным данным, предприятие сможет погасить краткосрочные обязательства за счет текущих активов без долгосрочной дебиторской задолженности; не испытывает недостатка собственных оборотных средств; способна поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников; может стабильно оплачивать текущие счета.

Далее представлены показатели рентабельности ООО «ДиАл-М» за 2014-2016 годы в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Показатели рентабельности ООО «ДиАл-М» (2014-2016 гг.)

Показатели	Годы			Темп роста, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность производства	25,79	30,11	31,44	116,8	104,4	121,9
Рентабельность продукции	6,55	8,28	9,18	126,4	110,9	140,2
Рентабельность продаж	25,42	27,50	29,19	108,2	106,1	114,8

Рентабельность основных средств	23,98	27,47	50,91	114,6	185,3	212,3
Рентабельность собственного капитала	7,94	9,44	13,94	118,9	147,7	175,6
Чистая рентабельность	1,20	1,46	2,19	121,7	150,0	182,5
Рентабельность перманентного капитала	23,25	26,72	49,35	114,9	184,7	212,3

Из полученных данных видно, что все показатели имеют положительную динамику, и это говорит о хорошем развитии предприятия:

- рентабельность производства показывает, что к концу 2016 года показатель вырос на 5,65% и составляет 31,44% – приносит прибыль на 1 руб. в процессе основной деятельности;

- рентабельность продаж показывает, что с 1 руб., полученного при продаже услуг, предприятие имеет 25,42% в 2014 году, 27,5% в 2015 году, 29,19% в 2016 году прибыли;

- рентабельность основных средств показывает, что в 2016 году 50,91% прибыли приходится на 1 руб. стоимости основных средств, а это на 112,3% больше, чем в 2014 году;

- рентабельность собственного капитала показывает, что в 2016 году 13,9% прибыли получит предприятие за единицу стоимости собственного капитала, а это на 47,7% больше, чем в 2015 году, и на 75,6% больше, чем в 2014 году;

- чистая рентабельность показывает, что в 2016 году 2,19% чистой прибыли приходится на единицу выручки, а это на 50% больше, чем в 2015 году и на 82,5% больше, чем в 2014 году;

- рентабельность перманентного капитала показывает, что эффективность капитала, вложенного в деятельность предприятия на долгий срок равна 49,35.

В заключении необходимо сделать выводы, о том, что ООО «ДиАл-М» недостаточно эффективно использует собственный капитал, что может отразиться на эффективности деятельности компании в целом, а также предприятие сможет погасить краткосрочные обязательства за счет текущих активов без долгосрочной дебиторской задолженности.

### **2.3. Исследование типа корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М»**

Проявление корпоративной культуры рассматривается на внешних и внутренних уровнях осознания (восприятия) таковой. Внешний уровень (видимый) – состоит из видимой атрибутики и провозглашенных целей – фирменной одежды, символов, рекламных слоганов и девизов. Внутренний уровень – иерархическая шкала, ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников внутри компании, а также негласные, нередко писанные правила, обозначенные во внутренней документации, с которой новый сотрудник знакомится и изучает в первые дни работы. Осознание сотрудником себя как части коллектива (внутренний уровень корпоративной культуры) может быть в свою очередь определено как личностная адаптация человека на социальном и личностном уровне в профессиональном коллективе. Степень развитости корпоративной культуры влияет на эффективность работы компании.

Далее перейдем к системе исследования корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М». Для определения существующей корпоративной культуры была использована методика Д. Коула, которая дает возможность проанализировать тип корпоративной культуры. Д. Коул выделил следующие типы корпоративных культур:

1. Бюрократическая культура характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, тут является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

2. Опекунская культура проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности,

взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

3. Праксиологическая культура основывается на порядке, рациональности, планах, контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы.

4. Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании [73].

В исследовании данная модель была выбрана, т.к. в ней разработан оценочный инструментарий и методика достаточно обоснована и легка в понимании и представлении результатов исследования. Исследование проводилось в виде анкетирования (приложение 13). В опросе принимали участие все сотрудники ООО «ДиАл-М» (N=9).

Цель исследования – выявить тип корпоративной культуры в малом предприятии ООО «ДиАл-М».

Задачи исследования:

- описать существующую модель корпоративной культуры;
- выявить негативные тенденции со стороны влияния корпоративной культуры на деятельность сотрудников в целом;
- предложить возможные изменения для совершенствования корпоративной культуры.

Анкета составлена из 12 вопросов с вариантами ответов. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Результаты анкетирования сотрудников ООО «ДиАл-М» по определению  
типа корпоративной культуры по методу Д. Коула

Сотрудники	Руководители				Служащие			
	Тип корпоративной культуры							
№ вопроса	ООК	ПрОК	БОК	ПОК	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1.	D	C 100%	A	B	D 10%	C 10%	A	B 80%
2.	B 50%	A	D 50%	C	B	A 20%	D 80%	C
3.	A	D 100%	C	B	A 20%	D 10%	C	B 70%
4.	C 100%	B	D	A	C 20%	B	D	A 80%
5.	A 100%	D	B	C	A 20%	D 10%	B	C 70%
6.	B	C 100%	A	D	B	C	A 100%	D
7.	B	A 100%	D	C	B 20%	A	D	C 80%
8.	A 50%	D 50%	B	C	A	D	B	C 100%
9.	B	C	D 100%	A	B	C	D 20%	A 80%
10.	B	A	D 100%	C	B	A	D 30%	C 70%
11.	D	A 100%	C	B	D	A	C 70%	B 30%
12.	A	B	C 100%	D	A	B	C	D 100%

Условные обозначения:

ООК – органическая корпоративная культура;

ПрОК – предпринимательская корпоративная культура;

БОК – бюрократическая корпоративная культура;

ПОК – партиципативная корпоративная культура.

По результатам исследования было выявлено, что руководители определили корпоративную культуру по предпринимательскому типу, а сотрудники – по партиципативному типу.

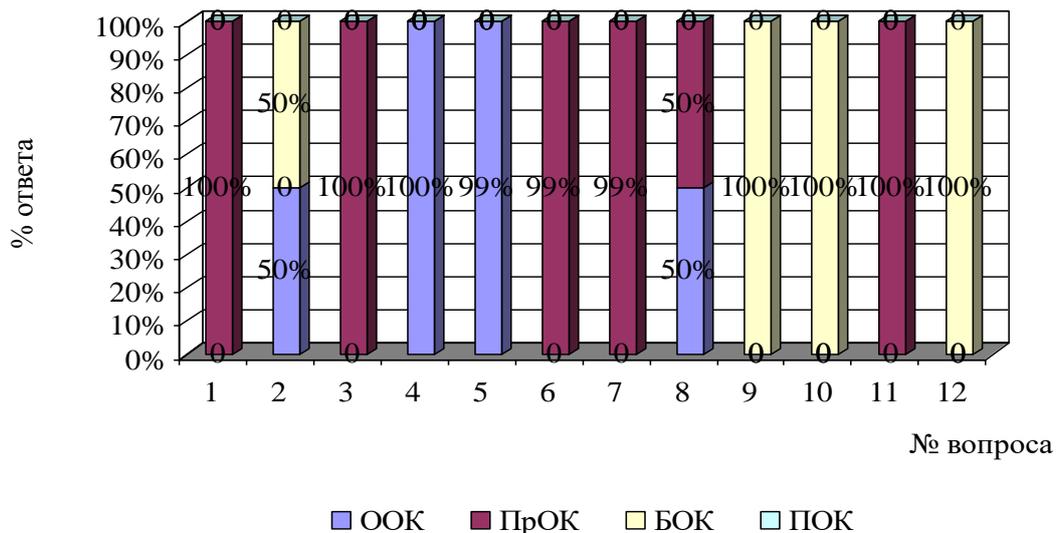


Рис. 2.2. Оценка корпоративной культуры руководящем составом ООО «ДиАл-М»

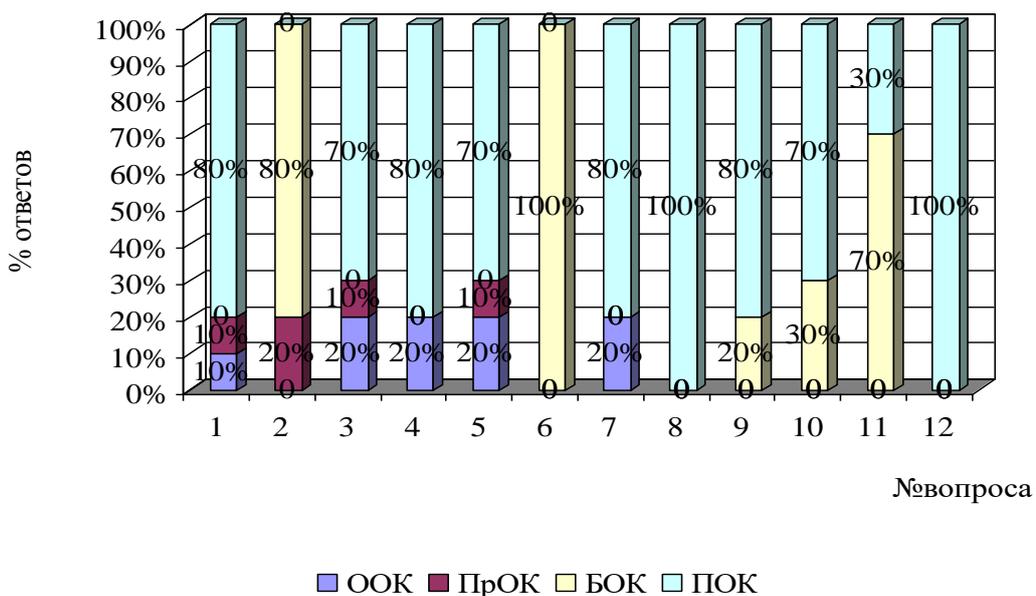


Рис. 2.3. Оценка корпоративной культуры сотрудниками ООО «ДиАл-М»

Как видно из рисунков 2.2 и 2.3 респонденты оценивают тип корпоративной культуры по-разному, это является определяющим фактором в исследовании, т.к. сотрудники имеют отличную точку зрения на собственную корпоративную культуру малого предприятия. При этом руководители не определили не одного ответа по типу партиципативной

культуры, что является полным разногласием с собственными сотрудниками. С другой стороны можно сделать вывод, что руководители выделяли желаемые ответы, а не существующие.

Также была использована другая методика для исследования корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М» – это методика К. Камерона и Р. Куинна. Опросник OSAI подходит для диагностики не только текущего, но предпочитаемого состояния культуры в компании. Согласно теоретической части в данной методике рассматривается 4 типа корпоративной культуры:

- клановая культура;
- иерархическая культура;
- адхократическая культура;
- рыночная культура.

Методика предназначена для оценки эффективности корпоративной культуры и определении тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить. В фокусе внимания находится фундамент культуры организации. Модель Камерон и Куинна позволяет получить профиль (набор характеристик) не только существующей культуры, но и желательной, при этом может быть выявлено видение новой культуры, предпочитаемой различными группами сотрудников и руководителей, а также расхождения существующей культуры и той, которая воспринимается как наиболее полезная и комфортная [30].

Целью исследования является определение желаемых особенностей корпоративной культуры компании.

Опрос проводился в виде анкетирования. Анкета представлена в приложении 14. В опросе принимали участие все сотрудники компании (9 человек). Им предлагались 6 вопросов с четырьмя вариантами ответа, напротив каждого они должны были поставить процент соответствия существующей корпоративной культуре и желаемой. Общая сумма процентов за каждый вопрос не должна превышать 100%

Согласно полученным результатам в большинстве случаев респонденты выделили вариант ответа «В», который соответствует рыночной культуре. Для организации с данным типом корпоративной культуры характерно внимание на внешнюю среду, т.е. на клиентов, завоевание потребителей, ориентацию на прибыль и т.д., что конечно свойственно агентству недвижимости. Но также в данной корпоративной среде руководитель не заботится о благоприятном климате в коллективе, это подтверждает и предыдущее исследование, где сотрудники готовы на хорошие отношения, а руководитель настроен на получение прибыли и инструментальном отношении к делу. Критерием успеха в данном типе корпоративной культуры – это опережение конкурентов и стремление к завоеванию лидерских позиций на рынке недвижимости.

На вопрос: «Какой тип корпоративной культуры вы хотели, чтобы преобладал в вашей организации?» – был получен ответ «А» в большинстве (87%), что соответствует клановой культуре. Сотрудники организации с клановой культурой осуществляют свою деятельность сплоченно, следуя всем установленным ценностям. Фирмы и организации, построенные по клановому принципу, похожи на большие семьи. В рассматриваемой организации отсутствует какая-либо иерархия культуры. Работники клановой организации выполняют в основном бригадную работу по специально разработанной программе, которая предусматривает применение наемного труда. В клановой организации устанавливается особая корпоративная среда, возлагающая на работников властные полномочия. Руководитель такой организации должен ориентироваться на систематическое повышение квалификационных навыков работников, а также должным образом организовывать бригадную работу сотрудников. С моральной точки зрения клановая культура является наиболее эффективной. В организации руководители мыслят, как воспитатели, а сотрудники преданы принятым традициям и ценностям. Между сотрудниками организации устанавливается доверие и взаимовыручка.

Согласно анализу корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М» можно сделать вывод о том, что коллектив достаточно дружелюбный, сотрудничают друг с другом. По типу корпоративной культуры сотрудники выделили как партиципативную, а руководители – предпринимательскую. Также по методике Кэмерона-Куина, корпоративная культура определена как рыночная, это свидетельствует о том, что руководитель не уделяет внимание собственному коллективу, который является главным фактором в развитии и деятельности компании. Также корпоративная культура в развитии находится на среднем уровне, а, следовательно, требуются незначительные доработки и преобразования.

В заключении важно подчеркнуть, что корпоративная культура никогда не меняется для того, чтобы мотивировать или, наоборот, демотивировать какого-то, даже очень ценного, работника. Принципы, на которых она базируется, сотрудники либо принимают и работают в компании, либо отвергают и уходят. В действительности редко можно встретить компанию с четко определяемым по какой-либо классификации типом корпоративной культуры, это дает руководителям возможность дополнительно к рекомендуемым использовать новые нематериальные методы управления мотивацией работников. Важно помнить, что каждый работник по-своему уникален и поэтому требует индивидуального подхода, каждый сотрудник подвержен чувствам и эмоциям, поэтому ежедневно следует проверять, однажды найденный к нему «ключ» и... оттачивать мастерство руководителя.

### **3. Совершенствование корпоративной культуры ООО «ДиАл-М»**

#### **3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М»**

Корпоративная культура представляет собой сложную систему формирования и поддержание, которой требует от компании больших усилий и финансовых затрат. Все это обуславливает необходимость обоснования влияния корпоративной культуры на деятельность компании и ее способность к получению прибыли. Во-первых, можно говорить о мотивационной составляющей корпоративной культуры. В случае принятия ценностей организации сотрудник, воспринимает их как индивидуальные ценности, что позволяет говорить о внутренней мотивации, которая является более эффективной по сравнению с внешней.

Анализ и развитие положительных тенденций корпоративной культуры позволяют повысить управляемость любого экономического объекта, а в следствии с этим и эффективность деятельности предприятия даже в условиях неопределенности внешней среды. Культурные аспекты все чаще рассматриваются как важное средство, при помощи которого предприятия могут обеспечить себе стабильность и процветание и оставаться конкурентоспособными даже в период кризиса [69].

Совершенствование корпоративной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало, может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования предприятия, поэтому многие современные руководители рассматривают корпоративную культуру, как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие [63].

С помощью механизмов совершенствования корпоративной культуры происходит улучшение репутации предприятия, как во внешней среде

компании, так и внутри коллектива, что конечно, формирует положительный образ о компании. Процесс превращения благоприятного имиджа организации в стратегический актив начинается внутри самой организации на основе ее ценностей, политики, способностей, культуры обязательств перед корпоративной аудиторией, перед которой она предстает как компания ответственная, уникальная, надежная, порядочная, достойная доверия. Одним из важнейших факторов, определяющих деловую репутацию компании, обеспечивающих ее узнаваемость, является корпоративная культура, для развития и трансформации которой требуются годы. Формирование имиджа и репутации под воздействием корпоративной культуры – это постепенный, эволюционный процесс, который в современной России имеет недолгую историю, и только начинающие формироваться традиции.

Мотивированные сотрудники в свою очередь являются основой коллектива-команды, действующие совместно для достижения общей цели. Мотивация также оказывает существенное влияние на удовлетворенность сотрудников, а затем и на их лояльность, что в свою очередь, определяет способность персонала эффективно взаимодействовать с клиентами и удовлетворять их потребности. Таким образом, одним из критериев оценки эффективности корпоративной культуры может являться индекс удовлетворенности клиента, и особенно это актуально в работе агентов по недвижимости.

На основании того, что в ходе деятельности компания взаимодействует не только с потребителями, но и другими заинтересованными сторонами, можно сделать вывод, что корпоративная культура оказывает влияние и на удовлетворенность и лояльность партнеров, что выражается в формировании долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

Согласно проведенному исследованию корпоративной культуры было выделено, что сотрудники и руководители по-разному понимают тип корпоративной культуры, и, следовательно, по-разному относятся к рабочим

обязанностям и внутриколлективной атмосфере. Также выделено, что руководитель не особо уделяет внимание собственному коллективу, но очень ориентирован на получение прибыли. Корпоративная культура придает идентичность работникам, обуславливает внутригрупповое представление работников об организации, что является важнейшим источником преемственности. Это придает сотрудникам уверенность и ощущение стабильности, формирует чувство социальной защищенности.

Далее определим те атрибуты корпоративной культуры, которые необходимы для развития в ООО «ДиАл-М». Цель данного направления – это повышение эффективности компании в целом, через совершенствование корпоративного управления. Из существующих практических рекомендаций и исследования корпоративного стиля на предприятии, рассмотрены следующие методы:

1. Стиль одежды в компании. В исследуемой организации нет никакого единого стиля в одежде сотрудников, все одеваются по-разному, нет единого стиля. Но некоторые компании могут прописывать некоторые нюансы, вплоть до цветовой схемы. Стиль одежды формирует у клиента имидж компании специалиста и имидж компании в целом. А при очень высокой конкуренции в данной отрасли, этот критерий может быть идентифицирующим фактором в системе корпоративного управления.

2. Фирменный стиль компании. Несмотря на необходимость индивидуального подбора элементов корпоративной культуры для каждой компании есть и некоторый стандартный набор, который в одинаковой мере подходит всем организациям. К таковым элементам можно отнести:

- символ – это знак, отличающий исследуемое предприятия от других в одной отрасли;
- ритуалы – действия руководителя и коллектива по объединению сотрудников компании по средствам различных методов и средств;
- развитие кадровой политики;

– разработка фирменного стиля компании (основные элементы фирменного стиля).

При этом, основными носителями элементов фирменного стиля являются:

– печатная реклама фирмы: плакаты, листовки, проспекты, каталоги, буклеты, календари (настенные и карманные) и т.д.;

– средства PR: пропагандистский проспект, журналы, оформление залов для пресс-конференций и т.д.;

– сувенирная реклама: пакеты, авторучки, настольные приборы, сувенирная поздравительная открытка и др.;

– элементы делопроизводства: фирменные бланки (для международной переписки, для коммерческого письма, для приказов, для внутренней переписки и т.д.), фирменный конверт (обычный и для международной переписки), фирменные папки-регистраторы, фирменные записные книжки, фирменные настольные семидневки, фирменные блоки бумаг для записей и т.д.;

– документы и удостоверения: пропуска, визитные карточки, удостоверения сотрудников, значки стендистов и т.д.;

– элементы служебных интерьеров: панно на стенах, настенные календари, наклейки большого формата; другие носители: фирменное рекламное знамя, односторонний и двусторонний вымпелы, фирменная упаковочная бумага, ярлыки, приглашительные билеты, фирменная одежда сотрудников, изображения на бортах транспортных средств фирмы и т.д.

Корпоративный цвет – один из самых важных декоративных элементов фирменного стиля. Особую роль в системе фирменного стиля выполняют элементы фирменной одежды в ООО «ДиАл-М». Также в компании не разработан корпоративный кодекс, а следовательно, отсутствует и фирменный стиль в одежде сотрудников. Также отсутствует логотип на одежде сотрудников.

3. Коммуникационная деятельность организации заключается в следующих видах коммуникации:

– вертикальная коммуникация: в большей степени данное направление в ООО «ДиАл-М» развито в системе управления, т.е. рассылка приказов, распоряжений и т.д.

– горизонтальная коммуникация: связь по телефону из различной области и района города. Все сотрудники постоянно общаются, т.к. все задействованы в деятельности и поиске клиентов, поэтому горизонтальная связь происходит постоянно.

4. Система тренингов сотрудников. В данной организации обучение новых сотрудников проходит сразу на рабочем месте, сотрудники помогают адаптироваться новичку и вводят в смысл дела. Новые знания в области риэлторских услуг не изучаются и не используются. Тренинги могут быть как обязательной частью корпоративной культуры, так и способом мотивирования сотрудников.

Для того, чтобы тренинг за короткий период времени смог решить задачи комплексно: восполнить те знания, которые необходимы для увеличения эффективности компании и сотрудников, проанализировать опыт, присущий любой организации, необходимо в первую очередь правильно позиционировать роль тренера и цель тренинга для участников этих мероприятий. Продолжительность: от 8 до 16 академических часов (в зависимости от потребностей участников). Целевая аудитория: программа разработана для новых специалистов по продаже объектов недвижимости, которым по роду деятельности необходимо постоянно взаимодействовать с клиентами (приложение 15). Задача тренера на таких мероприятиях выступать в качестве модератора, который создаст специальные условия работы, в которых участники сами сделают собственные выводы, актуальные именно для этой организации.

5. Корпоративные праздники. Культура проведения праздников также должна быть учтена. Такие мероприятия – это площадка для тимбилдинга,

направленного на сплочение коллектива и выработки доверительных отношений вне организации. Согласно проведенному анкетированию в настоящее время корпоративных праздников проводить не требуется.

Все это не только отличает одно предприятие от другого, но и существенно предопределяет успех его функционирования и выживания в долгосрочной перспективе. В Российских компаниях необходимость изучения и управления корпоративной культурой пришли не так давно, поэтому на сегодняшний день существует недостаточность методической и теоретической проработки данного вопроса отечественными специалистами. Важными факторами, оказывающими влияние на формирование корпоративной культуры являются: национальная культура, культура руководителя, миссия предприятия, его структура и размер, структура рабочей силы и внешняя среда.

Серьезные преобразования корпоративной культуры требуют разработки специальной многоэтапной программы с обязательным участием ведущих специалистов организации и первого руководителя. Работа по оптимизации культуры организации весьма трудоемка, многоаспектна, длительна и требует постоянного внимания со стороны руководства. Поэтому требуется «Программа развития корпоративной культуры», в которой должны быть указаны цели и задачи планируемых преобразований, объекты и субъекты (ответственные) влияния; конкретные мероприятия, дифференцированные по отдельным направлениям (например, по структурным элементам оргкультуры) со сроками реализации; организационно-управленческое, финансовое, информационное обеспечение запланированных мер (табл. 3.1).

Таблица 3.1

#### Программа развития корпоративной культуры ООО «ДиАл-М»

Вид мероприятия	Ответственное лицо	Сроки проведения
Разработка внутренних стандартов ООО «ДиАл-М» регламентирующих функционирование системы качества, а также должностные инструкции для всех категорий сотрудников.	Юрист	Апрель-май 2017 г.

Выявление необходимых атрибутов корпоративной культуры.	Начальник отдела сделок.	Апрель-май 2017 г.
Формирование фирменного стиля (элементы, которые необходимы для каждого этапа развития компании).	Коллектив компании.	Май-июнь 2017 г.
Разработка программы повышения квалификации стажировок, тренингов.	Директор	Апрель-май 2017 г.
Разработка системы корпоративных коммуникаций: - организация и участие в профессиональных выставках; - актуализация содержания рекламной деятельности.	Начальник отдела сделок	Май-июнь 2017 г.

Согласно данной программе рассмотрены все направления, необходимые для совершенствования корпоративной культуры на предприятии, также указаны ответственные лица и сроки. Данный материал поможет сотрудникам компании придерживаться сроков реализации программы.

Корпоративная культура может быть приемлемой для определенного периода времени и условий, так как изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии потребуют изменений культуры предприятия, сдерживающей повышение ее эффективности, а в следствии и повышения эффективности деятельности предприятия. Изменения вносимые в культуру предприятия требуют много времени, поскольку существующая корпоративная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей.

Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности предприятия, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д. Для этого необходимо проводить диагностику основных параметров корпоративной культуры и вносить изменения в ее структуру. Если его работники не владеют помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данного предприятия, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своему предприятию, коллегам и клиентам, то предприятие не может эффективно функционировать.

Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации.

В результате исследования выяснилось, что наблюдается слабая культура (расхождение в основных ценностях, неразвитость элементов, которые будут разработаны в следующем разделе), а также отрицательной стороной в деятельности компании по формированию корпоративной культуры является расхождение во мнениях сотрудников и руководителя о виде корпоративной культуры. Также не хватает атрибутов корпоративной культуры, которые никогда не разрабатывались и не подлежали оценке руководителем, что представляет негативную сторону в корпоративном управлении компании. Данные критерии будут разработаны и внедрены в деятельность компании.

### **3.2. Обоснование необходимости внедрения рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М»**

Только в последние годы корпоративную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания управления на предприятии. Можно сказать, что корпоративная культура является основой жизненного потенциала предприятия: то, ради чего люди стали членами одной компании; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности предприятия они разделяют.

Корпоративная культура любой организации нуждается в постоянном контроле и совершенствовании, которое целесообразно осуществлять на

системной основе - в соответствии с ее отдельными элементами, с учетом их взаимного влияния, а также ориентируясь на внешнюю среду. Основой формирования и оптимизации корпоративной культуры должны стать ее составляющие: миссия, принципы деятельности, ценности, история, легенды, традиции, условия труда, стратегия развития. Чтобы обеспечить максимальную эффективность корпоративной культуры, элементы ее второго уровня (артефакты) необходимо «подстраивать» под базовые. Управление корпоративной культурой подразумевает регулярный критический анализ ее соответствия целям коллектива, и, в случае необходимости, изменение.

Цель совершенствования корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М» – повышение общей эффективности компании. Корпоративная культура как инструмент организации обеспечивает гибкость, адаптивность и эффективность производственной системы. Необходимо совершенствовать корпоративную культуру, чтобы она отвечала меняющимся требованиям рынка.

Корпоративная культура компании является основой, объединяющей коллектив ее работников. При наличии такой основы, представляющей собой совокупность материальных, духовных и социальных ценностей, созданных и разделяемых большинством работников, у предприятия имеется и четко сформированная идеологическая составляющая. Наряду с крепкой организационной структурой, правильно сформированная корпоративная культура позволяет оперативно принимать верные управленческие решения, максимально адаптированные к быстрой смене ситуации на рынке. Она заменяет быстро устаревающие и отсутствующие корпоративные стандарты и процедуры. Формирование и постоянное совершенствование корпоративной культуры компании, привязанной к ее текущему циклу ее развития, является неотъемлемой частью системы управления.

Корпоративная культура организации напрямую не влияет на используемые технологии в организации бизнеса, но она работает на открытость и имидж компании. При прочих равных условиях, клиент отдаст

предпочтение той компании, которая «на слуху», чья миссия и цели ему известны. Совершенствование корпоративной культуры создает у сотрудников ощущение причастности, безопасности и уверенности в завтрашнем дне. Такая рабочая атмосфера повышает ответственность отдачу от работников, корпоративная культура работает как мотивирующий фактор, что для компании оборачивается финансовой выгодой.

При планировании изменений корпоративной культуры следует помнить, что ее совершенствование зависит, прежде всего, от высшего руководства организации. В идеале именно оно должно поставить вполне определенные задачи, отражающие желаемое состояние оргкультуры, а рабочая группа, в составе которой обязательны представители организации, наметить пути достижения поставленной цели.

Итак, в ходе исследования были выявлены недостатки в формировании корпоративной культуры ООО «ДиАл-М»:

1. Отсутствие идентифицирующего признака в одежде сотрудников. Одним из проявлений корпоративной культуры является внешний вид сотрудников. Некоторые компании требуют от персонала соблюдать определенный дресс-код, который иногда фиксируется в специальных документах. Многие организации вводят правила носить, если не фирменную одежду, то ее определенные элементы (шарфики, галстуки и т.п.). Целесообразно использовать бейджи с указанием фамилии, имени и отчества сотрудника, особенно для тех, которые контактируют с посетителями.

В рабочее время сотрудник представляет собой «лицо компании», что диктует определенные пожелания к его внешнему виду. Внешний вид сотрудника, работающего с клиентами, влияет на впечатление, которое производит сотрудник компании. Сотрудникам рекомендуется придерживаться классических офисных образцов одежды, обуви и прически, олицетворяющих собой надежность и стабильность и не отвлекающих внимание сотрудников и клиентов на себя. В ситуации переговоров

необходим строгий деловой костюм, для мужчин предпочтителен галстук. Разрешены джинсы классических фасонов и неброской расцветки.

Одежда всего персонала ООО «ДиАл-М» вне зависимости от того, работают ли они с клиентами, должна отвечать следующим критериям. Всем сотрудникам стоит избегать: кричащих, претенциозных и сексуально-провоцирующих мотивов в одежде; спортивного стиля в одежде и обуви; неряшливости в прическе, женщинам – несдержанности в макияже, всем демонстрации открытых частей тела с пирсингом или татуировками. Также рекомендуется иметь сменную обувь на случай неблагоприятных погодных условий (снег, дождь и т.д.). Соблюдение этих правил позволяет сотрудникам ООО «ДиАл-М» сосредоточиться на выполнении своих служебных обязанностей, не уделяя чрезмерного внимания внешнему виду, а также поддерживать положительный корпоративный имидж организации. Контроль за соблюдением вышеперечисленных правил осуществляют сами сотрудники. Сотрудник также несет ответственность в полном объеме за сорванные вследствие необходимости привести в порядок внешний вид деловые встречи, сделки, потерю клиентов, в том числе потенциальных.

Следующей немаловажной рекомендацией является использование в деловом стиле некоторых элементов авангардного стиля шейный платок, шарф, галстук, которые должны гармонировать с костюмом и ориентировать на корпоративный стиль в одежде. В качестве рекомендаций выступает для женщин – это белый платок с символикой ООО «ДиАл-М», для мужчин – классический белый платок с вышитой символикой. Оба данных элемента должны быть выполнены в едином стиле, что важно для создания общего фирменного стиля компании. Затраты на данное направление представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Идентификационные признаки в облике сотрудника  
компании ООО «ДиАл-М»

Вид	Количество	Сумма
-----	------------	-------

Покупка шейных платков	5	3500
Покупка платка (карманного) мужского	4	2800
Нанесение логотипа на платки	9	1800
Заказ бейджа с логотипом компании в РА «Виват»	9	2700
	Итого	10800

Итак, сумма затрат на данное направление составит – 10800 рублей.

Но для данного направления необходимо сказать не только о формальных направлениях, но особо хотелось бы отметить неформальное поведение сотрудников.

Наиболее значимым внешним проявлением корпоративной культуры является реальное поведение работников, которое отражает и отношение к работе, и взаимоотношения в коллективе по вертикали и горизонтали, и принципы общения с посетителями, гражданами, и даже личные жизненные установки и обстоятельства. Для формирования поведенческих стандартов, возможно, стоит разработать документ, содержащий в краткой и доступной форме основные требования к работникам организации с учетом специфики их труда («Кодексы корпоративной этики» или «Правила корпоративного поведения»), и максимально последовательно культивировать их при принятии управленческих решений. Данные правила разработаны и представлены в приложении 16.

Следующим направлением в формировании корпоративной культуры предлагается совершенствовать фирменный стиль со стороны внешнего облика компании. Особый стиль организации может проявляться в наличии собственной символики, логотипа, эмблемы, гимна и т.д. Элементы фирменного стиля целесообразно использовать для оформления зданий, помещений, документов и т.д. В данном направлении предлагается провести ремонт офиса с введением элементов корпоративного цвета и стиля, опирающегося на фирменные цвета и вида деятельности компании. Фирменным цветом компании является – коричнево-охровый. Данный цвет ориентирован на домашний уют и спокойствие, что также подчеркивает специфику деятельности компании. Корпоративная культура организации может и должна отражаться в состоянии, внешнем виде зданий, помещений,

прилегающих территорий. Солидная организация стремится показать «свое лицо» через оформление фасадов, вестибюлей, приемных, других помещений, где бывают посетители, клиенты, партнеры. Важно, чтобы и рядовые сотрудники на своих рабочих местах чувствовали влияние корпоративной эстетики. Если в организации официально приняты миссия, ценности, стратегия, принципы, целесообразно как минимум найти место для их доступного размещения, а в лучшем случае – целенаправленно с помощью наглядной агитации формировать соответствующие установки и нормы поведения. В таблице 3.3 представлены мероприятия, отражающие рекомендации в данном разделе.

Таблица 3.3

#### Мероприятия по формированию фирменного стиля ООО «ДиАл-М»

Вид мероприятия	Сумма (руб.)
Окраска стен в корпоративные цвета (подготовка стен)	32000*
Покупка инвентаря в корпоративных цветах: - папки, ручки и др.	7000
Заказ штендера (РА «ВИВАТ»)	6000
Итого:	45000

\*Смета затрат на отделочные работы представлена ООО «БОСС», которая в полном объеме может оказать данную услугу.

Итак, затраты на данное направление составляют 45000 рублей.

Четвертое направление – формирование системы тренингов для сотрудников компании. Тренинг – это интенсивный курс обучения, сочетающий краткие теоретические семинары и практическую обработку навыков за короткий срок. Бизнес-тренинг – это ёмкий и сложный процесс, затрагивающий все аспекты бизнеса (деятельности компании, организации), требующий системного подхода. В структуру бизнес-тренинга могут входить тренинги по продажам и обслуживанию клиентов, тренинги по формированию управленческих навыков и др. Эффективность выполнения тренинговых упражнений и игр зависит от четкости, ясности, лаконичности инструкции, которая должна содержать достаточную и необходимую информацию.

Продажа недвижимости требует от продавцов определенных знаний и умений, а также активности. Если продавец не умеет показать все преимущества покупки, вызвать положительные эмоции у покупателя, не будет проявлять активность, то продажа вряд ли состоится. Также, продажа недвижимости – это, как правило, долгая продажа, которая подразумевает многочисленные встречи, консультации. Очень важно уметь поддерживать отношения с потенциальными клиентами от начала до конца сделки. Также, важно, чтобы клиент остался доволен и смог порекомендовать знакомым или обратился в будущем.

Для того, чтобы построить долгосрочные успешные отношения с клиентом, нужно знать психологию людей, типологию клиентов, иметь высокий уровень коммуникативных навыков, уметь презентовать себя, вызывать доверие. Некоторые продавцы умеют делать это интуитивно. Но гораздо эффективнее, когда продавец знает что и как нужно делать в каждый определенный момент общения и почему именно так. Когда продавец имеет арсенал техник и приемов, способных воздействовать на покупателя при принятии решения.

Предлагается в рамках повышения корпоративной культуры проведение тренингов по тематике «Эффективные продажи недвижимости». Организационная информация представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Организационная информация по тренингам для риелторов ООО «ДиАл-М»

Тренинг «Эффективные продажи»		
Дата проведения тренинга	3 мая 2017 года	10 июня 2017 года
Место проведения	Агентство недвижимости «Риэл Эстет»	
Город проведения	г. Самара	г. Белгород
Стоимость проведения	6000 руб. (человек)	14000 руб. (человек)
Скидки при коллективном заказе	10%	-
Тренинг «Недвижимость: способы и методы продаж»		
Дата проведения тренинга	Апрель 2017 года (по мере комплектации групп)	Июнь 2017 года (по мере комплектации групп)
Место проведения	Ассоциация профессиональных консультантов «Детектор» (Удаленное обучение на основе технологии вебинара организовано совместно с Учебно-методическим центром Московской аудиторской палаты «Интеркон-Интеллект»)	
Город проведения	г. Белгород	г. Белгород
Стоимость проведения	12000 руб.	12000 руб.

	(группа до 8 человек)	(группа до 8 человек)
Скидки при коллективном заказе	-	-

Тренинг по продажам недвижимости включает в себя простые и эффективные техники продаж, которые помогают заключить сделку и оставить о себе благоприятное впечатление, как о профессионале. На тренинге по продаже недвижимости участники получают много практических навыков. В программе – разбор кейсов, упражнения, ролевые игры, тренировка коммуникативных навыков. Тренинг для риелторов поможет повысить продажи в компании, лояльность клиентов, сделает компанию более привлекательной и конкурентноспособной.

Выпускники, прошедшие обучение, получают удостоверение о повышении квалификации установленного законом образца. Свидетельство полностью соответствует требованиям Федерального закона № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в РФ». Для прохождения обучения по дистанционному типу необходимо наличие компьютера с камерой и микрофоном и подключение к Интернет.

В качестве совершенствования корпоративной культуры, согласно программе проведения мероприятий, относится улучшение рекламной деятельности: участие в выставках и актуализация рекламной продукции. В качестве рекомендаций к данному направлению предлагается следующий план действий, представленный в таблице 3.5.

Таблица 3.5

#### План мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности

Мероприятие	Сроки	Стоимость (руб.)
Участие в выставках: 1. Современный город. Стройиндустрия - 2017. 15-я Межрегиональная специализированная выставка. 2. БелгородЭкспо – 2017. 20-я Межрегиональная универсальная выставка-ярмарка	10.08 - 12.08.2017  23.08 – 26.08.2017	2300 руб. за м <sup>2</sup> необходимо 3 м <sup>2</sup> итого 6900 руб. 2 участия – 13800 руб.
Печать визиток: Односторонняя шелкография в два цвета на дизайнерской бумаге, формат 50х90 кв.мм, тираж 200 экземпляров	Июль 2017	1500 руб.
Обновление стенда	Апрель-май 2017	3000 руб.

Итого	15600 руб.
-------	------------

Согласно данному предложению, актуализируется рекламная деятельность предприятия, а также произойдет узнаваемость и запоминаемость на рынке исследуемой компании. Как известно, эффективная реклама – важный инструмент для привлечения новых клиентов. Большое значение она имеет и на рынке риэлтерских услуг, который отличается высокой конкурентоспособностью. Эффективная и деловая реклама приведет к увеличению количества клиентов, что конечно приведет к увеличению прибыли.

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ООО «ДиАл-М», можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры корпорации. В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного свойства в организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности компании, а у коллектива присутствует единое видение целей корпорации, также выработана оптимальная организационная структура корпорации – все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям.

Предлагается поэтапное проведение работ, которые представлены в табл. 3.6. данные мероприятия ориентированы на программу по совершенствованию корпоративной культуры (представленной в разделе 3.1 данной работы).

Таблица 3.6

**Этапы и мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ООО «ДиАл-М»**

Этапы проведения	Мероприятия	Сроки	Стоимость (руб.)
1	2	3	4
1 этап	Идентификация сотрудников ООО «ДиАл-М» на внешнем уровне рынка недвижимости: – покупка шейных платков; – покупка платка (карманного) мужского; – нанесение логотипа на платки;	Апрель-май 2017 г.	10800

	– заказ бейджа с логотипом компании в РА «Виват».		
2 этап	Организация системы стажировок для сотрудников предприятия:	Апрель-май 2017 г.	6000-14000

продолжение табл. 3.6

1	2	3	4
3 этап	Формирование фирменного стиля компании: – окраска стен в корпоративные цвета (подготовка стен) – покупка инвентаря в корпоративных цветах: – папки, ручки и др. – заказ штендера	Май-июнь 2017 г.	45000
4 этап	Проведение малой рекламной кампании: - организация и участие в профессиональных выставках; - актуализация содержания рекламной деятельности	Май-июнь 2017 г.	15600
5 этап	Подведение итогов и систематизация полученных результатов	Декабрь 2017 г.	-
Итого			77400 – 85400

Итак, согласно проведенному исследованию, мероприятия, которые необходимы для развития и совершенствования корпоративной культуры в ООО «ДиАл-М» разбиты на 5 этапов. При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей организации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все сотрудники. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

Общая сумма затрат составляет от 77400 до 85400 руб., но также следует заметить, что это полный перечень всех необходимых мероприятий, но их можно унифицировать или наоборот разделить и уменьшить, что сэкономит затраты предприятия.

Данные рекомендации являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов сотрудников. Они являются первым шагом на длинном и сложном пути к совершенствованию корпоративной

культуры и использовании ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности компании ООО «ДиАл-М».

Подводя итог можно сказать, что при умелом использовании корпоративной культуры можно привести предприятие к успеху, процветанию и стабильности, а при неумелом возможны прямо противоположные результаты. Следовательно, корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всего предприятия, быть адекватной к современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретного предприятия, она должна содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, повышению эффективности деятельности предприятия.

## Заключение

Каждой организации присущ уникальный тип культуры, обусловленный особенностями выполняемой ею деятельности, традициями, собственностью и т.д. Следует отметить значительную самостоятельность организационной культуры и целей организации, разные культуры могут обеспечивать реализацию одной и той же цели с разной эффективностью. Культура организации может и должна претерпевать изменения, особенно когда она не способствует изменению поведения работников до состояния, нужного для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Роль корпоративной культуры в системе управления весьма значительна, и недооценка ее может привести к снижению эффективности деятельности компании в целом. Регламентация и оптимизация основных элементов системы управления является важным, но отнюдь не последним звеном в цепочке создания конкурентных преимуществ. Закономерным и логичным следствием выступает «развитость» корпоративной культуры, поддерживающей изменения.

Сущность современного общества составили новые тенденции культурного развития, связанные с нарастающей несовместимостью экономико-технологических и социокультурных реалий конца XX века с ценностями культуры «модерна». Культура новейшей эпохи в целом и социокультурные факторы экономического развития в частности, по мнению создателя теории постиндустриального общества Д. Белла, осознаются как отказ от «модернити» или даже ее отрицание. Оно вызвано невозможностью принять в новых условиях безличное, оторванное от общечеловеческих ценностей производство и бытие «экономического человека», основанное на рационализме и ценностном универсализме.

Новая социокультурная и экономическая реальность современного общества потребовала перехода от «философии контракта» служившей фундаментом индустриального производства, к философии «общей судьбы»,

предполагающей совместную работу во имя достижения общей цели. Философия «общей судьбы», по мнению Дж. К. мл. Грейсона и К. О'Дейла, позволяет сотрудникам корпорации: во-первых, понимать и разделять проблемы корпорации; во-вторых, чувствовать себя принадлежащими к ней; в-третьих, быть уверенными, что их личные интересы неразрывно связаны с успехом фирмы и ее участников; в-четвертых, принимать более широкую ответственность; в-пятых, быстро реагировать на предоставляющиеся возможности.

Корпоративная культура является неким незримым компонентом, связывающим воедино элементы системы управления, что позволяет эффективно и безболезненно проецировать все проекты на существующую систему управления. Четко прописанный регламент взаимодействия и коммуникаций сотрудников, культура принятия и исполнения управленческих решений позволят компании достигать большего эффекта от оптимизации тех или иных элементов системы управления.

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены понятия корпоративной культуры и типы корпоративных культур, также проведен анализ по авторам, которые предлагали различные понятия и методики анализа. В итоге можно сделать следующий вывод, что корпоративная культура предприятия обычно состоит из относительно самостоятельных частей, отдельных сфер, форм деятельности, социальных групп. Корпоративная культура определяет поведение каждого сотрудника. Это не нужно стимулировать и контролировать, именно поэтому каждой бизнес-структуре важно сформировать и поддерживать именно ту культуру, которая выгодна для работы.

Во второй части выпускной квалификационной работы был проведен анализ хозяйственной деятельности, который показал эффективность работы агентства недвижимости. Также проведено исследование корпоративной культуры методами опроса сотрудников и руководителя, в котором выявлены противоречия во мнениях: руководитель считает, что корпоративная

культура относится к предпринимательскому типу, а сотрудники – к партиципативному. Также указано, что в коллективе дружеские отношения, все идет на помощь при необходимости, но руководитель не уделяет внимание собственному коллективу, который является главным фактором в деятельности компании. Также корпоративная культура находится на этапе развития и, следовательно, требуются некоторые доработки.

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложены рекомендации по итогам исследования, которые заключаются в поэтапном проведении мероприятий, которые позволят совершенствовать деятельность в плане корпоративного управления. Данные рекомендации разбиты на 5 этапов:

- идентификация сотрудников ООО «ДиАл-М» на внешнем уровне рынка недвижимости;
- организация системы стажировок для сотрудников предприятия;
- формирование фирменного стиля компании;
- проведение рекламной кампании;
- подведение итогов и систематизация полученных результатов.

Также представлена программа мероприятий с ответственными лицами и сроками проведения. Данная программа поможет сотрудникам и руководителю планомерно работать в данном направлении.

Итак, корпоративная культура – это нематериальный актив в деятельности предприятия, оценить его с экономической точки зрения, достаточно сложно. В данной работе рассматривается этапность и связующие механизмы в системе управления данным процессом. Также особое внимание в системе корпоративной политики занимают люди- сотрудники компании, на которых в первую очередь и ориентированы рекомендации, представленные в третьей главе выпускной квалификационной работы.

Эффективная корпоративная культура – самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долгосрочную цель существования организации, создает корпоративные

стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неопитам.

Понятно, что не всегда у организации существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно работу по повышению приверженности своих сотрудников. Руководителю часто представляются более срочными и приоритетными такие задачи, как нехватка финансовых средств, налоги и неплатежи, трудности с поставками сырья и сбытом готовой продукции и т.д. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива приверженного целям организации, не сможет ни один руководитель.

Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Такое управление предполагает установление и ведение целенаправленных систематических коммуникаций с различными группами общественности — с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам. Вот здесь и приходят на помощь «управленцам» специалисты по связям с общественностью. Ведь в их компетенцию входит не только работа с

внешней средой, но и с внутренней, для создания благоприятного имиджа компании и среди ее работников.

## Список использованных источников

1. Антопольская, Т. В. Организационная культура вуза в теории, социальных представлениях студентов и технологии обучения [Текст] / Т. В. Антопольская // *Alma mater.* – 2013, № 7. – С. 13 - 19.
2. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ГТИ ЮФУ, 2014. – 122 с.
3. Баринов, В. А. Организационное проектирование [Текст] : учеб. пособие / В. А. Баринов. – М. : Инфра-М, 2012. – 384 с.
4. Беляева, М. И. Корпоративная культура вуза как ресурс организационного развития /М. И. Беляева // *Alma mater.* – 2011, № 4. – С.45-48.
5. Бехар, Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks [Текст] : учебник / Г. Бехар. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 186 с.
6. Блинов, А. О. Совершенствование корпоративной культуры предприятий авиационной промышленности на основе управления лояльностью человеческих ресурсов [Текст] / А. О. Блинов // *Управление персоналом.* – 2012. – № 12. – С. 29-31.
7. Блохина, С. В. Организационная культура в качестве путеводителя по компании [Текст] / С. В. Блохина // *Делопроизводство и документооборот на предприятии.* – 2013. – № 8. – С. 81-95.
8. Богатырёв, М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырёв // *ВМУ. Сер. Экономика.* – 2014. – № 6. – С. 97-124.
9. Быков, В. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений [Текст] / В. Быков, Н. Пичко // *Общество и экономика.* – 2012. – № 3. – С. 136-144.
10. Ветчанова, О. В. Корпоративная культура организации [Текст] / О. В. Ветчанова // *Справочник руководителя учреждения культуры.* – 2012. – № 11 – С. 23-27.

11. Воронов, А. А. Оценка эффективности реализации стратегии управления организационными конфликтами / Региональная экономика: теория и практика // А. А. Воронов, А. Р. Муратова. – 2014. – № 14. – С. 2-9.

12. Гаврилова, О. «Яйцо «рождает» яйцо... И жизнь курицы совсем не влияет на её яйцо – эта аксиома генетики совсем не о корпоративной культуре [Текст] / О. Гаврилова // Управление персоналом. – 2012. – № 15. – С. 26-30.

13. Герасимова, Г. В. Значение и особенности корпоративной культуры в колледже [Текст] / Г.В. Герасимова // Alma mater. – 2011. – № 4. – С.42 - 44.

14. Грошев, И. В. Корпоративная культура [Текст] : учеб. пособие / И. В. Грошев. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 588 с.

15. Грунт Е. В. Современное состояние корпоративной культуры в органах государственной службы и факторы ее формирования : социологический анализ [Текст] : монография. – Челябинск : Центр анализа и прогнозирования , 2014. – 168 с.

16. Гулимова, А. В. Корпоративная культура: создать нельзя использовать [Текст] / Управление персоналом // А. В. Гулимова. – 2013. – № 9. – С.48-56.

17. Дейнега, В. Н. Моделирование эффективной модели внутреннего контроля современной российской корпорации [Текст] / Экономика и предпринимательство // В. Н. Дейнега. – 2014. – № 11-3 (52-3). – С. 743-745.

18. Деменко, Е. С. Внутрикorporативный PR в управлении организационными отношениями [Текст] / Кадровик // Е. С. Деменко. – 2015. – № 8. – С. 77-78.

19. Демин, Д. Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений [Текст] : учебник / Д. Д. Демин. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 138 с.

20. Жариков, Е. С. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Е. С. Жариков. – М. : Проспект, 2012. – 298 с.

21. Жарикова, А. Е. Связь менталитета и корпоративной культуры в России [Текст] / А. Е. Жарикова // ВМУ. Сер. 18. Социология и политология. – 2013. – № 1. – С. 154-155.

22. Исламова, С. И. День сурка или день фирмы: [корпоративная культура] [Текст] / Управление персоналом // С. И. Исламова. – 2011. – №20. – С.46 – 49.

23. Калинина, Н. Н. Корпоративные капустники [Текст] / Н. Н. Калинина // Секретарское дело. – 2010. – С. 56-64.

24. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] : учебное пособие / К. Камерон, Р. Куин. Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2011. – 320 с.

25. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура и PR [Текст] : учебник / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – М. : ИКЦ «Март», 2013. – 352 с.

26. Карнацкая, М. А. Мотивационные аспекты управления лояльностью персонала организации [Текст] / М. А. Карнацкая // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – № 6. – С. 13-14.

27. Квачко, А. В. Значение корпоративной культуры на примере группы компаний [Текст] / А.В. Квачко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – С. 45-48.

28. Козлов, В. В. Проблема единства организационной культуры компании [Текст] / Управление персоналом // В. В. Козлов. – 2012. – № 9. – С. 53-56.

29. Козлов, В. В. Корпоративная культура [Текст] : учебник / В. В. Козлов. – М. : Альфа-Пресс, 2012. – 304 с.

30. Козырева, О. А. Некоторые аспекты детерминации профессиональной, организационной и корпоративной культуры педагогов в ресурсах теории управления и профессионального образования / О. А. Козырева // Экономика и социум. – 2014 – № 3(12). – С. 25-29.

31. Козырь, Н. С. Классификация организационных структур управления предприятий [Текст] / Н. С. Козырь, С. М. Натаова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 3 (42). – С. 12-20.

32. Колесников, А. В. Корпоративная культура современных организаций [Текст] : курс лекций / А. В. Колесников. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 448 с.

33. Колесников, Ю. С. Совмещение принципов эффективности и социальной справедливости в региональной экономической политике как императив управления пространственным развитием России [Текст] / Journal of Economic Regulation // Ю. С. Колесников, Ж. Д. Дармилова. – 2014, Т. 5. – № 2. – С. 70-81.

34. Коренькова, Л. В., Основные проблемы российской металлургической промышленности [Текст] / Актуальные вопросы экономических наук // Л. В. Коренькова, Н. С. Козырь. – 2014. – № 39. – С. 107-112.

35. Кочеткова, А. И. Психологические основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. И. Кочетков. – М. : Зерцало, 2013. – 303 с.

36. Кремнева, Н. Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы [Текст] / Социологические исследования // Н. Ю. Кремнева. – 2010. – №7. – С. 52-59.

37. Куликов, Ю. А. Организационная культура и система менеджмента качества [Текст] : учебник / Ю. А. Куликов. – М. : Инфра-М, 2012. – № 3. – С. 5-11.

38. Куштанок, С. А. Финансовая устойчивость экономических субъектов: ядро экономической безопасности страны [Текст] / Новые технологии // С. А. Куштанок, С. Г. Спирина. – 2014. – № 2. – С. 66-74.

39. Куяченкова С. М. Практическое применение индекса чистой лояльности для оценки персонала [Текст] / Современные научные исследования и инновации // С. М. Куяченкова. – 2013. – № 2. – С. 35-37

40. Лайкерт, Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний [Текст] : пособие / Д. Лайкерт. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 354 с.

41. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации [Текст] : учеб. пособие / В. А. Макеев. – М. : Ленанд, 2015. – 248 с.

42. Макеев, В. А. Становление и развитие корпоративной культуры [Текст] : Справочник по управлению персоналом / Макеев В. А. – М. : Инфра-М, 2011. – 39 с.

43. Максименко, А. А. Корпоративная культура: системно-психологические описания [Текст]: учеб. пособие / А. А. Максименко. – Кострома : КГУ им. Н.А.Некрасова, 2010. – 168 с.

44. Маслов, В. Л. Некоторые аспекты детерминации и реализации системы принципов формирования профессиональной, организационной и корпоративной культуры педагогов как условие сохранения общества [Текст] / В. Л. Маслов, О. А Козырева // Экономика и социум. – 2014 – № 3 (12). – С. 15-19.

45. Михельсон-Ткач, В. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка [Текст] / В. Михельсон, Е. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 7-11.

46. Мищенко, Л. Я. Организационно-методические основы формирования национальной инновационной системы и ее региональных компонентов [Текст] / Экономика устойчивого развития // Л. Я. Мищенко, М. Е. Листопад. – 2011. – № 8. – С. 104-116.

47. Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы [Текст] / Социологические исследования // Н. Н. Могутнова. – 2011. – № 4. – С. 130-136.

48. Мясоедова, Т. Г. Организационная культура российских корпораций [Текст] / Менеджмент в России и за рубежом // Т. Г. Мясоедова, Н. И. Малышева. – 2011. – № 3. – С. 139 – 144.

49. Никитенко, Е. Г. «Мягкая сила» в контексте национальной безопасности [Текст] / Информационные войны // Е. Г. Никитенко, Н. А. Сергеев. – 2013. – № 3 (27). – С. 36-52.

50. Никулина, О. В. Реализация концепции формирования кластерной архитектуры инновационного развития экономики региона на основе обеспечения экономической безопасности [Текст] / Экономика и предпринимательство // О. В. Никулина, М. Е. Листопад. – 2014. – № 5-1 (46-1). – С. 168-173.

51. Организационная культура [Текст] : учеб. пособие / под ред. Н. Кузнецова. – М. : Книжный мир, 2013. – 304 с.

52. Перегудов, С. С. Кризис корпоративной модели российского бизнеса [Текст] / Международная экономика и международные отношения // С. С. Перегудов. – 2014. – № 5. – С. 32-41.

53. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура [Текст] : учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2011. – 288 с.

54. Подкопаева Ю. В. Особенности внутреннего PR [Текст] / Маркетинговые коммуникации // Подкопаева Ю. В. – 2010. – № 4. – С. 240-242.

55. Рулева, Е. С. Построение адаптационной модели персонала на предприятии [Текст] / Е. С. Рулева, Е. М. Колчина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С. 115-123.

56. Свиаренко, В. Г. Некоторые особенности детерминации основ педагогического взаимодействия в условиях непрерывного профессионального образования [Текст] / В. Г. Свиаренко, О. А. Козырева

// Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения : труды XVIII Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых ; под общ. ред. М. В. Темлянцева. – Новокузнецк : изд-во СибГИУ, 2014. – С. 142-145.

57. Седова, М. Внутрифирменная коммуникация глазами японцев и американцев [Текст] / Пресс-служба // М. Седова. – 2010. – № 1. – С. 73-77.

58. Семёнов, Ю. Г. Организационная культура в контексте гуманитарных технологий [Текст] / Менеджмент в России и за рубежом // Ю. Г. Семёнов. – 2012. – № 2. – С.127-130.

59. Старкова, Н. О. Формирование системы управления организационным развитием малого предприятия [Текст] / Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета // И. А. Старкова. – 2012. – № 81. – С. 76-77.

60. Соломандина, Т. О. Корпоративная культура [Текст] : учебник / Т. О. Соломандина. – М. : Инфра-М, 2013. – 400 с.

61. Спивак В. А. Корпоративная культура : теория и практика [Текст] : учебник / В. А. Спивак. – СПб. : Питер , 2011. – 345 с.

62. Спиваковский, В. Е. О взаимосвязи уровня рефлексии групповой (командной) роли с типом организационной культуры [Текст] / Психология. ВМУ. Сер.14. // В. Е. Спиваковский. – 2010. – № 1. – С.84-93.

63. Спирина, С. Г. Финансовая устойчивость экономики региона в призме мировых финансовых кризисов [Текст] // Вестник Института дружбы народов Кавказа Теория экономики и управления народным хозяйством / С. Г. Спирина. – 2014. – № 1 (29). – С. 19-22.

64. Старкова Н. О. Оценка организационного развития малого предприятия [Текст] / Экономика и предпринимательство // Н. О. Старкова. – 2015. – № 2 (55). – С. 905-909.

65. Старкова, Н. О. Показатели оценки уровня управления организационным развитием малого предприятия [Текст] / Наука Кубани // Н. О. Старкова. – 2013. – № 4. – С. 68-72.

66. Строителева, Т. Г. Особенности организации социально-экономической деятельности в корпоративном секторе промышленности [Текст] / Экономика устойчивого развития // Т. Г. Строителева, Г. Г. Вукович. – 2015. – № 1 (21). – С. 160-164.

67. Чернецова В. И. От внешних к внутренним: коммуникации российских компаний [Текст] / Пресс-служба // В. И. Чернецова. – 2012. – № 6. – С. 38-40.

## **Приложения**

# Приложение 1

## Определение термина «корпоративная культура» в трудах зарубежных ученых

П/п	Автор	Год	Имя автора (english)	Страна	Данные о публикации	Понятие "Корпоративная (организационная) культура"
1	Э. Джакус	1952	Jaques E.	Канада /Англия	Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.	Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими".
2	Д. Эддридж и А. Кромби	1974	Eldridge J., Crombie A.	Англия	Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974.	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.
3	Х. Шварц и С. Дэвис	1981	Schwartz H., Davis S.	США	Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. 1981. - Summer.	Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
4	У. Оучи	1981	William G. Ouchi	США	Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.	Организационная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях
5	К. Голд	1982	Gold K.	США	Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec.	Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли.
6	М. Пакановский и Н. О'Доннел-Трухильли	1982	Pacanowski M., O'Donnel-Trujillo N.	США	Pacanowski M., O'Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. - 1982. - 46.	Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является.
7	В. Сате	1982	Sathe V.	США	Sathe V. Culture and related corporate realities. - Richard D. Irvin, Inc. 1982.	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества.
8	Л. Смирнич	1983	Smircich L.	США	Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. - 1983. - 28.	Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.
9	С. Мишон и П. Штерн	1985	Michon C., Stern P.	Франция	Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - Paris: Ed. d'organisation, 1985.	Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
10	Э. Шейн	1985	Shein E.H.	США	Shein E.H. Organizational Culture and Leadership. - Third Edition, San Francisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 2004. 437 p.	Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления
11	Г. Морган	1986	Morgan G.	США	Morgan G. Images of Organization. - Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. - P.	"Культура" в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
12	Р. Килманн, М. Сакстон	1986	Kilmann R., Saxton M.	США	Kilmann R., Saxton M. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter, 1986.	Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, attitudes и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются всеми членами
13	К. Шольц	1987	Scholz C.	Германия	Scholz C. Corporate Culture and Strategy - the Problem of Strategic Fit. Long Range Planning, 1987.	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
14	Г. Хофстед	1991	Hofstede G.	США	Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill, 1991.	В широком смысле организационная культура - коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.
15	Д. Дреннан	1992	Drennan D.	Англия	Drennan D. Transforming Company Culture. - London: McGraw-Hill, 1992.	Культура организации - это всё то, что для последней типично: её характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.
16	П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс	1993	Williams A., Dobson P., Walters M.	Англия	Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. - London: Institute of Personnel	Культура - это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.
17	П.Б. Вейлл	1993	Peter B. Vaill	США	Вейлл П. Искусство менеджмента. Пер. с англ. Козыревой И.Б. - М: Изд-во "Новосиг", 1993. - 224 с.	Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию.
18	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	1994	H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri	США	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: "ДелоЛТД", 1994.	Атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации.
19	Э. Браун	1995	Brown A.	Англия	Brown A. Organizational Culture. - London: Pitman Publishing, 1995	Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
20	Мацумото Д.	1997	David Matsumoto	США /Япония	Мацумото Д. Психология и культура. - СПб.: Прайм-Евроник, 2002.	Организационная культура - динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например, отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные

Понятие корпоративной культуры в теории и практике российского  
менеджмента

П/п	Автор	Год	Род деятельности автора	Понятие "Корпоративная (организационная) культура"
1	Р.Л.Кричевский	2001	Ученый (менеджмент)	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д.
2	В.В. Томилов	2001	Ученый (менеджмент)	Корпоративная культура - это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации, это образ мышления, действия и существования.
3	Гюльмамедова С.Г.	2005	Практик (психолог)	Корпоративная культура - это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться организация и ее сотрудники в своей повседневной работе.
4	А.О.Блинов, Василевская О.В.	2006	Ученый (менеджмент)	Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.
5	В.А. Спивак	2008	Ученый (менеджмент)	Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.
6	С. Шаров	2009	Практик (директор по кадровой политике МТС)	Корпоративная культура - это система взглядов, ценностей, идеологическая направленность, которую разделяет и поддерживает весь персонал компании.
7	О.С. Виханский, А.И. Наумов	2010	Ученые (менеджмент)	Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.
8	Арутюнова Д.В.	2010	Ученый (менеджмент)	Корпоративная культура - это сформированное на протяжении всей истории компании совокупность правил и приемов адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работников.
9	В.А. Ядов	2011	Ученый (психология)	"Корпоративная культура - культура организации, которая по замыслу менеджеров, должна объединять работников и служить фоном необходимому типу трудовых отношений, укреплять корпоративную идентичность и лояльность членов организации, способствовать сильной мотивации к труду и верности работодателю.
10	Мерц Н.В.	2011	Практик (подбор и оценка персонала)	Корпоративная культура - это психологическое поле компании, в котором сосуществуют все технологические и бизнес-процессы, составляющие конкретику организации или, образно говоря, это тот рассол, привкус которого приобретает все, что в нем находится.

Семантико-социологический анализ «корпоративная культура»

П/п	Автор(ы)	Название труда	Психологическое поле компании, образ мышления	Набор приемов, правил, совокупность норм, убеждений	Сознание организации, организационная деятельность	Методы выполнения работы и взаимоотношения	Система действий	Решение проблем	Поведение людей, команды
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Зарубежные ученые</i>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Э. Джакус	The Changing Culture of a Factory	да	-	-	-	да	-	-
2	Д. Элдридж и А. Кромби	A sociology of organization	-	да	-	-	-	-	да
3	Х. Шварц и С. Дэвис	Matching corporate culture and business strategy	-	да	-	-	-	-	да
4	У. Оучи	Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge	-	да	-	-	-	-	-
5	К. Голд	Managing for Success: A comparison of the private and public sectors	-	-	да	-	-	-	-
6	М. Пакановский и Н. О'Доннел-Тружилью	Communications and organizational culture	-	-	да	-	-	да	-
7	В. Сате	Culture and related corporate realities	-	да	-	-	-	-	да
8	Л. Смирнич	Concepts of culture and organizational analysis	да	да	-	-	да	-	-
9	С. Мишон и П. Штерн	La dynamisation sociale.	-	да	-	-	-	-	да
10	Э. Шейн	Organizational Culture and Leadership	-	-	-	да	-	да	-
11	Г. Морган	Images of Organization	-	да	да	-	-	-	-
12	Р. Килманн, М. Сакстон	Issues in Understanding and Changing Culture	да	-	да	-	-	-	-
13	К. Шольц	Corporate Culture and Strategy - the Problem of Strategic Fit. Long Range Planning	-	-	да	-	-	-	да
14	Г. Хофстед	Cultures and Organizations	да	-	да	-	-	-	-
15	Д. Дреннан	Transforming Company Culture	-	-	да	-	-	-	-
16	П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолгерс	Changing Culture: New Organizational Approaches	-	да	-	-	-	-	-
17	П.Б. Вейлл	Искусство менеджмента	-	-	-	-	да	-	да
18	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Основы менеджмента	-	да	да	-	-	-	-
19	Э. Браун	Organizational Culture	-	да	-	-	-	-	да
20	Мацумото Д.	Психология и культура	да	да	да	-	-	-	да
<i>Количество совпадений в зарубежных трудах</i>			5	11	9	1	3	2	8
<i>Российские ученые и практики менеджмента</i>									
21	Кричевский Р.Л.	Элементы психологии менеджмента в повседневной работе	-	да	да	-	-	-	да
22	Томилов В.В.	Культура предпринимательства	да	да	да	-	-	-	-
23	Гюльмамедова С.Г.	Что такое корпоративная культура	-	да	-	-	-	-	да
24	Блинов А.О., Васильевская О.В.	Искусство управления персоналом	да	-	да	-	да	-	-
25	Спивак В.А.	Корпоративная культура	да	да	-	да	-	-	да
6	Шаров С.	Корпоративная культура – это один из мифов современности	да	да	-	-	-	-	да
7	Виханский О.С. , Наумов А.И.	Менеджмент	-	да	да	-	да	-	-
8	Арутюнова Д.В.	Стратегический менеджмент	-	да	-	да	-	-	да
9	Ядов В.А.	О диспозиционной регуляции социального поведения личности	да	-	да	да	-	-	да
10	Мерц Н.В.	Корпоративная культура: реальный инструмент управления	да	-	-	-	-	-	да
<i>Количество совпадений в российских работах</i>			6	7	5	3	2	0	7
<b>Итого, компонентов в термине "корпоративная культура"</b>			<b>11</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

Виды корпоративных культур (по преобладающему стилю управления)

Вид корпоративной культуры	Описание	Преимущества	Недостатки
Авторитарная	Централизация власти, строгая служебная иерархия, тотальный контроль над сотрудниками. Мнение коллектива, как правило, не учитывается. Руководитель принимает все решения единолично или в узком кругу ближайших сподвижников	Руководитель может контролировать все участки работы. Четкая дисциплина. Данная корпоративная культура может быть эффективна в условиях антикризисного управления, в переходный период, однако поддерживать ее в организации постоянно не рекомендуется	Отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, ведет к снижению инициативы и личной ответственности сотрудников (руководитель все равно даст задание сам). Отсутствие обратной связи в отношениях подчиненный-начальник вызывает взаимное недопонимание, недомолвки и может негативно сказаться на
			деятельности организации в целом
Либеральная	Руководство организации не принимает активного участия в управлении коллективом, при разрешении возникающих проблем старается занять нейтральную позицию, предпочитает не вмешиваться в назревающие конфликты. Работа в организации часто пускается на самотек	Отсутствие жесткого контроля открывает больше возможностей для самовыражения и реализации сотрудников. Эта корпоративная культура может благополучно функционировать в творческих коллективах (театрах, художественных и реставрационных мастерских) при условии наличия у всех работников высокого уровня самодисциплины	Отсутствие контроля над выполнением служебных обязанностей и соблюдением правил внутреннего распорядка при слабом уровне самодисциплины и ответственности сотрудников может привести к деморализации трудового коллектива и срыву всей работы организации. В переломные и кризисные моменты, требующие волевых решений руководства, поддерживать такую корпоративную культуру нецелесообразно
Демократическая	Рациональное распределение обязанностей между всеми членами коллектива, делегирование полномочий, коллегиальное принятие ключевых решений, наличие двухсторонней обратной связи	Способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, стимулирует лояльность и повышает личную ответственность сотрудников. Целесообразна в периоды стабильного развития	Может вызвать затруднения при принятии решений в случае слишком большой разобщенности членов коллектива во взглядах на тот или иной вопрос. При недостаточном авторитете руководителя может привести к саботированию его решений и неуместной фамильярности в общении

## Приложение 9

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_

(название учреждения, организации)

\_\_\_\_\_

(ФИО, подпись)

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_ г.

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ (СПЕЦИАЛИСТА) РИЭЛТОРА

#### I. Общие положения

1. Риэлтор относится к категории специалистов.
2. На должность риэлтора назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего профессионального без предъявления требований к профилю и стажу работы, прошедшее специальную подготовку (курсы риэлторов).
3. Риэлтор назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора организации.
4. Риэлтор должен знать:
  - основы жилищного и земельного законодательства, законы и подзаконные нормативные акты, положения, инструкции и другие документы, регулирующие операции с недвижимостью;
  - действующие расценки на услуги по оформлению операций с недвижимостью;
  - основы рыночной экономики;
  - основы психологии, правила установления деловых контактов и ведения переговоров, этику делового общения;
  - общие условия налогообложения юридических и физических лиц;
  - правила и порядок заключения договоров и оформления необходимых документов, связанных с куплей-продажей и арендой недвижимости;
  - конъюнктуру рынка недвижимости и методы исследования рынка, порядок сбора и обработки информации о рынке недвижимости;
  - контактные данные агентств, работающих на рынке недвижимости, виды услуг, которые они оказывают;
  - основные требования, предъявляемые к объектам недвижимости, технические, качественные и другие характеристики объектов недвижимости;
  - правила проведения осмотров и методы оценки объектов недвижимости, предназначенных для купли-продажи и аренды;
  - правила рекламирования объектов недвижимости;
  - правила внутреннего трудового распорядка;
  - правила и нормы охраны труда.
5. Риэлтор подчиняется непосредственно начальнику отдела по работе с жилой недвижимостью.
6. На время отсутствия риэлтора (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет работник, назначенный приказом руководителя организации. Этот работник приобретает права и обязанности риэлтора в соответствии с настоящей инструкцией.
7. \_\_\_\_\_.
8. \_\_\_\_\_.

#### II. Должностные обязанности

1. Изучает спрос и предложение на рынке недвижимости.
2. Получает и обрабатывает информацию о продаваемом и сдаваемом в аренду имуществе и о требованиях к нему потенциальных покупателей или арендаторов.
3. Регистрирует поступающие предложения по продаже и сдаче внаем объектов недвижимости, а также заявки на покупку и аренду недвижимости.
4. Находит потенциальных покупателей и арендаторов, устанавливает с ними деловые контакты, предлагает им имеющиеся варианты покупки или аренды.

5. Предварительно осматривает объекты недвижимости, выставленные на продажу или сдаваемые внаем, а затем организует ознакомительный осмотр для потенциальных покупателей и арендаторов.
6. Своевременно информирует клиентов о вновь поступающих подходящих предложениях, рассказывает им о характеристиках объектов недвижимости.
7. Согласовывает договорные условия, организует подписание договоров купли-продажи и аренды недвижимости, помогает клиентам собирать необходимые документы для оформления сделок.
8. Содействует своевременному оформлению необходимых для сделки документов, обеспечивает их сохранность, обеспечивает своевременное получение платежных документов по окончании сделок.
9. Взаимодействует с жилищно-коммунальными органами, бюро технической инвентаризации, нотариусами, паспортно-визовыми службами и другими организациями и лицами, которые участвуют в оформлении сделок с недвижимостью и сопутствующих процедур.
10. Ежемесячно составляет отчеты о выполненной работе и заключенных сделках и представляет их своему непосредственному начальнику.
11. \_\_\_\_\_.
12. \_\_\_\_\_.

### III. Права

Риэлтор имеет право:

1. знакомиться с проектами решений руководства организации, касающихся его деятельности.
2. запрашивать и получать от руководителей подразделений организации и других специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
3. вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию своей работы.
4. сообщать своему непосредственному руководителю обо всех недостатках, выявленных в процессе работы, и вносить предложения по их устранению.
5. требовать от руководства организации содействия в выполнении своих должностных обязанностей.
6. \_\_\_\_\_.
7. \_\_\_\_\_.

### IV. Ответственность

Риэлтор несет ответственность за:

1. За ненадлежащее выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.
2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.
3. За причинение материального ущерба организации - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.
4. \_\_\_\_\_.
5. \_\_\_\_\_.

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель  
структурного подразделения: \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ Г.  
(подпись) (ФИО)

Начальник  
юридического отдела: \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ Г.  
(подпись) (ФИО)

С инструкцией ознакомлен: \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ Г.  
(подпись) (ФИО)

# ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН

\_\_\_\_\_ N \_\_\_\_\_

## О РИЭЛТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

#### Статья 1. Сфера действия настоящего Федерального закона

Настоящим Федеральным законом регулируются отношения, связанные с осуществлением субъектами предпринимательства деятельности по оказанию услуг для целей совершения физическими и юридическими лицами сделок с недвижимым имуществом (далее – риэлторской деятельности) на основании договоров оказания услуг на возмездной основе.

#### Статья 2. Цель настоящего Федерального закона

Целью настоящего Федерального закона является обеспечение единой государственной политики в области регулирования риэлторской деятельности, защиты прав и интересов субъектов риэлторской деятельности и потребителей риэлторских услуг при совершении операций с недвижимым имуществом.

#### Статья 3. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

**Риэлторская деятельность** – деятельность субъектов предпринимательства - юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляемая на основании договоров оказания услуг на возмездной основе за счет и в интересах физических и юридических лиц (далее – потребителей) и связанная с установлением, изменением и прекращением их прав на недвижимое имущество.

**Риэлтор** — субъект предпринимательской деятельности – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, осуществляющие риэлторскую деятельность.

**Потребитель** — физическое, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, заключившие с риэлтором договор на оказание риэлторских услуг.

**Договор на оказание риэлторских услуг** — договор оказания услуг на возмездной основе между потребителем и риэлтором, предметом которого является оказание риэлторской услуги.

**Национальные стандарты** – требования к порядку оказания риэлторских услуг и осуществлению риэлторской деятельности, разрабатываемые Национальным объединением СРО риэлторов, являющиеся обязательными для исполнения всеми риэлторами и специалистами по недвижимости – агентами и брокерами.

**Правила риэлторской деятельности** – требования к порядку оказания риэлторских услуг и осуществлению риэлторской деятельности, разрабатываемые СРО риэлторов, являющиеся обязательными для исполнения членами этого СРО. Правила риэлторской деятельности не могут противоречить Национальным стандартам.

**Специалист по недвижимости - брокер** - физическое лицо - работник или индивидуальный предприниматель, обладающий квалификацией брокера в соответствии с требованиями Национального стандарта и имеющий право на основании Устава или доверенности от имени Риэлтора осуществлять действия по оказанию риэлторской услуги, в том числе, заключение договора с Потребителем.

**Специалист по недвижимости - агент** - физическое лицо - работник или индивидуальный предприниматель, обладающий квалификацией агента в соответствии с требованиями Национального стандарта, по поручению Брокера оказывающий риэлторские услуги в рамках заключенного с Брокером договора на оказание риэлторских услуг.

**Аккредитованное учебное заведение** — зарегистрированное в Национальном реестре аккредитованных учебных заведений учебное заведение, осуществляющее процесс обучения и повышения квалификации специалистов по недвижимости – агентов и брокеров по учебным программам, соответствующим требованиям Национального стандарта.

**Аттестат** — документальное свидетельство, подтверждающее факт сдачи специалистом по недвижимости квалификационного экзамена по квалификации «Агент» или «Брокер», выданное СРО риэлторов или уполномоченными им организациями.

**Аккредитованная страховая организация** — страховая организация, получившая в установленном Национальным объединением СРО риэлторов порядке право на осуществление страхования профессиональной ответственности риэлторов в соответствии с требованиями настоящего закона.

**Апелляционная комиссия** — структурное подразделение Национального объединения СРО риэлторов, уполномоченное рассматривать апелляции на действия СРО риэлторов и принимать решения по результатам апелляций.

**Дисциплинарная комиссия** — структурное подразделение СРО риэлторов, уполномоченное рассматривать споры риэлторов между собой, жалобы и претензии потребителей к риэлторам, и выносить решения по ним.

**Реестр риэлторов и реестр аттестованных специалистов** — базы данных, содержащие сведения о составе СРО риэлторов и персонифицированный перечень аттестованных специалистов по недвижимости.

#### **Статья 4. Понятие риэлторских услуг**

Под риэлторскими услугами в настоящем законе понимается комплекс действий, направленных на подготовку и сопровождение перехода права собственности или пользования недвижимым имуществом, а именно:

- оказание услуг потребителю по продаже или передаче в аренду (наём) недвижимого имущества, которым он имеет право распоряжаться на законном основании;
- оказание услуг потребителю по приобретению в его собственность или в пользование принадлежащего третьим лицам недвижимого имущества;
- предоставление консультационных услуг, услуг по изучению конъюнктуры рынка, иных возмездных услуг, сопутствующих гражданскому обороту недвижимого имущества
- оказание услуг потребителю по управлению принадлежащим ему недвижимым имуществом (?).

Риэлторские услуги оказываются в соответствии с возмездным договором, заключаемым с потребителем.

### **Статья 5. Субъекты риэлторской деятельности**

Субъектами риэлторской деятельности признаются юридические лица и индивидуальные предприниматели без образования юридического лица, являющиеся членами саморегулируемой организации риэлторов, осуществляющие свою деятельность и застраховавшие свою профессиональную ответственность в соответствии с требованиями настоящего Федерального закона (далее - риэлторы).

Оказание услуг, указанных в статье 4 настоящего Федерального закона, иными лицами, не являющимися субъектами риэлторской деятельности, не допускается. Лицо, оказывающее риэлторские услуги в нарушение настоящего Федерального закона несет предусмотренную законодательством ответственность.

### **Статья 6. Требования к субъектам риэлторской деятельности**

Юридические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие свою деятельность без образования юридического лица, должны быть зарегистрированы в установленном на территории Российской Федерации порядке и соответствовать следующим требованиям:

- являться членом саморегулируемой организации риэлторов и выполнять требования федеральных стандартов риэлторской деятельности, утвержденных Национальным объединением саморегулируемых организаций риэлторов и правил риэлторской деятельности, установленных саморегулируемой организацией риэлторов, членом которой он является;
- иметь квалифицированный персонал аттестованных специалистов по недвижимости;
- иметь в собственности или в пользовании нежилое помещение, права на которое оформлены в установленном законодательством порядке, обеспечивающее условия обслуживания потребителей в соответствии с требованиями Национальных стандартов и правил риэлторской деятельности

Риэлторы обязаны соблюдать правила деловой и профессиональной этики, утвержденные Национальным объединением саморегулируемых организаций риэлторов.

## **Статья 7. Содержание риэлторской услуги**

Содержанием риэлторской услуги является:

Изучение и анализ конъюнктуры рынка недвижимости, определение рекомендуемой цены недвижимого имущества;

Обеспечение сохранности документов, полученных от потребителя для подготовки сделки;

Обеспечение защиты интересов потребителей путем разъяснения прав и обязанностей, а также правовых последствий сделок;

Рекламирование недвижимого имущества как товара на условиях, предусмотренных заключенным договором на оказание риэлторских услуг;

Подбор объектов недвижимости, удовлетворяющих критериям, установленным Потребителем;

Получение от органов государственной регистрации прав на недвижимое имущество, других государственных, муниципальных и иных органов необходимой информации о недвижимом имуществе и правах на него;

Экспертная оценка содержания правоустанавливающих и иных документов, необходимых для совершения сделок с недвижимым имуществом и выдача рекомендаций по доведению их до требований, предъявляемых действующим законодательством;

Доведение до Потребителя ставшей известной риэлтору информации, которая может существенно (в пределах задания, установленного риэлтору по договору) повлиять на решение потребителя о совершении сделки с недвижимым имуществом;

Организация и осуществление деловых контактов и переговоров с третьими лицами с учетом условий, предусмотренных заключенными договорами;

Составление договоров отчуждения недвижимого имущества, необходимых соглашений, дополнений, актов и иных документов, необходимых для заключения данных договоров;

Содействие потребителю в проведении безопасных расчетов по сделке и представлении документов на государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделок с ним;

## **Статья 8. Обязательные требования к договору на оказание риэлторской услуги**

Договор на оказание риэлторской услуги является договором возмездного оказания услуг и заключается в простой письменной форме.

Договор на оказание услуги должен содержать:

- стороны договора;
- предмет договора;
- права и обязанности сторон;
- размер или порядок определения денежного вознаграждения риэлтора за оказание услуги;
- порядок оплаты вознаграждения;
- срок действия договора;
- условия расторжения договора;
- ответственность сторон;
- порядок отчетности риэлтора перед потребителем о ходе оказания услуги;
- перечень переданных риэлтору документов на момент подписания Договора;
- сведения об обязательном страховании гражданской ответственности риэлтора в соответствии с настоящим Федеральным законом;
- наименование саморегулируемой организации риэлторов, членом которой является риэлтор, и место нахождения этой организации;
- указание на стандарты риэлторской деятельности, которые будут применяться при оказании услуги;
- порядок разрешения споров;
- юридические адреса и реквизиты сторон.

Национальные стандарты риэлторской деятельности могут устанавливать и иные обязательные требования к содержанию договора на оказание риэлторских услуг.

Договор на оказание риэлторских услуг потребителю по продаже принадлежащего ему на праве собственности недвижимого имущества должен содержать порядок определения продажной цены этого имущества, описание его характеристик и адресные данные, позволяющие однозначно его идентифицировать.

Договор на оказание риэлторских услуг потребителям в отношении какого-либо недвижимого имущества должен содержать точное указание на него, а также описание этого недвижимого имущества.

Факт оказания риэлторской услуги подтверждается актом выполнения услуги, содержащим подтверждение исполнения риэлтором условий договора, подписываемым потребителем услуги и риэлтором, с которым потребитель заключил данный договор.

## **Глава 2. Условия осуществления риэлторской деятельности**

### **Статья 9. Обязанности и права субъекта риэлторской деятельности (риэлтора)**

Риэлтор обязан:

- быть членом одной из саморегулируемых организаций риэлторов по месту постановки на налоговый учет;
- соблюдать при осуществлении риэлторской деятельности требования настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов, утвержденных Национальным объединением СРО риэлторов;

- соблюдать установленные саморегулируемой организацией риэлторов правила осуществления риэлторской деятельности;
- обеспечивать соблюдение сотрудниками риэлтора правил деловой и профессиональной этики, установленных Национальным объединением саморегулируемых организаций риэлторов (далее - правила деловой и профессиональной этики);
- уплачивать взносы, установленные саморегулируемой организацией риэлторов и Национальным объединением СРО риэлторов;
- сообщать потребителю о невозможности оказания риэлторской услуги вследствие возникновения обстоятельств, препятствующих её оказанию;
- обеспечивать сохранность документов, получаемых от потребителя в ходе оказания услуги;
- представлять потребителю информацию о членстве в саморегулируемой организации риэлторов;
- представлять по требованию потребителя страховой полис;
- представлять по требованию потребителя документы, подтверждающие квалификацию специалистов, назначенных риэлтором для оказания услуг по договору;
- не разглашать конфиденциальную информацию, полученную от потребителя в ходе оказания услуги, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации;
- в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, предоставлять копии договоров об оказании риэлторской услуги, документы и отчеты о ходе оказания данной услуги или содержащуюся в них информацию правоохранительным, судебным, иным уполномоченным государственным органам по их требованию;
- по требованию потребителя предоставлять заверенную саморегулируемой организацией риэлторов выписку из реестра членов саморегулируемой организации риэлторов, членом которой он является;
- все сотрудники субъекта риэлторской деятельности, участвующие в процессе оказания риэлторских услуг, должны быть обучены и аттестованы по программам и методикам, разработанным и утвержденным Национальным объединением саморегулируемых организаций риэлторов.

Риэлтор имеет право:

- получать от органов, осуществляющих государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделок с ним, информацию о зарегистрированных правах на объекты недвижимости;
- получать от органов внутренних дел информацию в объеме сведений учета регистрации граждан по месту жительства и пребывания и снятия с него;
- получать от органов жилищно-коммунального хозяйства и организаций, осуществляющих эксплуатацию объектов жилого и нежилого фондов информацию в объеме сведений, включаемых в ведущиеся указанными органами домовые книги;
- получать от органов социального обеспечения информацию в объеме сведений, необходимых для установления характера и содержания прав на недвижимое имущество лиц, относящихся к особым категориям граждан (несовершеннолетних граждан и иных лиц, признанных в установленном порядке ограниченными в дееспособности или полностью недееспособными, инвалидов, пенсионеров);

- получать от органов регистрации актов гражданского состояния информацию в объеме сведений, включаемых в журналы регистрации актов гражданского состояния;

Условием для предоставления указанной информации являются:

- наличие договора оказания риэлторских услуг потребителю по запрашиваемому объекту недвижимого имущества;
- выписка из реестра о членстве риэлтора в саморегулируемой организации риэлторов;
- запрос риэлтора содержащий объем запрашиваемых сведений, оформленный в установленном порядке;
- документ, подтверждающий права граждан на объект недвижимости, сведения о котором запрашиваются.

## **Статья 10. Ответственность риэлтора**

Риэлтор несет ответственность перед потребителем за причинение ущерба своими виновными действиями (бездействием) в результате допущенных нарушений требований федеральных законов, Национальных стандартов и правил риэлторской деятельности.

Предел ответственности риэлтора перед потребителем ограничен размером вознаграждения риэлтора по договору оказания услуг, если иное не установлено решением суда.

## **Статья 11 Обязанности и права потребителя риэлторских услуг**

Потребители риэлторских услуг обязаны:

- предоставлять риэлтору полные и достоверные сведения и документы на объекты недвижимого имущества, о правах на них и об их правообладателях, а также сообщить об имеющихся или имевших место в прошлом спорах относительно прав на эти объекты и притязаниях на эти права третьих лиц.

Потребители риэлторских услуг имеют право:

- свободно выбирать риэлтора для оказания услуги;
- проверять полномочия риэлтора;
- получать от риэлтора всю необходимую информацию о ходе исполнения услуги;
- обращаться в органы по рассмотрению претензий и разрешению споров при саморегулируемой организации риэлторов, в другие общественные организации по вопросам нарушения их прав как потребителей риэлторских услуг.

Договором об оказании услуг может быть предусмотрено обязательство потребителя не заключать аналогичных договоров с другими риэлторами, либо воздерживаться от осуществления самостоятельной деятельности, аналогичной деятельности, составляющей предмет договора об оказании риэлторских услуг.

## **Статья 12. Стандарты риэлторской деятельности**

Стандартами риэлторской деятельности определяются требования к порядку оказания услуги и осуществления риэлторской деятельности.

Национальные стандарты риэлторской деятельности разрабатываются Национальным объединением СРО риэлторов и утверждаются уполномоченным государственным органом.

Национальные стандарты являются обязательными для применения профессиональными участниками рынка недвижимости при осуществлении риэлторской деятельности.

Утвержденные Национальные стандарты риэлторской деятельности подлежат опубликованию уполномоченным федеральным органом, осуществляющим функции по нормативно-правовому регулированию риэлторской деятельности, в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, и размещению на официальном сайте уполномоченного федерального органа, осуществляющего функции по нормативно-правовому регулированию риэлторской деятельности, и на сайте Национального объединения СРО риэлторов в сети "Интернет".

Правила риэлторской деятельности разрабатываются и утверждаются СРО риэлторов и не могут противоречить Национальным стандартам риэлторской деятельности.

### **Статья 13. Профессиональное обучение специалистов по недвижимости**

Профессиональное обучение специалистов по недвижимости осуществляется аккредитованными учебными заведениями, специально создаваемыми для этой цели, или на базе факультетов (отделений, кафедр) высших государственных или частных учебных заведений, имеющих право осуществлять такое обучение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

### **Статья 14. Аттестация специалистов по недвижимости**

Аттестация – проверка и подтверждение уровня знаний и квалификации специалиста. Аттестация осуществляется на регулярной основе СРО риэлторов или уполномоченными ими организациями в соответствии с программами обучения специалистов, утвержденными Национальным объединением СРО риэлторов, Национальными стандартами и правилами риэлторской деятельности.

По результатам проведенной аттестации присваивается квалификация «Специалист по недвижимости – Агент» или «Специалист по недвижимости – Брокер» и выдается квалификационный аттестат. Срок действия квалификационного аттестата устанавливается СРО риэлторов и не может превышать три года.

Решение аттестационной комиссии может быть обжаловано в месячный срок со дня его вручения в апелляционную комиссию.

Положение о порядке аттестации специалистов утверждается Национальным объединением СРО.

Оказание риэлторских услуг потребителю специалистом, не прошедшим аттестацию, не допускается.

### **Статья 15. Квалификация специалистов по недвижимости**

Специалисты, действующие от имени Риэлтора при оказании риэлторских услуг по договору с Потребителем, подлежат обязательной аттестации на получение квалификации «Специалист по недвижимости – Брокер».

Специалисты, выполняющие действия по оказанию элементов риэлторской услуги по поручению Брокера, подлежат обязательной аттестации на получение квалификации «Специалист по недвижимости – Агент».

## **ГЛАВА III. РЕГУЛИРОВАНИЕ РИЭЛТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Статья 16. Саморегулирование деятельности профессиональных участников рынка недвижимости**

Саморегулирование профессиональной деятельности риэлторов осуществляется на условиях их объединения в саморегулируемые организации риэлторов (далее СРО), создаваемые в целях регулирования и контроля деятельности профессиональных участников рынка недвижимости, являющихся их членами, а также в целях представления и защиты интересов членов СРО.

Риэлторы обязаны быть членами СРО риэлторов. До вступления в СРО риэлтор не имеет права заниматься профессиональной деятельностью по оказанию риэлторских услуг.

Риэлтор может быть членом только одной саморегулируемой организации по месту постановки на налоговый учет.

### **Статья 17. Структура саморегулируемых организаций риэлторов**

В целях повышения качества услуг, формирования единых подходов к осуществлению риэлторской деятельности, обеспечению координации деятельности саморегулируемых организаций, а также взаимодействию саморегулируемых организаций риэлторов с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления и потребителями услуг в области рынка недвижимости организация саморегулирования риэлторов осуществляется по двухуровневому принципу. Структура саморегулирования организаций риэлторов включает в себя саморегулируемые организации риэлторов, создающиеся и действующие как правило на территории одного субъекта РФ или нескольких сопредельных субъектов РФ, и Национальное объединение саморегулируемых организаций риэлторов.

## **Статья 18. Государственное регулирование риэлторской деятельности и деятельности саморегулируемых организаций риэлторов**

Государственное регулирование риэлторской деятельности и деятельности саморегулируемых организаций риэлторов осуществляется федеральными органами исполнительной власти, уполномоченными Правительством Российской Федерации (далее – уполномоченный федеральный орган).

Уполномоченный федеральный орган осуществляет государственный контроль над деятельностью Национального объединения саморегулируемых организаций и осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере профессиональной риэлторской деятельности.

Полномочия, порядок создания и деятельности федерального органа – органа по регулированию риэлторской деятельности определяется Правительством Российской Федерации.

## **Статья 19. Национальное объединение саморегулируемых организаций риэлторов**

Национальное объединение СРО риэлторов обеспечивает ведение Единого государственного реестра саморегулируемых организаций риэлторов, Единого реестра риэлторов и Единого реестра специалистов по недвижимости, осуществляет надзор за выполнением саморегулируемыми организациями риэлторов требований настоящего Федерального закона, координирует деятельность СРО и их региональных объединений (ассоциаций, союзов), разрабатывает и совершенствует Национальные стандарты риэлторской деятельности и нормы деловой и профессиональной этики.

Национальное объединение СРО риэлторов создается как некоммерческая организация, объединяющая все НКО риэлторов, получившие статус СРО риэлторов в соответствии с настоящим федеральным законом. Членство СРО риэлторов в Национальном объединении СРО является обязательным.

Регулирование риэлторской деятельности в части разработки и совершенствования правил риэлторской деятельности, приема и исключения членов, контроля над осуществлением риэлторской деятельности членами СРО осуществляется непосредственно саморегулируемой организацией риэлторов.

## **Статья 20. Саморегулируемые организации риэлторов**

Деятельность саморегулируемых организаций регулируется настоящим Федеральным законом, а также законодательством Российской Федерации о саморегулируемых организациях.

Некоммерческая организация приобретает статус саморегулируемой организации при условии объединения в составе некоммерческой организации не менее 100 членов, а также при условии соответствия некоммерческой организации иным требованиям, установленным нормативными правовыми актами уполномоченного федерального органа исполнительной власти и законодательством Российской Федерации о саморегулируемых организациях. Некоммерческая организация приобретает статус саморегулируемой организации с даты внесения сведений о некоммерческой организации в Государственный реестр саморегулируемых организаций риэлторов. Порядок внесения сведений о некоммерческой организации в Государственный реестр саморегулируемых организаций риэлторов регулируется законодательством Российской Федерации о саморегулируемых организациях.

Сведения о некоммерческой организации могут быть исключены из Государственного реестра саморегулируемых организаций риэлторов уполномоченным федеральным органом исполнительной власти по основаниям и в порядке, которые предусмотрены законодательством о саморегулируемых организациях.

## **Статья 21. Членство в СРО риэлторов**

Риэлтор обязан быть членом СРО риэлторов, действующей на территории, к которой относится место его постановки на налоговый учет риэлтора.

Для вступления в члены саморегулируемой организации риэлтор обязан представить:

- 1) заявление о вступлении в саморегулируемую организацию;
- 2) нотариально удостоверенные копии учредительных документов;
- 3) нотариально удостоверенную копию свидетельства о постановке риэлтора на учет в налоговом органе;
- 4) выписку из Единого государственного реестра юридических лиц;
- 5) полис страхования профессиональной ответственности в соответствии с требованиями Национальных стандартов риэлторской деятельности и настоящего Федерального Закона;
- 6) заверенные копии внутренних нормативных документов;
- 7) иные документы, предусмотренные уставом саморегулируемой организации, правилами саморегулируемой организации.

Коллегиальный орган управления саморегулируемой организации принимает решение о принятии риэлтора в саморегулируемую организацию в течение не более чем тридцати дней со дня поступления заявления о вступлении в саморегулируемую организацию и предоставления необходимых документов, указанных в настоящей статье.

Основанием для отказа в принятии риэлтора в члены СРО риэлторов являются:

- непредоставление документов, предусмотренных настоящей статьей;
- несоответствие требованиям, утвержденным СРО риэлторов для вступления в члены СРО риэлторов, и условиям членства;
- предшествующее исключение из СРО риэлторов за нарушение требований настоящего Федерального закона, принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов Российской Федерации и национальных стандартов риэлторской деятельности, если от даты исключения из членов СРО риэлторов прошло менее чем три года.

Лицо, которому отказано в приеме в члены СРО риэлторов, вправе обжаловать такой отказ в Апелляционной комиссии, а в случае несогласия с ее решением – в арбитражном суде.

Членство риэлтора в СРО риэлторов прекращается коллегиальным органом управления СРО риэлторов на основании:

- заявления риэлтора о выходе из членов СРО риэлторов;
- утверждения коллегиальным органом управления СРО риэлторов решения об исключении риэлтора из членов СРО риэлторов в связи с нарушением им требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов и правил риэлторской деятельности, а также норм деловой и профессиональной этики.

## **Статья 22. Основные права и обязанности СРО риэлторов**

СРО риэлторов вправе:

- представлять интересы своих членов в их отношениях с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, а также с международными профессиональными организациями риэлторов;
- оспаривать в судебном порядке акты федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и действия (бездействия) этих органов, нарушающие права и законные интересы всех или части своих членов.

СРО риэлторов обязано:

- соблюдать требования настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации;
- осуществлять контроль за соблюдением своими членами требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов риэлторской

деятельности, правил риэлторской деятельности, а также норм деловой и профессиональной этики;

- применять меры дисциплинарного воздействия, предусмотренные настоящим Федеральным законом и внутренними документами СРО риэлторов, в отношении своих членов;
- отказать в принятии в члены СРО риэлторов в случаях, установленных настоящим Федеральным законом;
- исключать из членов СРО риэлторов по основаниям, предусмотренным настоящим Федеральным законом и внутренними документами СРО риэлторов, за нарушение требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов риэлторской деятельности, а также норм деловой и профессиональной этики;
- вести реестр членов СРО риэлторов и предоставлять информацию, содержащуюся в этом реестре, заинтересованным лицам в порядке, установленном уполномоченным федеральным органом, осуществляющим функции по нормативно-правовому регулированию риэлторской деятельности;
- организовать проведение профессиональной подготовки специалистов по недвижимости.

### **Статья 23. Порядок включения некоммерческой организации в единый Национальный реестр СРО риэлторов**

Некоммерческая организация, удовлетворяющая требованиям настоящего Федерального закона, вправе подать в Национальное объединение СРО риэлторов или уполномоченный им орган, осуществляющий функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, заявление о ее включении в единый государственный реестр СРО риэлторов.

Национальное объединение СРО риэлторов или уполномоченный им орган, осуществляющий функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, принимает решение о включении или об отказе во включении некоммерческой организации в единый государственный реестр СРО риэлторов в течение семи дней с даты представления этой некоммерческой организацией следующих документов:

- заявление о включении в единый государственный реестр СРО риэлторов;
- засвидетельствованные в нотариальном порядке копии учредительных документов;
- засвидетельствованная в нотариальном порядке копия свидетельства о постановке некоммерческой организации на учет в налоговом органе;
- заверенные некоммерческой организацией копии положений о ее органах управления, о структурном подразделении, осуществляющем контроль за риэлторской деятельностью членов такой организации, о дисциплинарном комитете;
- заверенные некоммерческой организацией копии правил осуществления риэлторской деятельности;
- заверенная некоммерческой организацией копия реестра членов некоммерческой организации.

Решение уполномоченного органа, осуществляющего функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, о включении или об отказе во включении

некоммерческой организации в единый государственный реестр СРО риэлторов направляется в письменной форме этой некоммерческой организации в течение семи дней с даты принятия соответствующего решения.

Решение уполномоченного органа, осуществляющего функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, об отказе во включении некоммерческой организации в единый государственный реестр СРО риэлторов может быть принято по следующим основаниям:

- некоммерческая организация не соответствует одному из требований, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- некоммерческая организация не представила предусмотренные настоящей статьей документы или представила документы, содержащие недостоверную информацию.

Решение об отказе во включении некоммерческой организации в единый государственный реестр СРО риэлторов может быть обжаловано этой некоммерческой организацией в арбитражный суд.

Исключение СРО риэлторов из единого государственного реестра СРО риэлторов осуществляется уполномоченным органом, осуществляющим функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, в случае, если этой организацией подано заявление о ее исключении из указанного реестра, или в случае ликвидации некоммерческой организации, имеющей статус СРО риэлторов.

СРО риэлторов может быть исключена из единого государственного реестра СРО риэлторов в случае грубых и неоднократных нарушений настоящего Федерального закона по решению арбитражного суда. В этом случае уполномоченный орган, осуществляющий функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, обращается в арбитражный суд с заявлением об исключении СРО риэлторов из единого государственного реестра риэлторов и СРО риэлторов. Основанием для обращения в арбитражный суд является:

- выявленное по результатам проверки несоответствие СРО риэлторов одному из требований, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- невыполнение СРО риэлторов требований об устранении выявленных уполномоченным органом, осуществляющим функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, и указанных в предписании нарушений в установленные им сроки.

## **Статья 24. Раскрытие информации СРО риэлторов**

СРО риэлторов обязана разместить на официальном сайте саморегулируемой организации риэлторов в сети «Интернет»:

- учредительные документы организации;
- стандарты и правила риэлторской деятельности, а также нормы деловой и профессиональной этики;

- положения о коллегиальном органе управления СРО риэлторов, о структурном подразделении, осуществляющем контроль за риэлторской деятельностью членов СРО риэлторов, об органе по рассмотрению дел о применении дисциплинарных взысканий в отношении членов этой организации (далее - дисциплинарный комитет), иных органах и структурных подразделениях, и информацию о составе таких органов и подразделений;
- реестр членов СРО риэлторов, в том числе информацию о каждом риэлторе, его работниках - специалистах по недвижимости (фамилию, имя, отчество, подтверждение квалификации, трудовой стаж), информацию, предназначенную для установления контакта; стаж риэлторской деятельности; информацию о фактах применения дисциплинарных взысканий при ее наличии;
- список риэлторов, членство которых в СРО риэлторов прекращено, в том числе риэлторов, исключенных из СРО риэлторов за нарушение требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов риэлторской деятельности, иных принятых в соответствии с данным законом стандартов риэлторской деятельности, норм деловой и профессиональной этики риэлторов, за последние три года деятельности СРО риэлторов;
- правила и условия приема в члены СРО риэлторов, размер членских взносов и порядок их внесения, дополнительные требования к порядку обеспечения имущественной ответственности своих членов при осуществлении риэлторской деятельности;
- информацию о договорах обязательного страхования ответственности СРО риэлторов и информацию о страховщиках, с которыми заключены такие договоры (в том числе информацию об их наименованиях, о месте их нахождения, лицензиях и информацию, предназначенную для установления контакта);
- информацию о результатах проверок деятельности членов СРО риэлторов;

СРО риэлторов обязана разместить на официальном сайте саморегулируемой организации риэлторов в сети "Интернет" все изменения, внесенные в документы, или изменение информации, определенной частью первой настоящей статьи, не позднее дня, следующего за днем, когда такие изменения были приняты, произошли или стали известны СРО риэлторов.

СРО риэлторов обязана разработать и утвердить положение о раскрытии информации, в котором устанавливаются:

- порядок представления отчетности в СРО риэлторов ее членами, объем и содержание такой отчетности;
- объем публикуемой информации об отчетах членов СРО риэлторов;
- порядок предоставления информации, содержащейся в реестре членов СРО риэлторов, по запросам граждан и юридических лиц - потребителей риэлторских услуг.

## **Статья 25. Органы СРО риэлторов**

Порядок формирования, структура, компетенция и срок полномочий органов управления саморегулируемой организации риэлторов, порядок принятия этими

органами решений устанавливаются внутренними документами саморегулируемой организации риэлторов в соответствии с настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами и требованиями СРО.

Общее собрание членов СРО риэлторов является высшим органом управления саморегулируемой организации риэлторов и рассматривает вопросы, отнесенные к его компетенции настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами.

Общее собрание членов СРО риэлторов созывается не реже чем один раз в год в порядке, устанавливаемом уставом.

К исключительной компетенции общего собрания членов СРО риэлторов относится решение следующих вопросов:

- утверждение положения о коллегиальном органе управления СРО риэлторов и положения о его руководителе – президенте;
- образование коллегиального органа управления саморегулируемой организации риэлторов, принятие решений о досрочном прекращении полномочий коллегиального органа управления саморегулируемой организации риэлторов или о досрочном прекращении полномочий его членов;
- выборы президента СРО риэлторов, принятие решений о досрочном прекращении его полномочий;
- утверждение положения о раскрытии информации СРО риэлторов;
- утверждение положения о дисциплинарном комитете, образование дисциплинарного комитета, принятие решений о досрочном прекращении его полномочий или о досрочном прекращении полномочий его членов;
- утверждение в порядке и с периодичностью, которые установлены уставом, отчетов коллегиального органа управления СРО риэлторов и ее исполнительного органа о результатах финансово-хозяйственной и организационной деятельности саморегулируемой организации риэлторов;
- утверждение положения о членстве в СРО риэлторов;
- принятие решений о добровольной ликвидации некоммерческой организации и назначении ликвидатора или ликвидационной комиссии.

Порядок проведения общих собраний членов саморегулируемой организации риэлторов, порядок формирования повестки дня заседаний, определения кворума, условия и порядок проведения голосования определяются саморегулируемой организацией риэлторов самостоятельно в уставе.

Коллегиальный орган управления СРО риэлторов образуется в составе не менее чем семь человек и избирается на один год. Ежегодно состав коллегиального органа управления должен обновляться не менее чем на 25%. Допускается неоднократное избрание в состав коллегиального органа управления СРО риэлторов.

К компетенции коллегиального органа управления СРО риэлторов относятся:

- утверждение правил риэлторской деятельности;
- принятие в члены СРО риэлторов и прекращение членства в СРО риэлторов;
- образование комитетов, предусмотренных внутренними документами саморегулируемой организации риэлторов, принятие решений о досрочном прекращении полномочий таких комитетов или о досрочном прекращении полномочий их членов, утверждение положений о структурном подразделении,

осуществляющем контроль за риэлторской деятельностью членов СРО риэлторов, и об иных комитетах;

- утверждение положения о порядке осуществления контроля за риэлторской деятельностью членов СРО риэлторов;
- иные отнесенные уставом к компетенции коллегиального органа управления СРО риэлторов вопросы.

В состав коллегиального органа управления могут быть избраны не только представители членов СРО риэлторов, но также и иных организаций и общественных объединений, не являющихся членами СРО, в количестве не более чем двадцать пять процентов состава коллегиального органа управления СРО риэлторов.

Члены коллегиального органа управления СРО риэлторов не могут быть избраны в состав дисциплинарного комитета.

Президент СРО риэлторов входит в состав коллегиального органа управления и руководит его работой. Президент СРО риэлторов избирается на два года. Повторное избрание на должность президента СРО риэлторов не допускается.

Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа СРО риэлторов назначается решением коллегиального органа управления СРО и утверждается общим собранием членов СРО.

Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа СРО риэлторов, не вправе:

- учреждать юридические лица или являться членом органов управления юридических лиц, осуществляющих риэлторскую деятельность, их дочерних и зависимых обществ;
- заключать трудовые договоры с юридическими лицами, состоящими членами СРО риэлторов, а также с их дочерними и зависимыми обществами;
- заключать гражданско-правовые договоры, в том числе договоры о возмездном оказании услуг, потребителем по которым выступает член СРО риэлторов.

Для обеспечения своей деятельности СРО риэлторов формирует:

- структурное подразделение, осуществляющее контроль за риэлторской деятельностью членов СРО риэлторов;
- дисциплинарный комитет;
- иные органы и структурные подразделения, определенные внутренними документами СРО риэлторов.

**Статья 26. Ведение саморегулируемыми организациями риэлторов реестра членов саморегулируемой организации риэлторов, реестра аттестованных специалистов (агентов и брокеров), реестра аккредитованных учебных заведений, реестра аккредитованных страховых компаний**

СРО риэлторов обязаны вести реестр членов саморегулируемой организации.

Состав сведений, включенных в реестр членов СРО риэлторов, порядок ведения СРО риэлторов реестра и размещение содержащихся в реестре сведений в информационных системах общего пользования утверждается Национальным объединением СРО риэлторов или уполномоченным им органом, осуществляющим функции регулирования риэлторской деятельности.

Информация, содержащаяся в реестре членов территориального СРО риэлторов, предоставляется по запросам граждан, юридических лиц в порядке, определенном внутренними документами территориального СРО риэлторов. Срок предоставления такой информации не может превышать семи дней со дня поступления соответствующего запроса.

Учет и контроль сотрудников юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих риэлторскую деятельность, являющихся непосредственными исполнителями риэлторских услуг, осуществляется посредством ведения реестра аттестованных специалистов. Каждый специалист, непосредственно участвующий в оказании риэлторских услуг клиентам, обязан иметь квалификационный аттестат. Ответственность за наличие действующего квалификационного аттестата у сотрудников лежит на риэлторе-работодателе. Нарушение настоящих требований влечет применение мер дисциплинарной ответственности по отношению к риэлтору.

Реестр аттестованных специалистов ведется СРО в порядке и в соответствии с утвержденной Национальным объединением риэлторов формой.

Реестр аттестованных специалистов является открытым.

Национальное объединение СРО риэлторов ведет реестр аккредитованных учебных заведений, реестр СРО риэлторов, реестр аккредитованных страховых компаний.

## **Статья 27. Порядок проведения территориальным СРО риэлторов контроля над осуществлением риэлторской деятельности**

Контроль над осуществлением риэлторской деятельности членами СРО риэлторов проводится ее соответствующим структурным подразделением, состоящим из штатных работников СРО риэлторов, путем проведения плановых и внеплановых проверок.

План проверок разрабатывается на срок три года и утверждается единоличным исполнительным органом СРО риэлторов.

Предметом плановой проверки является соблюдение членами саморегулируемой организации риэлторов требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов риэлторской деятельности, правил риэлторской деятельности, а также норм деловой и профессиональной этики, требований к порядку обеспечения имущественной ответственности риэлторов при осуществлении риэлторской деятельности. Продолжительность плановой проверки не должна превышать пяти дней. Плановая проверка проводится не реже одного раза в три года и не чаще одного раза в год. Основанием для проведения саморегулируемой организацией риэлторов внеплановой

проверки может являться направленной в саморегулируемую организацию мотивированная жалоба на нарушение риэлтором требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов риэлторской деятельности, правил риэлторской деятельности, а также норм деловой и профессиональной этики.

Внутренними документами СРО риэлторов могут быть предусмотрены иные основания для проведения внеплановой проверки. В ходе проведения внеплановой проверки исследованию подлежат только факты, указанные в жалобе, на основании которой проводится проверка.

Риэлтор обязан предоставить для проведения проверки необходимую информацию по запросу СРО риэлторов в порядке, определяемом внутренними документами саморегулируемой организации риэлторов.

В случае выявления нарушения материалы проверки передаются в дисциплинарный комитет. СРО риэлторов, а также ее работники и должностные лица, принимающие участие в проведении проверки, отвечают за неразглашение и нераспространение сведений, полученных в ходе ее проведения, в соответствии с настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами.

## **Статья 28. Порядок применения дисциплинарных взысканий в отношении членов СРО риэлторов**

Дисциплинарный комитет рассматривает жалобы на действия членов СРО риэлторов и дела о нарушении ее членами требований настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, национальных стандартов риэлторской деятельности, норм деловой и профессиональной этики, а также правил риэлторской деятельности, установленных СРО риэлторов, требований о внесении обязательных взносов в СРО риэлторов и требований к порядку обеспечения имущественной ответственности риэлторов при осуществлении риэлторской деятельности. Процедура рассмотрения указанных жалоб и дел и содержание указанных нарушений определяются внутренними документами СРО риэлторов.

При рассмотрении жалоб на действия членов СРО риэлторов дисциплинарный комитет в обязательном порядке приглашает на свои заседания заявителей (лиц, направивших такие жалобы), а также уполномоченных представителей членов СРО риэлторов, в отношении которых рассматриваются дела о применении дисциплинарных взысканий.

Дисциплинарный комитет вправе принять решение о применении следующих дисциплинарных взысканий:

- 1). вынесение предписания, обязывающего члена СРО риэлторов устранить выявленные нарушения и устанавливающего сроки устранения таких нарушений;
- 2). вынесение члену СРО риэлторов предупреждения;

- 3). наложение на члена СРО риэлторов штрафа в размере, установленном внутренними документами саморегулируемой организации риэлторов;
- 4). рекомендация об исключении из членов СРО риэлторов, подлежащая рассмотрению и утверждению коллегиальным органом управления СРО риэлторов;
- 5). иные установленные внутренними документами СРО риэлторов меры.

Решения, предусмотренные пунктами 1), 2), 3) и 5) настоящей статьи, вступают в силу с момента их принятия дисциплинарным комитетом. Решение, предусмотренное пунктом 4) настоящей статьи, может быть принято не менее чем тремя четвертями голосов членов дисциплинарного комитета, присутствующих на его заседании, и вступает в силу с момента его утверждения коллегиальным органом управления СРО риэлторов.

СРО риэлторов в течение двух рабочих дней со дня принятия дисциплинарным комитетом решения о применении дисциплинарного взыскания к члену СРО риэлторов направляет копии такого решения члену СРО риэлторов и лицу, направившему жалобу, по которой принято такое решение.

Решения дисциплинарного комитета могут быть обжалованы членами СРО риэлторов в коллегиальный орган управления СРО риэлторов в сроки, установленные саморегулируемой организацией риэлторов.

Решение коллегиального органа управления СРО риэлторов об утверждении рекомендации дисциплинарного комитета об исключении риэлтора из членов саморегулируемой организации риэлторов может быть обжаловано лицом, исключенным из членов территориальной СРО риэлторов, в апелляционную комиссию, а в случае несогласия с ее решением – в арбитражный суд в течение трех месяцев с даты принятия такого решения.

## **Статья 29. Надзор за деятельностью СРО риэлторов**

Надзор за деятельностью СРО риэлторов осуществляется путем проведения плановых и внеплановых проверок уполномоченным федеральным органом, осуществляющим функции по надзору за деятельностью СРО (далее «надзорным органом»).

Плановая проверка деятельности СРО риэлторов проводится один раз в два года в соответствии с планом, утверждаемым надзорным органом.

Решение о проведении внеплановой проверки деятельности СРО риэлторов принимается надзорным органом на основании заявлений юридических лиц, физических лиц, федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, правоохранительных органов о нарушении СРО риэлторов настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации.

О своем решении, принятом на основании материалов проведения проверки, надзорный орган извещает СРО риэлторов в письменной форме в срок не позднее трех дней со дня принятия такого решения.

В случае выявления нарушения требований, установленных настоящим Федеральным законом, надзорный орган обращается в арбитражный суд с заявлением об исключении СРО риэлторов из единого государственного реестра СРО риэлторов.

В случае выявления иных нарушений надзорный орган, направляет в СРО риэлторов предписание об устранении выявленных нарушений в разумные сроки.

Предписание надзорного органа об устранении выявленных нарушений может быть обжаловано СРО риэлторов в арбитражный суд.

В случае невыполнения в установленный срок предписания об устранении выявленных нарушений надзорный орган обращается в арбитражный суд с заявлением об исключении СРО риэлторов из единого государственного реестра саморегулируемых организаций риэлторов.

СРО риэлторов, выявившая свое несоответствие требованиям настоящего Федерального закона, вправе направить в надзорный орган в письменной форме заявление о выявленном несоответствии с его описанием, указанием сведений о дате его возникновения и о принимаемых и (или) планируемых СРО риэлторов мерах по его устранению.

В течение двух месяцев после получения надзорным органом заявления о выявленном несоответствии, СРО риэлторов не может быть исключено из единого государственного реестра СРО риэлторов по указанному в заявлении основанию. В случае, если по истечении указанного срока СРО риэлторов не представит в надзорный орган доказательства устранения выявленного несоответствия, надзорный орган обращается в арбитражный суд с заявлением об исключении СРО риэлторов из единого государственного реестра СРО риэлторов.

СРО риэлторов считается исключенной из единого государственного реестра СРО риэлторов с даты вступления в силу решения арбитражного суда о ее исключении из указанного реестра.

Риэлторы, состоявшие членами СРО риэлторов, исключенной из единого государственного реестра саморегулируемых организаций риэлторов, вправе вступить в иные СРО риэлторов в соответствии с положениями настоящего Федерального закона.

Риэлторы, состоявшие членами исключенной из единого государственного реестра СРО и не вступившие в другие СРО риэлторов, вправе осуществлять риэлторскую деятельность только по договорам, заключенным до даты исключения СРО риэлторов из единого государственного реестра саморегулируемых организаций риэлторов и только в течение трех месяцев с даты исключения СРО риэлторов из единого государственного реестра СРО риэлторов.

### **Статья 30. Обеспечение имущественной ответственности при осуществлении риэлторской деятельности**

Убытки или имущественный вред, причиненные потребителю, заключившему договор об оказании риэлторской услуги, вследствие действий (бездействия) риэлтора, допущенных из-за неисполнения или исполнения ненадлежащим образом обязанностей согласно требованиям национального стандарта риэлторской деятельности, а также договора об оказании риэлторских услуг, подлежат возмещению в пределах размера полученного риэлтором вознаграждения, если иное не установлено договором или решением суда, за счет имущества риэлтора или риэлторов, причинивших своими виновными действиями (бездействием) убытки или имущественный вред при осуществлении риэлторской деятельности.

В целях обеспечения имущественной ответственности членов СРО риэлторов перед заключившими договор об оказании риэлторской услуги потребителями, СРО риэлторов обязана предъявлять к своим членам требования о заключении предусмотренного настоящим Федеральным законом договора обязательного страхования профессиональной ответственности риэлтора при осуществлении риэлторской деятельности, размер единовременной выплаты из страховой суммы в котором не может быть менее двух миллионов рублей. Решением общего собрания СРО риэлторов может быть установлен больший размер минимальной страховой суммы и размера единовременной выплаты.

### **Статья 31. Договор обязательного страхования профессиональной ответственности риэлтора при осуществлении риэлторской деятельности**

Объектом страхования по договору обязательного страхования ответственности риэлтора при осуществлении риэлторской деятельности (далее – договор обязательного страхования ответственности) являются имущественные интересы, связанные с риском ответственности риэлтора (страхователя) по обязательствам, возникающим вследствие возможного причинения ущерба потребителю, заключившему договор на оказание услуги.

Страховым случаем по договору обязательного страхования ответственности является установленный вступившим в законную силу решением суда или признанный страховщиком факт причинения ущерба действиями (бездействием) риэлтора в результате нарушения требований федеральных законов, национальных стандартов и правил риэлторской деятельности, установленных СРО риэлторов, членом которой являлся риэлтор на момент причинения ущерба.

При наступлении страхового случая страховщик в пределах размера единовременной выплаты по договору обязательного страхования профессиональной ответственности производит страховую выплату потребителю в размере установленного вступившим в законную силу решением суда причиненного потребителю ущерба.

Договор обязательного страхования ответственности заключается на срок не менее одного года с условием возмещения ущерба, причиненного в период действия договора обязательного страхования ответственности, в течение срока исковой давности, установленного законодательством Российской Федерации.

## **Статья 32. Национальное объединение саморегулируемых организаций риэлторов**

Национальное объединение саморегулируемых организаций является общероссийской некоммерческой организацией, объединяющей все саморегулируемые организации риэлторов на основе обязательного членства.

Национальное объединение саморегулируемых организаций риэлторов создается в целях соблюдения общественных интересов, обеспечения представительства и защиты интересов саморегулируемых организаций риэлторов в органах государственной власти, органах местного самоуправления, взаимодействия саморегулируемых организаций и указанных органов и потребителей риэлторских услуг.

Национальное объединение саморегулируемых организаций является юридическим лицом, имеет смету, расчетные и другие счета в банках в соответствии с законодательством Российской Федерации, печать, штампы и бланки со своими наименованиями.

Национальное объединение саморегулируемых организаций риэлторов образуется Всероссийским съездом саморегулируемых организаций риэлторов.

Порядок формирования, структура, компетенция и срок полномочий органов управления Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов, порядок принятия этими органами решений устанавливаются внутренними документами Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов в соответствии с настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами.

Основными функциями Национального объединения риэлторов являются:

- Обсуждение вопросов государственной политики в области риэлторской деятельности;
- формирование предложений по выработке политики в области риэлторской деятельности, предложений по совершенствованию правового и экономического регулирования деятельности риэлторов;
- разработка, совершенствование и актуализация национальных стандартов профессиональной деятельности и программ обучения специалистов в соответствии с международными стандартами в этой области деятельности;
- создание общероссийского третейского суда в области риэлторской деятельности;
- организация обучения руководителей СРО риэлторов и профессиональных участников рынка недвижимости;
- контроль и координация деятельности СРО и объединений риэлторов;
- проведение семинаров, выставок, конференций федерального уровня;
- представительство профессионального сообщества на международном уровне, реализация международных программ;
- организация взаимодействия саморегулируемых организаций и их объединений с законодательной и исполнительной властью и средствами массовой информации;
- ведение Национального реестра Риэлторов и Реестра квалифицированных специалистов в соответствии с требованиями настоящего Федерального закона и внутренних нормативных актов;

- иные функции предусмотренные Уставом и нормативными документами, не препятствующие реализации задач и функций, установленных настоящим Федеральным законом и законодательством РФ.

Решением уполномоченного федерального органа, осуществляющего функции по надзору за деятельностью СРО риэлторов, функции надзорного органа по надзору за деятельностью СРО риэлторов могут быть делегированы Национальному объединению СРО риэлторов.

### **Статья 33. Всероссийский съезд саморегулируемых организаций риэлторов**

1. Высшим органом Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов является Всероссийский съезд саморегулируемых организаций. Съезд созывается не реже чем один раз в год. Съезд считается правомочным, если в его работе принимают участие представители не менее двух третей саморегулируемых организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации.

2. Саморегулируемые организации имеют равные права. Каждая саморегулируемая организация при принятии решений на Съезде имеет один голос.

3. Всероссийский съезд саморегулируемых организаций риэлторов:

3.1 принимает устав Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов и утверждает внесение в него изменений;

3.2 формирует состав Совета Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов, в том числе избирает новых членов и прекращает полномочия выбывших членов совета в соответствии с процедурой обновления (ротации) совета, принимает решения о досрочном прекращении полномочий членов Совета; избирает Правление и президента Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов сроком на два года, определяет его полномочия. При этом одно и то же лицо не может занимать должность президента Национального объединения саморегулируемых организаций более одного срока;

3.3 определяет размер отчислений саморегулируемых организаций на нужды Национального объединения саморегулируемых организаций исходя из численности и вида саморегулируемых организаций;

3.4 утверждает смету расходов Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов;

3.5 утверждает отчеты Совета Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов, в том числе об исполнении сметы расходов Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов;

3.6 избирает членов ревизионной комиссии Национального объединения саморегулируемых организаций сроком на два года и утверждает отчет этой ревизионной

комиссии о результатах финансово-хозяйственной деятельности Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов;

3.7 утверждает регламент Съезда;

3.8 определяет место нахождения исполнительного аппарата Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов;

3.9 осуществляет иные функции, предусмотренные уставом Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов.

4. Решения по вопросам избрания президента Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов, определения размеров отчислений саморегулируемых организаций на нужды Национального объединения саморегулируемых организаций считаются принятыми, если за такое решение проголосовало более половины саморегулируемых организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации.

#### **Статья 34. Совет Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов**

1. Совет Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов является коллегиальным органом управления Национального объединения саморегулируемых организаций.

2. Совет избирается Всероссийским съездом саморегулируемых организаций в соответствии с внутренними нормативными документами Национального объединения саморегулируемых организаций.

3. В состав Совета Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов входит по должности президент, члены Правления, единоличный исполнительный орган Национального объединения саморегулируемых организаций.

4. Совет Национального объединения саморегулируемых организаций:

4.1. представляет Национальное объединение саморегулируемых организаций риэлторов в органах государственной власти, органах местного самоуправления, общественных объединениях и иных российских организациях и за пределами Российской Федерации;

4.2. организует информационное обеспечение саморегулируемых организаций риэлторов;

4.3. осуществляет методическую деятельность;

4.4. созывает не реже чем один раз в год Всероссийский съезд саморегулируемых организаций, формирует его повестку дня;

4.5. распоряжается имуществом Национального объединения саморегулируемых организаций в соответствии со сметой и с назначением имущества;

4.6. утверждает норму представительства от саморегулируемых организаций на Съезд;

4.7. утверждает регламент Совета Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов.

4.8. утверждает штатное расписание аппарата Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов;

4.9. осуществляет иные предусмотренные уставом Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов функции.

5. В случае неисполнения Советом Национального объединения саморегулируемых организаций риэлторов требований настоящего Кодекса полномочия Совета Национального объединения саморегулируемых организаций могут быть прекращены досрочно на Всероссийском съезде саморегулируемых организаций. Внеочередной Всероссийский съезд саморегулируемых организаций созывается Советом Национального объединения саморегулируемых организаций по требованию не менее одной трети саморегулируемых организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации.

6. Заседания Совета Национального объединения саморегулируемых организаций созываются Правлением и/или президентом Национального объединения саморегулируемых организаций по мере необходимости, но не реже чем один раз в три месяца. Заседание считается правомочным, если на нем присутствуют не менее чем две трети членов Совета Национального объединения саморегулируемых организаций.

7. Решения Совета Национального объединения саморегулируемых организаций принимаются простым большинством голосов членов Совета Национального объединения саморегулируемых организаций, участвующих в его заседании.

### **Статья 35. Порядок вступления в силу положений Федерального закона на переходный период**

Настоящий закон вступает в силу с 01 января 2012 года.

С 01 января 2012 года по 01 января 2013 года устанавливается переходный период.

В качестве Национального стандарта риэлторской деятельности на переходный период и до принятия новой редакции Национального стандарта уполномоченным органом Национального объединения СРО риэлторов и утверждения ее регулятором принимается стандарт системы добровольной сертификации РОСС RU №И046.04 РН 00.

Функции Национального объединения СРО риэлторов на переходный период делегируются Некоммерческому партнерству «Российская гильдия риэлторов».

**Правовая информация, которую оказывает ООО «ДиАл-М»,  
основывается на следующих статьях Гражданского кодекса РФ**

Статья 209 ГК РФ. Содержание права собственности.

1. Собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

2. Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом.

3. Владение, пользование и распоряжение землей и другими природными ресурсами в той мере, в какой их оборот допускается законом (статья 129), осуществляются их собственником свободно, если это не наносит ущерба окружающей среде и не нарушает прав и законных интересов других лиц.

4. Собственник может передать свое имущество в доверительное управление другому лицу (доверительному управляющему). Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности к доверительному управляющему, который обязан осуществлять управление имуществом в интересах собственника или указанного им третьего лица.

Статья 288. Собственность на жилое помещение.

1. Собственник осуществляет права владения, пользования и распоряжения принадлежащим ему жилым помещением в соответствии с его назначением.

2. Жилые помещения предназначены для проживания граждан. Гражданин - собственник жилого помещения может использовать его для

личного проживания и проживания членов его семьи. Жилые помещения могут сдаваться их собственниками для проживания на основании договора.

3. Размещение в жилых домах промышленных производств не допускается. Размещение собственником в принадлежащем ему жилом помещении предприятий, учреждений, организаций допускается только после перевода такого помещения в нежилое. Перевод помещений из жилых в нежилые производится в порядке, определяемом жилищным законодательством.

Статья 551 ГК РФ. Государственная регистрация перехода права собственности на недвижимость

1. Переход права собственности на недвижимость по договору продажи недвижимости к покупателю подлежит государственной регистрации.

2. Исполнение договора продажи недвижимости сторонами до государственной регистрации перехода права собственности не является основанием для изменения их отношений с третьими лицами.

3. В случае, когда одна из сторон уклоняется от государственной регистрации перехода права собственности на недвижимость, суд вправе по требованию другой стороны вынести решение о государственной регистрации перехода права собственности. Сторона, необоснованно уклоняющаяся от государственной регистрации перехода права собственности, должна возместить другой стороне убытки, вызванные задержкой регистрации.

Статья 558 ГК РФ. Особенности продажи жилых помещений.

1. Существенным условием договора продажи жилого дома, квартиры, части жилого дома или квартиры, в которых проживают лица, сохраняющие в соответствии с законом право пользования этим жилым помещением после его приобретения покупателем, является перечень этих лиц с указанием их прав на пользование продаваемым жилым помещением.

2. Договор продажи жилого дома, квартиры, части жилого дома или квартиры подлежит государственной регистрации и считается заключенным с момента такой регистрации.

**Правовая информация, которую оказывает ООО «ДиАл-М»,  
основывается на следующих статьях Гражданского кодекса РФ**

Статья 209 ГК РФ. Содержание права собственности.

1. Собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

2. Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом.

3. Владение, пользование и распоряжение землей и другими природными ресурсами в той мере, в какой их оборот допускается законом (статья 129), осуществляются их собственником свободно, если это не наносит ущерба окружающей среде и не нарушает прав и законных интересов других лиц.

4. Собственник может передать свое имущество в доверительное управление другому лицу (доверительному управляющему). Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности к доверительному управляющему, который обязан осуществлять управление имуществом в интересах собственника или указанного им третьего лица.

Статья 288. Собственность на жилое помещение.

1. Собственник осуществляет права владения, пользования и распоряжения принадлежащим ему жилым помещением в соответствии с его назначением.

2. Жилые помещения предназначены для проживания граждан. Гражданин - собственник жилого помещения может использовать его для

личного проживания и проживания членов его семьи. Жилые помещения могут сдаваться их собственниками для проживания на основании договора.

3. Размещение в жилых домах промышленных производств не допускается. Размещение собственником в принадлежащем ему жилом помещении предприятий, учреждений, организаций допускается только после перевода такого помещения в нежилое. Перевод помещений из жилых в нежилые производится в порядке, определяемом жилищным законодательством.

Статья 551 ГК РФ. Государственная регистрация перехода права собственности на недвижимость

1. Переход права собственности на недвижимость по договору продажи недвижимости к покупателю подлежит государственной регистрации.

2. Исполнение договора продажи недвижимости сторонами до государственной регистрации перехода права собственности не является основанием для изменения их отношений с третьими лицами.

3. В случае, когда одна из сторон уклоняется от государственной регистрации перехода права собственности на недвижимость, суд вправе по требованию другой стороны вынести решение о государственной регистрации перехода права собственности. Сторона, необоснованно уклоняющаяся от государственной регистрации перехода права собственности, должна возместить другой стороне убытки, вызванные задержкой регистрации.

Статья 558 ГК РФ. Особенности продажи жилых помещений.

1. Существенным условием договора продажи жилого дома, квартиры, части жилого дома или квартиры, в которых проживают лица, сохраняющие в соответствии с законом право пользования этим жилым помещением после его приобретения покупателем, является перечень этих лиц с указанием их прав на пользование продаваемым жилым помещением.

2. Договор продажи жилого дома, квартиры, части жилого дома или квартиры подлежит государственной регистрации и считается заключенным с момента такой регистрации.

**Приложение 11**

**Динамика основных экономических показателей деятельности**

**ООО «ДиАл-М» за 2014-2016 гг.**

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+;-)			Темп роста, (%)		
	2014	2015	2016	2015/ 2014гг.	2016/ 2015гг.	2016/ 2014гг.	2015/ 2014гг.	2016/ 2015гг.	2016/ 2014гг.
Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. руб.	35621	35766	38183	+145	+2417	+2562	100	106	107
Себестоимость товаров, услуг, тыс. руб.	28318	27487	29050	-831	+1563	+732	97	105	102
Уровень себестоимости, %	79,5	76,9	76,1	-2,6	-0,8	-3,4	96	99	95
Валовая прибыль, тыс. руб.	7303	8279	9133	+976	+854	+1830	113	110	125
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1857	2277	2666	+420	+389	+809	122	117	143
Чистая прибыль, тыс. руб.	427	523	837	+96	+314	+410	122	160	196
Уровень чистой прибыли, %	1,2	1,5	2,2	0,3	0,7	1,0	125	146	183
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	11169	12463	13529	1294	1066	2360	111	108	121
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1781	1904	1644	+123	-260	-137	106	86	92
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	5379	5567	6005	188	438	626	103	107	111
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	6678	7030	7591	352	561	913	105	108	113
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	7516	8748	9116	1232	368	1600	116	104	121
Среднесписочная численность работников, чел.	4	6	9	2	3	5	150	150	225
Величина используемого капитала, тыс. руб.	13537	15196	15150	1659	-46	1613	112	99	111

## Приложение 13

### Анкета для выявления типа корпоративной культуры по методу Коула

Выберете для каждого утверждения один из 4-х вариантов продолжения, которые с Вашей точки зрения является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»).

В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

1. Жизнь организации должна направляться
  - a. сильным руководством
  - b. постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации
  - c. инициативой каждого отдельного сотрудника
  - d. коллективной работой на основе общей идеи
2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен
  - a. обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных
  - b. внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»
  - c. быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества
  - d. обладать властью и соответствующим положением
3. Повседневная работа должна
  - a. быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений
  - b. постоянно совершенствоваться
  - c. зависеть от того, что скажет руководство
  - d. выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели
4. Желания и интересы отдельных сотрудников
  - a. должны согласовываться с интересами организации через договоренности

b. индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей

c. должны совпадать с интересами организации

d. должны быть подчинены интересам организации

5. Основная задача руководства

a. задать общую цель и разъяснить, как ее достичь

b. четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными

c. задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития

d. дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным и спрашивать только результат

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками - это

a. угроза стабильности организации, мешают работе

b. тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами

c. продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах

d. необходимость для эффективного решения проблем

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе

a. деловых интересов

b. эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу

c. открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов

d. формальных правил, принятых в организации

8. Рабочая информация и данные

a. это совместное знание, которое не нужно выносить вовне

b. должны контролироваться и доступ к ним должен быть ограниченным

c. оцениваются и распределяются открыто

d. личное достоинство каждого, поэтому должно использоваться для индивидуальных достижений

9. Решения в организации должны приниматься на основе

- a. обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон
- b. принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании
- c. потенциальной выгоды (прибыли) и рисков
- d. нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества

10. Предпочтительно делать что-либо

- a. ориентируясь на выгоду для себя и организации
- b. в соответствии с общими целями задачами и исходя из традиций организации
- c. с оригинальностью и изобретательностью
- d. придерживаясь норм и инструкций

11. Рабочая обстановка должна быть

- a. соревновательная, конкурентная и ориентирована на получение конкретного результата
- b. возбуждающая, изменчивая и с творческими возможностями
- c. стабильная, знакомая и безопасная
- d. гармоничная, нравиться людям

12. Основным принципом организации должно быть:

- a. мы одна семья
- b. выживает сильнейший
- c. без порядка и сильная рать погибает
- d. нет предела совершенству

Спасибо за помощь!

## Ключи к опроснику на определение склонности к типу организационной культуры

По таблице нужно определить преобладающий тип культуры (к какому типу относится наибольшее число ответов). Чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

№	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

ООК - органическая организационная культура

ПрОК - предпринимательская организационная культура

БОК - бюрократическая организационная культура

ПОК - партиципативная организационная культура

## Приложение 13

### Анкета для выявления типа корпоративной культуры по методу Коула

Выберете для каждого утверждения один из 4-х вариантов продолжения, которые с Вашей точки зрения является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»).

В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

1. Жизнь организации должна направляться
  - a. сильным руководством
  - b. постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации
  - c. инициативой каждого отдельного сотрудника
  - d. коллективной работой на основе общей идеи
2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен
  - a. обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных
  - b. внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»
  - c. быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества
  - d. обладать властью и соответствующим положением
3. Повседневная работа должна
  - a. быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений
  - b. постоянно совершенствоваться
  - c. зависеть от того, что скажет руководство
  - d. выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели
4. Желания и интересы отдельных сотрудников
  - a. должны согласовываться с интересами организации через договоренности

b. индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей

c. должны совпадать с интересами организации

d. должны быть подчинены интересам организации

5. Основная задача руководства

a. задать общую цель и разъяснить, как ее достичь

b. четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными

c. задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития

d. дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным и спрашивать только результат

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками - это

a. угроза стабильности организации, мешают работе

b. тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами

c. продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах

d. необходимость для эффективного решения проблем

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе

a. деловых интересов

b. эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу

c. открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов

d. формальных правил, принятых в организации

8. Рабочая информация и данные

a. это совместное знание, которое не нужно выносить вовне

b. должны контролироваться и доступ к ним должен быть ограниченным

c. оцениваются и распределяются открыто

d. личное достояние каждого, поэтому должно использоваться для индивидуальных достижений

9. Решения в организации должны приниматься на основе

- a. обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон
- b. принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании
- c. потенциальной выгоды (прибыли) и рисков
- d. нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества

10. Предпочтительно делать что-либо

- a. ориентируясь на выгоду для себя и организации
- b. в соответствии с общими целями задачами и исходя из традиций организации
- c. с оригинальностью и изобретательностью
- d. придерживаясь норм и инструкций

11. Рабочая обстановка должна быть

- a. соревновательная, конкурентная и ориентирована на получение конкретного результата
- b. возбуждающая, изменчивая и с творческими возможностями
- c. стабильная, знакомая и безопасная
- d. гармоничная, нравиться людям

12. Основным принципом организации должно быть:

- a. мы одна семья
- b. выживает сильнейший
- c. без порядка и сильная рать погибает
- d. нет предела совершенству

Спасибо за помощь!

## Ключи к опроснику на определение склонности к типу организационной культуры

По таблице нужно определить преобладающий тип культуры (к какому типу относится наибольшее число ответов). Чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

№	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

ООК - органическая организационная культура

ПрОК - предпринимательская организационная культура

БОК - бюрократическая организационная культура

ПОК - партиципативная организационная культура

Анкета

*Целью исследования является определение существующих особенностей организационной культуры компании. Для того чтобы правильно ответить на вопросы необходимо обвести букву того варианта ответа, с которым вы больше всего согласны. Нас интересует только Ваше личное мнение.*

1. Сотрудников нашей компании связывает высокое чувство семейственности и дружественных отношений между собой, часто не ограниченных работой:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

2. Наша компания представляет собой среду, где царит дух динамизма, предпринимательства, поиска новых идей:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

3. Наша компания наполнена мыслями о том, что мы должны победить своих конкурентов, укрепить свои лидирующие позиции:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

4. В нашей компании сотрудники, как правило, связаны определенными планами работы, задачами, которые обязательны для выполнения:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

5. Наши сотрудники легко могут обратиться к руководителю отдела или компании за советом или даже помощью при выполнении новой работы, если есть тонкости, которые непонятны, но важны для выполнения задания:

1. полностью согласен;

2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

6. Первые лица нашей компании приветствуют изобретение и разработку сотрудниками новых идей и методов развития компании:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

7. Наши руководители настраивают сотрудников на то, что они должны стараться работать эффективно и старательно, чтобы компания могла быть сильной на рынке:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

8. Наши руководители отделов и компании стремятся, чтобы все сотрудники работали по определенным правилам, которые прописаны в официальных документах:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

9. Желание хорошо работать в нашей компании подкрепляется тем, что у всех сотрудников есть некоторая общая цель, и каждый бы хотел внести в ее достижение свой вклад:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

10. Желание хорошо работать в нашей компании подкрепляется тем, что в работе можно выделить много интересного, нового, неординарного:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;

4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

11. Любым сотрудником, который внес значительный вклад в развитие нашей компании, помог ей занять более значительное место на рынке всегда будет премирован, а сотрудник, который систематически не справляется со своей задачей – всегда наказан.

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

12. Для того чтобы сотрудник наверняка получил премию или любое другое дополнительное вознаграждение, ему/ей достаточно только выполнять поставленные планы, действовать только по установленным правилам и инструкциям:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

13. Одним из главных факторов успеха нашей компании является построение дружественного морального климата:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

14. Высокий, качественный уровень работы нашей компании обусловлен общей склонностью сотрудников к новаторству, поиску новых и нестандартных решений:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

15. Успех работы нашей компании достигается благодаря конкуренции между сотрудниками и жесткой системе поощрений и наказаний:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;

4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

16. Достижение планируемых показателей развития и необходимой нормы рентабельности является для нашей компании одним из главных признаков успешности деятельности:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

17. Наша компания, прежде всего, стремится сохранить целостность своего коллектива, развивать и обучать многих его представителей, поддерживать доверительные отношения внутри коллектива:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

18. Первой стратегической целью нашей компании является развитие новых и уникальных методов работы и реализация новых идей при допустимых уровнях риска:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

19. Самой главной целью нашей компании является победа в конкурентной борьбе:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;
5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

20. Основной целью нашей компании является достижение настолько плавного и контролируемого хода работы, чтобы планировать деятельность компании на все более длительные перспективы:

1. полностью согласен;
2. скорее согласен, чем не согласен;
3. скорее не согласен, чем согласен;
4. полностью не согласен;

5. затрудняюсь ответить;
6. другое:

*Благодарим за сотрудничество.*

Ключ к тесту:

- Присвоим буквенным ответам числовой эквивалент:  
 $a=+2, b=+1, c=0, d=-1, e=-2$ .

- Сложим ответы:

- клан: 1,5,9,13,17;

- адхократия: 2,6,10,14,18;

- рынок: 3,7,11,15,19;

- бюрократия: 4,8,12,16,20;

Параметры оценок:

- Минимальное значение одной оценки -10;

- Максимальное значение одной оценки +10;

Тренинги для риелторов в г. Белгород

Название организации	Название курса	Тип документа	Стоимость (1 чел.)
Ассоциация профессиональных консультантов «Детектор»	Успешный старт риэлтора	удостоверение о повышении квалификации (от 16 часов до 250 часов) и диплом о переподготовке (от 250 часов и выше).	От 3000 руб. до 7000 руб.
Тренинговый центр «Бизнес- коммуникации»	Эффективная продажа недвижимости	удостоверение о повышении квалификации	3000 руб.
Тренинговое агентство «Мир»	Риэлтор и риэлторская услуга	удостоверение о повышении квалификации	2500 руб.

## **Правила корпоративного поведения ООО «ДиАл-М»**

Правила корпоративной этики поведения сотрудников ООО «ДиАл-М»

### **1. Введение**

1.1. Правила корпоративной этики поведения сотрудников ООО АН «Ларец» (далее – Правила) являются сводом этических и нравственных норм и правил поведения, принимаемых и разделяемых каждым сотрудником ООО «ДиАл-М» независимо от уровня занимаемой им должности. Каждый сотрудник ООО «ДиАл-М» (далее – Компании) принимает на себя обязательство в ходе своей деятельности руководствоваться положениями данного Правила.

1.2. Основная цель Правила – определение и закрепление стандартов деятельности Компании и поведения ее сотрудников, направленных на повышение прибыльности, успешности и эффективности Компании, а также на повышение уровня внутрикорпоративной жизни сотрудников.

1.3. Персонал и руководители всех звеньев Компании не вправе принимать решения или осуществлять какие-либо действия, которые идут вразрез с корпоративными ценностями и могут нанести ущерб деловой репутации и интересам ООО «ДиАл-М».

1.4. Поступая на работу в компанию, каждый сотрудник знакомится с текстом настоящего Правила принимает и разделяет его принципы, осознает их обязательный характер в рамках своей профессиональной деятельности.

2. Наша компания – ООО «ДиАл-М» работает на рынке недвижимости с 2008 года. За это время компания вошла в число лидеров рынка риэлторских услуг. Залогом успешности Агентства стал коллектив профессионалов и вектор руководства на лидерство в этой отрасли. За 6 лет наша команда выросла до 9 человек. Мы гордимся, что уже более трех тысяч семей воспользовались помощью сотрудников компании для улучшения своих жилищных условий. Специалисты Агентства одинаково хорошо работают во всех сегментах рынка, будь то жилая, коммерческая или загородная недвижимость. Только в 2013 году с участием ООО «ДиАл-М» было совершено 350 сделок купли-продажи.

С 2011 года Агентство занимается инвестициями в строительство. На счету компании два коттеджа и один таунхаус на четыре семьи, которые были построены, сдан и по достоинству оценены покупателями. Профессионализм риэлторов ООО «ДиАл-М» основан не на слепой удаче или умении «уговорить» клиента а на знании нюансов рынка недвижимости, информированности, адекватной оценке стоимости объектов, доскональном знании города и самое главное, любви к своему делу. Наши специалисты постоянно повышают свой профессиональный уровень, посещают тренинги и семинары. Педантизм и скрупулезное внимание к мелочам, сопровождение клиента на всех этапах сделки позволяют Агентству гарантировать юридическую чистоту объекта. В 2012 году компания прошла добровольную

сертификацию услуг на рынке недвижимости Деятельность ООО «ДиАл-М» застрахована в ОСАО «Ресо Гарантия» на 110 тысяч долларов.

ООО «ДиАл-М» является постоянным участником форумов, конгрессов, ярмарок недвижимости высокое качество наших услуг по достоинству оценили не только клиенты, но и коллеги. Компания неоднократно становилась номинантом премии «Лучшее агентство недвижимости Белгорода». Руководство ООО «ДиАл-М» заинтересовано не только в развитии собственного бизнеса, но также понимает необходимость формирования цивилизованного рынка риэлторских услуг. Именно поэтому компания вступила в некоммерческое партнерство «Российская гильдия риэлторов». В совете РГР и в комитета партнерства руководство Агентства решает ключевые вопросы развития рынка недвижимости. Компания не забывает и о благотворительности. ООО «ДиАл-М» заключило постоянное соглашение с детской юношеской спортивной школой по самбо и дзюдо города Белгорода об оказании благотворительной помощи этой организации. Операции с недвижимостью не просто словосочетание - это наша профессия. Мы понимаем, насколько это технологически сложный процесс, и помогаем нашим клиентам пройти его без нервотрепок и лишних переживаний и заботимся о том, чтобы от каждой сделки остались только хорошие воспоминания.

3. Миссия компании – создание и развитие цивилизованного рынка недвижимости. Риэлтор должен гордиться своей профессией и высоко держать ее марку. Мы уверены, что проводить операции с недвижимостью должны специалисты, которые несут ответственность за каждый свой шаг и пользуются уважением и доверием своих клиентов. Но гордиться успехами в бизнесе по-настоящему можно лишь там, где есть цивилизованный рынок. Потому руководство компании прикладывает все усилия для создания и поддержания высоких стандартов деятельности риэлтора. Агентство недвижимости ООО «ДиАл-М» является постоянным членом некоммерческого партнерства «Российской гильдии риэлторов».

Мы горды тем, что совместно с коллегами создаем новую российскую модель риэлторского бизнеса, которая гармонично сочетает передовой опыт и лучшие отечественный традиции предпринимательства. Мы формируем высокие стандарты ведения бизнеса инновационные технологии, создавая новые возможности для развития сотрудников, партнеров, коллег, инвесторов.

#### 4. Ценности компании.

4.1. Постоянное развитие и совершенствование Команда агентства недвижимости ООО «ДиАл-М» ставит перед собой высокие цели, достижение которых требует серьезных усилий и работы надо собой. Компания заинтересована в квалифицированных кадрах и заботится об их профессиональном росте. Каждый новый день – это шаг вперед. Развиваясь и совершенствуясь, мы создаем будущее не только для себя, но и для людей, с которыми работаем.

4.2. Надежность. Мы стремимся работать так, чтобы дети и внуки наших сегодняшних клиентов, когда придет время, обратились за помощью в агентство недвижимости «ДиАл-М». В основе отношений с клиентами лежит доверие, ответственность и честность. Мы не рискуем интересами тех, для кого работаем.

4.3. Потенциал сотрудников. Сотрудники – основное конкурентное преимущество Компании. Мы намерены создавать все условия для соблюдения интересов наших сотрудников, поэтому для Компании важны:

- профессиональное и личностное развитие сотрудников;
- справедливая оценка вклада каждого сотрудника;
- инициативность сотрудников;
- создание благоприятного морально-психологического климата и нормальных условий труда на рабочих местах;
- забота о здоровье и благополучии сотрудников и членов их семей.

4.4. Сплоченность и командный дух.

Мы объединяемся в команду, энергия которой заключается во взаимной поддержке и уважении мнения каждого. Для достижения лучших результатов мы готовы к самоотдаче и компромиссам. Каждый из нас прилагает максимум усилий, чтобы создать в коллективе атмосферу сотрудничества и доброжелательности.

4.5. Лидерство.

Мы стремимся быть на шаг впереди, задавать тенденции развития рынка риэлторских услуг, предлагать нашим клиентам лучшие и качественные решения.

5. Нормы и правила корпоративной этики

5.1. Отношение к сфере связей с общественностью и СМИ. ООО «ДиАл-М» следит за соблюдением высоких этических стандартов в отношениях Компания со средствами массовой информации, сокрытия и/или искажения фактов в своей публичной деятельности или других мероприятиях по связям с общественностью. Все контакты со СМИ осуществляются сотрудниками в рамках своей компетенции и по согласованию с непосредственным руководителем. Самостоятельно взаимодействовать со СМИ по рабочим вопросам сотрудникам Компании запрещено.

5.2. Обслуживание клиента

Обслуживание клиентов – важнейшая задача компании, поэтому сотрудники должны обеспечить любого клиента наилучшим сервисом. В условиях жесткой конкуренции клиент может перейти к конкуренту из-за некачественного сотрудничества с ним.

Предупредительное отношение к клиенту, создание наиболее благоприятных условий для него является залогом длительных партнерских отношений. С любым посетителем офиса сотрудники должны вести себя уважительно и приветливо. Не должно возникать ситуаций, когда клиент находится в офисе один. На появление клиента сотрудник Компании должен отреагировать немедленно. В случае, если клиент пришел к специалисту, которого в настоящее время нет, необходимо вежливо перенаправить его, дав

подробные объяснения о том, кто может решить возникшую у клиента проблему. За задержки в обслуживании клиентов, а также за некачественное или недостаточно профессиональное обслуживанием ответственность несет непосредственный руководитель подразделения, которое обслуживало клиента. Подробно, как работать с клиентом, изложено в Инструкции по работе с клиентами.

### 5.3. Рабочее время сотрудников

Режим работы для всех сотрудников Компании с 10.00 до 19.00, если иное не оговорено в индивидуальном контракте сотрудника с Компанией. Для того, чтобы начинать свой рабочий день вовремя (подготовить рабочее место и подготовиться самому), сотрудник должен быть на рабочем месте за 10 минут до официального времени начала рабочего дня. Появление на работе после официального начала рабочего дня является опозданием.

При невозможности прийти на работу вовремя сотрудник должен известить своего непосредственного руководителя или офис-менеджера офиса о возникших проблемах заблаговременно или не позже, чем в течение двух часов с момента начала рабочего дня. Систематические опоздания сотрудников на работу влекут за собой дисциплинарные взыскания и наказания.

Опаздывая, вы не уважаете не только себя, но и руководство, и коллег! Время перерыва на обед составляет 1 сам. Перерыв на обед в Компании должны быть установлены так, чтобы в офисе всегда находились сотрудники, которые могут ответить на телефонные звонки, предоставить информацию, проконсультировать.

Руководитель офиса составляет расписание дежурств сотрудников в офисе не неделю и ведет журнал дежурств.

Руководитель офиса составляет индивидуальный план работы на неделю для своего сотрудника и контролирует его выполнение.

### 5.4. Внешний вид сотрудников

Сотрудники представляют облик Компании для клиентов, поэтому от имиджа каждого конкретного сотрудника, его поведения на рабочем месте и работы с клиентами и партнерами Компании зависит имидж Компании и, в конечном счете, его коммерческий успех. Сотрудники компании должны приходить на работу, имея внешний вид, соответствующий имиджу и репутации Компании. Сотрудники Компании должны поддерживать деловой стиль, который создает деловой имидж Компании. Поэтому руководство Компании формулирует несколько общих требований к своим сотрудникам:

- каждый сотрудник должен выглядеть аккуратным, с причесанными волосами. Мужчины должны быть выбриты либо иметь аккуратно подстриженные усы/бороду;

- стиль одежды – деловой, одежда – опрятная, чистая и выглаженная;

- в зимний и межсезонный период сотрудники должны иметь на рабочем месте чистую обувь. Недопустимо находиться на рабочем месте в верхней одежде, а также в головных уборах;

- недопустимо нахождение на рабочем месте сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами, в вызывающей одежде.

#### 5.5. Рабочее место

Порядок, чистота, аккуратность офиса и рабочего места создают благоприятное впечатление о Компании. Стремитесь создать наибольший комфорт для клиента, себя и сотрудников. Компания приветствует индивидуальный стиль рабочего места, если он не противоречит имиджу Компании. Каждый сотрудник должен поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте и следить за порядком в офисе. Любая информация, полиграфические издания на стенах офисного помещения должны быть помещены в рамки и под стекло. На рабочем месте запрещено играть в компьютерные и иные игры и заниматься посторонними делами, не связанными со служебными вопросами.

-использовать междугородную или международную связь в личных целях.

-использование внутренней почты не по назначению. Категорически запрещается рассылка по внутренней почте информации, не относящейся к бизнес

-деятельности Компании.

-находится в состоянии алкогольного или наркотического опьянения при выполнении рабочих заданий.

На рабочем месте запрещено принятие пищи. Исключение составляют напитки (чай, кофе, вода и т.п.), конфеты, печенье.

Прием пищи осуществляется в специально отведенном для этого месте.

Документы, составляющие коммерческую тайну Компании, а также иные вещи, документы, предметы и материалы, использование или разглашение которых сторонними лицами (в т.ч. контролирующими организациями) может привести к ущербу для Компании, не должны находиться на рабочем столе сотрудников и в доступных для посторонних людей местах.

Недопустимо держать на рабочем месте:

-художественную литературу, журналы, газеты, не имеющие прямого отношения к служебной деятельности;

-одежду, посуду, косметику.

#### 5.6. Корпоративные мероприятия

Сотрудники компании не могут отказываться от участия в корпоративных мероприятиях.

Неформальные мероприятия

–День рождения Компании, субботник, совместные праздники и тренинги

–важные события в жизни коллектива Компании.

-при любых мероприятиях, проводимых в офисе, офис оставлять чистым (уборка столов, мойка посуды, вынос мусора). Не допускается нахождение в офисе до ночи. Все мероприятия, проводимые в офисе должны заканчиваться не позже 20.00.

#### 5.7. Правила проведения деловых собраний и совещаний в Компании.

При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью

В компании приняты следующие правила и нормы:

1. Приходить на собрания и совещания, далее деловые мероприятия.

Вовремя

2. Заранее готовиться к предстоящим деловым мероприятиям.

3. Перед началом делового мероприятия ставить на виброзвонок мобильный телефон, либо отключать его звук.

4. В случае необходимости покинуть деловое мероприятие, спросить разрешение у ведущего, если это не оговаривалось заранее, негромко извиниться и покинуть помещение.

#### 5.8. Правила подачи объявлений в рекламу

Для подачи объявлений по объекту в рекламу в Компании существует следующий алгоритм действий:

- риелтор составляет текст объявлений (техническое описание объекта, территориальное расположение, условия, цена и т.д.)

- предоставляет фото объекта в формате jpg (наружное фото, фото помещения)

- предоставляет планировку объекта в формате jpg