

Наталия Березовская

# УСПЕХ НА ПРОКАТ

**TOP SECRET**

СЕКРЕТЫ МАСШТАБИРОВАНИЯ  
БИЗНЕСА КРАТКОСРОЧНОЙ  
АРЕНДЫ

Камелия  
издательство

Наталия Березовская

# Успех напрокат. Секреты масштабирования бизнеса краткосрочной аренды

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2024

УДК 33  
ББК 65  
Б48

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

- Березовская Наталья**
- Б48 Успех напрокат. Секреты масштабирования бизнеса  
краткосрочной аренды / Наталья Березовская. – [б. м.] :  
Издательские решения, 2024. – 90 с.  
ISBN 978-5-0064-6085-0

Арендный бизнес привлекает предпринимателей по всему миру. Книга «Успех напрокат. Секреты масштабирования бизнеса краткосрочной аренды» – практическая инструкция от собственника крупной управляющей компании для предпринимателей, которые стремятся к успешной реализации проектов в сфере посuttончной аренды. Информация ориентирована как на начинающих бизнесменов, так и на владельцев работающих компаний, которые желают увеличить прибыль, рентабельность и масштабы своего дела.

**УДК 33  
ББК 65**

16+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях, когда рынок недвижимости активно развивается в большинстве стран мира, краткосрочная аренда становится все более востребованным сегментом, привлекая внимание как инвесторов, так и профессиональных управляющих.

Краткосрочная аренда, также известная как посуточная аренда или *vacation rental* (от англ. *vacation* – отпуск и *rental* – аренда), представляет собой особый сегмент, который характеризуется высокой динамичностью и специфическими требованиями к управлению. В отличие от долгосрочной аренды данный вид деятельности предполагает более интенсивное взаимодействие с клиентами, повышенные требования к качеству обслуживания и необходимость оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Эффективное управление бизнесом краткосрочной аренды требует целостного подхода, который объединяет стратегическое планирование, операционное совершенствование и адаптацию организационных структур компаний под масштабы бизнеса.

В контексте книги под управляющей компанией в сфере краткосрочной аренды понимается организация, которая осуществляет комплексное управление объектами недвижимости, включая маркетинг, бронирование, подготовку помещений, взаимодействие с гостями и обеспечение надлежащего технического состояния объектов на протяжении всего периода эксплуатации. Ключевыми факторами успеха в данной области являются эффективная организационная структура, оптимизированные бизнес-процессы и высокий уровень клиентского сервиса.

Книга призвана предоставить комплексное руководство по созданию и эффективному функционированию управляющей компании в сфере краткосрочной аренды, учитывая спе-

цифику рынка и потребности целевой аудитории. Основная цель заключается в систематизации знаний и практического опыта, которые необходимы для успешного запуска и развития бизнеса в данной области. Материал ориентирован на предпринимателей, менеджеров и специалистов, стремящихся освоить или усовершенствовать свои навыки в столь непростой сфере. Особое внимание уделяется организационным структурам, оптимальным для различных масштабов деятельности, а также ключевым бизнес-процессам, обеспечивающим эффективную работу компаний.

В книге рассмотрены различные аспекты создания и функционирования управляющей компании, начиная с базовых принципов построения организационной структуры и заканчивая специфическими вопросами контроля качества и правового регулирования деятельности. Особое вниманиеделено масштабированию бизнеса и адаптации организационной структуры к увеличению количества управляемых объектов.

Материал структурирован таким образом, чтобы обеспечить последовательное и логичное изложение информации, позволяющее читателю сформировать целостное представление о процессе создания и управления компанией в сфере краткосрочной аренды. Практические рекомендации, основанные на реальном опыте успешного предприятия, призваны помочь в принятии обоснованных управленческих решений и избежать типичных ошибок на различных этапах развития бизнеса.

В книге также анализируются организационные структуры, операционные процессы и системы контроля качества в компаниях с различным размером портфеля. Ключевые выводы подчеркивают важность масштабирования организационных моделей, стандартизации операционных процедур и внедрения надежных механизмов контроля качества. А также подчеркиваются критические аспекты масштабируемости бизнеса и адаптации организационной структуры по мере увеличения количества управляемых объектов.

Таким образом, книга представляет собой комплексный инструмент для профессионалов, стремящихся к успешной реализации проектов в сфере краткосрочной аренды, управлению эффективностью и конкурентоспособностью компании на этом динамичном и перспективном рынке.

## ОБ АВТОРЕ

Сегодня Наталия Березовская – основатель, владелец и руководитель компании, специализирующейся на краткосрочной аренде жилья The Loft Studio Moscow. Окончила школу с отличием (отмечена золотой медалью в г. Магадан), также с отличием окончила Байкальский государственный университет экономики и права (г. Иркутск), где получила экономическое образование по специальности «Экономика и управление в строительстве».

С 22 лет начала выстраивать карьеру, работая в крупнейших компаниях России на руководящих должностях, таких как ПАО «МТС», ПАО «Сбербанк России», страховая компания «Росгосстрах-Жизнь», страховая компания «Ренессанс-Жизнь». В 26 лет открыла свой первый бизнес – сеть магазинов ювелирной бижутерии по франшизе крупного российского производителя. Интерес к развитию собственного бизнеса и переезд в Москву в 2016 году подтолкнули Наталию к освоению столичного рынка недвижимости.

В ходе риелторской деятельности Наталия заметила, что многие клиенты, с которыми выстраивались долгосрочные отношения, хотели инвестировать в квартиры с целью их дальнейшей сдачи в аренду. Ей регулярно поступали заказы на поиск жилья для сдачи в краткосрочную аренду, что привело к пониманию востребованности данного сегмента рынка и поиска способов его развития.

Умение легко вести переговоры, постоянное общение с продавцами недвижимости и арендодателями дали позитивные результаты – пришла идея создания компании по управлению краткосрочной арендой недвижимости. Умелое совмещение навыков и знаний риелтора с одной стороны, и наработанной клиентской базы с другой, позволило за несколько месяцев найти в управление первые 5 квартир. А далее последовало активное

развитие бизнеса: набор персонала, отстройка от исполнительских функций и создание крупной управляющей компании The Loft Studio Moscow (г. Москва).

За 7 лет работы компания взяла в управление 120 жилых объектов в Москве и Московской области, успешно сдает их в краткосрочную аренду и развивает бизнес в сфере инвестиций в недвижимость. Сегодня The Loft Studio Moscow – агентство полного цикла по управлению недвижимостью, оказывающее весь спектр услуг: подбор и анализ объектов недвижимости для инвестирования, покупка, сдача в длительную и краткосрочную аренду, продажа, перепланировка, ремонт, оснащение объектов недвижимости «под ключ».

Большой штат сотрудников, более 30 человек (коммерческий директор, менеджеры по маркетингу, специалист по подбору персонала, отдел продаж, начальник отдела обслуживания сети, горничные, мастера по ремонту и обслуживанию апартаментов, финансовая служба, менеджер контроля качества, юрист, риелторы), позволяет говорить об успешности и устойчивости выбранной стратегии и эффективных управленческих решениях.

The Loft Studio Moscow является крупным партнером таких сервисов по поиску и онлайн-бронированию недвижимости, работающих на территории России и стран СНГ, как: «Авито», ЦИАН, «Яндекс недвижимость», «Яндекс путешествия», «Суточно.ру», «Островок», «Броневик» и многих других, а также аккредитованной российской платформы для управления посуточным бизнесом RealtyCalendar, и компании, занимающейся разработкой и внедрением решений для автоматизации заселения гостей, выпускающей электронные замки под своей торговой маркой FLATSHARING.

Как опытный менеджер, Наталия шаг за шагом выстраивала единый механизм работы всех звеньев ее компании, применяя многочисленные технологии: электронные замки для удаленного заселения гостей (Smart Locks and Electronic Locks), SIP-телефонию (Session Initiation Protocol), CRM-систему (Customer

Relationship Management), а именно, ИТ-платформу RealtyCalendar – Channel manager, синхронизированный со всеми площадками бронирования OTA (Online Travel Agencies), программы онлайн-оплаты (Online Payment Services & Systems), автоматизированные программы по оценке удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Survey Software), чат-боты, в том числе и по автоматическому калькулированию расходов компании (Automation of Accounting Processes), омниканальную платформу для объединения всех каналов связи с клиентами в единый (Omnichannel Communication Platform) и многое другое.

В 2022 году Наталия Березовская была приглашена в коллегию жюри Международной престижной отраслевой премии Investment Leaders Forum & Award. В состав экспертов она вошла как признанный профессионал в сфере недвижимости, имеющий собственные инновационные разработки, значительно повлиявшие на отрасль, а также как руководитель крупной компании, показавшей значительные результаты в области инвестиционной деятельности.

В 2023 году Наталия стала членом экспертного совета премии «Время инноваций», которая вручается с 2011 года за лучшие проекты и практики по внедрению, разработке и развитию инноваций. Лауреаты премии – флагманы российской экономики, которые определяют инновационную деятельность как приоритетную стратегию и бизнес-модель. Экспертный совет премии – признанные специалисты в области науки, инноваций, авторитетные общественные деятели, представители бизнеса и органов государственной власти.

Наталия Березовская является членом ассоциации деятелей культуры и бизнеса «Я лидер», что позволяет ей продвигать интересы профессионалов индустрии краткосрочной аренды в органах власти.

Активное участие в развитии индустрии недвижимости привело Наталию в Московскую ассоциацию предпринимателей – старейшую общественную организацию, объединяющую руководителей предприятий и бизнесменов России. В 2023 году она

была награждена дипломом ассоциации «За выдающийся вклад в развитие индустрии краткосрочной аренды жилой недвижимости».

В 2024 победила в номинации «Лидер рынка краткосрочной аренды» «За весомый вклад в цифровизацию и развитие сферы краткосрочного размещения гостей» премии National Business Awards (ежегодная Национальная Бизнес Премия).

Наталья регулярно публикует статьи в ведущих изданиях науки и бизнеса. Так, в журнале «Экономика и предпринимательство» в статье «Разработка технологической платформы в управлении краткосрочной арендой недвижимости» она провела обзор разработанной ей инновации и исследование на тему влияния цифровых технологий на управление недвижимостью. В 2023 году эта разработка принесла ей победу в номинации «Предприниматель года в сфере инвестиций в недвижимость» международной премии для предпринимателей THE BEST BUSINESS AWARDS.

Достижения Натальи Березовской в индустрии недвижимости не остались незамеченными крупнейшими российскими СМИ. Ее экспертное мнение, аналитические прогнозы, нативные советы, успешный предпринимательский опыт стали интересны таким изданиям, как «Генеральный директор», «Комсомольская правда», «Свободная пресса» и другим.

Создание и внедрение передовых стратегий, поиск нестандартных решений и стремление стать лидером рынка позволили основателю и самой управляющей компании The Loft Studio Moscow стать одним из ведущих игроков рынка с устойчивой репутацией и флагманом инноваций на рынке краткосрочной аренды жилья.

# ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И ФУНКЦИОНАЛ СОТРУДНИКОВ ПРИ РАЗЛИЧНОМ КОЛИЧЕСТВЕ КВАРТИР

Эффективное функционирование управляющей компании в сфере краткосрочной аренды во многом зависит от правильно выстроенной организационной структуры. При разработке оргструктуры следует руководствоваться принципами оптимального распределения обязанностей, четкой субординации и эффективного взаимодействия между подразделениями. Ключевые факторы, которые влияют на выбор организационной структуры, – количество управляемых объектов, их географическое расположение, целевая аудитория и стратегические цели самой компании.

Общие принципы построения организационной структуры в сфере управления краткосрочной арендой включают в себя:

- функциональное разделение труда,
- иерархичность управления,
- наличие формальных правил и процедур,
- гибкость и адаптивность к изменениям рыночных условий.

При этом важно учитывать, что структура компании должна эволюционировать вместе с ростом бизнеса, обеспечивая оптимальное соотношение между эффективностью управления и операционными издержками.

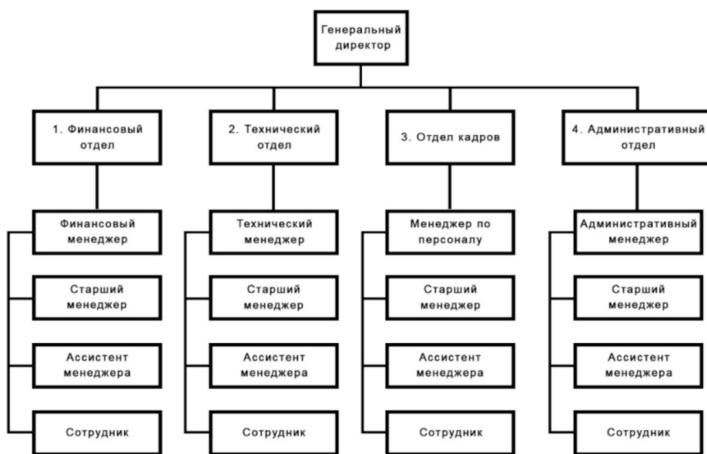
Прежде чем перейти к специфике организационных структур в сфере краткосрочной аренды, стоит рассмотреть общие типы организационных диаграмм, используемых в бизнесе.

## ***Типы организационных структур***

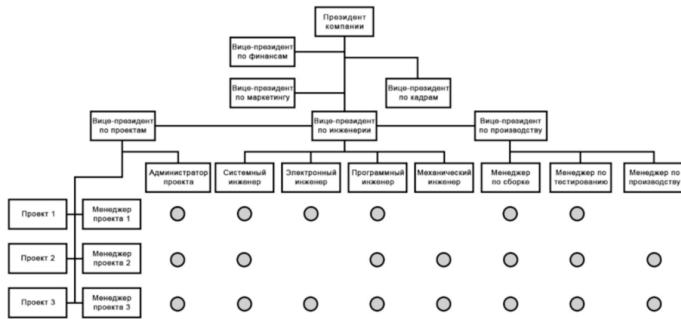
В современной теории менеджмента выделяют несколько основных типов организационных структур, призванных ре-

шать различные задачи на разных этапах функционирования бизнеса.

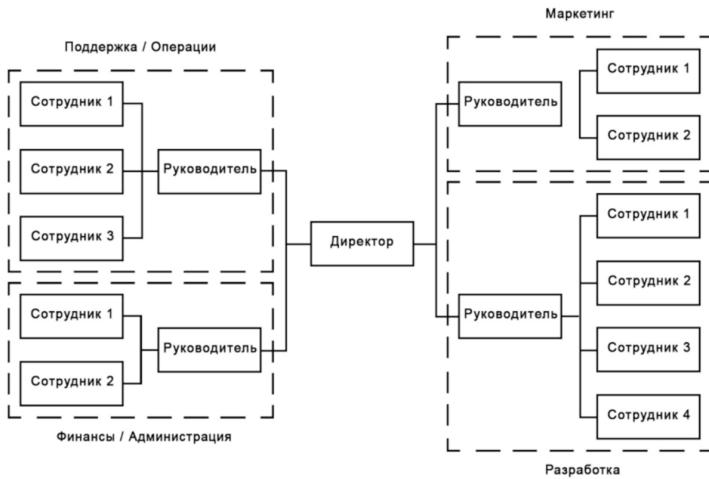
1. Иерархическая структура – наиболее традиционная модель, где сотрудники распределены по группам с четкой вертикалью подчинения. Эта структура может быть далее подразделена на функциональную, географическую или продуктовую, в зависимости от принципа группировки.



2. Матричная структура предполагает двойное подчинение сотрудников – функциональным руководителям и руководителям проектов. Эта модель обеспечивает гибкость, но может создавать конфликты в управлении.

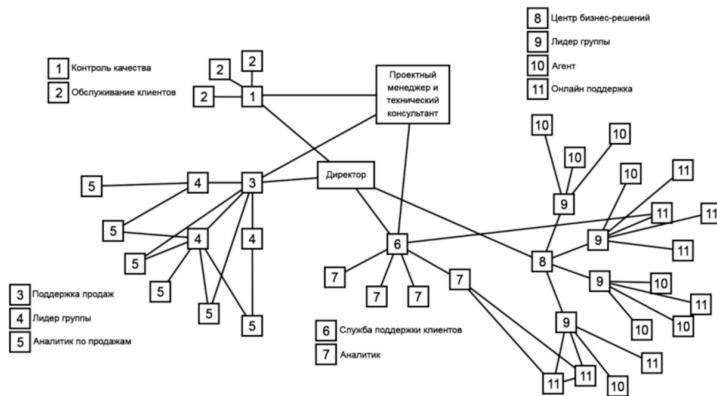


3. Горизонтальная или плоская структура характеризуется минимальным количеством уровней управления, что способствует быстрому принятию решений и более тесному взаимодействию между сотрудниками и руководством.



4. Сетевая структура основана на принципах децентрализации

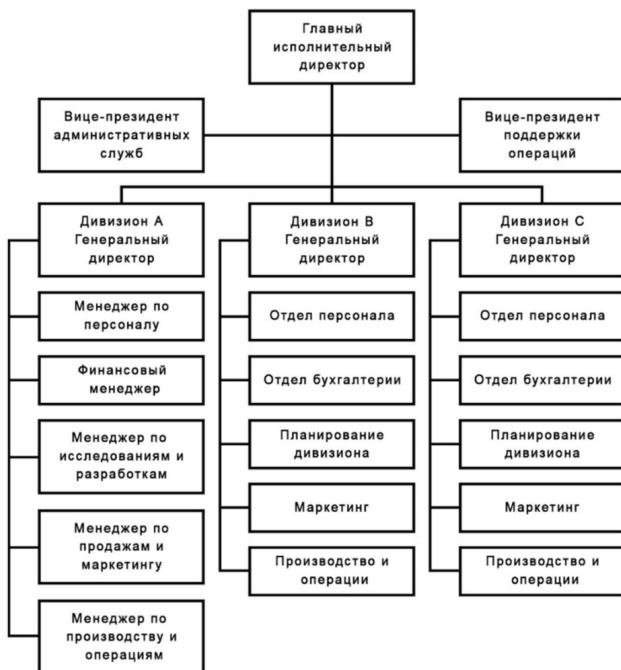
ции и адаптивности, позволяет эффективно управлять сложными проектами и взаимодействовать с внешними партнерами.



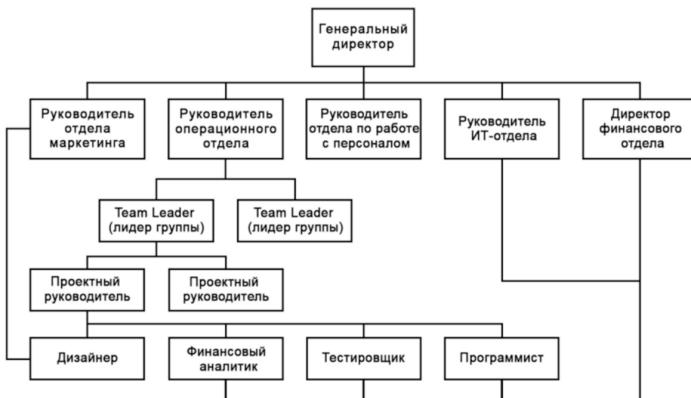
5. Линейная организационная структура характеризуется прямой вертикальной иерархией и четкой цепочкой команд.



6. Дивизиональная структура предполагает разделение организации на относительно автономные подразделения, часто основанные на продуктовых линейках или географических регионах.



7. Командная или групповая организационная структура ориентирована на формирование проектных команд для решения конкретных задач, что способствует гибкости и инновационности.



Понимание базовых организационных структур помогает оценить их потенциальные преимущества и недостатки в различных бизнес-контекстах. Однако специфика бизнеса в сфере краткосрочной аренды требует особого подхода к организации управления.

### ***Изменение организационных структур***

Организационные структуры управляющих компаний в сфере краткосрочной аренды имеют свою специфику, которую нельзя не учитывать. Чаще всего она меняется в зависимости от количества объектов, находящихся в управлении. Небольшими компаниями считаются те, в управлении которых находится 5–10 квартир, в то время как крупными организациями можно назвать те, в портфеле которых имеется 50–100 объектов.

### ***Портфель 5–10 квартир***

При управлении 5–10 квартирами наиболее оптимальной является линейная организационная структура. Ключевые позиции в такой структуре: владелец компании (выполняющий

функции генерального директора), менеджер по продажам и горничная. На этом этапе основной объем работы ложится на собственника бизнеса, который совмещает множество функций – от стратегического планирования до оперативного управления. Менеджер по продажам, как правило, работает удаленно и отвечает за обработку заявок и коммуникацию с клиентами, в то время как горничная выполняет функции по уборке и подготовке квартир к заселению, а также участвует в процессе заселения и выселения гостей. Такая модель позволяет оптимизировать расходы на персонал, но требует высокой вовлеченности директора в операционные процессы.

*Далее будет приведен рисунок данной оргструктуры и таблица с описанием функций, выполняемых каждым сотрудником при работе в данной организационной структуре.*



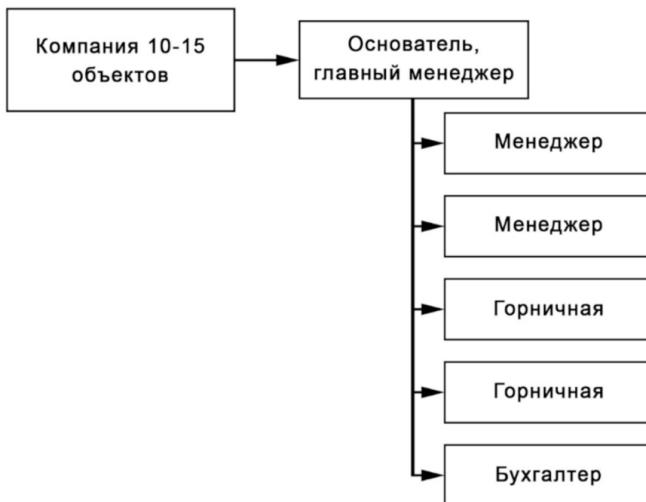
№	Должность	Функции
1.	Собственник бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегическое планирование и развитие бизнеса</li> <li>- Финансовое управление и бухгалтерский учет</li> <li>- Маркетинг и продвижение услуг компании</li> <li>- Работа с собственниками квартир</li> <li>- Поиск новых объектов</li> <li>- Контроль качества предоставляемых услуг</li> <li>- Решение юридических вопросов</li> <li>- HR (Управление персоналом)</li> </ul>
2.	Менеджер по продажам	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение плана продаж</li> <li>- Обработка входящих заявок и звонков</li> <li>- Ведение переговоров с клиентами: убеждение, работа с возражениями</li> <li>- Оформление бронирований (предоставление актуальных вариантов квартир)</li> <li>- Координация заселений и выселений</li> <li>- Координация уборок в соответствии с графиком заселений и выселений гостей</li> <li>- Документооборот: паспорта, контактные данные, заключение договоров с клиентами</li> <li>- Сбор оплат</li> <li>- Ведение CRM</li> <li>- Решение вопросов с клиентами</li> <li>- Взаимодействие с площадками бронирования</li> </ul>
3.	Горничная	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уборка квартир после выезда гостей</li> <li>- Подготовка квартир к заселению</li> <li>- Контроль наличия необходимых принадлежностей и расходных материалов</li> <li>- Заселение и выселение гостей (сбор оплат, депозитов за сохранность имущества, проверка квартиры, возврат депозита)</li> <li>- Решение оперативных вопросов во время проживания гостей</li> </ul>

### *Портфель 10–15 квартир*

С увеличением количества объектов до 10–15 квартир возникает необходимость в расширении штата и усложнении организационной структуры. На этом этапе добавляется второй менеджер по продажам и вторая горничная, что позволяет организовать посменную работу и обеспечить бесперебойное обслуживание клиентов. Также появляется должность бухгалтера, что позволяет разгрузить собственника бизнеса от вопросов ведения бухгалтерского учета. Его функционал при этом оста-

ется практически неизменным, но появляется возможность уделять больше внимания стратегическим задачам.

Далее будет приведен рисунок данной оргструктуры и таблица с описанием функций, выполняемых каждым сотрудником при работе в данной организационной структуре.



№	Должность	Функции
1.	Собственник бизнеса	<p>Основные функции не изменились, за исключением ведения финансового учета:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегическое планирование и развитие бизнеса</li> <li>- Маркетинг и продвижение услуг компании</li> <li>- Работа с собственниками квартир</li> <li>- Поиск новых объектов</li> <li>- Контроль качества предоставляемых услуг</li> <li>- Решение юридических вопросов</li> <li>- HR (Управление персоналом)</li> </ul>
2.	Менеджер по продажам	<p>Менеджер: 2 сотрудника, сменная работа, функции не изменились, изменился график работы – 2 дня через 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение плана продаж</li> <li>- Обработка входящих заявок и звонков</li> <li>- Ведение переговоров с клиентами: убеждение, работа с возражениями</li> <li>- Оформление бронирований (предоставление актуальных вариантов квартир)</li> <li>- Координация заселений и выселений</li> <li>- Координация уборок в соответствии с графиком заселений и выселений гостей</li> <li>- Документооборот: паспорта, контактные данные, заключение договоров с клиентами</li> <li>- Сбор оплат</li> <li>- Ведение CRM</li> <li>- Решение вопросов с клиентами</li> <li>- Взаимодействие с площадками бронирования</li> </ul>
3.	Горничная	<p>Горничная – 2 сотрудника, сменная работа, функции не изменились, изменился график работы – 2 дня через 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уборка квартир после выезда гостей</li> <li>- Подготовка квартир к заселению</li> <li>- Контроль наличия необходимых принадлежностей и расходных материалов</li> <li>- Заселение и выселение гостей (сбор оплат, депозитов за сохранность имущества, проверка квартиры, возврат депозита)</li> <li>- Решение оперативных вопросов во время проживания гостей</li> </ul>
4.	Бухгалтер (новая должность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведение бухгалтерского учета</li> <li>- Ведение кадрового делопроизводства</li> <li>- Отчетность перед налоговыми органами</li> <li>- Расчет и выплата заработной платы</li> <li>- Ведение договоров</li> </ul>

### Портфель 15–30 квартир

При управлении 15–30 квартирами организационная структура приобретает черты функциональной. Вводится должность административного директора, который берет на себя значительную часть операционных задач, включая управление горничными, мастером, контроль состояния квартир, закупку оснащения и расходных материалов для объектов. Увеличивается штат горничных до трех человек, что позволяет распределить объекты и повысить качество обслуживания. Появляется позиция мастер-хауса, отвечающего за техническое обслуживание и мелкий ремонт. Функции основателя на этом этапе смещаются в сторону стратегического управления и развития бизнеса.

Далее будет приведен рисунок данной оргструктуры и таблица с описанием функций, выполняемых каждым сотрудником при работе в данной организационной структуре.



№	Должность	Функции
1.	Собственник бизнеса	<p>Функции частично изменились за счет появления административного директора в штате:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегическое планирование и развитие бизнеса</li> <li>- Маркетинг и продвижение услуг компании</li> <li>- Работа с собственниками квартир</li> <li>- Поиск новых объектов</li> <li>- Контроль качества предоставляемых услуг</li> <li>- HR-набор, развитие продающего персонала и персонала иных категорий</li> </ul> <p>Найом и работой с линейным персоналом: горничными и мастер-хяусами – теперь занимается административный директор</p>
2.	Менеджер по продажам	<p>Менеджер: 2 сотрудника, сменная работа, график 2 дня через 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение плана продаж</li> <li>- Обработка входящих заявок и звонков</li> <li>- Ведение переговоров с клиентами: убеждение, работа с возражениями</li> <li>- Оформление бронирований (предоставление актуальных вариантов квартир)</li> <li>- Координация заселений и выселений</li> <li>- Координация уборок в соответствии с графиком заселений и выселений гостей</li> <li>- Документооборот: паспорта, контактные данные, заключение договоров с клиентами</li> <li>- Сбор оплат</li> <li>- Ведение CRM</li> <li>- Решение вопросов с клиентами</li> <li>- Взаимодействие с площадками бронирования</li> </ul>
3.	Горничная	<p>Становится 3 сотрудника, количество объектов распределяется поровну. Каждая горничная отвечает за свои конкретные квартиры. Функции не изменились, но идет привязка к конкретным объектам</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уборка квартир после выезда гостей</li> <li>- Подготовка квартир к заселению</li> <li>- Контроль наличия необходимых принадлежностей и расходных материалов</li> <li>- Заселение и выселение гостей (сбор оплат, депозитов за сохранность имущества, проверка квартиры, возврат депозита)</li> <li>- Решение оперативных вопросов во время проживания гостей</li> </ul>
4.	Бухгалтер	<p>Функции не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведение бухгалтерского учета</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведение кадрового делопроизводства</li> <li>- Отчетность перед налоговыми органами</li> <li>- Расчет и выплата заработной платы</li> <li>- Ведение договоров</li> </ul>
5.	Административный директор (новая должность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекрутирование, обучение и контроль работы линейного персонала (горничные и мастер-хаус)</li> <li>- Контроль состояния и комплектации квартир</li> <li>- Ввод в эксплуатацию новых объектов</li> <li>- Координация линейного персонала в ходе запуска новых квартир и в процессе обслуживания объектов недвижимости</li> <li>- Наполнение квартир и обеспечение их хозяйственными и прочими расходными материалами</li> <li>- Создание фото- и видеоконтента об объектах недвижимости</li> <li>- Решение вопросов с государственными органами и управляющими компаниями</li> <li>- Поиск и закупка оснащения и расходных материалов для квартир (мебель, техника, постельное бельё, посуда и прочее)</li> <li>- Учет рабочего времени сотрудников своего отдела</li> <li>- Сбор показаний приборов учета электроэнергии, тепла и воды</li> <li>- Ведение складского учета</li> </ul>
6.	Мастер-хаус (новая должность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мелкий ремонт в квартирах</li> <li>- Техническое обслуживание оборудования</li> <li>- Устранение аварийных ситуаций</li> <li>- Сборка и ремонт мебели</li> </ul>

### *Портфель 30–50 квартир*

Дальнейшее увеличение количества объектов до 30–50 квартир требует существенного усложнения организационной структуры. Штат горничных расширяется до шести человек, работающих посменно. Отдел продаж увеличивается до четырех менеджеров, разделенных на две группы по локациям. Начинается формирование среднего управленческого звена, когда из наиболее опытного менеджера возвращается руководитель отдела продаж. Функции собственника бизнеса на этом этапе сосредотачиваются на стратегическом и финансовом планировании, а также развитии отношений с ключевыми партнерами –

собственниками квартир.

*Под партнерами понимаются в первую очередь собственники квартир. Благодаря расширению бизнеса и делегированию у владельца бизнеса появляются возможности как для развития существующих партнеров, так и поиска новых.*

Организация уже набрала необходимый опыт, укрепилась на рынке, сформировала штат профессиональных сотрудников, бренд стал узнаваемым, наложен поток заявок, обеспечен высокий постоянный процент загрузки апартаментов, следовательно, нет тотальной зависимости бизнеса от нескольких собственников. Поэтому на данном этапе существующим партнерам можно предложить перейти на новую схему взаимодействия – доверительное управление.

С целью дальнейшего масштабирования компании можно привлекать к партнерству новых крупных инвесторов с большим количеством квартир, либо же развивать существующих, предлагая выгодные схемы вложения средств в недвижимость. На данном этапе часть собственников квартир, получив хорошую доходность от своих инвестиций благодаря управляющей компании, самостоятельно предлагают новые объекты в управление, а также привлекают собственника бизнеса как эксперта для стратегической оценки вновь приобретаемых объектов недвижимости, чтобы в дальнейшем передать их в управление компании. Начинается активный органический рост компании.

*Далее будет приведен рисунок данной оргструктуры и таблица с описанием функций, выполняемых каждым сотрудником при работе в данной организационной структуре.*



№	Должность	Функции
1.	Собственник бизнеса	<p>Функции значительно изменились за счет появления новых сотрудников, но при этом значительный объем работы все еще лежит на собственнике бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегическое и финансовое планирование</li> <li>- Работа с руководителями департаментов</li> <li>- Поиск и привлечение новых партнеров (инвесторов в недвижимость)</li> <li>- Функции HR (управление персоналом) - поиск, обучение, адаптация сотрудников отдела продаж и специалистов иных категорий</li> <li>- Маркетинг и продвижение услуг компании</li> <li>- Контроль качества предоставляемых услуг</li> <li>- Решение юридических вопросов</li> </ul>
2.	Менеджер по продажам	<p>Так как менеджеров становится 4, то количество квартир делится на два отдела продаж. Обычно деление происходит по локациям.</p> <p>Сменная работа по графику 2 дня через 2, функции менеджера по продажам не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение плана продаж</li> <li>- Обработка входящих заявок и звонков</li> <li>- Ведение переговоров с клиентами: убеждение, работа с возражениями</li> <li>- Оформление бронирований (предоставление актуальных вариантов квартир)</li> <li>- Координация заселений и выселений</li> <li>- Координация уборок в соответствии с графиком заселений и выселений гостей</li> <li>- Документооборот: паспорта, контактные данные, заключение договоров с клиентами</li> <li>- Сбор оплат</li> <li>- Ведение CRM</li> <li>- Решение вопросов с клиентами</li> <li>- Взаимодействие с площадками бронирования</li> </ul> <p><b>ПРИМЕЧАНИЕ:</b></p> <p>На данном этапе необходимо начать «растить» руководителя отдела продаж из самого сильного менеджера. Назначаем его на позицию старшего менеджера по продажам, в дальнейшие функции которого войдет управление подчиненными и выстраивание эффективной работы менеджеров. Старший менеджер по продажам также совмещает функцию менеджера по продажам, принимает заявки, работает с клиентами, но дополнительно</p>

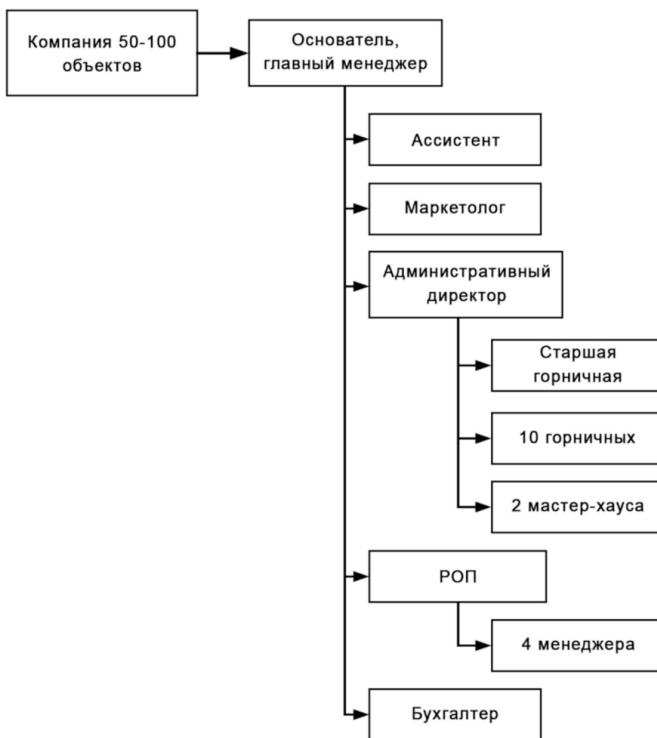
		начинает брать на себя дополнительные функции: улучшение позиционирования компании на площадках бронирования, решение сложных вопросов с клиентами, контроль качества сервиса, договорная работа с предприятиями.
3.	Горничная	<p>Становится 6 сотрудников, количество объектов распределяется поровну, сменная работа 2 дня через 2. Каждые 2 горничные отвечают за конкретные, постоянно закрепленные за ними квартиры.</p> <p>Функции не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уборка квартир после выезда гостей</li> <li>- Подготовка квартир к заселению</li> <li>- Контроль наличия необходимых принадлежностей и расходных материалов</li> <li>- Заселение и выселение гостей (сбор оплат, депозитов за сохранность имущества, проверка квартиры, возврат депозита)</li> <li>- Решение оперативных вопросов во время проживания гостей.</li> </ul>
4.	Бухгалтер	<p>Функции не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведение бухгалтерского учета</li> <li>- Ведение кадрового делопроизводства</li> <li>- Отчетность перед налоговыми органами</li> <li>- Расчет и выплата заработной платы</li> <li>- Ведение договоров</li> </ul>
5.	Административный директор	<p>Функции не изменились, только увеличивается штат горничных:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекрутование, обучение и контроль работы линейного персонала (горничные и мастер-хаус)</li> <li>- Контроль состояния и комплектации квартир</li> <li>- Ввод в эксплуатацию новых объектов</li> <li>- Координация линейного персонала в ходе запуска новых квартир и в процессе обслуживания объектов недвижимости</li> <li>- Наполнение квартир и обеспечение хозяйственными и прочими расходными материалами</li> <li>- Создание фото- и видеоконтента об объектах недвижимости</li> <li>- Решение вопросов с государственными органами и управляющими компаниями</li> <li>- Поиск и закупка оснащения и расходных материалов для квартир (мебель, техника, постельное бельё, посуда)</li> <li>- Учет рабочего времени сотрудников своего</li> </ul>

		отдела - Сбор показаний приборов учета электроэнергии, тепла и воды - Ведение складского учета
6.	Мастер-хаус	Функции не изменились: - Мелкий ремонт в квартирах - Техническое обслуживание оборудования - Устранение аварийных ситуаций - Сборка и ремонт мебели

### *Портфель 50–100 квартир*

При управлении 50–100 квартирами организационная структура компании приобретает черты дивизиональной. Появляются новые должности, такие как маркетолог и ассистент владельца бизнеса. Штат горничных увеличивается до десяти человек, вводится должность старшей горничной, в функции которой входит контроль качества уборок. Количество мастер-хаусов увеличивается до двух, с разделением зон ответственности по локациям. Отдел продаж расширяется, появляется полноценная должность руководителя отдела продаж. На этом этапе генеральный директор в основном занимается стратегическим управлением и координацией работы различных департаментов.

*Далее будет приведен рисунок данной оргструктуры и таблица с описанием функций, выполняемых каждым сотрудником при работе в данной организационной структуре.*



№	Должность	Функции
1.	Собственник бизнеса	Часть функций делегируется на новых сотрудников (из обязанностей исключается маркетинговое продвижение, контроль качества сервиса, прямое руководство менеджерами по продажам, сбор и титульная проверка отчетности департаментов).
2.	Менеджер по продажам	<p>Менеджеры: 4 сотрудника. Количество квартир распределяется на два отдела продаж. Обычно деление производится по локациям. Поменяется работа, 2 дня через 2.</p> <p>Функции не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение плана продаж</li> <li>- Обработка входящих заявок и звонков</li> <li>- Ведение переговоров с клиентами: убеждение, работа с возражениями</li> <li>- Оформление бронирований (предоставление актуальных вариантов квартир)</li> <li>- Координация заселений и выселений</li> <li>- Координация уборок в соответствии с графиком заселений и выселений гостей</li> <li>- Документооборот: паспорта, контактные данные, заключение договоров с клиентами</li> <li>- Сбор оплат</li> <li>- Ведение CRM</li> <li>- Решение вопросов с клиентами</li> <li>- Взаимодействие с площадками бронирования.</li> </ul>
3.	Горничная	<p>Становится 10 сотрудников, количество объектов распределяется поровну, сменная работа по графику 2 дня через 2. Каждые 2 горничные отвечают за конкретные, постоянно закрепленные за ними квартиры.</p> <p>Функции не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уборка квартир после выезда гостей</li> <li>- Подготовка квартир к заселению</li> <li>- Контроль наличия необходимых принадлежностей и расходных материалов</li> <li>- Заселение и выселение гостей (сбор оплат, депозитов за сохранность имущества, проверка квартиры, возврат депозита)</li> <li>- Решение оперативных вопросов во время проживания гостей</li> </ul>
4.	Бухгалтер	<p>Функции не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведение бухгалтерского учета</li> <li>- Ведение кадрового делопроизводства</li> <li>- Отчетность перед налоговыми органами</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расчет и выплата заработной платы</li> <li>- Ведение договоров</li> </ul>
5.	Административный директор	<p>Функции практически не изменились, но часть функционала уходит в контроль в связи с появлением в штате старшей горничной:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекрутирование, обучение и контроль работы линейного персонала (горничные и мастер-хайс)</li> <li>- Контроль состояния и комплектации квартир</li> <li>- Ввод в эксплуатацию новых объектов</li> <li>- Координация линейного персонала в ходе запуска новых квартир и в процессе обслуживания объектов недвижимости</li> <li>- Наполнение квартир и обеспечение хозяйственными и прочими расходными материалами</li> <li>- Создание фото- и видеоконтента об объектах недвижимости</li> <li>- Решение вопросов с государственными органами и управляющими компаниями</li> <li>- Поиск и закупка оснащения и расходных материалов для квартир (мебель, техника, постельное бельё, посуда)</li> <li>- Учет рабочего времени сотрудников своего отдела</li> <li>- Контроль сбора показаний приборов учета электроэнергии, тепла и воды</li> <li>- Ведение складского учета</li> </ul>
6.	Мастер-хайс	<p>Становится 2 сотрудника, функции не изменились:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мелкий ремонт в квартирах</li> <li>- Техническое обслуживание оборудования</li> <li>- Устранение аварийных ситуаций</li> <li>- Сборка и ремонт мебели</li> </ul>
7.	Руководитель отдела продаж (новая должность)	<p>Набор, обучение и контроль работы менеджеров по продажам</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Работа с корпоративными клиентами</li> <li>- Договорная работа с предприятиями</li> <li>- Развитие новых каналов продаж</li> <li>- Улучшение позиционирования компании на площадках бронирования</li> <li>- Решение сложных вопросов, контроль качества сервиса</li> <li>- Мотивация менеджеров по продажам</li> <li>- Выполнение плана продаж</li> </ul>
8.	Ассистент (новая должность)	<p>Помощник руководителя по взаимодействию с департаментами</p> <p>Функции:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планирование рабочего времени руководителя</li> <li>- Организация встреч и собраний</li> <li>- Сбор и проверка отчетности департаментов</li> <li>- Иные поручения руководителя</li> </ul>
9.	Маркетолог (новая должность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Размещение квартир на онлайн-площадках бронирования: «Авито», ЦИАН, «Суточно.ру», «Островок», «Яндекс», карты (геотаргетинг) и прочих.</li> <li>- Введение новых и развитие существующих каналов продаж</li> <li>- Аналитика каждого канала продаж: стоимость 1 льда, конверсия, расчет воронок продаж и т. п.</li> <li>- Развитие соцсетей</li> <li>- Развитие корпоративного сайта</li> <li>- PR-кампании</li> <li>- Оптимизация рекламного бюджета</li> <li>- Усиление позиционирования компании на рынке, анализ конкурентов</li> </ul>
10.	Старшая горничная (новая должность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>В помощь административному директору в штат вводится старшая горничная.</li> <li>Функционал старшей горничной:</li> <li>- Контроль качества работы горничных и мастеров</li> <li>- Контроль состояния квартир</li> <li>- Контроль наполнения квартир</li> <li>- Подмена горничных в случае необходимости</li> <li>- Организация графиков генеральных уборок</li> <li>- Сбор показаний приборов учета электроэнергии, тепла и воды</li> </ul>

*Важно отметить, что переход от одной организационной структуры к другой должен осуществляться постепенно, с учетом особенностей конкретного бизнеса и рыночной ситуации. При этом необходимо регулярно проводить анализ эффективности существующей структуры и вносить необходимые корректировки для обеспечения оптимального функционирования компании и ее дальнейшего роста.*

Стоит также отметить, что ключевым фактором успеха на всех этапах развития компании является эффективная система коммуникации между подразделениями и сотрудниками, а также внедрение современных технологий управления и авто-

матизации бизнес-процессов.

## ГЛАВА 2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ СОТРУДНИКОВ

В сфере управления краткосрочной арендой ключевую роль играет грамотное распределение обязанностей между сотрудниками. Это обеспечивает эффективность бизнес-процессов и качество предоставляемых услуг.

### *Распределение обязанностей по должностям*

1. **Административный директор** выступает центральной фигурой в оперативном управлении. Его обязанности охватывают широкий спектр задач: от набора и обучения линейного персонала до контроля состояния объектов недвижимости. Важной частью работы административного директора является ввод новых объектов в эксплуатацию, что включает в себя как организационные моменты, так и обеспечение необходимым оборудованием и расходными материалами. Одной из важных и объемных функций административного директора является своевременная и регулярная закупка новой мебели, техники, текстиля, посуды и прочего оснащения квартир взамен утраченных, изношенных и испорченных элементов обстановки. Он также отвечает за взаимодействие с государственными органами и управляющими компаниями, что требует знания законодательства и навыков ведения переговоров.

2. **Руководитель отдела продаж** вносит существенный вклад в обеспечение финансовой стабильности компании. Помимо стандартных обязанностей по управлению командой менеджеров и выполнения стратегии и плана продаж, он занимается развитием новых каналов привлечения клиентов. Особое внимание уделяется работе с корпоративными и постоянными клиентами,

что требует навыков ведения сложных переговоров и понимания специфики бизнеса.

Руководитель отдела продаж также отвечает за взаимодействие с площадками бронирования, что является критически важным аспектом. Следует учитывать, что именно данная функция позволяет кратно развивать каналы продаж, что приводит к росту числа бронирований и, как следствие, загрузки апартаментов. Это в свою очередь сказывается на увеличении доходов компании. Также данный сотрудник оперативно обрабатывает отзывы клиентов и несет ответственность за качество сервиса, своевременную передачу в департаменты компании сигналов, поступающих от клиентов: жалоб, предложений, замечаний.

**3. Менеджеры по продажам** – основное звено во взаимодействии с клиентами. Их обязанности не ограничиваются только продажами и обработкой заявок, они ведут полный цикл работы с клиентом: от первого контакта до выселения, включая сбор оплаты и решение возникающих вопросов, в том числе спорных. Важной частью работы менеджеров является ведение документооборота, включая оформление договоров и сбор необходимых данных клиентов. В условиях высокой конкуренции особое значение приобретает умение менеджеров работать с различными каналами продаж и эффективно использовать CRM-системы.

4. При ведении большого количества объектов (от 50 штук) дополнительной должностью в структуре компании становится **старшая горничная**. Она выполняет функции супервайзера в административном отделе, а также участвует в процессе найма и обучения новых сотрудников уборке и ремонту квартир, составляет графики работы, проводит инвентаризацию и закрывает потребности в расходных материалах. Важной частью функционала старшей горничной является организация проведения регулярных генеральных уборок объектов недвижимости, контроль качества уборок, состояния мебели и оборудования

в квартирах. В некоторых компаниях она также отвечает за сбор показаний счетчиков, что требует внимательности и аккуратности в ведении учета данных.

**5. Горничные** ответственны за обеспечение комфорта гостей и поддержание высоких стандартов чистоты на протяжении всего времени эксплуатации квартир. В зависимости от структуры компании (например, при 5–10 объектах) горничные могут участвовать в процессе заселения и выселения гостей, что требует развитых коммуникативных навыков и знания стандартов обслуживания. В некоторых компаниях они также отвечают за сбор оплаты за проживание и страховых депозитов, что налагает дополнительную ответственность и требует внимательности при работе с финансовыми средствами и гостями. Важной частью работы горничных является оперативное решение вопросов арендаторов во время их проживания, что может включать в себя как бытовые аспекты, так и предоставление информации о местных достопримечательностях и услугах.

**6. Мастер-универсал, или мастер-хаус**, является незаменимым специалистом в структуре управляющей компании. Его функционал охватывает широкий спектр технических задач: от текущего ремонта квартир до обслуживания сложного оборудования. Особое внимание уделяется работе с электрикой и сантехникой, так как неисправности в этих системах могут серьезно повлиять на комфорт проживания гостей. Мастер-универсал также занимается сборкой и ремонтом мебели, что требует навыков работы с различными материалами и инструментами. В некоторых компаниях мастер-хаус участвует в процессе подготовки новых объектов к эксплуатации, что включает в себя оценку технического состояния помещений и установку необходимого оборудования. При необходимости мастер также должен уметь осуществить мелкий косметический ремонт квартир – налейку обоев, покраску стен, замену дверей, плинтусов и т. п.

7. Одной из ключевых должностей в структуре управляющей компании является **бухгалтер**, который выполняет не только стандартные функции по ведению бухгалтерского учета и подготовке отчетности. Специфика сферы краткосрочной аренды требует от бухгалтера понимания особенностей налогообложения данного вида деятельности и умения работать с различными системами оплаты, типами договоров с контрагентами. Важной частью работы бухгалтера является расчет и выплата заработной платы сотрудникам, что в условиях сменного графика и различных систем мотивации требует особой внимательности. Бухгалтер также отвечает за ведение кадрового делопроизводства, что включает в себя оформление трудовых договоров и ведение личных дел сотрудников. Спецификой бухгалтерского учета в подобных компаниях является сложное калькулирование взаиморасчетов с OTA-площадками (Online Travel Agencies), которые применяют разные схемы начисления и порядок уплаты комиссионных вознаграждений.

8. **Маркетолог** в современных условиях становится одной из ключевых фигур в деятельности управляющей компании. Его обязанности включают не только традиционное продвижение услуг компании, но и работу с цифровыми каналами продаж. Особое внимание уделяется оптимизации присутствия компании на платформах бронирования, таких как «Авито», ЦИАН, «Суточно», «Островок» и прочих. Маркетолог отвечает за создание и продвижение контента через все каналы продаж, включая социальные сети, что требует навыков копирайтинга и понимания специфики работы различных сервисов. Важной частью работы является анализ эффективности маркетинговых кампаний и оптимизация рекламных бюджетов, что требует от специалиста на данной должности аналитических способностей. В некоторых компаниях маркетолог также занимается развитием партнерских программ и работой с блогерами и инфлюенсерами в сфере путешествий.

9. При большом количестве объектов (50–100 объектов) появляется должность **ассистента руководителя**, хотя она и не является ключевой операционной должностью, но играет важную роль в обеспечении эффективной работы топ-менеджмента. Его обязанности могут включать координацию взаимодействия между различными департаментами, подготовку отчетов и презентаций, организацию встреч и переговоров. В некоторых случаях ассистент может выполнять функции проектного менеджера, координируя реализацию стратегических инициатив компании.

При разработке должностных инструкций важно учитывать не только текущие потребности компании, но и перспективы ее развития. Гибкость и адаптивность становятся ключевыми характеристиками успешных сотрудников в динамично развивающейся сфере краткосрочной аренды. Регулярный пересмотр и актуализация должностных обязанностей позволяют компании оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

## ГЛАВА 3. НАЁМ ПЕРСОНАЛА

Поиск и найм персонала в сфере управления краткосрочной арендой представляет собой комплексный процесс, требующий тщательного подхода и понимания специфики отрасли. Эффективная стратегия рекрутинга играет ключевую роль в формировании команды профессионалов, способных обеспечить высокое качество обслуживания и поддерживать конкурентоспособность компании на динамичном рынке.

К сожалению, в бизнесе краткосрочной аренды наблюдается некоторая текучесть кадров, а именно горничных. Помимо этого, в связи с постоянным расширением бизнеса регулярно требуются новые менеджеры по продажам. Для быстрого поиска кандидатов на данные позиции целесообразно использовать разнообразные каналы привлечения соискателей. Однако практика показывает, что наиболее эффективным инструментом для размещения вакансий в данной сфере в России является платформа «Авито». Этот ресурс обеспечивает широкий охват целевой аудитории и позволяет оперативно получать отклики от потенциальных кандидатов.

При составлении объявлений о вакансиях следует уделять особое внимание структуре и содержанию информации. Ключевые элементы эффективного объявления включают:

1. Заголовок и краткое описание компании:
  - Корректно укажите название должности: посмотрите, как чаще всего называют аналогичные должности конкуренты (например, «горничная», «супервайзер», «уборщица» или «клинер»); изучите объявления, в каких именно категориях чаще всего публикуются подобные вакансии. От правильного названия должности и размещения ее в верной категории может зависеть количество откликов на вакансию.
  - Кратко опишите компанию, подчеркнув ее стабильность

и опыт работы на рынке. (Примеры: «Стабильная компания, работает более \_\_\_ лет на рынке» или «Наша компания занимается сдачей апартаментов в краткосрочную аренду в Москве у станций метро \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_. Работаем уже более \_\_\_\_ лет»).

2. Описание вакансии и ключевых обязанностей:

- Четко сформулируйте основные задачи и обязанности.
- Используйте маркеры для лучшей читаемости. Пример описания должностных обязанностей старшей горничной:
  - Контроль качества уборки апартаментов.
  - Работа с действующим персоналом горничных, обучение новых сотрудников.
  - Контроль за состоянием апартаментов.
  - Ведение графика работы, контроль его соблюдения и т. д.

3. Описание требований к кандидату:

- Перечислите ключевые навыки и опыт, необходимые для данной позиции.
- Укажите личностные качества, важные для работы. (Пример: «Опыт работы горничной, чистоплотность, обязательность, умение работать с горничными»).

4. Условия работы:

- Опишите график работы.
  - Укажите тип занятости (удаленная, офисная, разъездная).
  - Обозначьте местоположение работы, если это важно.
- (Пример: «Работа не офисная, но без командировок, переработок иочных смен. Разъездной характер работы. График 5/2, пн-пт»).

5. Система оплаты и бенефиты:

- Укажите периодичность выплаты заработной платы.
- Опишите структуру оплаты (оклад, КПИ, бонусы).
- Перечислите дополнительные бенефиты, если есть. (При-

мер: «Оплата дважды в месяц 5 и 20 числа. Компенсация проезда или автомобиля»).

6. Перспективы роста и развития:

– Опишите возможности карьерного и профессионального роста. (Пример: «Возможность быть у истоков развития компании в новой локации, вырасти до руководителя отдела, получить уникальный практический опыт под руководством успешного предпринимателя»).

7. Дополнительная информация:

– Добавьте в объявление особенности работы, которые могут быть важны для кандидатов.

– Опишите уникальные аспекты работы в вашей компании. (Пример: «Нам требуется ответственный работник, который будет напоминать сотрудникам, в том числе и руководству, о том, что нужно сделать, а не ждать указаний»).

8. Контактная информация и процесс подачи заявки:

– Укажите, как кандидаты могут связаться с вами или подать заявку.

– Опишите следующие шаги процесса отбора, если это уместно.

Также при составлении объявления обратите особое внимание на:

- Четкость и конкретность формулировок.
- Соответствие требований реальным потребностям позиции.
- Привлекательность описания для целевой аудитории кандидатов.
- Отражение корпоративной культуры и ценностей компании.

Необходимо понимать, что хорошо составленное описание вакансии не только привлечет подходящих кандидатов,

но и сэкономит время на отборе, отсеивая неподходящих соискателей на начальном этапе.

### ***Специфика набора персонала на ключевые позиции в управляющей компании***

С одной стороны, подбор сотрудников всегда осложняется необходимостью тщательного анализа кандидата, чтобы избежать ошибок. С другой, набор персонала в сфере краткосрочной аренды имеет свою специфику, как в целом, так и для каждой должности в частности.

1. При поиске административного директора или управляющего по работе с горничными акцент делается на кандидатах с опытом управления персоналом и навыками организации рабочих процессов в сфере гостеприимства. Важно подчеркнуть многофункциональность данной позиции, включающей как административные, так и хозяйственные обязанности.

Ключевые требования к кандидату: энергичность, внимание к деталям и способность эффективно управлять коллективом.

2. На позицию маркетолога в сфере краткосрочной аренды необходимо привлекать специалистов с опытом работы в digital-маркетинге, с аналитическим типом мышления и пониманием специфики рынка недвижимости. В объявлении следует акцентировать внимание на возможностях профессионального роста и участия в развитии бизнеса.

Ключевые требования: работа с различными каналами продаж, разработка маркетинговой стратегии, аналитика и активное взаимодействие с отделом продаж.

3. При наборе удаленных менеджеров по продажам важно подчеркнуть специфику работы в сфере посуточной аренды. На позицию менеджера необходимо привлекать специалистов с аналогичным опытом работы от 1 года, стрессоустойчивых, коммуникабельных, умеющих работать с людьми. Объявление

должно отражать возможности карьерного роста и специфику удаленной работы.

Ключевые требования: опыт работы в колл-центре или службе бронирования, навыки работы с CRM-системами и знание специфики работы с площадками бронирования.

4. Для позиции старшей горничной или супервайзера необходимо искать кандидатов с опытом работы в гостиничном бизнесе или сфере клининга. Важно подчеркнуть разъездной характер работы и необходимость контроля качества уборки и состояния апартаментов.

Ключевые требования: навыки управления персоналом и способность работать в стрессовых ситуациях.

5. При поиске мастера-универсала (мастер-хауса) следует обратить внимание на кандидатов с широким спектром технических навыков. В объявлении необходимо указать гибкий график работы и зависимость нагрузки от текущих потребностей в обслуживании объектов.

Ключевые требования: наличие собственного инструмента и способность самостоятельно принимать технические решения.

6. Набор горничных требует особого внимания к деталям в описании обязанностей и графика работы. Важно подчеркнуть специфику работы в сфере краткосрочной аренды, включая возможное участие в процессах заселения и выселения гостей.

Ключевые требования: чистоплотность, ответственность и желательно опыт работы в гостиничной сфере.

При составлении объявлений о вакансиях следует учитывать, что потенциальные кандидаты могут не иметь полного представления о специфике работы в сфере краткосрочной аренды. Поэтому важно предоставить достаточно подробную информацию о характере работы, обязанностях и требованиях к кандидатам. Это поможет привлечь наиболее подходя-

щих соискателей и сократить время на отбор и собеседования.

### ***Процесс отбора кандидатов в сфере управления краткосрочной арендой***

Процесс отбора кандидатов в индустрии краткосрочной аренды требует структурированного подхода, учитывающего специфику отрасли. Эффективная методика оценки соискателей обычно включает следующие этапы:

1. Первичный отбор резюме: на этом этапе HR-специалист или руководитель подразделения проводит скрининг поступивших резюме. Ключевые аспекты, на которые следует обратить внимание:

- Соответствие опыта работы требованиям вакансии.
- Наличие релевантных навыков и компетенций.
- Стабильность трудовой истории.
- Образование и профессиональная подготовка.

Важно отметить, что для некоторых позиций, например горничных или мастеров-универсалов, наличие формального образования может быть менее значимым, чем практический опыт.

2. Телефонное интервью: этот этап помогает сэкономить время и ресурсы, позволяя провести предварительную оценку кандидата. В ходе телефонного интервью следует:

- Уточнить ключевые моменты из резюме.
- Проверить мотивацию кандидата и его понимание специфики работы в сфере краткосрочной аренды.
- Оценить коммуникативные навыки (особенно важно для менеджеров по продажам и административных позиций).
- Обсудить ожидания по заработной плате и графику работы.

Для позиций, связанных с обслуживанием клиентов, можно провести короткую ролевую игру, имитирующую типичную рабочую ситуацию.

### 3. Этап собеседования:

а) для «полевых» сотрудников (горничная, мастер-хаус, старшая горничная) проводится личное собеседование с наиболее перспективными кандидатами. Собеседование должно включать:

- Детальное обсуждение опыта работы и навыков кандидата.
- Ситуационные вопросы, связанные со спецификой работы в краткосрочной аренде.
- Оценку личностных качеств и их соответствия корпоративной культуре.
- Презентацию компании и более подробное описание должностных обязанностей;

б) для удаленных сотрудников (сотрудники отдела продаж, маркетолог, ассистент директора) проводится видеособеседование с использованием коммуникационных платформ. Собеседование включает те же элементы, что и для «полевых» сотрудников, но с акцентом на:

- Навыки самоорганизации и управления временем.
- Умение работать в условиях удаленной коммуникации.
- Владение необходимыми цифровыми инструментами.

Для руководящих позиций может быть целесообразно проведение нескольких раундов видеособеседований с участием топ-менеджмента компании.

4. Практическое тестирование навыков: этот этап особенно важен для технических специалистов и обслуживающего персонала. Примеры тестовых заданий:

- Для горничных: практическая демонстрация навыков уборки, знание стандартов чистоты.
- Для мастеров-универсалов: решение технических задач, связанных с обслуживанием апартаментов.
- Для менеджеров по продажам: ролевая игра по работе с клиентом, тест на знание систем бронирования.

– Для административных позиций: тест на знание офисных программ, навыки планирования и организации.

5. Проверка рекомендаций: перед принятием окончательного решения рекомендуется связаться с предыдущими работодателями кандидата для получения дополнительной информации о его профессиональных качествах и опыте работы.

6. Принятие решения и оформление: на этом этапе происходит окончательный выбор кандидата, согласование условий работы и подписание договора. Важно обеспечить прозрачность процесса и четко оговорить все условия найма.

7. Адаптация нового сотрудника: хотя этот этап формально не является частью процесса отбора, он критически важен для успешной интеграции нового сотрудника в команду. Следует разработать программу адаптации, включающую знакомство с корпоративной культурой, обучение специфике работы в сфере краткосрочной аренды и регулярную обратную связь в течение испытательного срока. Заранее подготовьте письменные инструкции, чек-листы, доступ к файлу с общей информацией, необходимой для работы на данной позиции. Например, в управляющей компании это могут быть видеоИнструкция для клиентов по использованию электронных замков, шаблоны ответов на наиболее часто встречающиеся вопросы арендаторов, чек-листы уборки и многое другое. Все эти данные должны быть систематизированы.

Применение такого структурированного подхода к отбору и адаптации кандидатов позволит управляющей компании в сфере краткосрочной аренды сформировать эффективную и профессиональную команду, способную обеспечить высокое качество обслуживания клиентов и поддержать рост бизнеса.

Следует отметить, что эффективный набор персонала в сфере управления краткосрочной арендой требует глубокого пони-

мания специфики отрасли и четкого определения требований к кандидатам на каждую позицию. Грамотно составленные объявления о вакансиях и продуманный процесс отбора позволят сформировать команду профессионалов, способных обеспечить высокое качество услуг и способствовать развитию бизнеса.

## ГЛАВА 4. ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Операционные процессы связаны с ежедневной деятельностью компании, обеспечивая стабильность и эффективность работы. Самое важное, что именно благодаря налаженным процессам бизнес получает прибыль. Следовательно, важно не просто не пренебрегать данным вопросом, а крайне ответственно и детально проработать все аспекты, касающиеся оснащения апартаментов и предоставляемого сервиса.

### *Подготовка и оснащение апартаментов*

Подготовка и оснащение апартаментов в сфере краткосрочной аренды представляет собой комплексный процесс, требующий тщательного планирования и внимания к деталям. Эффективное оснащение жилых пространств не только обеспечивает комфорт гостей, но и способствует оптимизации операционных процессов управляющей компании.

При разработке стандартов оснащения квартир различного типа следует учитывать специфику каждой категории жилья: от компактных студий до просторных трехкомнатных апартаментов. Ключевым фактором здесь является обеспечение функциональности и комфорта при рациональном использовании пространства.

Базовое оснащение квартиры включает в себя несколько ключевых зон: спальную, кухонную, санитарную и зону общего пользования. Для спальной зоны критически важно обеспечить достаточное количество спальных мест с учетом максимальной вместимости апартаментов. Рекомендуется использовать следующую схему комплектации апартаментов постельными принадлежностями: на одно спальное место – 3 комплекта постельного

белья, 4 подушки, 2 одеяла, 1 покрывало, 1 наматрасник. Такой запас позволяет обеспечить своевременную смену белья и поддерживать высокий уровень гигиены.

Оснащение постельным бельем, текстилем:

		Полотенца:							
Постельное белье		Большое 140x70	Среднее 70x50	Подушка 70x70	Одеяло	Покрывало	наматрасник	и	
2-спальное, евро		Кухонное 60x30		или 70x50	2- спальное				
1 спальное место	3	Б6 С6 ДН3 К3	4		2	1			
2 спальных места	5	Б10 С10 ДН5 К3	6		3	2			
3 спальных места	7	Б14 С14 ДН7 К3	8		4	3			
4 спальных места	9	Б18 С18 ДН9 К3	10		5	4			

На одно спальное место рекомендуется закупить следующий набор текстиля:

- 3 комплекта постельного белья.
- 6 больших полотенец (140x70 см).
- 6 средних полотенец (70x50 см).
- 3 полотенца для ног (70x50 см).
- 3 кухонных полотенца (60x30 см).

Для организации двух спальных мест в апартаментах желательно содержать следующий комплект текстиля:

- 5 комплектов постельного белья,
- 10 больших полотенец (140x70 см),

- 10 средних полотенец (70x50 см),
- 5 полотенец для ног (70x50 см),
- 3 кухонных полотенца (60x30 см).

И так далее, согласно таблице. Подобная комплектация обеспечивает наличие запаса текстиля для заселения следующих гостей, так как за время уборки постельное белье и полотенца не всегда успевают высохнуть, поэтому в апартаментах, как правило, организуется шкаф с замком для хранения запаса комплектов белья, полотенец и прочих расходников. Также наличие дополнительных комплектов текстиля необходимо на случай его порчи. Важно закупать постельное белье единого цвета для того, чтобы его легко можно было комбинировать.

Кухонная зона требует тщательного подхода к оснащению бытовой техникой и кухонными принадлежностями. Стандартный набор техники включает в себя:

- холодильник,
- варочную панель,
- микроволновую печь,
- чайник,
- в некоторых случаях духовой шкаф.

Количество кухонной утвари следует рассчитывать исходя из максимальной вместимости апартаментов. Для студии и однокомнатной квартиры достаточно 2 кастрюль, 1 сковороды, 3 комплектов посуды и столовых приборов. Для двух- и трехкомнатных квартир эти показатели увеличиваются пропорционально. Необходимо также снабдить апартаменты бокалами, разными размерами ножей, половником, штопором, открывашкой, теркой, дуршлагом, точилкой для ножей, подставками под горячие блюда и прочими необходимыми предметами для комфорtnого приготовления и приема пищи. Очень уместным будет разработать чек-лист с полным перечнем всего необходимого для оснащения квартиры, чтобы производить закупки четко по списку.

Оснащение санитарной зоны должно включать не только необходимую сантехнику, но и такие предметы, как стаканчик для зубных щеток, фен, одноразовые гигиенические принадлежности (мыло, шампунь, гель для тела), штору и коврик для ванной комнаты, а также достаточный запас туалетной бумаги и освежитель воздуха. В зависимости от особенностей водоснабжения может потребоваться установка водонагревателя.

Зона общего пользования должна быть оборудована с учетом комфорта и функциональности. Обязательными элементами являются шкаф с достаточным количеством плечиков, телевизор (рекомендуется диагональ 47–50 дюймов с функцией Smart TV), Wi-Fi роутер, утюг с гладильной доской, а также предметы для поддержания чистоты: швабра, ведро для уборки, тряпки, мусорные пакеты, средство для мытья посуды, губки. Важно обеспечить наличие информационных материалов, таких как правила проживания, реквизиты для оплаты, контактные телефоны и пароль от Wi-Fi.

Для обеспечения высокого уровня сервиса, например в VIP-квартирах, рекомендуется дополнительно оснастить апартаменты, что может включать наличие в кухонной зоне базовых продуктов (соль, перец, сахар, растительное масло, чай, кофе), а также такой мелкой бытовой техники, как кофемашина, посудомоечная машина, тостер. В жилой зоне целесообразно предусмотреть наличие пледов, качественных штор (включая светонепроницаемые варианты), ортопедических матрасов и подушек. Для удобства гостей можно обеспечить наличие большого зеркала в зоне прихожей. Желательно предусмотреть в спальной зоне несколько видов освещения.

*Особое внимание стоит уделить созданию уютной атмосферы, что может быть достигнуто за счет использования декоративных элементов: искусственных растений, качественного домашнего текстиля, картин или постеров на стенах. Наличие книг, журналов или настольных игр также способствует созданию домашней обстановки.*

При оснащении апартаментов важно учитывать долгосрочную перспективу и выбирать качественные, износостойкие материалы и предметы. Это позволит сократить расходы на замену и ремонт в долгосрочной перспективе. Регулярный аудит состояния оснащения и своевременное обновление инвентаря позволяют поддерживать высокий стандарт качества услуг и обеспечат положительные отзывы гостей.

Таким образом, грамотный подход к подготовке и оснащению апартаментов является ключевым фактором успеха в сфере краткосрочной аренды, позволяющим организовать высокий уровень комфорта для гостей.

### ***Стандарты уборки и технического обслуживания***

Стандарты уборки и технического обслуживания в сфере краткосрочной аренды являются ключевыми факторами, определяющими качество предоставляемых услуг и удовлетворенность гостей. Эффективная система поддержания чистоты и технического состояния апартаментов не только обеспечивает комфортное проживание, но и способствует сохранению имущества, оптимизации операционных процессов и формированию положительной репутации управляющей компании.

Процесс уборки и технического обслуживания начинается с тщательной проверки квартиры при выселении гостей. Этот этап критически важен для выявления возможных повреждений и недостач. Проверке подлежат все механизмы кроватей и диванов, целостность мягкой мебели, двери и дверные ручки, карнизы и шторы. Особое внимание уделяется состоянию бытовой техники и сантехнического оборудования. Важно убедиться в отсутствии следов курения и проверить комплектность постельного белья и полотенец. Только при условии отсутствия порчи элементов интерьера и оборудования производится возврат страхового депозита гостю.

После выселения гостей осуществляется комплексная уборка апартаментов. Этот процесс включает в себя ряд последовательных операций, начиная с проверки и очистки кухонной зоны.

Тщательному мытью подвергаются посуда, холодильник, раковина, духовка, плита и подоконники. Особое внимание уделяется блеску сантехнических приборов и отсутствию остатков пищи в холодильнике и кухонных шкафах. Уборка жилых помещений осуществляется сверху вниз, включая очистку верхних поверхностей шкафов и полок, подоконников, с последующей обработкой поверхностей с помощью пылесоса и влажной уборкой пола.

Санитарные узлы требуют особо тщательного ухода. Ванна, унитаз, включая ершик, подвергаются тщательной обработке с использованием дезинфицирующих средств. В ванной комнате особое внимание уделяется очистке сливных отверстий от волос и обеспечению безупречной чистоты сантехники. Зеркала и стеклянные поверхности должны быть очищены от всех следов использования. Важным аспектом является пополнение запасов туалетной бумаги и одноразовых средств гигиены.

Заключительным этапом уборки является смена постельного белья и полотенец. Использованное белье подвергается стирке и последующей глажке. В finale уборки производится вынос мусора и окончательный осмотр помещения на предмет чистоты и комплектности. Также рекомендуется внедрить в работу компании видеорегистрация горничных после каждой уборки. На видео должно быть зафиксировано итоговое состояние всех зон квартиры.

Помимо стандартной уборки после каждого гостя, необходимо проведение ежемесячной генеральной уборки. Этот процесс включает в себя более глубокую очистку всех поверхностей и оборудования. Особое внимание уделяется кухонной технике: плита и духовка очищаются от жира, включая труднодоступные места между стеклами духовки. Производится очистка вытяжки и вентиляционных решеток. Холодильник размораживается и подвергается полной влажной уборке, включая пространство за ним.

В ходе генеральной уборки также производится мытье окон с внутренней стороны, чистка плафонов осветительных приборов, стирка ванных ковриков. Особое внимание уделяется труд-

нодоступным местам, таким как верхние поверхности шкафов, пространство за стиральной машиной и под кроватью. При необходимости производится замена шторы в ванной комнате и ершика в туалете, удаляется накипь в чайнике, известковый налет в ванной, промывается стиральная машина. Завершающим этапом является ревизия запасов моющих средств и хозяйственных товаров с последующим пополнением недостающих позиций.

Техническое обслуживание апартаментов является неотъемлемой частью процесса поддержания их в надлежащем состоянии. Регулярный осмотр, проводимый квалифицированным специалистом, позволяет своевременно выявлять и устранять потенциальные проблемы. В ходе такого осмотра проверяется работоспособность всех систем и оборудования: от стиральной машины и сантехники до дверных петель и электрических розеток. Особое внимание уделяется профилактике протечек, проверке состояния кроватей, диванов, обоев и плинтусов, а также упорядочению электрических кабелей.

Внедрение и строгое соблюдение стандартов уборки и технического обслуживания позволяет не только поддерживать высокое качество предоставляемых услуг, но и оптимизировать расходы на содержание апартаментов. Регулярный мониторинг эффективности применяемых процедур и их своевременная корректировка способствуют повышению операционной эффективности управляющей компании и укреплению ее позиций на рынке краткосрочной аренды.

### ***Организация сервиса и коммуникация с гостями***

Организация сервиса и коммуникация с гостями в сфере краткосрочной аренды представляют собой комплексный процесс, направленный в первую очередь на обеспечение высокого уровня удовлетворенности клиентов и формирование позитивного опыта проживания.

Во-первых, это необходимо для формирования постоянной базы клиентов. Важно учитывать, что привлечение нового кли-

ента обходится в среднем в два раза дороже, чем удержание постоянного. Во-вторых, правильная организация сервиса усиливает положительный имидж бренда, который сказывается на рейтинге. В-третьих, рейтинг, в свою очередь, важен для рекламы, так как низкие оценки качества понижают квартиру в рекламной выдаче сервиса или даже всю компанию целиком. Чем ниже рейтинг, тем большие расходы несет компания на рекламу.

В современном бизнесе, особенно краткосрочной аренды, отзывы клиентов решают очень многое, конкуренция кратно возрастает. Если не работать с качеством сервиса, то рано или поздно предприниматель понесет убытки, даже если не сразу, то постепенно негативные отзывы сыграют свою роль. Следовательно, лучше предотвращать их, предоставляя качественный сервис, чем работать с негативом, затрачивая большие усилия и бюджеты.

Ключевым инструментом в процессе коммуникации с гостем может выступать онлайн-справочник, который служит не только источником необходимой информации, но и отражением стандартов сервиса управляющей компании.

Разработка справочника гостя требует тщательного подхода к структурированию и подаче информации. Документ должен открываться приветственной запиской, цель которой создать атмосферу гостеприимства и установить личный контакт с гостем. В этой части целесообразно кратко описать особенности апартаментов или локации, а также предоставить контактные данные для связи с представителями управляющей компании. Далее следует подробное оглавление, обеспечивающее удобную навигацию по справочнику.

Критически важным разделом справочника являются телефоны экстренных служб. Здесь необходимо указать контакты ближайшего отделения полиции, больницы, пожарного депо, а также единый номер экстренных служб. Обязательным элементом является указание точного адреса апартаментов и их местоположения на карте.

Правила проживания и пользования техникой должны быть изложены четко и исключать недопонимание или разнотече-

Этот раздел включает в себя запрет на курение, правила пребывания с животными (если это допускается), ограничения на проведение вечеринок и приглашение посторонних лиц, шум в ночное время суток. Особое внимание следует уделить инструкциям по использованию техники, включая плиту, стиральную машину, телевизор. Предоставление четких инструкций помогает предотвратить возможные проблемы при использовании техники и снизить нагрузку на операторов call-центра (менеджеров по продажам).

Для обеспечения комфортного пребывания гостей необходимо предоставить информацию о местных достопримечательностях и возможностях досуга. Этот раздел может включать краткое описание популярных туристических мест, рекомендации по посещению культурных объектов, а также информацию о развлекательных, торговых и спортивных заведениях. Важно предоставить актуальные ссылки на адреса, контактные данные и краткое описание каждого объекта, чтобы гости могли легко спланировать свое время.

Раздел, посвященный общественному питанию и ночным заведениям, должен содержать рекомендации по ресторанам, кафе и барам в непосредственной близости от апартаментов. Это поможет гостям сориентироваться в гастрономическом многообразии района и найти оптимальные варианты для своих предпочтений и бюджета.

Транспортная информация является неотъемлемой частью справочника. Здесь следует указать расположение ближайших остановок, маршрутов следования, станций метро, железнодорожных вокзалов и аэропортов. Предоставление расписания движения транспорта значительно облегчит перемещение гостей по городу.

Дополнительная информация может включать в себя адреса ближайших продуктовых магазинов, торговых центров, аптек, банков и других объектов инфраструктуры, которые могут понадобиться гостям во время их пребывания. Включение информации о спортивных объектах и религиозных учреждениях

также может быть актуальным для определенных категорий гостей.

*Отдельное внимание следует уделить процедурам заселения и выселения. Четкое описание этих процессов, включая время заезда и выезда, правил продления, поможет избежать недопонимания и конфликтных ситуаций. В разделе о выселении целесообразно указать правила и сроки возврата депозита (страхового залога), а также напомнить гостям о необходимости проверки наличия всех личных вещей, выключения электроприборов и размещения ключей в указанном месте.*

Важным аспектом коммуникации с гостями является представление доступа к Wi-Fi и другим цифровым сервисам. В справочнике должны быть указаны названия сетей и пароли доступа, а также инструкции по использованию смарт-телевизоров или других мультимедийных устройств, если они предоставляются.

Эффективная организация сервиса и коммуникации с гостями требует постоянного мониторинга и обновления предоставляемой информации. Регулярный сбор обратной связи от гостей позволяет выявлять области для улучшения и оперативно реагировать на изменяющиеся потребности клиентов. Внедрение цифровых решений, таких как электронные замки для бесконтактного заселения, мобильные приложения, онлайн-чаты, онлайн-справочник, онлайн-оплата и многих других, может значительно повысить качество коммуникации и упростить процесс обслуживания гостей.

Таким образом, грамотно организованный сервис и эффективная коммуникация с гостями являются ключевыми факторами успеха в сфере краткосрочной аренды, способствуя формированию лояльной клиентской базы и положительной репутации компании на рынке.

## ГЛАВА 5. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Контроль качества в управлении краткосрочной арендой – это фундаментальный процесс, определяющий успех и репутацию компании на рынке. Его значимость обусловлена прямой связью между высоким сервисом и удовлетворенностью клиентов, что в свою очередь влияет на финансовые показатели и конкурентоспособность бизнеса.

В основе эффективного контроля качества лежит разработка четких стандартов обслуживания. Эти стандарты должны охватывать все аспекты взаимодействия с клиентом: от первого контакта до момента выселения. Они определяют не только уровень чистоты и комфорта в апартаментах, но и нормы коммуникации с гостями, скорость реагирования на запросы, процедуры решения проблемных ситуаций. Важно, чтобы эти стандарты были не просто документированы, но и глубоко интегрированы в повседневную работу всех сотрудников.

*Сегодня большую роль в сфере краткосрочной аренды играет индекс гостеприимства – комплексный показатель, учитывающий не только финансовые аспекты, но и уровень удовлетворенности гостей, скорость реагирования на запросы, качество коммуникации.*

Реализация этих стандартов требует систематического подхода к проверкам и мониторингу. Регулярные инспекции апартаментов – это не просто формальность, а критически важный инструмент поддержания качества. Они позволяют не только выявить очевидные недостатки, такие как недостаточная чистота или неисправность оборудования, но и предупредить потенциальные жалобы клиентов в будущем. Эффективная система проверок включает в себя анализ отзывов гостей со всех пло-

щадок бронирования и проведение регулярных осмотров состояния объектов.

Однако контроль качества не ограничивается лишь физическим состоянием апартаментов. Не менее важен мониторинг работы персонала. Оценка качества уборки, скорости реагирования на запросы гостей, корректности проведения процедур заселения и выселения – все это составляет комплексную картину качества обслуживания. Использование методов «тайного покупателя» может предоставить ценную информацию о реальном опыте гостей и выявить области для улучшения, которые могут быть не очевидны при стандартных проверках.

Обратная связь от гостей является бесценным источником информации для системы контроля качества. Анализ отзывов позволяет не только выявить конкретные проблемы, но и понять общие тенденции в восприятии сервиса клиентами. Важно разработать эффективную систему сбора и анализа обратной связи, включающую как традиционные методы (анкетирование после выселения), так и регулярный мониторинг онлайн-платформ бронирования. Оперативное реагирование на негативные отзывы и работа над устранением выявленных недостатков демонстрируют клиентам заинтересованность компании в постоянном улучшении качества услуг.

Для объективной оценки эффективности системы контроля качества необходимо использование ключевых показателей эффективности (KPI). Эти метрики должны охватывать различные аспекты деятельности: от уровня удовлетворенности гостей до операционной эффективности. Регулярный анализ KPI позволяет не только оценивать текущее состояние бизнеса, но и прогнозировать тенденции, принимать обоснованные управленческие решения. Примерами KPI в сфере краткосрочной аренды могут быть: скорость ответа на обращения клиентов, процент пропущенных звонков/обращений, актуальность информации в объявлениях, рейтинг объявлений на площадках бронирования, конверсия заявок в бронирования, жалобы клиентов.

Постоянное совершенствование процессов является ключевым принципом эффективной системы контроля качества. Это подразумевает не только реагирование на выявленные проблемы, но и проактивный поиск возможностей для улучшения сервиса. Внедрение новых технологий, таких как системы «умный дом» или автоматизированные процессы заселения, может значительно повысить уровень комфорта гостей и эффективность операционных процессов. Данные действия помогают сократить нагрузки на персонал, увеличить скорость реагирования на технические проблемы, экономить затраты на энергоносители. К тому же умные технологии дают неоспоримые преимущества: комфортный сервис, отстройка от конкурентов, высокие рейтинги компаний на площадках бронирования и, как следствие, быстрая наработка лояльных клиентов.

Наконец, критическим фактором в обеспечении высокого качества услуг является развитие персонала. Регулярные круглые столы, мозговые штурмы, обмен опытом, поощрение инициативы сотрудников – все это способствует формированию культуры качества внутри организации. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал свою роль в обеспечении качества услуг и был мотивирован на постоянное совершенствование своей работы.

Таким образом, эффективный контроль качества в управлении краткосрочной арендой – это не просто набор процедур, а комплексный, динамичный процесс, требующий постоянного внимания и адаптации к меняющимся условиям рынка и ожиданиям клиентов. Это ключевой инструмент, обеспечивающий долгосрочный успех и устойчивое развитие бизнеса в высококонкурентной среде.

## ГЛАВА 6. СТАНДАРТИЗАЦИЯ УСЛУГ

Стандартизация услуг в сфере краткосрочной аренды жилья представляет собой многогранный процесс, оказывающий существенное влияние на экономическую эффективность компаний, функционирующих в данном сегменте рынка. Анализ экономических аспектов стандартизации позволяет выявить ряд ключевых факторов, определяющих финансовую успешность и конкурентоспособность предприятий.

Первостепенное значение имеет влияние стандартизации на оптимизацию операционных затрат. Внедрение унифицированных процессов и процедур приводит к значительному сокращению временных и материальных ресурсов, затрачиваемых на обслуживание каждого объекта. Эмпирические исследования демонстрируют, что компании, успешно внедрившие стандарты обслуживания, способны снизить операционные расходы на 10–20% в расчете на один объект недвижимости.

Однако следует отметить, что процесс внедрения стандартов сопряжен с существенными первоначальными инвестициями. Разработка стандартов, обучение персонала, внедрение систем контроля качества требуют значительных финансовых вложений. Анализ рынка показывает, что средний срок окупаемости таких инвестиций составляет от 12 до 18 месяцев, в зависимости от масштаба операций и эффективности внедрения.

Стандартизация оказывает непосредственное влияние на ценообразование и доходность бизнеса. Компании, успешно внедрившие высокие стандарты обслуживания, получают на 10–15% больше коэффициент конверсии продаж и увеличение вовлеченности сотрудников на 20–30%. Это обусловлено повыше-

нием воспринимаемой ценности услуг в глазах потребителей и формированием устойчивой репутации бренда.

Важным экономическим аспектом стандартизации является ее влияние на масштабируемость бизнеса. Унификация процессов позволяет компаниям быстрее и эффективнее расширять портфель объектов, снижая при этом риски, связанные с качеством обслуживания. Исследования показывают, что компании с высоким уровнем стандартизации способны увеличивать количество управляемых объектов на 30–40% быстрее по сравнению с компаниями, не имеющими четких стандартов.

Стандартизация также оказывает значительное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами. Внедрение четких стандартов позволяет оптимизировать процессы найма и обучения персонала, что приводит к снижению текучести кадров и повышению производительности труда.

*Важно отметить, что экономический эффект от стандартизации имеет тенденцию к усилению с ростом масштабов бизнеса. Компании, управляющие более чем 50 объектами, демонстрируют наиболее выраженный положительный эффект от внедрения стандартов, что обусловлено эффектом экономии на масштабе и более эффективным использованием ресурсов.*

Стандартизация услуг в сфере краткосрочной аренды жилья оказывает существенное влияние не только на экономические показатели компаний, но и на ряд социальных аспектов, непосредственно затрагивающих клиентов и персонал компаний.

Первостепенное значение имеет влияние стандартизации на удовлетворенность и лояльность клиентов. Внедрение унифицированных стандартов обслуживания приводит к повышению предсказуемости и стабильности качества услуг, что напрямую коррелирует с уровнем удовлетворенности гостей. Практика показывает, что компании с высоким уровнем стандартизации демонстрируют на 20% более высокие показатели удовлетворенности клиентов по сравнению со среднерыночными значениями.

Стандартизация также оказывает значительное влияние на восприятие бренда и репутацию компании. Консистентный уровень качества услуг способствует формированию сильного бренда, что в свою очередь влияет на лояльность клиентов и их готовность рекомендовать услуги компании. Это выражается в увеличении количества повторных бронирований и росте числа рекомендаций от существующих клиентов.

Внедрение стандартов обслуживания оказывает существенное влияние на персонал компании. С одной стороны, четкие стандарты повышают требования к квалификации сотрудников, что может привести к росту профессионализма и улучшению условий труда. С другой стороны, это создает необходимость в дополнительном обучении и адаптации персонала к новым требованиям.

Важным социальным аспектом стандартизации является её влияние на корпоративную культуру компании. Внедрение высоких стандартов обслуживания способствует формированию единых ценностей и подходов к работе, повышает уровень вовлеченности сотрудников и их удовлетворенность работой. Это в свою очередь положительно сказывается на качестве обслуживания клиентов и общей атмосфере в компании.

Стандартизация также влияет на клиентский опыт, делая его более предсказуемым и комфорtnым. Гости получают возможность рассчитывать на определенный уровень сервиса независимо от конкретного объекта размещения, что повышает их доверие к компании и снижает уровень стресса при выборе жилья.

Таким образом, внедрение стандартов обслуживания создает позитивный цикл: улучшение качества услуг приводит к повышению удовлетворенности клиентов, что в свою очередь способствует росту репутации компании и привлечению новых клиентов. Это создает стабильную основу для развития бизнеса и повышения его конкурентоспособности на рынке краткосрочной аренды жилья.

## **ГЛАВА 7. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КРУПНЫМИ «КУСТАМИ». ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ СУБАРЕНДА**

Отличительной чертой успешной стратегии развития компании The Loft Studio Moscow стало применение принципа развития крупными «кустами», что представляет собой современный и эффективный подход к расширению присутствия на рынке. Суть стратегии заключается в концентрации объектов недвижимости в определенных районах города вместо их распределения по всей территории.

Эффективность данной стратегии проявляется в нескольких ключевых аспектах. Во-первых, концентрация объектов в определенных районах позволяет существенно сократить затраты на рекламу и персонал – по оценкам компании, экономия достигает 30%. Это обусловлено тем, что при наличии значительного числа объектов в одной локации (например, 40 квартир) примерно каждое пятое рекламное объявление в поисковой выдаче по данному району принадлежит одному бренду, что значительно повышает его узнаваемость и снижает стоимость привлечения клиента.

Во-вторых, такой подход обеспечивает более быстрое формирование базы постоянных клиентов. Третьим, немаловажным аспектом является оптимизация работы с персоналом. Концентрация объектов в определенных районах позволяет нанимать линейный персонал – горничных и мастер-хаусов, проживающих в непосредственной близости от обслуживаемых объектов, и исключает разъездной характер работы сотрудников. Это не только упрощает и удешевляет процесс найма, но и обеспечивает более высокое качество и оперативность обслуживания квартир.

*Особо стоит отметить влияние данной стратегии на финансовые показатели компании. Значительное сокращение затрат на рекламу и фонд оплаты труда, а также быстрый прирост доли постоянных клиентов, которые бронируют жилье напрямую, минуя OTA-площадки, приводит к существенному повышению рентабельности бизнеса. Компания экономит на комиссионных выплатах посредникам, что в условиях высококонкурентного рынка является значимым преимуществом.*

Не менее важным аспектом является гибкость в предложениях для клиентов. При высокой концентрации объектов в одном районе компания легко может предложить альтернативный соседний вариант размещения, если изначально выбранная клиентом квартира оказывается недоступной. Это позволяет не терять арендаторов и поддерживать высокий уровень их удовлетворенности.

Стоит отметить, что стратегия укрупненных локаций также способствует органическому росту базы объектов. По мере укрепления репутации компании в конкретном районе, к ней самостоятельно обращаются собственники квартир, инвесторы, заинтересованные в сотрудничестве. Это позволяет расширять портфель объектов без существенных затрат на маркетинг, наём сотрудников по развитию сети, расходов на комиссии риелторов.

Рассмотрим, как на практике работает преимущество развития «кустами»: в компанию The Loft Studio Moscow нередко обращаются крупные организации, в частности из производственных сфер, для одновременного размещения в единой локации большого числа командированных сотрудников предприятия. Управляющая компания, у которой есть в наличии всего несколько квартир в районе X, не сможет удовлетворить запрос клиента и, как следствие, потеряет сетевого заказчика.

*При этом важно перед началом развития новой локации оценить спрос в данном районе города и узнать портрет будущего клиента.*

Наиболее выгодно формировать «куст» из квартир в непосредственной близости от производственных зон, крупных больниц, престижных университетов, школ и значимых градообразующих предприятий. Зачастую, если это не центр города, а тем более промышленная зона, выбор отелей в подобной локации невелик или попросту отсутствует, поэтому объекты The Loft Studio Moscow становятся практически единственной альтернативой как для крупных сетевых клиентов, так и для физических лиц, желающих поселиться в непосредственной близости от определенного объекта инфраструктуры.

### *Преимущества и отличия формата управления квартирами от стандартной схемы субаренды*

На текущий момент на рынке наиболее часто встречается стандартная схема субаренды, которая работает следующим образом: оплата собственнику квартиры вносится авансовым платежом в размере стоимости месячной аренды, а далее квартира пересдается посуточно. Помимо этого, как правило, собственник недвижимости просит оплатить арендатора дополнительную сумму в качестве страхового депозита за сохранность имущества. Все расходы на подготовку квартиры к сдаче в краткосрочную аренду также ложатся на квартиросъемщика.

Субаренда обладает некоторыми недостатками, которые устраивают не все агентства или управляющие компании. Выделяются четыре основные причины отказа от стандартной схемы работы:

– Высокие риски – субаренда не гарантирует постоянный заработок: есть периоды, во время которых снижается поступление денежных средств, а арендный платеж всегда остается неизменным.

– Зависимость от спроса – субарендная деятельность может стать нерентабельной и не приносить результатов в период значительного падения спроса.

– Отсутствие единства цели собственника и агентства – для агентства главной задачей является снижение арендной платы,

а собственнику, наоборот, выгодно сдать объект дороже, переложив все непредвиденные и текущие расходы на агентство.

– Необходимость стартовых капиталовложений за счет собственных средств или из чистой прибыли компании, что является существенным сдерживающим фактором динамичного роста и масштабирования бизнеса.

По вышеперечисленным причинам модель управления, а не субаренды, считается более выгодной, так как решает множество проблем.

Для получения права управления следует составить договор с собственником на срок от трех лет, который необходимо зарегистрировать в Росреестре. Либо на первом этапе использовать простой вариант, который подходит для тех, кто только начинает внедрять подобную модель, – заключить с клиентами агентский договор, когда агент представляет интересы собственника и выполняет необходимый функционал.

При этом стоит учитывать, что не каждый собственник готов разбираться в новом для себя формате сотрудничества, а часть хочет иметь стабильный размер заработка, который система не сможет гарантировать.

Для плавного перехода от субаренды к системе управления можно предлагать собственникам оба варианта: и субаренду, и формат управления, но при этом намеренно занижать стоимость первого, чтобы сделать его менее привлекательным.

Начинающим игрокам в сфере краткосрочной аренды проще и понятнее стартовать с субаренды, так как одним из важных моментов в управлении является обеспечение ежемесячно высокой загрузки объектов недвижимости управляющей компанией. Это возможно сделать только при высокой экспертизе в отрасли, отлаженных бизнес-процессах и сильном маркетинге.

Таким образом, модель управления становится актуальной и выгодной при достижения компании определенного рубежа роста, узнаваемости бренда, положительной деловой репутации, а также при наличии цели дальнейшего быстрого масштабирования бизнеса. Среди крупных агентств есть как ярые противни-

ки, так и абсолютные почитатели модели управления. И у тех, и у других имеются весомые аргументы за и против. Лично автор книги при наличии вышеупомянутых факторов считает модель управления лишенной каких-либо минусов.

Каждый предприниматель выделяет для себя предпочитаемый «порог» заработка. Для его расчета, с одной стороны, нужно оценить стоимость аренды за месяц и цену посуточной сдачи объекта в конкретном городе, районе, а с другой стороны – возможное распределение прибыли между компанией и собственником недвижимости в рамках модели управления. Данный «порог» необходимо выявить, чтобы отследить закономерность, при каком повышении стоимости аренды с учетом всех дополнительных расходов (депозит, оснащение квартиры) сравняется прибыль от субаренды с прибылью на управлении. При этом риски у первой модели будут значительно выше. Важно заложить в расчет окупаемости модели субаренды прочие расходы компании, в том числе на полное оснащение объекта недвижимости перед запуском в работу, в то время как в модели управления подобные расходы ложатся на собственника, который становится заинтересованным участником процесса. Также немаловажным доводом при принятии решения будут и ближайшие стратегические цели по развитию компании – модель управления в отличие от субаренды может обеспечить быстрый рост с минимальными рисками.

### ***Выбор объектов***

При выборе объектов важно учитывать их местоположение. Удобнее брать квартиры в близких друг к другу районах, чтобы сокращать расходы времени администраторов, мастер-хаусов и горничных при перемещении между объектами, а также для того, чтобы была возможность предложить клиенту несколько альтернативных вариантов квартир, расположенных недалеко друг от друга.

При использовании подобной схемы до начала работы так называемого сарафанного радио следует осуществлять самосто-

ятельный поиск квартир, что позволяет лично контролировать местоположение объектов. Со временем клиенты начинают обращаться напрямую, предлагая квартиры, в том числе удаленные друг от друга. При этом только собственнику, как бизнесмену, придется решать, по какой модели развития двигаться — укрупненными локациями или отталкиваясь от предложенных в аренду объектов. Автор советует четко анализировать каждое поступающее предложение с точки зрения потенциала развития новой локации, и отдавать предпочтение «пакетным» предложениям, чтобы иметь хотя бы 4–5 квартир в одной локации, а единичные объекты рассматривать только при условии их близости к текущей ветке метро, району.

Что касается выбора между объектами в Москве и ближайшем Подмосковье, в случае модели субаренды значительно выгоднее арендовать областные квартиры у метро, чем через дорогу у этого же метро, но в Москве. Таких «двойких» районов существует достаточно много, главное, хорошо изучить карту. Экономия на аренде может быть существенной, а стоимость суток будет практически московской.

Как уже говорилось выше, модель управления, которая не требует авансовой оплаты, становится для «зрелой» управляемой компанией наиболее выгодной. Субаренду можно рассматривать как дополнительный инструмент заработка в том случае, если стоимость аренды объекта не снижает индивидуальный предпочтительный «порог» дохода. Для минимизации рисков при снижении спроса на посуточную аренду рекомендуется, чтобы в субаренде было не более 40% от всех объектов, находящихся в портфеле.

## ГЛАВА 8. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ THE LOFT STUDIO MOSCOW

Компания The Loft Studio Moscow внесла значительной вклад в развитие отрасли краткосрочной аренды и продолжает внедрение инновационных технологических и бизнес-решений, о части из которых будет рассказано в данной главе.

### *Развитие укрупненных локаций*

Как упоминалось ранее, отличительной чертой успешной стратегии развития компании The Loft Studio Moscow стало применение принципа масштабирования крупными «кустами», что представляет собой современный и эффективный подход к расширению присутствия на рынке.

Суть стратегии заключается в концентрации объектов недвижимости в определенных районах города вместо их равномерного распределения по всей территории. Компания предоставляет в краткосрочную аренду апартаменты в районе шести станций московского метро: Новокосино, Некрасовка, Котельники, Черкизовская, Алексеевская и Сокольники. При этом большинство из 120 квартир компании расположены в шаговой доступности от трех станций метро, что обеспечивает лидирующие позиции в выбранных локациях.

Такой подход к масштабированию бизнеса возник неслучайно. При поиске новых объектов компания в первую очередь ориентировалась на перспективность локации, оценивая потенциал района Москвы или ближнего Подмосковья. После выбора перспективного района начиналась его целенаправленная «раз-

работка» — проведение встреч и переговоров с собственниками недвижимости в данной локации.

Узнаваемость бренда в конкретных районах способствует тому, что клиенты, однажды воспользовавшиеся услугами компании, с высокой вероятностью обратятся повторно или порекомендуют знакомым. За семь лет работы доля постоянных клиентов в общем количестве бронирований достигла внушительных 40–45%.

В отличие от компаний, чьи объекты разбросаны по всему городу, The Loft Studio Moscow не сталкивается с проблемой высокой нагрузки на персонал из-за разъездного характера работы или необходимости привлечения сотрудников на разовые уборки, что позволяет оптимизировать расходы на оплату труда.

Стратегия укрупненных локаций также способствует повышению лояльности клиентов. Туристы, путешественники и командированные лица, как правило, ищут жилье в конкретных районах. Зная о широком присутствии The Loft Studio Moscow в определенной локации, клиенты с большей вероятностью обращаются именно к этой компании, будучи уверенными, что для них, их коллег, друзей или родственников всегда найдется подходящий вариант размещения.

Особо стоит отметить влияние данной стратегии на финансовые показатели компании. Значительное сокращение затрат на рекламу и фонд оплаты труда, а также увеличение доли постоянных клиентов, которые бронируют жилье напрямую, минуя OTA-площадки, приводит к существенному повышению рентабельности бизнеса. Компания экономит на комиссионных выплатах посредникам, что в условиях высококонкурентного рынка является значимым преимуществом.

Рекламные расходы также минимизированы. Так, если у компании, например, всего 2 квартиры в локации, то на их рекламное продвижение в поиске она будет тратить намного больше, чем когда у компании в одной локации 40 квартир и каждая пятая квартира в рекламной ленте района принадлежит одному бренду.

Корпоративная стратегия развития «кустами» принята со дня основания компании, что дает безусловное лидерство присутствия в выбранных локациях Москвы и Подмосковья, а также сокращение затрат на рекламу и персонал на 30%, более быструю наработку базы постоянных клиентов. Рентабельность компании The Loft Studio Moscow стабильно высокая, не ниже 35%. Средняя загрузка апартаментов, по статистике последних лет, составляет не менее 93%.

Таким образом, опыт компании демонстрирует, как грамотно избранная стратегия развития укрупненными локациями может привести к значительному повышению эффективности бизнеса в сфере краткосрочной аренды жилья. Этот подход не только оптимизирует операционные процессы и снижает издержки, но и создает устойчивое конкурентное преимущество, позволяя занимать лидирующие позиции в выбранных сегментах рынка.

### ***Унификация объектов***

Важным отличием компании от большинства конкурентов является унификация объектов недвижимости по принципу «Макдональдса» и отелей сети IBIS: все апартаменты The Loft Studio Moscow оснащены одинаковым постельным бельем, сшитым на заказ, одинаковой посудой, во всех квартирах единая сеть WiFi, постеры единой стилистики с необходимой информацией, апартаменты расположены только в современном жилом фонде и только в шаговой доступности от метро – стандарт удаленности от метро составляет не более 15 минут. Таким образом, гость понимает, что он получит единый стандарт качества, какой бы объект компании он не выбрал.

### ***Доверительное управление***

Схема работы в формате доверительного управления, реализованная в компании The Loft Studio Moscow более двух лет назад, дала возможность инвесторам в недвижимость зарабатывать больше на 15–40%, чем при сдаче квартир в наём по долгосрочным договорам. Договорные отношения по управ-

лению объектами недвижимости выгодны как собственникам квартир, так и компании, потому что инвестор зарабатывает больше, а последняя получает возможность быстрого масштабирования, так как первоначальные затраты на запуск новых объектов значительно сокращаются. В таком формате отношений все риски (политические, экономические) делятся между управляющей компанией и ее партнерами (собственниками квартир, инвесторами). Если же работать по принципу пересдачи квартир в субаренду, то все риски ложатся только на управляющую компанию, но при этом и доход владельцев квартир ниже. Арендую объекты недвижимости по принципу субаренды, компания обязана выплачивать собственникам ежемесячные арендные платежи вперед, то есть авансом, а также расходы на обустройство квартир для сдачи в краткосрочную аренду полностью ложатся на управляющую компанию. После перехода The Loft Studio Moscow на новый формат за несколько лет модель доверительного управления показала, что партнеры компании стали получать в среднем за год более высокий доход. В периоды простое и снижения спроса управляющая компания разделяет с партнером все риски, а когда спрос возрастает, инвестор, получающий не фиксированную плату, а процент от прибыли, зарабатывает больше. Клиенты компании стали опосредованными участниками бизнеса, которые в разрезе реального времени видят, сколько зарабатывают в сутки. При этом управляющая компания развивается как на собственные средства, так и на средства партнеров, что значительно снижает финансовые риски The Loft Studio Moscow.

### ***Девелопмент***

Также важным фактором успешного бизнеса по управлению недвижимостью является оказание компанией полного цикла услуг – от подбора высокодоходного объекта для инвестирования, в том числе на этапе строительства, юридического сопровождения сделки по покупке недвижимости, до согласования перепланировки апартаментов, организации ремонтных

работ, оснащения объекта недвижимости для сдачи в краткосрочную аренду под ключ. Обращаясь в The Loft Studio Moscow, инвестор получает: разработку стратегии инвестирования, подбор объектов, юридическое сопровождение сделки по покупке, оформление апартаментов согласно требованиям по наполнению и ремонту. Далее инвестор в соответствии с заключенным договором управления получает ежедневный отчет от компании о загрузке его апартаментов, среднем чеке, расходах, доходе и чистой прибыли. Такой полный цикл управления недвижимостью называется *девелопментом* и обеспечивает компании *конкурентное* преимущество.

### **Автоматизация**

Важным системным решением для обеспечения масштабирования компании является автоматизация бизнес-процессов. The Loft Studio Moscow использует множество цифровых сервисов для создания единого механизма работы компании. За семь лет работы было опробовано множество инструментов, и в итоге выкисталлизовалась единая система, состоящая из следующих блоков, связанных между собой:

- SIP-телефония: легкое добавление, удаление сотрудников, чат-боты фиксации звонков, запись разговоров, недорогая связь, call-трекинг;
- бесконтактное заселение гостей: электронные замки на всех объектах, сокращение расходов и трудозатрат, удобство для гостей, скорость и качество обслуживания;
- ИТ – платформа RealtyCalendar: учет клиентов, оперативное общение с гостями, календарь заселений, синхронизация каналов продаж, высокая скорость обработки заявок, быстрая статистика в разрезе любого показателя;
- омниканальная платформа: один мессенджер для объединения всех каналов связи в единый (собирает сообщения клиентов с различных платформ);
- электронный документооборот: удаленное подписание договоров с клиентами;

- чат-боты, учитывающие все расходы компании и разносящие их по статьям затрат;
- управление качеством сервиса – автоматизированный сбор отзывов клиентов после проживания и рассылка с предложением оставить свой отзыв на различных платформах;
- интернет-эквайринг, облачная касса для приема платежей;
- сайт компании с возможностью бронирования квартир и онлайн-оплаты;
- приложение для клиентов, скачав которое гость может оценивать состояние квартиры, на основании чего формируется рейтинг горничных по качеству уборок, а также связываться с техподдержкой компании, удаленно оплачивать аренду квартиры, получать инструкцию по заезду и многое другое;
- приложение для сотрудников, автоматизирующее ежедневный график уборок, показывающее время заезда и выезда клиентов, количество времени на уборку, аккумулирующее отчетность горничных и выводящее их рейтинг на основании отзывов гостей.

*Важным инструментом автоматизации, который объединяет в себе комплекс необходимых функций и решений для посuttочного бизнеса, является платформа *RealtyCalendar*, в функционал которой входит:*

- Удобная «шахматка» (календарь бронирований), в которой отражены все свободные и забронированные даты по каждому объекту, оплаты и данные гостей.
- Менеджер каналов для синхронизации более чем с 22 площадками бронирования – как только поступает бронь из одного источника на определенные гостем даты, эти же даты на всех остальных площадках мгновенно закрываются. С *RealtyCalendar* не нужно вручную «закрывать» даты на разных сайтах бронирования, всё происходит автоматически, что значительно экономит время и позволяет подключить онлайн-брони-

рование без рисков «овербукинга» (от англ. – overbooking – избыточное бронирование).

– Модуль бронирования, он же – готовый сайт, на котором есть вся информация про объекты недвижимости, возможность быстрой и безопасной оплаты для гостя без комиссий сайтов-агрегаторов. Модуль бронирования также синхронизирован с «шахматкой», а значит, все пришедшие брони сразу попадают в календарь.

– Бесплатный определитель номера: звонки от ваших гостей поступают с полной информацией о бронировании – можно увидеть имя гостя из базы клиентов при входящем вызове и обратиться к нему по имени.

– Общая база нежелательных гостей и автоматизация получения страховых депозитов (залогов) за сохранность имущества минимизирует возможность заселения ненадежных гостей.

– Подробная финансовая статистика, с информацией, какую прибыль приносит каждый объект недвижимости, с каких сайтов-агрегаторов поступает больше заявок от гостей, сколько вы, как предприниматель, зарабатываете в день, месяц, год и т. д.

– Удобное делегирование функций и адаптация сотрудников. В системе RealtyCalendar можно добавить сотрудников с разным уровнем доступа (горничную, администратора, менеджера), а также дать доступ собственнику объекта.

– Бесплатное обучение и поддержка сотрудников компании от специалистов RealtyCalendar, чтобы внедрение автоматизации прошло комфортно и быстро.

Сервис идеально подходит для квартир, хостелов, апартаментов и мини-отелей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В книге по созданию и управлению компанией в сфере краткосрочной аренды приводится комплексный инструмент, охватывающий ключевые аспекты этого динамично развивающегося бизнеса, – от формирования организационной структуры до внедрения эффективных систем контроля качества каждый элемент играет важную роль в успешном функционировании предприятия.

Здесь приведены только лучшие методики и практические решения, позволившие компании выйти на лидирующие позиции. Информация имеет высокую ценность для профессиональных участников рынка, так как позволяет сократить число ошибок на пути построения эффективного и масштабного бизнеса в сфере краткосрочной аренды, а также может быть использована в качестве методического, обучающего материала для начинающих предпринимателей данной индустрии.

В книге показано, как важно для динамичного роста компании своевременно адаптировать ее организационную структуру к количеству объектов недвижимости, находящихся в управлении. Неэффективность системы управления на практике проявляется в снижении темпов развития. Нерегламентированные бизнес-процессы, не четко определенный круг задач, выполняемых сотрудниками, запутывает систему управления и снижает конкурентные преимущества. Преодолеть «кризис роста» возможно только с переходом к системному менеджменту. Приведенная автором информация, полученная в результате реального опыта прохождения всех этапов роста компании, представляет собой уникальный ресурс для управленцев в сфере краткосрочной аренды.

Нельзя сказать, что в книге приведено исчерпывающее руководство по организации управляющей компании. Здесь

не рассматриваются подробно все ИТ-решения и технологии, используемые в управлении объектами, обслуживании гостей, взаимодействии с площадками бронирования. Эти темы заслуживают отдельного глубокого исследования ввиду их сложности и быстрого развития.

Современный рынок краткосрочной аренды характеризуется высокой конкуренцией и постоянно растущими ожиданиями клиентов. В этих условиях успех компании зависит не только от качества предоставляемого жилья, но и от эффективности операционных процессов, уровня сервиса и способности оперативно адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Ключевым фактором успеха в данной сфере является гибкость организационной структуры. По мере роста количества управляемых объектов компания должна эволюционировать, адаптируя свою структуру и процессы к новым масштабам деятельности. Это требует от руководства стратегического мышления и готовности к постоянным изменениям.

Особое внимание авторомделено операционным процессам, включая подготовку и оснащение апартаментов, стандарты уборки и технического обслуживания, а также организацию сервиса и коммуникацию с гостями. Эти аспекты формируют основу качественного продукта и напрямую влияют на удовлетворенность клиентов.

Контроль качества представлен как непрерывный процесс, охватывающий все сферы деятельности компании. Систематический подход к мониторингу и улучшению качества услуг является залогом долгосрочного успеха и устойчивого развития бизнеса.

Важно отметить, что в условиях быстро меняющегося рынка и технологий изложенные в книге принципы и методы требуют постоянной актуализации. Успешные компании в сфере краткосрочной аренды отличаются не только следованием лучшим практикам, но и способностью к инновациям, готовностью экспериментировать и внедрять новые подходы.

В заключение следует подчеркнуть, что создание и управление компанией в сфере краткосрочной аренды – это комплекс-

ный и динамичный процесс, требующий глубокого понимания рынка, внимания к деталям и стратегического видения. Настоящая книга призвана служить надежным фундаментом для построения успешного бизнеса, однако ключом к долгосрочному успеху остается способность руководства и команды постоянно учиться, адаптироваться и совершенствовать свои подходы к работе.

Применение изложенных принципов и методов, в сочетании с инновационным мышлением и ориентацией на потребности клиентов, позволит компаниям не только эффективно функционировать в текущих условиях, но и успешно развиваться в будущем, укрепляя свои позиции на динамичном рынке краткосрочной аренды.

Более подробная информация о компании The Loft Studio Moscow доступна по QR-коду:



## ЧЕК-ЛИСТЫ

### Чек-лист: список стандартного наполнения 1, 2-комнатной квартиры для сдачи в краткосрочную аренду

Кухня:

1. Тарелка глубокая – 4 шт.
2. Тарелка средняя – 4 шт.
3. Тарелка большая – 4 шт.
4. Пиала маленькая – 4 шт.
5. Салатник большой – 1 шт.
6. Салатник мелкий – 2 шт.
7. Кружка – 4 шт.
8. Стакан – 4 шт.
9. Бокал под вино 4 шт.
10. Бокал под шампанское – 4 шт.
11. Рюмка – 4 шт.
12. Вилка – 6 шт.
13. Ложка столовая – 6 шт.
14. Ложка чайная – 6 шт.
15. Нож столовый – 6 шт.
16. Нож для резки – 2 шт. (большой и малый).
17. Разделочная доска 2 шт.
18. Лопатка, мялка, половник, открывашка (нож сомелье), дуршлаг.
19. Сахарница.
20. Банка под кофе.
21. Кастрюля средняя с крышкой – 1 шт.
22. Кастрюля маленькая с крышкой – 1 шт.
23. Сковорода средняя с крышкой – 1 шт.
24. Электрочайник.
25. Кофеварка капельная или кофемашина, тостер – для VIP-квартир

26. Фильтр-кувшин для воды или встроенный фильтр.
27. Ваза для цветов средняя – 1шт.
28. Персонники на стол – 4 шт.
29. Дозатор для моющего средства – 1 шт.
30. Подставка для бумажных полотенец – 1 шт.
31. Мусорная корзина – 2 шт. (в кухню и ванную комнату).

*Санузел:*

- Стаканчик под зубные щетки.
- Два дозатора для геля и шампуня.
- Фен.
- Утюг.
- Гладильная доска.
- Сушилка для белья.
- Стиральная машина.
- Ершик для унитаза...
- Шторка в ванной комнате

*Текстиль:*

- Подушка 50Х70 – 4 шт.
- Одеяло 2-сп. – 4 шт.
- Подушка декоративная (по 2 шт. на кровать и диван).
- Шторы во всех комнатах блэкаут либо шторы + плотные жалюзи.

- Покрывало на кровать в тон с подушками.
- Наволочка 50Х70 страйл-сатин – 8 шт.
- Пододеяльник 2-сп. страйл-сатин – 8 шт.
- Простынь 220Х240 страйл-сатин – 4 шт.
- Полотенце махровое 70Х50 отельное с коротким ворсом – 8 шт.
- Полотенце махровое 140Х70 отельное с коротким ворсом – 8 шт.
- Полотенце-коврик для ног 70Х50 – 4 шт.
- Полотенце кухонное 60Х30 цветное – 4 шт.

*Также в квартире должны быть:*

- Телевизор SMART TV.

- Wi-Fi.
- Варочная панель или плита.
- Микроволновая печь.
- Пылесос.
- Коврик у входа (2 шт. по 1 с каждой стороны двери).
- Ванночка для обуви – 1 шт.
- Ложка для обуви с длинной ручкой – 1 шт.
- Швабра и ведро для мытья пола.
- Декор на стенах (картины).
- Декоративные элементы (статуэтки, искусственные цветы и т. п.).
- Плечики минимум (6 шт.).
- Вешалка напольная или шкаф в коридоре.
- Прикроватные тумбы и светильники над кроватью с двух сторон
- Сейф для ключа или электронный замок.
- Чип для открытия домофона.

### **Чек-лист уборки**

#### ***Проверка квартиры до и после проживания гостей:***

- Отсутствие поломок механизмов кроватей и диванов, спинки и ручки не болтаются и не отваливаются, диваны нормально собираются и разбираются.
- Отсутствие пятен на мягкой мебели, нуждающихся в химчистке.
- Отсутствие сколов и вмятин на дверях и дверных ручках (целые и не болтаются).
- Отсутствие вмятин и сколов на мебели, дверцы шкафов на месте и закрываются.
- Карнизы и шторы на месте, раздвигаются и задвигаются.
- Бытовая техника включается и работает (телевизоры, микроволновка, плита, чайник и др.).
- Душевая кабина открывается/закрывается, все целое.
- Отсутствует пепел и запах табака, прожжённые поверхности.

- Количество полотенец, белья соответствует.

*Если все в порядке, то возврат депозита.*

#### ***Уборка после гостей:***

· Кухня: мытье посуды, холодильника, раковины, духовки, плиты, фартука кухонного гарнитура, вытяжки, подоконника, пола.

· Раковина и кран должны блестеть, фартук и вытяжка без жира.

· Выбрасываем чужую еду из холодильника и шкафов.

· Меняем кухонные полотенца.

· Уборка комнат, начиная с верхнего уровня, насколько достаточно руки: верхний, средний уровень (поверхности полок, шкафов, подоконники), затем пропылесосить и провести влажную уборку пола и придверных ковров.

· Туалет (обязательно продезинфицировать ёршик), тщательно гелем вымыть стульчик унитаза, чтобы не оставалось желтых и коричневых пятен.

· Уборка ванной: протираем вентиляционную решетку, сантехнику моем до блеска, вынимаем волосы из сливных отверстий, промываем манжету и ящик для моющего средства стиральной машины, моем пол, вытряхиваем или пылесосим коврик.

· Проследить, чтобы была туалетная бумага в туалете и мыло, гель в дозаторах в ванной.

· Протереть зеркала, чтобы не было следов зубной пасты и брызг.

· После окончания стирки развешиваем белье.

· Глажка белья и полотенец в несколько слоев.

· Повесить на сушилку, если гладили влажное белье.

· Застелить спальные места чистым постельным бельем, разложить в ванной комнате чистые полотенца.

· Вынести мусор.

#### ***Генеральная уборка раз в месяц:***

· Очистка питы от жира и нагара.

- Очистка духовки от жира и нагара.
- Промывка межстекольных пространств в духовке.
- Выдвинуть отдельно стоящую плиту и помыть стены по бокам.
- Помыть вытяжку с фильтрами и фартук кухни от жира.
- Помыть вентиляционную решетку.
- Помыть двери и ручки кухонных шкафов.
- Помыть микроволновку внутри и снаружи.
- Помыть эл/чайник и прокипятить с уксусом от накипи.
- Разморозить холодильник, сделать влажную уборку всего холодильника и морозильника.
- Отодвинуть холодильник, помыть его стенки и за холодильником.
- Помыть плафоны.
- Помыть окна с внутренней стороны раз в месяц.
- Полностью помыть балкон.
- Заменить шторки в ванной и ёршик в туалете (при необходимости).
- Помыть внутри стиральную машину.
- Обработать сантехнику от известкового налета.
- Отодвинуть стиральную машину и помыть за ней.
- Промыть труднодоступные верхние поверхности шкафов и полок.
- Стирка ванных ковриков раз в месяц.
- Помыть все двери.
- Помыть жалюзи.
- Сделать ревизию моющих средств и хозтоваров и докупить необходимое.
- Стирка входных ковриков раз в квартал.
- Стирка штор раз в год.
- Мытье окон с внешней стороны в теплое время года раз в год.

## **Чек-лист мастер-хауса: регулярный осмотр**

### **Ванная комната:**

- Отсутствует ли неприятный запах в помещении.
- Проверить слив воды в душе: задерживается ли вода или уходит быстро.
- Проверить слив воды в раковине: задерживается ли вода или уходит быстро.
- Проверить слив воды в унитазе (не западает ли кнопка).
- Прочистить трап душевой кабины.
- Прочистить раковину и проверить целостность сифона и уплотнителей.
- Проверить герметик на ванной – отсутствует ли плесень.
- Проверить герметик на раковине.
- Проверить вытяжной вентилятор: если грязный – разобрать и дать горячей промыть.
- Проверить работу фена, с помощью фена проверить работоспособность всех розеток.
- Проверить механические розетки – закрепить, если ходят в стакане.
- Проверить крючки/крепления/полки – надежно ли закреплены, есть ли элементы ржавчины.
- Проверить выключатели и работу лампочек – все лампочки должны гореть одним светом (свет – это Кельвины. Например, 5000К, а яркость – это Ватт, например, 7W).
- Проверить исправность стиральной машины на режиме полоскание и отжим – примерно 15 минут.
- Проверить у стиральной машины целостность манжеты и ящика-дозатора стирального порошка, отсутствие шума при вращении барабана.
- Проверить крепление штанги и шторки (должна висеть на каждом крючке).
- Проверить, как выдвигаются/открываются ящики в шкафах, как закреплены петли/ручки.
- Проверить закрывание дверей, петель и ручек, чтобы исправно работали, не шатались, и отсутствовал скрип.

- Проверить счетчики воды, крутят и не текут.
- Проверить сантехнические люки, чтобы были закреплены в проеме.

### **Кухня:**

- Проверить, как выдвигаются/открываются ящики в шкафах, как закреплены петли/ручки.
- Проверить, не отходит ли пленка ПВХ с торцов шкафов.
- Проверить, не шатается ли весь кухонный блок – осмотреть места крепления силиконом.
- Проверить плинтус на столешнице гарнитура, чтобы не был расплавлен и все хашдуки и фурнитура были на месте.
- Проверить исправность каждого нагревательного элемента плиты.
- Проверить работоспособность вытяжки, состояние фильтра и лампочек.
- Проверить вытяжную решетку, если грязная – разобрать и дать горничной промыть.
- Проверить работоспособность электрочайника.
- Проверить остроту и наличие ножей.
- Проверить работу холодильника и морозилки, есть ли «шу-ба», горит ли лампочка, есть ли пыль на решетке.
- Проверить работу духового шкафа – каждого нагревательного элемента и света.
- Проверить работу микроволновки – есть ли разогрев, подсветка и вращение тарелки, целая ли защита магнетрона, чтобы не было гари.
- Проверить все лампочки и выключатели – все лампочки должны гореть одним светом.
- Прочистить раковину и проверить целостность сифона и уплотнителей.
- Проверить розетки – закрепить, если ходят в стакане.
- Проверить и протянуть или проклеить стулья.
- Протянуть ножки стола, проверить, как он раскладывается.

- Проверить места на стене контакта со спинкой стула, прокрутить планку МДФ и плинтус к стене.
- Проверить, как открываются/закрываются окна, плотно ли прилегают, закреплены ли ручки.
- Проверить закрывание дверей, петель и ручек, чтобы исправно работали, не шатались, и отсутствовал скрип
- Проверить, как висят шторы, — каждый крючок должен быть вставлен, шторы свободно закрываются и открываются.
- Проверить карниз для штор. Если настенный — плотно ли прилегает к стене, если потолочный — целы ли все направляющие.
- Проверить работу радиаторов: есть ли отопление, работает ли регулировка.
- Проверить крепления напольных плинтусов и фурнитуры.
- Проверить стены и откосы на наличие сколов и необходимость подклейки обоев/покраски.
- Проверить полы на сколы/скрип/сохранность.

#### ***Комната:***

- Проверить все лампочки и выключатели — все лампочки должны гореть одним светом.
- Проверить розетки — закрепить, если ходят в стакане.
- Проверить работу ТВ, пульта ДУ, крепление на стене.
- При необходимости настроить сигнал и поменять батарейки.
- Проверить, как выдвигаются/открываются ящики в шкафах, как закреплены петли/ручки.
- Проверить кровать: есть ли скрип, целостные ли ламели и соединения.
- Перевернуть матрас.
- Проверить, как открываются/закрываются окна и балконный блок, плотно ли прилегают, закреплены ли ручки.
- Проверить закрывание дверей, петель и ручек, чтобы исправно работали, не шатались, и отсутствовал скрип.
- Проверить, как висят шторы, — каждый крючок должен быть вставлен, шторы свободно закрываются и открываются.

- Проверить карниз для штор: если настенный – плотно ли прилегает к стене, если потолочный – целы ли все направляющие.
- Проверить работу радиаторов: есть ли отопление, работает ли регулировка.
- Проверить крепления плинтусов и фурнитуры.
- Проверить стены и откосы на наличие сколов и необходимость подклейки обоев/покраски.
- Проверить полы на сколы/скрип/сохранность.
- Осмотреть диван – нуждается ли он в химчистке, проверить как он раскладывается, все ли исправно.

#### ***Общие помещения:***

- Проверить скорость и работу Wi-Fi.
- Проверить работоспособность электронного замка или кей-бокса.
- Проверить целостность швабры и уборочного инвентаря.
- Проверить работу входной двери, замка и петель, а также наличие номера квартиры на двери.
- Проверить работу дверного звонка.
- Проверить наличие и целостность лопатки для обуви.
- Проверить гладильную доску – не шатается, раскладывается, целое ли покрытие.
- Проверить сушилку для белья – не шатается, раскладывается, палки все целые.
- Проверить утюг: работает, подошва чистая.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Березовская Н. О. Анализ рынка краткосрочной аренды недвижимости: влияние экономических факторов и внедрение инновационных технологий //Вестник науки. – 2024. – Т. 1. – №4 (73). – С. 62–76.
- Типы организационных структур для различных сценариев. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [Типы оргструктур](#)<sup>1</sup>
- Макаева К. И. и др. Организационные структуры управления социальной работой //Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – №10–2. – С. 80–86.
- Борсук Д. Н. Веб-сайт краткосрочной аренды квартир. – 2018.
- Ганцева Р. Р., Сафина Г. Р. Возможности управления качеством услуг в шеринг компаниях //Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. – 2019. – С. 218–221.

<sup>1</sup> <https://ridero.ru/link/iRWelZ40rePEpX5POGMm->

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Об авторе .....	6
Глава 1. Организационные структуры и функционал сотрудников при различном количестве квартир .....	10
Глава 2. Должностные инструкции сотрудников .....	33
Глава 3. Наём персонала .....	38
Глава 4. Операционные процессы .....	47
Глава 5. Контроль качества .....	57
Глава 6. Стандартизация услуг .....	60
Глава 7. Стратегия развития крупными «кустами». Доверительное управление или субаренда .....	63
Глава 8. Практическое применение различных стратегий на примере компании The Loft Studio Moscow .....	69
Заключение .....	76
Чек-листы .....	79
Список литературы .....	88

**Наталия Березовская**

Успех напрокат. Секреты масштабирования бизнеса  
краткосрочной аренды

*Издательство Камелия Алёна Макеева*

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



**Наталья Березовская** — основатель, владелец и руководитель компании, специализирующейся на краткосрочной аренде жилья **The Loft Studio Moscow**.

Работала в крупнейших компаниях России на руководящих должностях, таких как ПАО «МТС», ПАО «Сбербанк России», страховая компания «Росгосстрах-Жизнь», страховая компания «Ренессанс-Жизнь». В 26 лет открыла свой первый бизнес. В 2016 г. открыла

компанию по управлению краткосрочной арендой недвижимости. За 7 лет взяла в управление 120 жилых объектов в Москве и Подмосковье, успешно сдает их в краткосрочную аренду и развивает бизнес в сфере инвестиций в недвижимость.

Сегодня **The Loft Studio Moscow** — агентство полного цикла по управлению недвижимостью, оказывающее весь спектр услуг: подбор и анализ объектов недвижимости для инвестирования, покупка, сдача в длительную и краткосрочную аренду, продажа, перепланировка, ремонт, оснащение объектов недвижимости под ключ.

ISBN 978-5-0064-6085-0



9 785006 460850 >

**Камелия**  
издательство