

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра теоретичної та прикладної економіки**

Вахтіна Юлія Анатоліївна

УДК 331.108:332.7

Дипломна робота

«Удосконалення системи управління персоналом агентства нерухомості»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ю.А. Вахтіна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Гофман Мирослава Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Аналіз поняття управління персоналом на підприємстві	6
1.2. Методи управління персоналом на підприємстві.....	12
1.3. Показники оцінки ефективності системи управління.....	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РІЄЛТОРСЬКОЇ АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ	29
2.1. Аналіз ринку нерухомості в Україні та тенденції його розвитку.....	29
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ АН «Партнер-Київ».....	44
2.3. Дослідження процесу управління персоналом ТОВ АН «Партнер-Київ».....	53
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АН «ПАРТНЕР-КИЇВ».....	73
3.1. Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ АН «Партнер-Київ».....	73
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом ТОВ АН «Партнер-Київ».....	80
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Персонал підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємства.

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. В. Волкова, А. П. Єгоршин, А. М. Колот, О.Г. Мельник, Ю. М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, О.Я. Кібанов, В. Петюх, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися Т. В. Білорус, П. Друкер, Е. В. Маслов.

Дуже важливими були внески у дослідження розвитку персоналу на підприємстві таких вчених як О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. В. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких

допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналу ріелтерської агенції.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути існуючі теоретичні підходи до проблеми управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати методи оцінки управління персоналу підприємстві;
- визначити основні показники оцінки управління персоналу на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ АН «Партнер-Київ»;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ АН «Партнер-Київ»;
- дослідити систему управління персоналом ТОВ АН «Партнер-Київ»;
- оцінити ефективність управління персоналом ТОВ АН «Партнер-Київ»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу на ТОВ АН «Партнер-Київ».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства Комунального підприємства ТОВ АН «Партнер-Київ».

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Новизна роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом підприємства.

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління

розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2022 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Дипломна робота містить результати прикладного характеру, спрямовані на підвищення результативності управління персоналом як однієї з умов управління розвитком ріелторських агенцій та ТОВ АН «Партнер-Київ» зокрема.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на V Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», 7 грудня 2023 року, Університет «КРОК», м. Київ.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналіз поняття управління персоналом на підприємстві

В сучасних складних і динамічних умовах розвитку поступово зростає інтерес до теорії і практики управління персоналом. Забезпечення високої якості забезпечення персоналом безпосередньо впливає на ефективну діяльність підприємства. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами.

Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, пов'язане з використанням можливостей працівників багаторазово підвищити його ефективність.

Так, сьогодні існує багато різноманітних підходів, що стосуються визначення сутності «управління персоналом», вони також знаходять своє вираження у працях вітчизняних та іноземних науковців (табл. 1.1).

Проведене дослідження сутності поняття «управління персоналом» дає підстави стверджувати, що кожне з наведених визначень варте уваги і відображає авторське бачення поняття. Умовно ці підходи можна розділити на наступні категорії: діяльнісний підхід, процесний підхід, комплексний підхід, системний підхід. На основі досліджених підходів, можемо дати власне визначення. На нашу думку, управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «Управління персоналом»
Новікова М. М., Мажник Л. О.	«...діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей»
Михайлова Л. І.	«...сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»
Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л.	«...системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Шапіро С. А.	«...процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку»
Янковська Л. А. [7, с. 6]	«...сукупності методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва»
Сербіновський Б. Ю.	«...комплекс управлінських впливів (принципів, методів, засобів і форм) на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій»
Тонюк М. О.	«...ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства»

Джерело: складено авторами на основі [14].

Головним елементом всієї системи управління є кадри які одночасно можуть бути як об'єктом так і суб'єктом управління.

Об'єкт управління – це окремий працівник, а також певна їх сукупність, що виступає як трудовий колектив. Особливість такої групи полягає у певній взаємодії працівників, завдячуючи спільним цілям. [35, с.89].

Як суб'єкт управління персоналом виступає група спеціалістів, які виконують відповідні функції працівників кадрової служби а також

керівників всіх рівнів, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих” [32 с. 36].

Управління персоналом – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства (установи), створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Мета управління персоналом: економічна, науково-технічна; виробничо-комерційна; соціальна; дерево цілей системи управління організацією. [32, с.56].

Предметом управління персоналом як науково-практичного напрямку виступає вивчення відносин працівників в процесі виробництва з погляду найбільш повного і ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих схем.

Основна ціль управління персоналом [10, с.97]:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції [19, с.45]:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом

повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять [13]:

- формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із:

- використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, то вимагає врахування таких аспектів: довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є удосконалення: кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибору і реалізації стилю управління людьми; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання.

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи в сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру [6, с. 85]. У науковій і навчальній літературі існують різні підходи визначення принципів управління персоналом. А. М. Аверін і А. Я. Кібанов виділяють наступні принципи управління персоналом [15]:

- автономність – відносна самостійність різних ланок управління персоналом;
- адаптивність – гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються;
- винагорода персоналу за результатами праці;
- ієрархічність – взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління;
- колегіальність - взаємодія співробітників служби управління персоналом;
- комплексність – врахування чинників, які впливають на управління персоналом;
- концентрація – ліквідація дублювання і концентрація в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань;
- багатоаспектність – використання різноманітних каналів в управлінні персоналом: адміністративного, правового та ін.;
- науковість – використання в управлінні персоналом наукових результатів;
- оперативність – своєчасне прийняття рішень;
- оптимальність – багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту;
- перспективність – врахування перспективи розвитку організації;
- плановість – планування роботи з персоналом;
- добір і розстановка кадрів – відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам і інтересам організації;

- наступність – наявність спільної основи при вдосконаленні системи управління персоналом ;
- ротація – вміння виконувати функції інших працівників;
- узгодженість – погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом ;
- спеціалізація – розподіл праці між керівниками, спеціалістами і службовцями;
- стійкість системи управління персоналом;
- економічність – ефективна організація і зниження затрат на управління персоналом.

На думку Ю. Г. Одегова принципи роботи з персоналом можна розподілити на загальні принципи і принципи організації роботи з персоналом. До загальних принципів він відносить слідуєчи принципи: ефективність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, оптимальність, простота, науковість, ієрархічність, автономність, узгодженість, стійкість, багатоаспектність, плановість, винагорода, добір і розстановка, ефективна зайнятість, ротація, а до принципів організації роботи з персоналом: оптимальне співвідношення управлінської орієнтації, концентрація, спеціалізація, паралельність, адаптивність (гнучкість), наступність, неперервність, ритмічність, технологічна єдність, комфортність, колегіальність в управлінні [15, с. 21].

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- людина – джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей

працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

1.2. Методи управління персоналом на підприємстві

На сьогоднішній день і в практичній діяльності компаній, зокрема і ріелторських агенцій, активно відбувається перегляд традиційних підходів до оцінки персоналу. Відмінною рисою сьогодні стає застосування цілого комплексу різних методів, спрямованих на оцінку відповідності безлічі показників і критеріїв. Незважаючи на різноманітність запропонованих авторами-науковцями та практиками методичних підходів, поки не існує єдиної методичної системи оцінки, що забезпечувала б вирішення всіх виникаючих проблем оцінки управлінського персоналу підприємства. Спробуємо систематизувати дані про підходи до оцінки управлінського персоналу підприємства.

Основною відмінністю запропонованих різними науковцями та практиками методів оцінки управлінського персоналу промислового підприємства є застосовувані при цьому критерії. Йдеться про робочі, особистісні, поведінкові та інші характеристики, за якими оцінюється ефективність роботи співробітника. Кожен критерій визначає те, як саме повинна виконуватися робоча функція, щоб повністю відповідати вимогам клієнтів і компанії. При розробці критеріїв оцінки персоналу має враховуватися специфіка діяльності організації, сегмент ринку, в якому вона працює, цілі і завдання оцінки, тобто те, що планується в результаті отримати.

На думку Д. Барни, основними вимогами, яким повинні відповідати критерії адекватної оцінки персоналу, в тому числі і управлінського персоналу промислового підприємства є: досяжність; об'єктивність: розробка критерію проводиться для конкретної посади, а не для людини; прозорість: має бути чітко визначено, які саме результати очікуються від співробітника;

відповідність змісту роботи; мотивація співробітника на досягнення результатів; зрозумілість і пов'язаність з найважливішими результатами роботи; динамічність: здатність розвиватися у відповідності з поточними змінами в компанії.

Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер, Р. Уайт [3] всі критерії оцінки персоналу поділяють на дві групи [12]:

1. Оцінка компетенцій. В цьому випадку оцінюються знання і вміння співробітника, його здатність застосовувати їх в практичній роботі, а також поведінка і особисті якості. Одним з найбільш ефективних способів оцінки компетенцій є вирішення ситуаційних завдань з урахуванням специфіки тієї посади, яку займає або планує зайняти конкретний співробітник промислового підприємства.

2. Оцінка результативності. Вона заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника з управлінського персоналу промислового підприємства із запланованими для даного періоду роботи і посади показниками. Для цього перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірювані завдання. Результативність роботи співробітника може виражатися, наприклад, в обсязі продажів за місяць, в кількості реалізованих проектів, у сумі прибутку або кількості укладених угод. Розробкою критеріїв оцінки зазвичай займається фахівець відділу персоналу спільно з керівником або з співробітниками, які виконують відповідну роботу на промисловому підприємстві. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім учасникам оцінки і враховували конкретні умови і зміст роботи.

Згідно з методичним підходом, запропонованим А. Фурнхамом та іншими, можна виділити чотири групи критеріїв, які використовуються в будь-якій організації з деякими корективами для промислового підприємства:

- професійні критерії оцінки персоналу, що передбачають характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, його кваліфікації, результатів праці;

- ділові критерії оцінки персоналу включають такі критерії, як відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість;
- морально-психологічні критерії оцінки персоналу, до яких відносяться здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість;
- специфічні критерії оцінки персоналу, які утворюються на основі властивих людині якостей і характеризують її стан здоров'я, авторитет, особливості особистості.

Як уже було зазначено нами раніше, підходів до оцінки персоналу, у тому числі і управлінського персоналу промислового підприємства існує дуже багато, але, на думку Г. В. Градосельської, С. М. Климової, Е. Лессера, Л. Пруссака та А. Н. Чуракова їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості [14]:

I. Якісні методи. Друга їх назва – описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних. До методів якісної оцінки відносяться:

a) Матричний метод – порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу промислового підприємства.

b) Метод системи довільних характеристик – кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.

c) Оцінка виконання завдань – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.

d) Метод "360 градусів" – оцінка працівника управлінського персоналу промислового підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим.

e) Групова дискусія – розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

II. Кількісні методи – вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах. До них відносять:

а) Методи бальної оцінки. За кожне професійне досягнення управлінський персонал промислового підприємства отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу або року.

б) Рангові методи – група керівників розробляє щось на кшталт власних рейтингів співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

в) Метод вільної бальної оцінки. У цьому випадку кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг. вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах.

III. Комбіновані методи. Найбільш ефективні підходи до оцінки, на думку Г. В. Градосельської, С. М. Климової, Е. Лессера, Л. Пруссака та А. Н. Чуракова, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти. До них відносять:

а) Метод суми оцінок. Кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.

б) Система угруповання. Всіх співробітників управлінського персоналу промислового підприємства ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна.

Незважаючи на багатоваріантність запропонованих вище методів, можемо узагальнити, що всі вони здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника управлінського персоналу промислового підприємства або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для

об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

На думку Г. Беккера, Е. Н. Ветлудских, О.С. Виханского, Т. П. Друкера, Карташової, М. Б. Курбатової [1; 2; 5; 9; 10], до таких комплексних методів варто віднести: методи оцінки компетенції персоналу та методи оцінки результативності персоналу (за показником KPI).

Розглянемо докладніше методи оцінки компетенцій персоналу – саме вони, на думку багатьох вчених і практиків, дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників. Основною метою підходу є підвищення ефективності використання вже наявного в компанії кадрового потенціалу. В результаті проведених заходів економиться заробітна плата, робочий час і знижуються витрати на допоміжні ресурси, потрібні для виконання тих чи інших завдань некомпетентним працівником. Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій її властивості і можливості принесуть більше користі, наприклад, промислового підприємству. Іншим варіантом є відправка співробітника на курси підвищення кваліфікації для розкриття його потенціалу.

Існує кілька найбільш поширених підходів до оцінки компетенції співробітників [7]:

1. Атестація. Порядок її проведення має бути викладений в офіційно затверджених керівництвом компанії документах. У ході неї оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Критерій оцінки – професійний стандарт посад і спеціальностей. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співробітників, за винятком працівників, чий стаж роботи в компанії менше року, вагітних жінок і представників топ-менеджменту. Проводиться атестація періодично – один, два або три рази на рік. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений.

2. Ассесмент-центр (центр оцінки). Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника, Проведення оцінки цим методом включає три етапи: підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки та розробка моделі компетенцій; розробку процедури, що включає сценарій проведення ассесмент-центру; моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів і спостерігачів. До процедури ассесмент-центру можуть входити ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю і тести. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника – інтеграційна сесія і складання звіту. Закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, зазвичай його застосовують тільки у великих компаніях.

3. Тестування. При оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні – допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні – його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.

4. Інтерв'ювання. Метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.

5. Метод експертних оцінок персоналу. Він полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник організації, так і співробітники, які добре знають

оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка – це оцінка за участю залучених фахівців в області спостереження та психології.

6. Ділові ігри. Оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змоделювати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодія з колегами і клієнтами [3].

При оцінці управлінського персоналу промислового підприємства з використанням будь-якого з розроблених методів дуже важливо дотриматись кількох принципів: об'єктивності, надійності, комплексності, достовірності і доступності для розуміння, які в рівній мірі поширювалися б на обидві сторони – оцінюючу і оцінювану.

Характеризуючи методи оцінки результативності роботи управлінського персоналу промислового підприємства, або КРІ, варто зазначити, що аббревіатура КРІ (Key Performance Indicators) з англійської мови перекладається як "ключові показники ефективності". Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей [47].

Система КРІ відноситься до так званих мерітократичних методів, тобто до підходів, заснованих на оцінці праці по реальним досягненням з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Методика оцінки КРІ передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій (оформлюються у вигляді таблиці). У першій перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника, – кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У другій – компетенції, необхідні для цієї посади, – корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять-сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому

прирівнюються до якісних підсумків його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Сумарна вага показників має дорівнювати одиниці.

Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності:

– База (*Б*) – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення.

– Норма (*Н*) – рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин.

– Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник. Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники КРІ. При цьому якісні оцінюються за порядковою 100-бальною шкалою, а кількісні – за природною метричною. Після оцінки фактичного показника розраховується приватний результат співробітника, у тому числі і серед управлінського персоналу промислового підприємства за формулою 1.1 [18]:

$$(\Phi - Б / Н - Б) \times 100\% = \text{результат } (\%) \quad (1.1), \text{ де}$$

Φ – фактичний результат роботи управлінського працівника промислового підприємства [4].

Таким чином, в даній методиці результат відображає ступінь виконання або перевиконання норми. Після оцінки кожного показника оцінюється рейтинг співробітника, для цього приватні результати множаться на вагу відповідних КРІ і узагальнюються. В результаті отримують якийсь середній коефіцієнт результативності співробітника. Якщо він більше 100% – це говорить про високу результативність, а якщо менше – наприклад, про те, що за деякими показниками працівником не досягнута навіть норма, а загальний результат його роботи нижче, ніж встановлений рівень.

Головною перевагою застосування методики КРІ є те, що в компанії є прозорий для співробітників механізм оцінки їх роботи, а у керівництва –

інструмент коригування роботи підлеглих в тому випадку, якщо поточні результати діяльності відстають від планових.

Таблиця 1.2

Методи оцінювання поведінки персоналу та їх характеристики

Метод	Характеристика
Описовий метод	Оцінювач повинен виявити та описати позитивні і негативні риси поведінки працівника. Метод не передбачає чіткої фіксації результатів, тому часто використовується як доповнення до інших методів
Метод анкет та порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівнику, інакше залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.
Структуроване поведінкове інтерв'ю	Інструмент, який використовується для аналізу компетенції (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівнику для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). Структура поведінкового інтерв'ю така: питання відносяться до минулого релевантного досвіду людини і будуються за принципом «воронки», тобто від загальних питань про професійну ситуації до конкретних прикладів дій, які дали змогу досягти заявленого результату.
Метод «360 градусів»	Цей вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди із самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а іноді і з клієнтами оцінюваного.
Метод вирішальних ситуацій	Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях, тобто «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується під час оцінювання ділових якостей співробітника.
Рейтингова шкала поведінкових установок	Це комбінація методів оцінки поведінки на робочому місці та інших критеріїв результативності, підконтрольних працівнику, заснованих на використанні «вирішальних ситуацій». Кожна шкала оцінки результатів пов'язана з конкретною поведінковою установкою, описаною в розрізі рівня виконання. Співвідносячи результати співробітника зі шкалою по кожному аспекту, оцінювач може більш точно оцінити результати співробітника.
Метод шкали спостереження за поведінкою	Аналогічний попередньому метод, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше.

Джерело: складено автором на основі [2-8, 14].

Отже, нині питання адекватної оцінки ефективності працівників, у тому числі і управлінського персоналу підприємства, є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Незважаючи на численні розробки, науковці та практики сьогодні не демонструють єдності у методичних підходах до здійснення оцінки управлінського персоналу підприємства. Всі існуючі методи можна умовно поділити на три групи – якісні, кількісні та комбіновані. Незважаючи від того, який метод обирає конкретний менеджмент підприємства, процес оцінки управлінського персоналу можна розглядати у розрізі наступних етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності груп працівників і формулювання критеріїв оцінки; конструювання процедури оцінки; проведення оцінки; інтерпретація та аналіз результатів.

1.3. Показники оцінки ефективності системи управління

Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі.

Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників (табл. 1.3).

Результати оцінки працівників визначають його положення на підприємстві та подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором щодо покращення своєї трудової діяльності.

Основні цілі оцінки персоналу наведено на рисунку 1.1 [2].

Таким чином, проведення оцінки персоналу надає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих працівників;

– потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації.

Таблиця 1.3

Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників

Джерело	Визначення
Л.В. Балабанова	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця .
Є. Борисова	Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності діяльності співробітників в реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.
Г. Т. Завіновська	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.
О. Кириченко	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
А. М. Колот	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань.
В. А. Савченко	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
І. О. Скопилатов, О. Ю. Єфремов	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу чи організації в цілому .
Л. Федулова	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.
А. Шегда [10]	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.
Ф. Хміль [11]	Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.
В. Слиньков [12]	Оцінка персоналу – це результат порівняння, результат порівняння пізнаваного з тим, що може виступати як еталон, тобто відомого, пізаного чи такого, що подається людиною.

Джерело: складено автором на основі [8, 14, 31].



Рис. 1.1 Основні цілі оцінки персоналу

Джерело: складено автором на основі [14, 27].

В табл. 1.4 і на рис.1.2 представлено індикатори оцінювання функцій управління персоналом за методикою В. Д. Семенова, Н. В. Нєчева і Ю. В. Кудіної [12] і за методикою Г. О. Дудукало [11].

Таблиця 1.4.

Індикатори ефективності управління персоналом

Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою В.Д. Семенова, Н.В. Нєчева і Ю.В. Кудіної)	Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою Г.О. Дудукало)
Відбір персоналу <i>I</i>відб Рівень забезпеченості підприємства кадрами; Частка персоналу, що має досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду; Частка персоналу, що має досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду.	Аналіз та планування персоналу <i>I</i>арр Фонд заробітної плати Витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню товарної та реалізованої продукції Річний виробіток на одного працюючого Витрати заробітної плати на гривню реалізованої продукції

Продовження табл. 1.4

<p>Кваліфікація персоналу <i>Iквал</i> Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами; Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами; Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.</p>	<p>Набір персоналу <i>Iпр</i> Кількість набору працівників для забезпечення робіт Середній тарифний розряд виконуваних робіт до середнього розряду персоналу Оборот із прийому та вибуття персоналу Забезпеченість підприємства кадрами</p>
<p>Ефективність роботи персоналу <i>Iеф</i> Зростання рівня продуктивності праці; Розширення клієнтської бази працівниками підприємства; Рівень завантаженості підприємства; Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів.</p>	<p>Відбір персоналу <i>Iвпр</i> Забезпеченість підприємства кадрами Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти Коефіцієнт змінності роботи персоналу Втрати робочого часу</p>
<p>Мотивація персоналу <i>Iмот</i> Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці ростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням. Зростання середньомісячної заробітної плати. Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат.</p>	<p>Атестація та оцінювання кадрів <i>Iаок</i> Коефіцієнт якості продукції за фактом рекламацій від споживача Продуктивність праці Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу Підвищення рівня охоплення робіт нормами й нормативами</p>
<p>Створення умов праці <i>Iумпр</i> Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час; Підвищення рівня комфортабельності робочих місць; Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці.</p>	<p>Мотивація персоналу <i>Iмп</i> Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти Витрати на оплату праці персоналу Витрати на соціальні заходи</p>
<p>Інформаційне забезпечення <i>Iінф</i> Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем; Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних; Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел.</p>	<p>Створення умов праці <i>Iсуп</i> Зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу Зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу Середньомісячна заробітна плата Коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу Заохочувальні та компенсаційні виплати</p>

Продовження табл. 1.4

Розвиток та навчання персоналу <i>Iнавч</i> Рівень охоплення персоналу освітніми програмами; Зростання кількості освітніх програм для персоналу; Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу; Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства.	Створення умов праці <i>Isup</i> Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам Рівень професійних захворювань та травматизму
‘	Інформаційне забезпечення <i>Iiz</i> Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем; Недовикористання працездатності персоналу.
	Розвиток і навчання персоналу <i>Irnp</i> Сталість персоналу Плинність персоналу Рух кадрів

Джерело: складено автором на основі [26].

На підставі розрахунку інтегрального індикатора ефективності управління персоналом та інших проведених досліджень, розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом (таблиця 1.5).

Розрахунок інтегрального показника пропонуємо здійснювати за формулою середньої арифметичної зваженої [26]:

$$I_{int} = \sum I_i \times p_i, \quad (1.2)$$

де p_i – ваговий коефіцієнт;

I_i – частковий індикатор.

У табл. 1.5 наведені характеристики для інтерпретації інтегрального показника.

Таблиця 1.5

Градації рівня інтегрального показника ефективності управління персоналом

Градація		Характеристика
Критичний Низький рівень	[0,0 – 0,2]	Стан підприємства вкрай нестабільний, розвиток ускладнений. Стратегічне планування у сфері управління персоналом на підприємстві не ведеться. Кадрових досліджень не проводять. Організаційна культура не задокументована. Дуже низький рівень організації праці на підприємстві.
Проблемний рівень	[0,2 – 0,4]	Підприємство має рівень, що значною мірою не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу. На підприємстві є тактичне планування у сфері управління персоналом (один-два роки). Здійснюється епізодичний моніторинг проблем управління персоналом. Низький рівень організації праці на підприємстві.
Нормальний Середній рівень	[0,4 – 0,6]	Стан підприємства відносно стабільний. Розроблено стратегічний план розвитку системи управління персоналом, сформульовані цілі та заходи для реалізації цих цілей. Впроваджується система кадрових досліджень. Задовільний рівень організації праці на підприємстві.
Достатній Високий рівень	[0,6 – 0,8]	Проводиться моніторинг реалізації стратегічного плану. Впроваджена і налагоджена система кадрових досліджень. Під час формування кадрової політики враховуються мотиваційні чинники. Високий рівень організації праці на підприємстві.
Еталонний рівень Максимальний рівень	[0,8 – 1,0]	Підприємство стабільно функціонує Проводиться систематичний моніторинг реалізації стратегічного плану. За результатами коригуються цілі у сфері управління персоналом та приймаються превентивні заходи. До реалізації стратегічного плану розвитку системи управління персоналом залучені більшість членів трудового колективу. Дуже високий рівень організації праці на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі [33].

Таким чином, кожне підприємство вибирає найпридатніші для нього методи і техніки оцінювання на основі поставлених цілей.

Отже, оцінка персоналу це найважливіший інструмент підвищення якості роботи та ефективності функціонування підприємства, що надає керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

Висновки до розділу 1.

В першому розділі розглянуто існуючі теоретичні підходи до проблеми управління персоналом підприємства. Зроблено висновок, що управління персоналом – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства (установи), створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Об'єкт управління – це окремий працівник, а також певна їх сукупність, що виступає як трудовий колектив. Суб'єкт управління персоналом виступає група спеціалістів, які виконують відповідні функції працівників. Предметом управління персоналом виступає вивчення відносин працівників в процесі виробництва. Функції управління персоналом: організаційна; соціально-економічна; відтворювальна.

Охарактеризовано методи оцінки управління персоналу підприємстві, які об'єднують в три групи: 1) До методів якісної оцінки (описових) відносяться: матричний метод; метод системи довільних характеристик; оцінка виконання завдань; метод "360 градусів"; групова дискусія. 2) До кількісних методів відносять: методи бальної оцінки; рангові методи; метод вільної бальної оцінки. 3) Комбіновані методи: метод суми оцінок; система угруповання.

До підходів оцінки компетенції співробітників: 1. Атестація. 2. Ассесмент-центр (центр оцінки). 3. Тестування. 4. Інтерв'ювання. 5. Метод експертних оцінок персоналу. 6. Ділові ігри. 7. Система КРІ.

Принципи оцінки управління персоналом: об'єктивності, надійності, комплексності, достовірності і доступності для розуміння.

Визначено основні показники оцінки управління персоналу на підприємстві. До основних цілей оцінки персоналу відноситься:

адміністративна; інформативна; мотиваційна. Індикатори ефективності управління персоналом:

1) Індикатори оцінювання функцій управління персоналом за методикою В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної: відбір персоналу (*Iвідб*); кваліфікація персоналу (*Iквал*); ефективність роботи персоналу (*Iеф*); мотивація персоналу (*Iмот*); створення умов праці (*Iумпр*); інформаційне забезпечення (*Iінф*); розвиток та навчання персоналу (*Iнавч*).

2) Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою Г.О. Дудукало): Аналіз та планування персоналу (*Iапп*); Набір персоналу (*Iнр*); Відбір персоналу (*Iврр*); Атестація та оцінювання кадрів (*Iаок*); Мотивація персоналу (*Iмп*); Створення умов праці (*Iсуп*); Створення умов праці (*Iсуп*); Інформаційне забезпечення (*Iіз*); Розвиток і навчання персоналу (*Iрнр*).

На підставі розрахунку інтегрального індикатора ефективності управління персоналом та інших проведених досліджень, розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу: низький ,проблемний, середній, достатній (оптимальний) високий (еталонний).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РІЄЛТОРСЬКОЇ АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ

2.1. Аналіз ринку нерухомості в Україні та тенденції його розвитку

Зараз в Україні спостерігається бурхливий розвиток ринку нерухомості. Все нові й нові профільні і непрофільні компанії, інвестори та фінансові структури, землевласники і будівельники виходять на ринок нерухомості зі своїми проектами. У рамках такого розвитку, спектр послуг на ринку нерухомості значно розшириться, а механізми надання існуючих послуг зазнають істотних змін. Із зростанням кількості проектів, житлових комплексів, заміських селищ, торгових та офісних центрів зростає конкуренція, а, отже, і потреба в аналізі ринку нерухомості та виокремлення його особливостей. Відповідно до цього маємо дослідити характеристику та особливості ринку нерухомості в Україні; динаміку операцій з нерухомістю, визначення ефективності функціонування підприємств на ринку нерухомості.

У сучасних умовах ринок нерухомого майна має чотири напрями функціонування: як сфера інвестування; як ринок, на якому об'єкти нерухомості виступають певними товарами; як ринок послуг; як каталізатор розвитку суміжних галузей народного господарства.

Аналізуючи власне продаж нерухомості, доцільно окремо розглядати:

- первинний ринок нерухомого майна (ситуація, коли нерухомість як товар вперше надходить на ринок: введені в експлуатацію квартири, приватні будинки та комерційні приміщення)
- вторинний ринок нерухомого майна (вторинний ринок нерухомості охоплює продаж раніше придбаної нерухомості).

Співвідношення первинного та вторинного ринку склало 55% і 45% відповідно у 2022 році (див.рис.2.1).

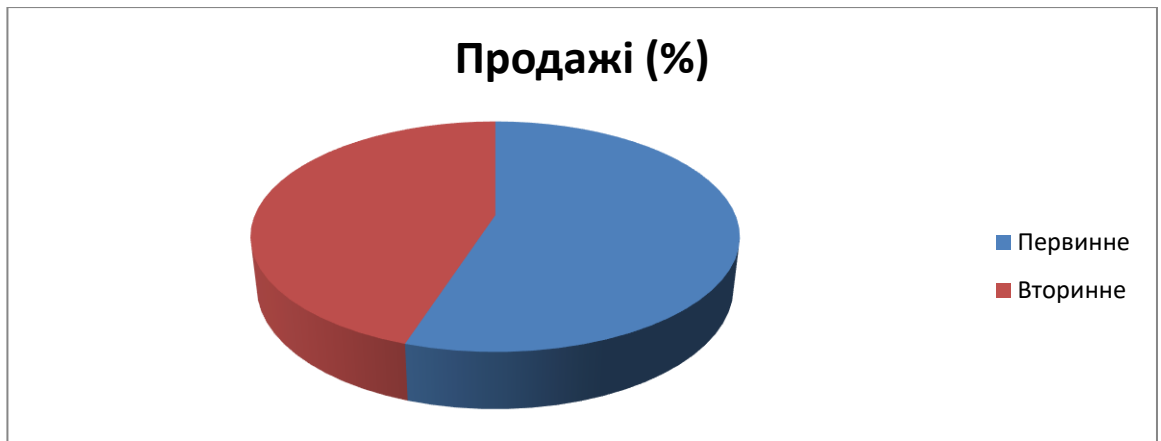


Рис.2.1. Співвідношення первинного та вторинного ринку нерухомого майна в Україні у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [43]

В Україні у 2022 р. обсяг введеного в експлуатацію житла в багатоквартирних будинках виріс на 14% і становив 5,8 млн кв. м. За кількістю новозбудованих квартир на 1000 осіб населення у 2022 р. Україна випередила країни Європейського Союзу (2,8 порівняно з 2,7), водночас за рівнем забезпеченості житлом вона все ще поступається (менше 400 квартир на 1000 осіб порівняно з 486 у країнах Європейського союзу). Кількість виданих дозволів на будівництво багатоквартирних будинків знизилася на 25% [7]. Це свідчить про негативну динаміку вітчизняного житлового будівництва на найближчі роки. Нова пропозиція житлової нерухомості нерівномірно розподілена за регіонами: понад 46% прийнятого в експлуатацію житла в багатоквартирних будинках припало на м. Київ та Київську область, на другому та третьому місцях – Одеська та Львівська області.

В Україні ціни на нерухомість фіксуються здебільшого в доларах США: на вторинному ринку прямо, а на первинному – ціни в гривні змінюються залежно від зміни курсу долара, у деяких випадках зазначаючи в договорі прив'язку до долара, в рідких випадках – до євро. У зв'язку з девальвацією гривні, аналізуючи ціни на нерухомість за 2018-2022 рр., може здатись, що вони суттєво знизились, проте це не так – причиною є швидкі

темпи інфляції. При конвертації за курсами валют стає очевидним зростання цін. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка цін за 1 кв. на ринку нерухомого майна м. Києва
за 2018–2022 рр.

Район	Ціна 1 кв. м, дол. США на первинному ринку					Ціна 1 кв. м у, дол. США на вторинному ринку				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
м. Київ загалом	1226	1070	1054	1013	962	1359	1199	1172	1129	1071
Голосіївський	1241	1078	1061	1019	969	1286	1122	1092	1047	986
Дарницький	1286	1122	1092	1047	986	1080	959	920	871	802
Деснянський	978	853	839	804	759	1099	1008	994	965	923
Дніпровський	1066	921	902	861	805	1200	1062	1033	979	927
Оболонський	1281	1134	1119	1079	1027	1452	1285	1266	1228	1175
Печерський	1787	1519	1500	1446	1377	2108	1806	1780	1734	1663
Подільський	1089	959	952	930	894	1276	1149	1129	1093	1042
Святошинський	1092	975	963	932	890	1186	1044	1009	962	900
Солом'янський	1117	987	963	914	864	1187	1034	1009	967	916
Шевченківський	1506	1317	1305	1267	1217	1646	1471	1458	1423	1372
Середня Ціна 1 кв. м, дол. США за рік	1426	1268	1252	1212	1161	1536	1378	1353	1311	1254

Джерело: складено автором на основі [43].

Середня вартість квартир у новобудовах м. Києва у 2022 р. становить 24429 грн/кв. м. За рік середня вартість 1 кв. м квартир у новобудовах зросла на 3,5%. За рік цінові показники збільшилися в «дорогому» сегменті житла на 4,2%. [11].

Основними трендами в 2022 році на ринку нерухомого майна в Україні стали: домінування Комфорт та Бізнес класу; масштабні об'єкти в форматі "місто в місті", в інфраструктуру яких входять житлові та нежитлові будівлі; багатофункціональні комплекси, що поєднують в собі різні функції: житлові, торгові, офісні та інші приміщення.

Структура пропозиції первинного житла представлена на рис.2.2.



Рис. 2.2. Тренди пропозиції на ринку житлової нерухомості

Джерело: складено автором на основі [43].

У структурі пропозиції первинного житла переважають новобудови комфорт-класу – 41% та економ-класу – 26%. Частка новобудов бізнес-класу – 23%, а преміум-класу – 10% від загальної кількості.

Аналіз ринку нерухомості вимагає його розбиття на окремі субринки з метою визначення конкретного ринкового сегмента та вплив на об'єкт нерухомості зовнішніх факторів. Діагностика окремого сегмента нерухомості у масштабах конкретного міста надає змогу визначити загальні тенденції ринку. Тому, для проведення дослідження було обрано ринок нерухомості м. Києва. Діагностику поточної ситуації на ринку нерухомості розпочато з аналізу кількості підприємств, які здійснювали діяльність протягом певного періоду.

Динаміка кількості підприємств в сфері послуг на ринку нерухомості м. Києва за 2018-2022 рр наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості підприємств в сфері послуг на ринку нерухомості
м. Києва за 2018-2022 рр

	Всього підприємств, од.	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
		Од.	у % до кількості підприємств	Од.	у % до з кількості підприємств	Од.	у % до кількості підприємств	Од.	у % до кількості підприємств
2021	9990	2	0,0	153	1,5	9835	98,5	8997	90,1
2020	9782	2	0,0	187	1,9	9593	98,1	8743	89,4
2019	8891	2	0,0	159	1,8	8730	98,2	7951	89,4
2018	8243	2	0,0	145	1,8	8096	98,2	7321	88,8
2017	7452	1	0,0	153	2,1	7298	97,9	6510	87,4
Відхилення 2022 до 2018р.									
(+/-)	2528	1	0,0	10	-0.6	2537	0.6	2487	2.7
%	33.92	100.0	x	6.5	x	34.76	x	38.20	x

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації [43]

Динаміка кількості підприємств в сфері послуг на ринку нерухомості м. Києва за 2018-2022 рр. характеризується позитивною тенденцією: кількість підприємств у 2022 році збільшилось на 34% по відношенню до 2018 р. На ринку нерухомості м. Києва наявні 2 підприємства сфери послуг, що належать до категорії «великі підприємства», це означає, що середня кількість працівників для цих підприємств становить більше ніж 250 осіб, а сума чистого прибутку переважає 40 тис. євро. Кількість підприємств в категорії «середніх» зменшилось на 6% підприємств у 2022 році, а в категорії «малі підприємства», навпаки, кількість підприємств збільшилось на 34,76%, при чому активне зростання зафіксовано підприємств, які належать до категорії «мікро» (середня кількість до 10 осіб, сума чистого прибутку 700 тис. євро), у 2022 році їх стало більше на 38,20%. Отже, на ринку нерухомості м. Києва спостерігається суттєве зростання суб'єктів господарської діяльності в сфері послуг з проведення операцій з нерухомим майном, особливо мікропідприємств.

Дослідження результатів діяльності підприємств сфери операцій з нерухомим майном здійснюються на основі використання показника обсягу

реалізованих послуг (обороту підприємства). Дані щодо обсягу реалізованих послуг з проведення операцій з нерухомим майном надають можливість здійснити оцінку поточного розвитку підприємства на ринку нерухомості. Узагальнення показника загального обсягу реалізованих послуг за операціями з нерухомим майном дозволяє сформувавши узагальнену характеристику всієї сфери послуг з проведення операцій з нерухомим майном, аналізувати тенденції її розвитку.

Динаміка обсягу реалізованих послуг з проведення операцій з нерухомим майном по м. Києва за 2018-2022 рр. наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованих послуг з проведення операцій з нерухомим майном
по м. Києву за 2018-2022 рр.

	Обсяг реалізованих послуг, тис.грн	У т.ч. реалізовано послуг, тис.грн			Розподіл обсягу реалізованих послуг за категоріями споживачів (у % до загального обсягу)		
		населенню	підприємствам (установам)	іншим категоріям споживачів	населенню	підприємствам (установам)	іншим категоріям споживачів
2021	61447746	798820.7	56286135	4362790	1.3	91.6	7.1
2020	63284476.6	1012552	57588874	4683051	1.6	91	7.4
2019	56225721.9	1068289	49591087	5566346	1.9	88.2	9.9
2018	48401033.3	580812.4	43754534	4065687	1.2	90.4	8.4
2017	37338439.8	560076.6	34052657	2725706	1.5	91.2	7.3
Відхилення 2022 до 2018 рр.							
(+/-)	24109306.2	238744.1	22233478	1637084	-0.2	0.4	-0.2
%	64.57	42.63	65.29	60.06	-13.33	0.44	-2.74

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації [43]

Дані табл.2.3 свідчать, що обсяг реалізованих послуг з проведення операцій з нерухомим майном по м. Києва за 2018-2022 рр. має прогресивну динаміку: обсяг реалізованих послуг у 2022 році збільшилось на 64,57% по відношенню до 2018 р. Розподіл обсягу реалізованих послуг з проведення операцій з нерухомим майном за категоріями споживачів характеризується

відносною стабільністю. Найбільша частка реалізованих послуг належать підприємствам (91,6%).

Отже, позитивна динаміка обсягу реалізованих послуг з проведення операцій з нерухомим майном засвідчує активне зростання ринку нерухомості по м. Києву протягом 2018-2021 рр.

Інтерес до купівлі квартир в Україні сягає 70-80% від довоєнного рівня, але частина покупців поки що витримує паузу і відкладає рішення про купівлю до стабілізації ситуації на фронті.

Вторинний ринок у віддалених від зони бойових дій районах, демонструє зростання цін навіть у валюті. Виключенням стала столиця – з 2022 року Київ втратив 3% вартості в однокімнатних квартир. Водночас Львів зріс на 12%, а Івано-франківські однокімнатні здорожчали аж на 18% у валюті.

У Києві квадратний метр подорожчав на 34,4% до 60,4 тис грн порівняно із січнем, у Київській області – на 32,9% до 31,6 тис грн, в Одесі – на 48,3% до 40,8 тис грн. У Львові до чинників зростання додався вищий, порівняно з іншими регіонами, попит на житло через відносну безпеку регіону, пояснює Даниленко. Там ціни зросли на 63,1% до 40,8 тис грн за квадратний метр. До листопада 2022 року в Києві відновили роботу 185 майданчиків з 221 активного на початку року, що становить 83,7%. У Київській області роботи й продажі відновили 77,5% будівельних майданчиків (204 з 263). В Одесі активні 75% проектів, розпочатих до війни (135 зі 180). У Львові працюють 212 будівельних майданчиків, у січні їх було 218. У кінці року 85% компаній-забудовників відновили роботу, а 60% активно продовжують будівництво.

На первинці забудовники відкривають відділи продажів, але будують відчутно менш активно, порівнюючи з довоєнними темпами. За 3 квартали 2023 ввели в експлуатацію у столиці на 15% менше житла, у Київській області – на 35% менше, у Львові на 38% менше. Це може спровокувати

дефіцит нових метрів, що критично для охочих взяти пільгову іпотеку 7%, за умовами котрої будинку має бути не більше 3 років.

Із закінченням зимових блекаутів, інтерес до теми купівлі квартир у 2023 є стабільним і складає на рівні 70-80%, порівнюючи з довоєнним показником. Після падіння на дві треті з початку вторгнення, українці повертаються до ідеї придбання власної нерухомості.

Додатково ринок підігриває Державна пільгова іпотека (від 3% річних до 20 років). Попри те, що кількість виданих кредитів відносно загального числа продажів незначна, саме впровадження програми стабілізує настрої на ринку та заохочує потенційних покупців до більш активних дій.

Загальні втрати України від воєнної агресії вже становлять більш як 150 мільярдів доларів, понад третина з котрих – житловий фонд.

Зокрема, це формує хвилю вимушених переселенців. Подібна картинка спостерігалась у 2014 році, й тоді вона призвела, зокрема, до розбудови київського передмістя, у якому за останні роки перед вторгненням вводили в експлуатацію навіть більше нових квартир, ніж у всій столиці.

Регіони віддалені від зони бойових дій, виростили в ціні. Виключенням є столиця, котра з часу закінчення блекаутів, весни 2023, мінімально знизила середні ціни. Ймовірно, це пов'язано з міграційними процесами. Жителі Києва відкладають своє рішення про повернення додому, це особливо характерно для жінок з дітьми. До возз'єднання сімей рішення про купівлю нового житла відкладається, навіть якщо наразі для цього є фінансова спроможність.

Так серед 1-кімнатних квартир Київ втратив 3%, а Львів у той самий час зріс на 12%. Рекордсменом зі зростання став Івано-Франківськ – +18% у валюті. Серед двокімнатних: Вінниця виростила на +18%, Івано-Франківськ – на 17%. Львів показав +9%, а Київ скоригувався на –1%. Трикімнатні в столиці подешевшали аж на 6%, у Вінниці та Івано-Франківську виростили на +13%. Львів здорожчав на 8% у валюті.

В абсолютних числах серед найбільш популярного варіанту серед українців, – 1-кімнатних квартир, найбільше втратила столиця, де в середньому квартири здешевшали на 2000 доларів, а найбільше набрав Львів — +6400 доларів, Івано-Франківськ — +4700 доларів. Чернігів — +4000 доларів обігнав навіть Ужгород +3200 доларів. Київ та Львів традиційно займають свої позиції як найдорожчі міста для купівлі житла, але з початком повномасштабної війни до них приєднався й Ужгород, де на купівлю квартири треба збирати трохи більше 9 років повних середніх місцевих зарплат. Ілюстративний розрахунок необхідної кількості річних зарплат програмістів, щоб придбати житло у своєму місті.

На собівартість будівництва впливає здорожчання будівельних матеріалів та складнощі з пошуком робочої сили через те, що значна частина чоловіків будівельних професій або виїхала з області будівництва, або захищає Україну

Кількість виставлених на продаж житлових комплексів на первинці напряму пов'язана з віддаленістю від фронту. Так найбезпечніші західні регіони мають 80-90 і більше відсотків відкритих відділів продажу відносно рівня до вторгнення. Темпи введення в експлуатацію загалом очікувано зменшуються. Якщо 2022 добудовували розпочате раніше, то 2023 вже демонструє більш реальний стан речей по областях. Київ втратив 15% у об'ємах введеного в експлуатацію житла відносно перших трьох кварталів 2022 року. Київська область втратила аж 35%. Львів втратив 38%, а Одеса здала на 6% більше. Дніпро також підріс в статистиці і додав 34%.

Такий стан речей при відновленні попиту, ймовірно, приведе до дефіциту нових метрів, особливо для охочих взяти пільгову іпотеку «Оселя під 7% річних від держави. Обмеженням програми для всіх груп населення є вік будинку – не більше 3 років, що разом зі скороченням будівництва з початку вторгнення, відчутно зменшує кількість доступних варіантів.

Таким чином, ринок нерухомості по м. Києву протягом 2018-2022 рр. характеризується активною появою мікропідприємств в сфері послуг з

проведення операцій з нерухомим майном, а також підвищенням загального рівня цін на нерухомість.

Дослідимо ефективність функціонування підприємств на ринку нерухомості. Ефективність господарської діяльності підприємств сфери операцій з нерухомим майном визначається рентабельністю. Рівень рентабельності операційної діяльності розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до величини операційних витрат і характеризує прибутковість підприємств сфери операцій з нерухомим майном.

Динаміка показників рентабельності операційної діяльності підприємств з проведення операцій з нерухомим майном м. Києва за період 2018–2022 рр. представлена в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Рентабельність операційної діяльності підприємств
за операціями з нерухомим майном по м. Києву (тис.грн)

	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості), %
2022	-7253584,9	80734518,6	-9,0
2021	26628317,1	62735006,1	42,4
2020	12259611,0	65145201,9	18,8
2019	4440409,8	57868200,7	7,7
2018	-7993653,9	59548647,4	-13,4
Відхилення 2022 до 2018 рр.			
(+/-)	740069.00	21185871.20	4.40
%	-9.26	35.58	32.84
Відхилення 2022 до 2021р.			
(+/-)	-33881902.00	17999512.50	-51.40
%	-127.24	28.69	-121.23

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації [43]

Дані таблиці 2.4 свідчать, що протягом 2018-2022 рр. господарська діяльність підприємств сфери операцій з нерухомим майном визначається нестабільністю. Рівня рентабельності на 2022 рік становив -9%, що говорить проте, що підприємства на ринку нерухомості функціонували неефективно. А рівень рентабельності 2021 року, який становив 42,4 навпаки, засвідчує високу прибутковість підприємств в сфері нерухомості.

Графічно рівень рентабельності підприємств з проведення операцій з нерухомим майном м. Києва за період 2019–2022 рр. зображено на рис.2.5. З графіку видно, що протягом даних п'яти років коливання рівня рентабельності підприємств на ринку нерухомості становив фактично 51,4% (від –9% до +42,4%), така нестабільність пояснюється негативними явищами (інфляція, COVID-19, військовий стан країни тощо) в економічному середовищі в країні.

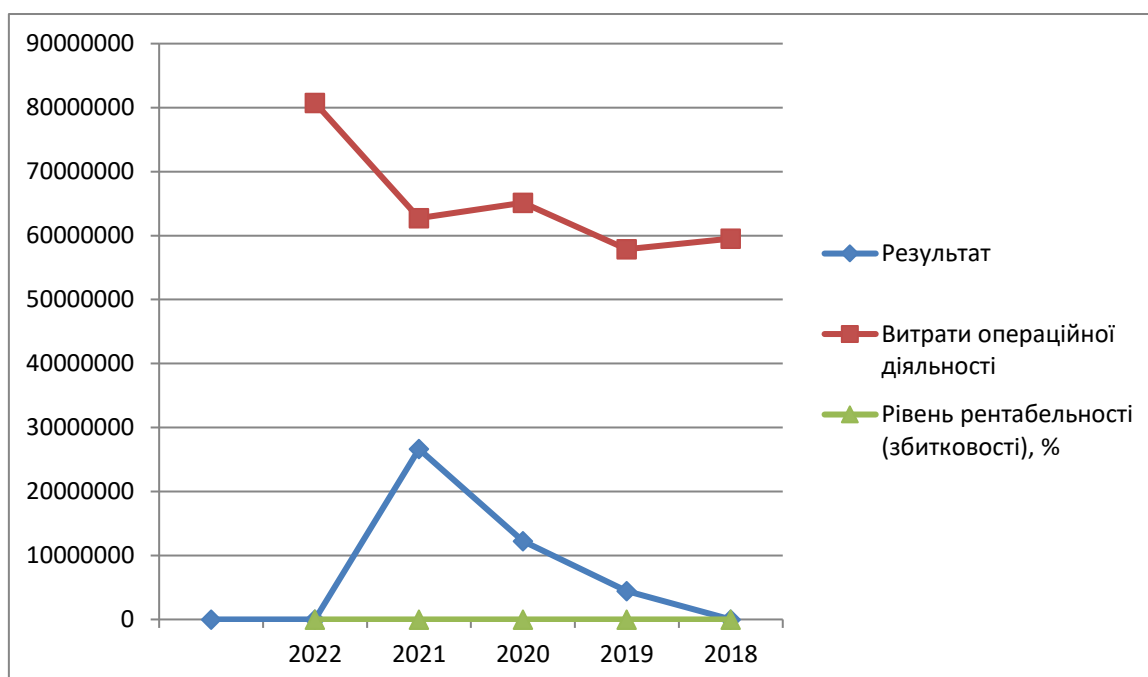


Рис.2.3 Динаміка рентабельності підприємств з проведення операцій з нерухомим майном м. Києва за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Характеристика діяльності підприємств на ринку нерухомості великою мірою залежить від інфраструктури ринку нерухомості, що пов'язана з різноманітними операціями і послугами на ньому. Нерухомість, як предмет операцій на ринку нерухомості, має ринкову ціну, а отже, залежно від операції з нею визначається попит, пропозиція та ціни на ринку нерухомості.

Операції на ринку нерухомості здійснюються за допомогою спеціальних механізмів, завдяки яким передаються права на об'єкти нерухомості. Для проведення операції з нерухомим майном є обов'язковим

залучення на законних підставах агентів або агентств з нерухомості, нотаріусів тощо, є. За даними звітів нотаріусів, дослідимо статистику укладених договорів з проведення операцій з нерухомим майном по м. Києву за 2018-2022рр. (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка договорів з проведення операцій з нерухомим майном
по м. Києву за 2018-2022 рр.**

Угоди	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+/-)	%
Договори відчуження нерухомого майна	53726	55308	63938	69795	72846	19120	35.59
– купівлі-продажу квартир та житлових будинків	36690	39063	45780	51347	50396	13706	37.36
– міни квартир та житлових будинків	29094	574	549	484	370	-28724	-98.73
– інші договори відчуження нерухомого майна	1212	2354	458	3341	3230	2018	166.50
Договори відчуження земельних ділянок	17026	16451	15009	16038	22999	5973	35.08
– купівлі-продажу	13902	13705	11794	12990	19155	5253	37.79
– міни	177	204	287	66	141	-36	-20.34
Договори найму (оренди)	8022	7888	8384	8140	7953	-69	-0.86
– квартир та житлових будинків	80	132	260	297	273	193	241.25
– нежитлової будівлі або іншої капітальної споруди	477	574	681	762	855	378	79.25
– земельних ділянок	711	333	408	244	359	-352	-49.51
Договори управління нерухомим майном	34	22	57	54	35	1	2.94

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації [43]

Згідно даних, наведених в таблиці 2.5, загальна кількість укладених нотаріальних договорів купівлі-продажу квартир, будинків та земельних ділянок у 2022 року в середньому зросла на 35% у порівнянні з 2018 року. Незначні коливання відслідковуємо за договорами найму (оренди), так протягом 2018-2022 рр. кількість операцій з оренди нерухомості залишалася в межах 8000 укладених угод. Кількість договорів з управління нерухомим майном збільшилася у 2022 р. на 2,9.

Аналіз структури договорів з проведення операцій з нерухомим майном надають можливість дослідити визначити питому вагу кожної угоди в загальному обсягу здійснених операцій з нерухомим майном. Динаміка структури договорів з проведення операцій з нерухомим майном по м. Києву за 2018-2022 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура договорів з проведення операцій з нерухомим майном
по м. Києву за 2018-2022 рр.,%

Угоди	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+/-)	%
Договори відчуження нерухомого майна	68.17	69.42	73.17	74.23	70.16	1.98	2.91
– купівлі-продажу квартир та житлових будинків	46.56	49.03	52.39	54.61	48.54	1.98	4.25
– міни квартир та житлових будинків	36.92	0.72	0.63	0.51	0.36	-36.56	-99.03
– інші договори відчуження нерухомого майна	1.54	2.95	0.52	3.55	3.11	1.57	102.28
Договори відчуження земельних ділянок	21.60	20.65	17.18	17.06	22.15	0.55	2.53
– купівлі-продажу	17.64	17.20	13.50	13.82	18.45	0.81	4.58
– міни	0.22	0.26	0.33	0.07	0.14	-0.09	-39.54
Договори найму (оренди)	10.18	9.90	9.59	8.66	7.66	-2.52	-24.75
– квартир та житлових будинків	0.10	0.17	0.30	0.32	0.26	0.16	159.01
– нежитлової будівлі або іншої капітальної споруди	0.61	0.72	0.78	0.81	0.82	0.22	36.05
– земельних ділянок	0.90	0.42	0.47	0.26	0.35	-0.56	-61.68
Договори управління нерухомим майном	0.04	0.03	0.07	0.06	0.03	-0.01	-26.33

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації [43]

На підставі даних таблиці 2.5 видно, що найбільшу питому вагу у 2022 році у складі укладених договорів мали договори купівлі-продажу квартир та житлових будинків, частка якої в динаміці збільшується на 3% и становить 48,54%, це відбувається на рівні загального збільшення пропозиції на ринку нерухомості. Під час аналізу структури укладених договорів в динаміці спостерігається зменшення загальної частки операцій з оренди нерухомості: у 2022 р. було укладено на 24,75% менше договорів найму, порівнюючи з

2022 р. Проте, частка операцій з оренди квартир та житлових будинків у 2021 році збільшилась в 1,5 раз по відношенню до 2018 року.

Графічно структура договорів з проведення операцій з нерухомим майном по м. Києву за 2022 рр. зображено на рис.2.5.

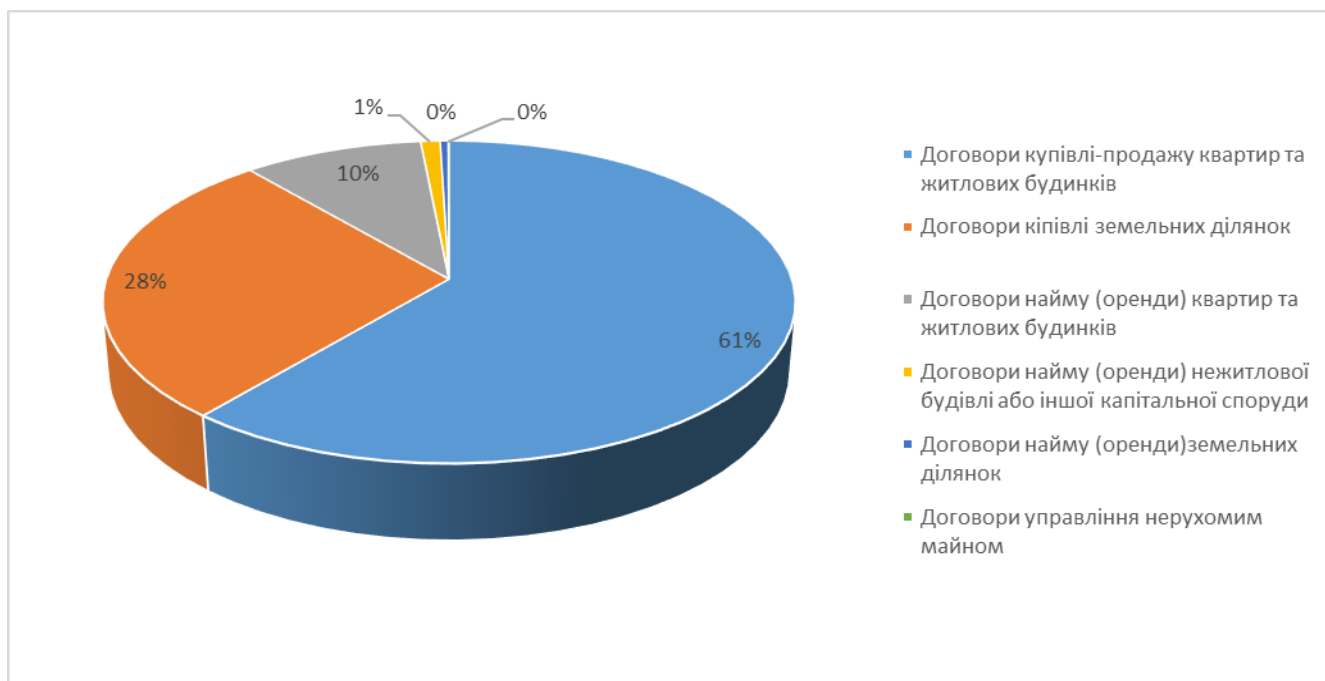


Рис.2.5. Структура договорів з проведення операцій з нерухомим майном по м. Києву за 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, аналіз структури операцій з нерухомим майном призводить до висновку, що основними об'єктами угод, пов'язаних з операціями купівлі-продажу, оренди тощо, є квартири та земельні ділянки.

Аналіз особливостей, притаманних ринку нерухомості України, наведено а табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Особливості ринку нерухомості в Україні

Особливості	Характеристика
Дефіцит та адекватність ринкової інформації	ускладнення доступу до інформації та неможливість перевірити її достовірність; дефіцит інформації про відповідні ціни призводить до формування практично індивідуальних цін, які може бути істотно вищі за її ринковий рівень.
Складний процес сегментації нерухомості	може бути сегментований за функціональним призначенням (оренда, купівля, обмін), географічними факторами (область, місто, район), за якісними характеристиками, ціною, інвестиційною мотивацією, за типом прав власності тощо.
Унікальність та низько ліквідність товару	Складність та різноманіття прав у сукупності з унікальними фізичними характеристиками кожного об'єкта; нерухомість є типом власності з особливими правами володіння, користування та розпорядження нею, що зумовлює низький рівень ліквідності нерухомості як товару
Коливання попиту та пропозиції	Баланс попиту та пропозиції на ринку нерухомості досягається повільно. Пропозиція конкретного виду нерухомості відстає від ринкового попиту, оскільки досягається будівництвом нової нерухомості
Інерційність	ринок нерухомості є інерційним, то йому не притаманні різкі коливання цін зі змінною тенденцією від місяця до місяця. Термін інерційності визначається в межах двох-трьох місяців.
Високий ступінь державного регулювання ринку	регулюється земельним та цивільним законодавством з урахуванням водного, лісового, природоохоронного та іншого спеціального права щодо прав власності та процедури купівлі-продажу
Неможливість прогнозів зміни вартості нерухомості	високий рівень макрос та мікроекономічних ризиків; складна оцінка вартості об'єктів нерухомості; низька інвестиційна активність

Джерело: складено автором

Отже, ринок нерухомого майна в Україні характеризується інституційною асиметрією та структурною неповнотою, недосконалістю фінансово-кредитної системи, падінням реальних доходів. Постійний розвиток ринку нерухомості веде до покращення основних макроекономічних показників, що мають значний вплив на соціально-економічний стан в країні в цілому. Агентство нерухомості – потенційно перспективний і щодо незначними витратами від бізнесу, надає затребувані послуги. Проте в цьому секторі спостерігається високий рівень конкуренції, про що свідчить динаміка зростання підприємств цього напрямку.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності АН «Партнер-Київ»

Активну роль у формуванні цього ринку відіграють національні ріелторські компанії. Агентство нерухомості – це компанія, яка встановлює короткострокові цілі, а вже після їх досягнення може урізноманітнити свою область діяльності, тому що в нерухомості є чіткі обмеження, пов'язані областю діяльності підприємства. В малих і середніх агентства нерухомості, діяльність спирається на сильні економічні інвестиції. Мале або середнє агентство нерухомості не є здатні на довгострокове планування і повинні зосередити всі свої ресурси на поступовому досягненні своїх стратегічних організаційних цілей. Саме малі і середні агентства нерухомості, яким вдалося створити ґрунтовну організаційну структуру, першими отримують прибуток, і можуть продовжувати свою діяльність в якості компанії, інші, які не в змозі розглянути агентство нерухомості як організацію або не розуміють необхідність створення ефективної організаційної структури.

ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ» – це суб'єкт ріелторської діяльності, що діє на ринку нерухомості в м.Києві. Основне завдання АН «Партнер-Київ» є купівля, продаж, обмін, а також оренда різноманітних нерухомості, як комерційного призначення, так і житлових приміщень. Робота агентства включає підбір необхідних варіантів для угоди, а також супровід клієнта в юридичному плані: оформлення всіх потрібних документів. Крім цього, компанія надає клієнтам низку послуг: оцінка нерухомості; підбір та придбання об'єктів нерухомості; консультації зі страхування нерухомості; допомогу у отриманні іпотеки; створення та підготовка документації для всіх етапів угоди; інші. Загальна інформація АН «Партнер-Київ» наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Загальна інформація АН «Партнер-Київ»

Скорочена назва:	ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ»
Дата реєстрації	06.07.2011
ЄДРПОУ:	37782165
Юридична адреса:	02166, м. Київ, Деснянський район, ВУЛИЦЯ ЖУКОВА, будинок
Вид діяльності	<p>Основний: 70.12.0 Купівля та продаж власного нерухомого майна</p> <p>Додаткові послуги: 70.11.0 Організація будівництва об'єктів нерухомості для продажу чи здавання в оренду 70.32.0 Управління нерухомим майном 55.10.0 Діяльність готелів 70.20.0 Здавання в оренду власного нерухомого майна 70.31.0 Діяльність агентств нерухомості</p>
Розмір внеску до статутного фонду	3 000 000,00 грн.

Джерело: фінансова звітність АН «Партнер-Київ»

Основна спеціалізація АН «Партнер-Київ» – купівля та продаж власного нерухомого майна.

Розрахуємо фінансові показники функціонування агентства нерухомості АН «Партнер-Київ»: чистий прибуток, рентабельність надання послуг в сфері нерухомості, фінансовий стан. Прибуток у всіх його варіаціях виступає один із ключових показників для прийняття агентством усвідомлених бізнес-рішень. Аналіз прибутку дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства на ринку нерухомості (табл. 2.11).

Таблиця 2.9

Аналіз прибутку від реалізації продукції
АН «Партнер-Київ» за 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (2021-2017.)	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	595221	563075	35484 4	27323 3	77625 2	18103 1	30.41

Продовження табл. 2.9.

Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	570938	530914	31191 7	24710 8	75991 4	18897 6	33.10
Валовий прибуток:	24283	32161	42927	26125	16338	-7945	-32.72
Інші операційні доходи	21215	30714	39294	21879	12902	-8313	-39.18
Фінансові результати від операційної діяльності:							
- прибуток	3068	1447	3633	4246	3436	368	11.98
- збиток							
Інші доходи	161	150	629	438	108	-53	-32.92
Фінансові витрати	2921	1315	4164	4551	3002	81	2.77
Інші витрати	55	51	20	35	74	19	34.55
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
- прибуток	253	231	78	98	468	215	84.79
- збиток	-	-	-		-		
Чистий:							
- прибуток	208	190	64	80	384	176	84.79

Джерело: фінансова звітність підприємства

Як видно із даних табл. 2.10, з 2020 та 2021 роки АН «Партнер-Київ» отримало найнижчий чистий прибуток (2020 р. – 64 тис. грн., 2021 році – 80 тис.грн), а у 2022 році підприємство отримало прибуток від надання послуг (384 тис.грн) за рахунок зростання обсягів наданих послуг на 30,41% та зниження інших операційних витрат на 39%. Отже, з проведеного аналізу основних показників діяльності АН «Партнер-Київ», можна побачити негативну тенденцію економічної діяльності підприємства у 2020-2021 рр., проте у 2022 році АН «Партнер-Київ» ситуація покращується. Його прибуткова діяльність великою мірою залежать від розширення обсяг клієнтської бази.

Як і кожен абсолютний показник розмір прибутку не завжди характеризує ефективність діяльності підприємства. Тому, щоб оцінити ефективність роботи підприємства, одержаний прибуток необхідно співвідносити зі здійсненими витратами. Співвідношення прибутку із зазначеними вище затратами являє собою рентабельність. Рентабельність має

кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

Розрахунки рентабельності підприємства представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності АН «Партнер-Київ» за 2018-2022 рр, %

Дані для розрахунку							
№	Статті балансу	Роки					Відхилення 2022-2018
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Баланс (1300)	45789	46125	46750	40637	44319	-1470
2	первісна вартість (1011)	74185	74087	83069	73631	78875	4690
3	Власний капітал (1495)	26458	26893	27980	24778	25576	-882
4	Прибуток (2290)	595221	563075	354844	273233	776252	181031
5	Фінансовий результат до оподаткування: збиток (2295)	253	231	78	98	468	215
6	Чистий фінансовий результат: прибуток (2350)	208	190	64	80	384	176
Розрахунок							
	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування*, % Ф. № 2, р. 2290 / Ф. № 1, р. 1300	13.00	12.21	7.59	5.40	17.52	4.52
	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком*, % Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1300	0.04	0.05	0.01	0.04	0.06	0.02
	Рентабельність власного капіталу*, % Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1495	0.07	0.08	0.02	0.07	0.11	0.04
	Чиста рентабельність продажу	0.003	0.004	0.001	0.007	0.004	0.00

Джерело: фінансова звітність підприємства

Рентабельність активів характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства. Аналіз змін цього показника для АН «Партнер-Київ» показує, що в динаміці має тенденцію до збільшення, в 2022 році коефіцієнт рентабельності активів є найкращим і становив 17,52 %. В 2021 році показник становив 5,4. Отже, підвищення показника свідчить про те, що ефективність агентства посилюється. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів. Рентабельність власного капіталу у 2022 р.

становить 0,06. Це означає, що активи АН «Партнер-Київ» працюють ефективно, що призводить до отримання прибутку.

Також, важливим показників ефективності діяльності АН «Партнер-Київ» виступає рентабельність продажів до чистого прибутку. Розраховується як відношення чистого прибутку агентства нерухомості до чистого доходу від надання послуг. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує агентство нерухомості з кожної гривні наданої послуги. Аналіз змін цього показника для АН «Партнер-Київ» показує, що в 2022 році рентабельність продажу збільшився на 0,001 порівняно з 2018 роком. Отже, незначне підвищення показника свідчить про те, що ефективність підприємства трохи покращується.

Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність АН «Партнер-Київ», його імідж, потенціал у діловому співробітництві. Одним із важливих показників, що характеризують фінансову стійкість АН «Партнер-Київ», є коефіцієнт фінансової незалежності (автономії). Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, незалежність від позикових коштів.

Розрахунки фінансового стану підприємства здійснюються на підставі отриманих облікових даних та представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники фінансового стану АН «Партнер-Київ» за 2018-2022 рр.

		Дані для розрахунку					+/-
№	Статті балансу	Роки					
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Сума пасивів (1900)	45789	46125	46750	40637	44319	-1470
2	Власний капітал (1495)	26458	26893	27980	24778	25576	-882
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)	4856	4789	4696	3570	3591	-1265
4	Поточні зобов'язання (1695)	13025	13045	14074	22289	15152	2127
5	Оборотні активи(1195)	22154	25894	21066	19265	23681	1527
6	Необоротні активи (1095)	15896	18956	25684	19372	20638	4742

Продовження табл. 2.11

	Розрахунок					
Власні обігові кошти (1195 -1695)	2871	5911	11610	-2917	5486	2615
Коефіцієнт фінансової незалежності (Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р. 1900	0.58	0.58	0.60	0.61	0.58	0.00
Коефіцієнт фінансової залежності	0.42	0.42	0.40	0.39	0.42	0.00
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу Ф. № 1, р.1595 + р. 1695 + р. 1700/ Ф. № 1, р. 1900	0.39	0.39	0.40	0.64	0.42	0.03
Коефіцієнт фінансування Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р.1595 + р. 1695 + р. 1700	0.68	0.69	0.70	0.70	0.66	-0.03
Коефіцієнт фінансової стійкості Ф. № 1, р.1495 + р. 1595 / Ф. № 1, р. 1900	0.68	0.69	0.70	0.70	0.66	-0.03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу Рік / Ф. № 1, р.1495	0.48	0.56	0.45	0.47	0.53	0.05

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Відповідно, за даними таблиці 2.13, станом на 2022 рік АН «Партнер-Київ» фінансувалося за рахунок власного капіталу на 58 % та на 42 % за рахунок позиченого. Коефіцієнт фінансової стійкості показав, що АН «Партнер-Київ» є фінансово стійкою. Станом на 2022 р. 66 % активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власних оборотних коштів підприємства у власному капіталі. Оптимальне значення коефіцієнту знаходиться у межах від 0,4 до 0,6. Аналіз змін коефіцієнта маневреності власного капіталу для АН «Партнер-Київ» показує, що в 2022 році відбулося збільшення його значення, що пояснюється збільшенням частки власних оборотних коштів у власному капіталі за рахунок значного збільшення власних оборотних коштів. Таким чином, аналіз фінансової стабільності дав можливість оцінити готовність підприємства до погашення своїх боргів: протягом п'яти років АН «Партнер-Київ» є незалежним з фінансового боку.

Діагностику ринкового середовища для АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості можна провести за допомогою PEST-аналізу. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій, а результати PEST-аналізу можна використовувати для при складанні SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування.

PEST-аналіз проводиться у вигляді заповнення таблиці, у якій розглядаються фактори ринкового середовища, ступінь їхнього впливу на діяльність агентств нерухомості в балах, дається якісна оцінка їхнього ступеня впливу. Для цього виділимо фактори, що впливають на діяльність АН «Партнер-Київ» та проведемо оцінку сили впливу факторів ринкового середовища на ринку нерухомості.

Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3 балів, де:

«1» – вплив фактора ринкового середовища є незначним, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність підприємств на ринку нерухомості;

«2» суттєва зміна фактора впливають на продаж та прибуток агентства нерухомості;

«3» – вплив фактора ринкового середовища є значним, будь-яка зміна фактора впливає на діяльність підприємств на ринку нерухомості.

Оцінку сили впливу факторів ринкового середовища здійснено на основі суб'єктивної експертної оцінки за допомогою фахівців агентства нерухомості. Також, при складанні PEST-аналіз враховується оцінка ймовірності зміни фактора ринкового середовища ринку нерухомості. Ймовірність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 бал означає мінімальну ймовірність зміни фактора довілля, а 5 балів – максимальну ймовірність.

Результати проведення оцінки ймовірності коливань PEST-факторів ринкового середовища на діяльність АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості представлені у таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Оцінка ймовірних коливань PEST-факторів ринкового середовища для
АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості м. Києва

Опис фактора	Вплив фактора	Оцінка					Середня оцінка
		1	2	3	4	5	
1 Політичні фактори							
1.1 Збереження політичної стабільності у суспільстві	2	2	3	2	1	2	2
1.2 Різде загострення політичної нестабільності	2	2	1	2	2	1	1,6
2 Економічні фактори							
2.1 Зростання ціни на надані послуги	2	3	5	4	3	5	4
2.2 Зміна ставки рефінансування	1	5	3	4	4	5	4,2
2.3 Існуюче податкове законодавство	1	5	4	4	3	4	4
2.4 Розвиток економічної кризи	3	4	3	3	4	5	3,8
2.5 Стабілізація економічної ситуації	2	4	3	4	3	5	3,8
2.6 Зростання інфляції	2	4	3	4	4	4	3,6
3 Соціально-культурні фактори							
3.1 Зростання добробуту населення	1	4	3	4	4	4	3,6
3.2 Зміна базових цінностей у бік кар'єрного зростання	2	4	3	2	3	1	2,6
3.3 Створення позитивної репутації компанії	3	3	4	5	5	4	4,4
Продовження табл. 2.21							
4 Технологічні фактори							
4.1 Поява нових технологій у продажах через інтернет	3	5	5	4	4	4	4,4
4.2 Використання інтернет-технологій	4	3	5	4	3	4	3,8
Разом	24						45,8

Джерело: складено автором

Далі розглянемо реальну значимість факторів ринкового середовища ринку нерухомості. Реальна значимість дозволяє оцінити, наскільки АН «Партнер-Київ» слід звертати увагу та контролювати фактори зміни ринкового середовища, і розраховується як ймовірність зміни фактора, зважена на силу впливу цього чинника діяльність АН «Партнер-Київ» (таблиця 2.13). Чим вища реальна значущість фактора (графа «оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги слід приділяти для зниження негативного впливу фактора на діяльність АН «Партнер-Київ».

Таблиця 2.13

Оцінка PEST-факторів ринкового середовища для
АН «Партнер-Київ» на ринку нерухомості м. Києва

Опис фактора	Вплив фактора	Середня оцінка	Вага	Оцінка з поправкою на вагу
1 Політичні фактори				
1.1 Збереження політичної стабільності у суспільстві	2	2	0.044	0.09
1.2 Різде загострення політичної нестабільності	2	1,6	0.035	0.06
2 Економічні фактори				
2.1 Зростання ціни на надані послуги	2	4	0.087	0.35
2.2 Зміна ставки рефінансування	1	4,2	0.092	0.39
2.3 Існуюче податкове законодавство	1	4	0.087	0.35
2.4 Розвиток економічної кризи	3	3,8	0.083	0.32
2.5 Стабілізація економічної ситуації	2	3,8	0.083	0.32
2.6 Зростання інфляції	2	3,6	0.079	0.28
3 Соціально-культурні фактори				
3.1 Зростання добробуту населення	1	3,6	0.079	0.28
3.2 Зміна базових цінностей у бік кар'єрного зростання	2	2,6	0.057	0.15
3.3 Створення позитивної репутації компанії	3	4,4	0.096	0.42
4 Технологічні фактори				
4.1 Поява нових технологій у продажах через інтернет	3	4,4	0.096	0.42
4.2 Використання інтернет-технологій	4	3,8	0.083	0.32
Разом	24	45,8	1	3.73

Джерело: складено автором

Аналізуючи таблицю 2.13, можна зробити висновок, що зниження реальних наявних доходів клієнтів призведе до зниження обсягів надання послуг, відмови від придбання житла, зростання попиту на оренду квартир. Для агентства це може означати, наприклад, зниження обсягів реалізації житла преміум-класу. Для того, щоб мінімізувати вплив даного фактора слід переглянути асортиментний портфель послуг, переглянути лінійку дорогої нерухомості і ввести нові економічні пропозиції, також слід відмовитися від підвищення цін на дешеву нерухомість.

Отже, АН «Партнер-Київ» є прибутковим, положення підприємства досить стійке та ефективне. Станом на 2022 р. 66 % активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

Це говорить про те, що ризик банкрутства мінімальний. Аналіз рентабельності показав, що в динаміці має тенденцію до збільшення, це означає, що активи АН «Партнер-Київ» працюють ефективно, що призводить до отримання прибутку. Його прибуткова діяльність великою мірою залежать від розширення обсяг клієнтської бази.

2.3. Дослідження процесу управління персоналом ТОВ АН «Партнер-Київ»

Управління персоналом, як і управління будь-якими іншими ресурсами, є що становить управлінській діяльності, оскільки по визначенню всі керівники виконують, згідно з ієрархією, свої ролі в досягненні цілей організації, і контролю діяльності інших людей, звичайно своїх підлеглих. Тому керівники повинні забезпечити умови для надання необхідного організації персоналу, що набирається із зовнішнього ринку труда, і піклуватися про його ефективне використання для досягнення організаційних цілей [7].

В. різних електронних джерелах по різному подається визначення терміну «ріелтор». Отже, ріелтор – це [71]:

- посередник, агент, що здійснює діяльність на ринку нерухомості з метою отримання доходу (комісійних);

- це фізична особа, яка виконує ріелторську діяльність на підставі ліцензії, якщо цього вимагає закон, працює в штаті ріелторської фірми на підставі трудового договору, договору підряду або договору доручення з нею як індивідуальний підприємець без створення юридичної особи, зареєстрований у встановленому законом порядку;

- це ріелтерська фірма або агентство нерухомості, індивідуальний підприємець або юридична особа, професійно зайнята посередництвом при укладанні угод купівлі-продажу, оренди комерційної та житлової нерухомості шляхом зведення партнерів по угоді й отримання комісійних [65].

Словник агентства нерухомості «Ріо» визначає, що ріелторство – це професія, пов'язана з передбаченою законом діяльністю зі здійснення операцій з об'єктами нерухомості, а ріелтор – спеціаліст із спеціальною освітою в галузі проведення операцій з об'єктами нерухомості [80].

Досить часто сутність поняття «ріелтор» співставляють з термінами «агент», «брокер», «маклер», «посередник». Попри це, брокери і маклери спеціалізуються на біржовій діяльності; агенти і посередники – працюють у багатьох сферах.

Крім того, варто відмітити, що окремі загальнодержавні нормативні документи поняттям «ріелтор» визначають також роботу агента з нерухомості, торговця власністю, торговця нерухомістю. Так, у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників, що затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336, зазначені кваліфікаційні вимоги до «агента з нерухомості» [3], при цьому Державний класифікатор професій ДК 003:2010 під кодом 3413 містить (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Підклас Класифікатора професій 3413 «Агенти з торгівлі майном»

Код КП	Професійна назва роботи
3413	Агент з нерухомості
3413	Ріелтер
3413	Торговець (власність)
3413	Торговець нерухомістю

Джерело: складено автором на основі [23].

Під кодом 147 (1471) зазначено інший різновид професій (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

Клас і підклас Класифікатора професій 147 і 1471

Код КП	Професійна назва роботи
147	Менеджери (управителі) у сфері операцій з нерухомістю, здавання під найом та послуг юридичним особам
1471	Менеджери (управителі) у сфері операцій з нерухомістю для третіх осіб

Джерело: складено автором на основі [23].

Разом із тим, проект Закону України «Про ріелторську діяльність», який декілька раз було відхилено Верховною Радою України, передбачає для цього професійного напрямку термін «ріелтер». Тому ті, хто займається операціями на національному ринку нерухомості, вважають за краще називати себе «ріелторами» [64].

Ріелтор є посередником між продавцем і покупцем при укладенні договору купівлі-продажу нерухомості (або договору оренди). Він не тільки зводить людей у пошуках найбільш відповідного варіанту, стежить за правильним оформленням операції, але і є свідком щодо її здійснення та несе персональну відповідальність за якість цієї послуги. Саме тому, ріелтор, як фахівець з операцій на ринку нерухомості, повинен знати [3]:

- нормативно-правові акти, положення, інструкції, інші керівні матеріали і документи, що регулюють операції з нерухомістю;
- агентства, що працюють на ринку нерухомості, види послуг, які надаються ними;
- основи ринкової економіки;
- правила устанавлення ділових контактів;
- умови оподаткування юридичних і фізичних осіб;
- організацію здійснення операцій з нерухомістю;
- правила та порядок укладання договорів і оформлення необхідних документів, пов'язаних із купівлею-продажем і орендою нерухомості;
- методи аналізу і порядок збирання, оброблення та передавання інформації про ринок нерухомості;
- кон'юнктуру ринку нерухомості;
- основні вимоги стандартів, технічних, якісних та інших характеристик до об'єктів нерухомості;
- порядок проведення оглядів і методи оцінювання об'єктів купівлі-продажу та оренди;
- чинні цінники і преїскуранти;

- організацію рекламної роботи;
- прийоми та методи ділового спілкування, ведення переговорів;
- основи земельного та житлового законодавства;
- основи економіки, психології та законодавства про працю.

Фактично, послуги ріелтора – це не тільки огляд квартир, супровід операції з моменту укладення договору до отримання документів, що встановлюють право на придбану нерухомість, підписання акту про виконання робіт, це забезпечення безпеки операції, захист від шахраїв і аферистів. Враховуючи зазначене ріелтор повинен уміти [9]:

- вивчати попит і пропозицію на ринку нерухомості;
- підбирати або пропонувати варіанти для продажу, покупки або здачі в оренду;
- консультувати клієнтів з питань, що стосуються характеристик об'єктів нерухомості і ступеня відповідності їх певним вимогам;
- погоджувати договірні умови;
- оформляти операції з нерухомістю;
- допомагати клієнтам в зборі необхідних документів і оформленні угод;
- попереджати покупця про права третіх осіб на об'єкт нерухомості;
- забезпечувати своєчасне отримання платіжних документів після оформлення угод;
- контролювати виконання умов договору між покупцем продавцем (своєчасність виписки, звільнення колишніми господарями тощо);
- складати встановлену звітність про виконану роботу;
- оформляти розписку про отримання грошей і відсутність претензій до платоспроможності купюр;
- нести відповідальність за «чистоту» і законність придбання нерухомості, за умови, що з клієнтом підписаний відповідний договір.

Організаційна структура агентства нерухомості, визначає спосіб управління, який буде сприяти максимально ефективному веденню бізнесу та

високих показників продажів у ріелтора агенства нерухомості. Організаційна структура агенства нерухомості має безпосередній вплив на відносини ріелтора з компанією і в кінцевому підсумку позитивно або негативно впливає на результати його роботи.

Ріелтор повинен розвиватися і вдосконалюватися як фахівець, але в той же час агенство нерухомості має створити для цього ефективну організаційну систему. Часто зустрічаються ріелтори, які могли б працювати більш продуктивно, але агенство нерухомості не має ефективної організаційної моделі. У таких ситуаціях часто вважається, що проблема в ріелторі, але таким чином тільки демонструється нездатність до аналізу [85].

Вищесказане не є пропагандою на користь ріелтора, кожен випадок необхідно аналізувати і розбирати окремо, хоча багато хто з цих ситуацій сприяють тому, щоб агенство нерухомості розібралося у власній організаційній системі. Ефективність організаційної моделі агенства нерухомості можна оцінити, аналізуючи отримані фактичні результати, і цей аналіз повинен бути підкріплений звітами, які не завжди потрібно розглядати тільки з економічних позицій. Це дуже важливо, тому що, коли агенство по нерухомості оцінює тільки позитивні результати і можливі економічні вигоди, велика ймовірність зробити помилку в довгостроковій стратегічній перспективі. Звичайно, агенству нерухомості необхідно враховувати не тільки економічні результати, як і в будь-якій іншій компанії. Це означає, що економічні вигоди оцінювати потрібно обов'язково, але не тільки вони впливають на успішність агенства нерухомості.

Агенство нерухомості – це компанія, яка встановлює короткострокові цілі, а вже після їх досягнення може урізноманітнити свою область діяльності, тому що в нерухомості є чіткі обмеження, пов'язані областю діяльності підприємства. В малих і середніх агенства нерухомості, діяльність спирається на сильні економічні інвестиції. Мале або середнє агенство нерухомості не є здатні на довгострокове планування і повинні зосередити всі свої ресурси на поступовому досягненні своїх стратегічних

організаційних цілей. Саме малі і середні агентства нерухомості, яким вдалося створити ґрунтовну організаційну структуру, першими отримують прибуток, і можуть продовжувати свою діяльність в якості компанії, інші, які не в змозі розглянути агентство нерухомості як організацію або не розуміють необхідність створення ефективної організаційної структури, в кінцевому підсумку приречені на провал.

Залежно від авторів, можна знайти відчутні відмінності в основних елементах організаційної структури агентства нерухомості. Однак існують кілька головних елементів, які є ключовими практично для всіх. Щоб краще розуміти взаємозв'язок цих елементів і розуміти, як функціонує агентство нерухомості, розглянемо дві області:

1. Адміністративне управління агентством нерухомості.
2. Персонал агентства нерухомості.

Адміністративне управління агентством нерухомості не слід плутати з концепцією управління підприємством, воно повинно бути пов'язане з поняттям бюрократії в організації як форми внутрішньої діяльності.

В організації повинні бути чіткі формальні правила для всіх внутрішніх процесів. У зв'язку з цим, при управлінні внутрішніми процесами агентства нерухомості необхідно враховувати різні аспекти, які, як іноді здається, не сильно пов'язані [79]:

- Функціональні області агенства нерухомості.
- Підтверджує компетенції і обов'язки.
- Ефективність управління та контроль продуктивності.
- Спеціалізація ріелтора.
- Піраміда ієрархії і лідерства.
- Людські ресурси і міжособистісні відносини.
- Прийняття рішень і вирішення проблем.
- Внутрішні і зовнішні зв'язки агентства нерухомості.

Важливим для агентства нерухомості є те, що така форма внутрішнього управління не стане обмежувачим фактором для ріелтора, і, отже, не зможе негативно позначитися на продуктивності праці всієї компанії.

Технологія здійснення ріелторської діяльності зводиться до наступних основних етапів [82]:

1. Отримання заявки:

а) вивчення характеру та обсягу майбутніх робіт на основі аналізу заявлених замовником подробиць щодо об'єкта нерухомості;

б) формулювання обмежувальних умов.

2. Попередній огляд об'єкта та укладення договору:

а) конкретизація предмета договору та підготовка його до підписання;

б) складання плану виконання робіт за договором.

3. Збір та аналіз даних про об'єкт:

а) збір документів про об'єкт нерухомості та підтвердження достовірності, актуальності та корисності зібраної інформації, необхідної для проведення конкретної угоди з нерухомістю;

б) подання замовнику звіту про виконану роботу та інформування про ступінь готовності всіх суб'єктів до оформлення угоди.

4. Юридичний супровід угоди:

а) формування комплекту документів, їх дослідження та підтвердження юристом законності угоди, що проводиться;

б) визначення ризиків, супутніх угоді;

с) ознайомлення замовника з документами та матеріалами, що подаються для оформлення угоди, погодження умов та техніки проведення угоди.

5. Проведення угоди з нерухомістю та оплата послуг ріелтора:

а) проведення угоди з нерухомістю та документальне оформлення її результатів;

б) оформлення акта здачі-приймання робіт, виконаних за договором про надання послуги;

с) оплата послуг ріелтора за виконану роботу.

Таким чином, типова схема відносин між ріелторською фірмою та замовником виглядає наступним чином: пропозиція фірмою набору послуг; вибір послуги замовником; укладання договору; надання послуги; вчинення угоди з нерухомості; оплата послуг ріелтора за виконану роботу.

За даних відносин зміст кожної послуги досить жорстко формалізовано і обмежено рамками послуг, що надаються, а фахівці кожного структурного підрозділу ріелторської фірми працюють за внутрішніми правилами надання послуг відповідного профілю. Замовник у свою чергу повинен чітко представляти зміст та результат послуги, що надається.

Основним завданням АН «Партнер-Київ» є надання послуг по купівлі-продажу і оренді квартир, будинків, готових офісів і невпоряджених приміщень в межах міста. Перевагою компанії є те, що вона має вже великий досвід роботи в даній галузі і зарекомендувала себе як солідна організація з професійним штатом працівників.

З самого початку існування підприємства був взятий курс на реалізацію наступної стратегії маркетингу: кваліфікований підхід до кожного клієнта з наданням всієї необхідної інформації про об'єкти, цікавлячої клієнта категорії. Для реалізації позначеної стратегії маркетингу були продумані наступні питання: 1. Якого роду послуги ми пропонуємо; 2. Чим наші послуги краще, ніж у конкурентів; 3. Ціна послуги і передбачуваний прибуток; 4. В чому наші слабкі сторони – хто наші клієнти, скільки їх; 5. Який наш район обслуговування; 6. Можливість і необхідність післяпродажного обслуговування.

В результаті було визначене коло клієнтів, як коло фізичних і юридичних осіб, перед якими постає проблема купівлі-продажу або знімання-здачі в оренду об'єктів нерухомості: квартир, будинків, офісів.

Для визначення факторів впливу на житловий ринок нерухомості пропонуємо здійснити SWOT – аналіз. Порівняємо сильні та слабкі сторін компанії з можливостями та загрозами ринку. Застосуємо матрицю SWOT.

Таблиця 2.16

SWOT – аналіз ТОВ «АН» Партнер-Київ»

	<p><u>Можливості</u> Зростання доходів населення. Розвиток ринку іпотечного кредитування Зростання ринку житлової та комерційної нерухомості. Зростання туристичного бізнесу в західних регіонах України.</p>	<p><u>Загрози</u> Зростання конкуренції над ринком. Недовіра до агентств нерухомості через широко освітлені випадки несумлінності ріелторів Підвищення вимог клієнтів до послуг, що надаються Перспективи насичення ринку нерухомості Уповільнення темпів зростання ринку житлової нерухомості Зростання продажів від забудовників (часткова або повна відмова від послуг агентств) Зростання цін на нерухомість Низькі бар'єри виходу ринку нових конкурентів Розвиток самостійного пошуку клієнтами об'єктів житлової та комерційної нерухомості</p>
<p><u>Сильні сторони</u> Вигідне розташування офісу Спеціалізація на житловому та комерційному напрямках Широкий спектр послуг Кваліфікований персонал. Великий досвід роботи на ринку (12 років). Індивідуальний підхід до клієнтів Висока якість послуг Юридична перевірка об'єктів Виділення коштів на проведення рекламної кампанії</p>	<p>ПОЛЕ "С-М" (Як скористатися можливостями) Розширення асортименту послуг. Рекламна кампанія, підвищення кількості повторних звернень у організацію (формування лояльності, насамперед над ринком комерційної нерухомості). Постійне підтвердження якості послуг та якості обслуговування. Формування партнерських програм із забудовниками, банками, страховими компаніями</p>	<p>ПОЛЕ "С-З" (за рахунок чого можна знизити загрози). Формування лояльності клієнтів. Формування обізнаності з агентством шляхом проведення рекламної кампанії. Використання переваг розміщення практично у центрі міста. Навчання персоналу. Збільшення бази ліквідних пропозицій</p>

Продовження табл. 2.16

<p>Слабкі сторони Немає філій агенції в інших містах. Відсутність поінформованості потенційних клієнтів про агентство нерухомості Відсутність постійної групи клієнтів Немає власного якісного інтернет-ресурсу.</p>	<p>ПОЛЕ "СЛ-М" (Що може стати на заваді скористатися можливостями) Розширення асортименту. Ефективне просування агентства та його послуг за допомогою проведення рекламної кампанії. Відкриття у перспективі офісів у інших містах та сусідніх регіонах. Розробка та просування сайту.</p>	<p>ПОЛЕ "СЛ-З" Найбільші небезпеки для фірми) Диверсифікація діяльності, формування лояльності клієнтів, які не підуть конкурентам. Навчання персоналу. Підвищення якості обслуговування. Крайній варіант – закриття діяльності.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором на основі [80].

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що у агентство нерухомості «Партнер-Київ» має ті ж можливості та загрози, що й у його конкурентів. При цьому, враховуючи сильні та слабкі сторони конкурентів, агентство нерухомості може сформулювати таку пропозицію своїм клієнтам, яка дозволить витримувати конкуренцію на ринку. На сьогоднішній день компанія може витримувати конкурентну боротьбу з боку лідерів ринку.

Таким чином, в умовах конкуренції ключовими факторами успіху для агентства мають бути: висока якість обслуговування; ефективна рекламна кампанія з метою підвищення поінформованості про агентство та його послуги; створення власного сайту; поширення спектра послуг; широкий вибір пропозицій; партнерські програми разом із забудовниками, банками та страховими компаніями.

Методи, які використовуються для таких цілей агентством нерухомості, не тільки будуть регулювати порядок роботи і внутрішні контакти, але також розвивають зовнішні зв'язки. Ця методика є результатом кількох методів, реалізованих в агентстві нерухомості, як в організації. Коли області діяльності агентства нерухомості визначені правильно, і коли кожен член організації має чіткі повноваження, не потрібно турбуватися про багато проблем, які можуть виникнути, якщо в агентстві нерухомості немає

узгодженої роботи і не визначені точні повноваження його співробітників. У разі, якщо агентство нерухомості має чіткий поділ на внутрішні зони, він повинен піти на один крок далі для досягнення максимального рівня продуктивності праці. Визначальним фактором є те, що працівники агентства нерухомості працюють більш ефективно однією командою, якщо їм поставлені загальні цілі.

Нічого з описаного вище не може будуватися без чітко визначеної ієрархічної піраміди в організації, яка через особливості малого і середнього агентства нерухомості, має в своїй вершині власника компанії. Коли у малого або середнього агентства нерухомості є кілька партнерів, дуже важливо чітко визначити, кому з них дістанеться роль лідера; навіть якщо агентство нерухомості має тільки одного власника, він повинен вирішити, наскільки це буде ефективно, якщо він буде лідером. Керівник агентства нерухомості повинен мати певні навички для організації та підтримки роботи його агентства, він завжди повинен бути орієнтований на досягнення цілей, встановлених заздалегідь. У той же час, керівник агентства нерухомості повинен відслідковувати, оцінювати, управляти, приймати рішення і бути таким же членом команди.

Цінності компанії повинні бути відображені і в поведінці співробітників, і в поведінці керівника агентства нерухомості, який є дзеркалом, де всі члени організації повинні знаходити відображення.

Команда агентства нерухомості є поворотним моментом на організаційному рівні, який може кудись схилити чашу терезів. Хоча фігура ріелтора в рамках команди агентства нерухомості набуває особливої значущості, є й інші активи компанії, про які агентства нерухомості не повинні забувати.

Коли агентство нерухомості засноване тільки на позиції ріелтора, це дурість. Щоб ефективно використовувати свої ресурси, кожен член організації повинен видавати позитивний результат.

Команда агентства нерухомості повинна складатися з усіх членів організації без винятку, а їх компетенції повинні бути чітко визначені; залишається актуальним уміння вносити свій вклад відповідно до своїх можливостей, в тому числі знання і досвід, в роботу команди на організаційному рівні.

Лідер організації відіграє важливу роль не тільки тому, що бере на себе керівництво роботою команди агентства нерухомості, але і тому, що повинен створювати відчуття приналежності кожного члена до організації, а також несе відповідальність за створення внутрішніх позитивних зв'язків.

У агентства нерухомості, якому вдається створити команду, з'являється можливість досягти своїх цілей. Ключовий момент в цьому – утримати членів команди всередині компанії. Це буває особливо важко в сфері нерухомості, тому що ріелтор – одинак по суті. Така позиція робить агентство нерухомості конкурентоспроможним, але це ускладнює завдання лідера створити згуртовану команду.

Для формування команди, як правило, агентству нерухомості потрібен постійний нагляд, слід сприяти організаційними цінностями на внутрішньому рівні і виробити стратегії, які полегшать перебування членів команди всередині компанії. Коли команду агентства нерухомості не вдається зберегти, очевидно, що деякі організаційні механізми в агентстві нерухомості не функціонують. У багатьох випадках в агентстві нерухомості відбувається збій в момент прийняття рішення про введення нового співробітника. І якщо так відбувається, працівник не затримається в компанії – чи звільниться, або його звільнять, це тільки питання часу.

Також виникають і інші ситуації, наприклад, коли новий член команди агентства нерухомості є найбільш продуктивним, але його продуктивність починає знижуватися, так як він відчуває себе дискомфортно в організації, навіть беручи правильні рішення. Один із способів досягнення найбільш ефективної і функціональної організаційної структури в агентстві нерухомості – через попереднє стратегічне планування, орієнтоване на

досягнення встановлених цілей. Для цього внутрішнє управління, організаційне лідерство і робота в команді агентства нерухомості є визначальними елементами.

Чітка організаційна структура, визначеність прав і обов'язків співробітників, налагоджені канали поширення інформації тощо. Все це необхідна основа ефективності діяльності колективу. Однак вирішальний вплив на успішність організації надає трудову поведінку її співробітників.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Організаційна структура відноситься до лінійного типу, тобто управління здійснюється генеральним директором. Співробітники компанії безпосередньо підпорядковані генеральному директору (рис.2.6.) АН «Партнер-Київ» включає наступні відділи: відділ продажу, юридичний відділ, відділ маркетингу.

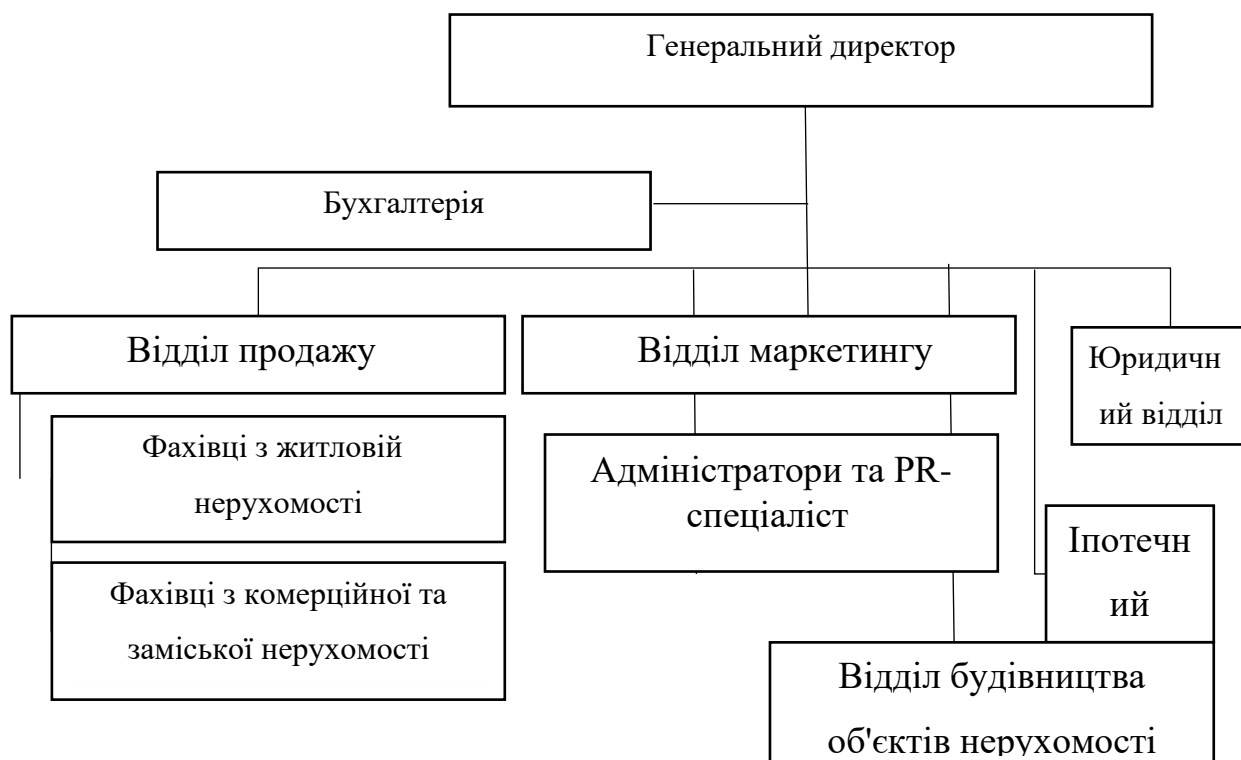


Рис. 2.6. Організаційна структура АН «Партнер-Київ»

Джерело: складено автором

До обов'язків генерального директора входить повне управління господарською діяльністю агентства: організація та планування, контроль виконання плану, формування штатного розкладу, маркетингова діяльність, організація матеріально-технічного забезпечення та ін. В обов'язки персоналу повний комплекс обслуговування клієнтів залежно від спеціалізації.

Схема роботи АН «Партнер-Київ» включає кілька стандартних послідовних етапів (рис.2.7.)



Рис. 2.7. Схема роботи АН «Партнер-Київ»

Джерело: складено автором

АН «Партнер-Київ» володіє повним спектром послуг, які необхідно виконати при різних типах операцій з нерухомістю. Детальний список послуг та їхня вартість представлена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Ціни на послуги АН «Партнер-Київ»

	Найменування послуг	Ціна
1	Послуга продавцю з пошуку покупця на об'єкт нерухомості, об'єкт пайового будівництва (підбір покупця, організація переговорів, оформлення попереднього договору)	3% від вартості об'єкта, але не менше 25000 грн. для квартир та будинків, 20000 грн. для кімнат, часток, земельних ділянок
2.	Послуги з підбору об'єкту нерухомості, об'єкту пайового будівництва, організація його показу	2% від вартості об'єкта, але не менше 25000 грн. для квартир та будинків, 20000 грн. для кімнат, часток, земельних ділянок
3.	Комплексна послуга з підбору об'єкту нерухомості та абсолютна гарантія за результат правової експертизи документів із фінансовою відповідальністю перед покупцем	2% від вартості об'єкта, але не менше 25 000 грн. для квартир та будинків, 20000 грн. для кімнат, часток, земельних ділянок
4.	Юридичне оформлення угоди клієнта щодо оформлення об'єкта нерухомості\поступки прав пайового будівництва. Ця послуга включає організацію переговорів сторін, оформлення попереднього договору, супровід до органів юстиції для реєстрації	15000 грн
5	Абсолютна гарантія за результат правової експертизи документів із фінансовою відповідальністю перед покупцем	2% від вартості об'єкта, але не менше 18 0000 грн для квартир та будинків, кімнат, часток, земельних ділянок
6	Складання договорів дарування, або узгодження про зміну режиму власності, визначення або розподіл часток власності, визначення порядку користування об'єктом нерухомості у відповідності до вимог реєструючого органу.	15000 грн
7	Складання договору про інвестиційну діяльність: угода про переуступку правочинів за договором участь у пайовому будівництві	2000 грн
8	Складання договорів купівлі-продажу об'єкта нерухомості у відповідності до вимог реєструючого органу.	2000 грн
9	Юридичне оформлення угоди клієнта щодо придбання об'єкту нерухомості\поступки прав пайового будівництва	15000 грн

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.9 свідчать, що основні послуги оплачуються певним відсотком від угоди, а додаткові послуги фіксуються відповідними сумами.

Кваліфікований персонал є головною запорукою успіху агентства нерухомості. Саме тому необхідно приділити особливої уваги підбору персоналу. Основні функції з надання послуг у сфері проведення операцій з нерухомістю виконуватимуться штатними працівниками компанії. Їх головною перевагою є бути високий рівень професійної підготовки,

забезпечений багатим досвідом, працьовитістю та рівнем освіти. У таблиці 2.18 наведено ефективність використання трудових ресурсів АН «Партнер-Київ» за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.18

**Ефективність використання трудових ресурсів
АН «Партнер-Київ» за 2018-2022 рр**

Показники	Роки					Відхилення до 2017р	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	53	65	54	51	49	-4.00	-7.55
Обсяг наданих послуг, тис.грн.	595221	563075	354844	273233	776252	181031.00	30.41
Фонд оплати праці, тис.грн	1456.23	1149.85	955.26	1114.45	1314.56	-141.67	-9.73
Продуктивність праці, тис. грн.	11230.58	8662.69	6571.19	5357.51	15841.88	4611.29	41.06
Темпи росту продуктивність праці,%	x	77.13	75.86	81.53	295.69	x	x

Джерело: фінансова звітність підприємства

На підставі даних таблиці 2.18 виходить, що середньооблікова чисельність працівників у 2022 зменшилась на 4 особи (7,55%), порівнюючи з 2018 роком, також збільшився показник обсягу наданих на 181031.00 тис. грн., ці тенденції позитивно вплинули на продуктивність праці, яка відзначається збільшенням на 4611 тис.грн (41,6%) у 2021 році у співставленні з 2018 р.

Фонд оплати праці усіх працівників за 2021 рік складає 1314,56 тис. грн., що більше порівняно з 2017 роком на 9,73%. Отже, зменшення чисельності працюючих на ТОВ АН «Партнер-Київ», позитивно позначалось на показниках ефективності діяльності агентства.

Заробітна плата співробітників зазначена без винагороди за довершені операції (у розмірі 30% від комісійних, що отримуються). Сформулюємо

вимоги до ріелторів, які будуть основними джерелами формування прибутку агентства (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19

Вимога до ріелтора

Досвід роботи	Не обов'язковий (але бажаний)
Освіта	Вища
Вік	Від 20 до 60
Графік роботи	З 10 до 19

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства.

Агентство зацікавлено в залученні досвідчених фахівців, саме висококваліфікований персонал, як вже говорилося вище, є заставою успіху компанії.

Посадові інструкції працівників агентства нерухомості. Посадові обов'язки директора агентства нерухомості [79]:

1. Директор керує відповідно до чинного законодавства України виробниче-господарською, комерційною і фінансово-економічною діяльністю агентства.

2. Вирішує питання, що стосуються виробниче-господарської, комерційної і фінансово-економічної діяльності агентства.

3. Організує зв'язки з діловими партнерами, систему збору необхідної інформації і розширення зовнішніх зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності.

4. Затверджує внутрішні нормативні акти агентства в області регулювання трудових відносин, включаючи штатний розклад.

5. Укладає трудові авторські договори і договори цивільно-правового характеру з штатними, позаштатними фахівцями агентства, а також приймає рішення про перекази, переміщення і звільнення співробітників агентства.

Посадові обов'язки риелтора [85]:

1. Отримання і обробка інформації про і майно, що здається в оренду, що продається і про вимоги до нього потенційних покупців і орендаторів.

2. Реєструє поступаючі пропозиції по продажу і здачі в оренду об'єктів нерухомості, а також заявки на купівлю і оренду.

3. Знаходить потенційних покупців і орендарів, встановлює з ними ділові контакти, пропонує їм варіанти купівлі та оренди.

4. Сприяє своєчасному оформленню необхідних для операції документів, забезпечує їх збереження.

Посадові обов'язки юриста:

1) сумлінно, своєчасно і якісно виконувати свої трудові обов'язки, відповідно до України, нормативних правових актів України, Статуту Підприємства, наказів, розпоряджень, вказівок і доручень, виданого в межах їх повноважень, справжньою посадовою інструкцією.

2) здійснювати свої повноваження в межах наданих організації прав відповідно до посадових обов'язків;

3) за дорученням керівництва організації здійснювати з участю інших фахівців перевірку, підготовку матеріалів про факти порушення виконавської, трудової дисципліни, відшкодуванню матеріального збитку, заподіяного організації, брати участь в роботі різних комісій відповідно до наказу керівника організації;

4) розглядати або готувати проекти договорів, контрактів, угод, давати висновки по них, перевіряти їх відповідність нормам чинного законодавства, візувати їх, в координації з іншими структурними підрозділами організації здійснювати юридичну експертизу всіх документів і сприяти в нагляді над виконанням контрактів;

5) у встановленому порядку вести реєстрацію і зберігання договорів, що укладаються організацією, контрактів, угод. Вести журнали обліку договорів.

Посадові обов'язки заступника директора, менеджера з реклами:

1) Організує роботу по рекламуванню вироблюваної продукції або послуг, що виконуються з метою їх просування на ринку збуту, інформуючи

споживачів про переваги якості і відмітні властивості товарів, що рекламуються і послуг.

2) Здійснює керівництво, планування і координування робіт по проведенню рекламних компаній.

3) Бере участь в формуванні рекламної стратегії, заснованої на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку інноваційної і інвестиційної діяльності.

4) Здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації.

5) Вивчає ринок збуту і купівельний попит з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів і термінів проведення рекламних компаній, кола осіб на які повинна бути направлена реклама.

6) Аналізує мотивацію попиту на різні види нерухомості, організує вивчення потреб покупців і визначає спрямованість проведення рекламних компаній.

7) Розробляє плани рекламних заходів.

Висновки до розділу 2.

Ринок нерухомого майна в Україні характеризується інституційною асиметрією та структурною неповнотою, недосконалістю фінансово-кредитної системи, падінням реальних доходів. Постійний розвиток ринку нерухомості веде до покращення основних макроекономічних показників, що мають значний вплив на соціально-економічний стан в країні в цілому.

Ринок нерухомості по м. Києву протягом 2018-2022 рр. характеризується активною появою мікропідприємств в сфері послуг з проведення операцій з нерухомим майном, а також підвищенням загального рівня цін на нерухомість. Протягом 2018-2022 рр. господарська діяльність підприємств сфери операцій з нерухомим майном визначається нестабільністю: рентабельність за 2021 рік показує, що підприємства на ринку нерухомості функціонували неефективно, а рівень рентабельності 2022

року, навпаки, засвідчує високу прибутковість підприємств в сфері нерухомості.

ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ» – це суб'єкт ріелторської діяльності, що діє на ринку нерухомості в м. Києві, є прибутковим, положення підприємства досить стійке та ефективне. Станом на 2022 р. 66 % активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань. Це говорить про те, що ризик банкрутства мінімальний. Аналіз рентабельності показав, що в динаміці має тенденцію до збільшення, це означає, що активи АН «Партнер-Київ» працюють ефективно, що призводить до отримання прибутку. Його прибуткова діяльність великою мірою залежать від розширення обсяг клієнтської бази. Станом на 2022 р. 66% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ» – це суб'єкт ріелторської діяльності, що діє на ринку нерухомості в м. Києві. Основне завдання агентства є купівля, продаж, обмін, а також оренда різноманітних нерухомості, як комерційного призначення, так і житлових приміщень.

Організаційна структура відноситься до лінійного типу, тобто управління здійснюється генеральним директором. Співробітники компанії безпосередньо підпорядковані генеральному директору. АН «Партнер-Київ» включає наступні відділи: відділ продажу, юридичний відділ, відділ маркетингу.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 зменшилась на 4 особи (7,55%), порівнюючи з 2018 роком, і становить 49 осіб, також збільшився показник обсягу наданих на 181031.00 тис. грн., ці тенденції позитивно вплинули на продуктивність праці, яка відзначається збільшенням на 4611 тис.грн (41,6%) у 2021 році у співставленні з 2018 р. Зменшення чисельності працюючих на ТОВ АН «Партнер-Київ», позитивно позначалось на показниках ефективності діяльності агентства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ АН «Партнер-Київ»

3.1. Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ АН «Партнер-Київ»

Реалізація системного підходу до оцінки ефективності управління персоналом підприємства передбачає врахування його організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників.

Системний підхід відображає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного методичного підходу до оцінки, що забезпечував комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.

В цілому сутність системного підходу до оцінки ефективності управління персоналом полягає [49]:

- у формуванні системи цілей роботи з персоналом та встановлення їх ієрархії;
- в послідовній, системній реалізації всіх напрямків роботи з персоналом, починаючи з етапу планування та відбору кадрів, їх розвитку, планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання, мотивації тощо;
- в систематичному використанні методів і принципів роботи з персоналом;
- в постійному відстеженні ефективності роботи з персоналом на основі виділення кількісних показників і критеріїв даної роботи, оцінці цілей, засобів і способів наближення до них або їх повного досягнення.

В ході вирішення поставленого наукового завдання, вирішувались наступні ключові питання [52]:

- визначено джерела інформації для здійснення інтегральної оцінки;
- визначено групи функцій і перелік показників, на основі яких розрахований інтегральний показник оцінки ефективності управління персоналом;
- розроблена процедура розрахунку інтегрального показника;
- розроблена бальна шкала, необхідна для приведення значень інтегрального показника до порівняльного вигляду.

Отже, джерелом інформації для проведення розрахунків є звітність підприємств, яка за умови ретельного аналізу, дає широкий діапазон інформації для оцінки, а також цілий ряд переваг: вона є наявною на всіх підприємствах, їй притаманна однакова процедура розрахунку й відносна відкритість.

Як було зазначено в першому розділі, розрахунок інтегрального показника пропонується здійснювати за формулою середньої арифметичної зваженої [44]:

$$I_{\text{Інт}} = \sum I_i \times p_i, \quad (3.1)$$

де p_i – ваговий коефіцієнт; I_i – частковий індикатор.

Дослідивши методики оцінки персоналу окремих авторів [1-4], було виділено часткові індикатори ($k_1 - k_{24}$) оцінювання функцій управління персоналом, які було згруповано у сім блоків показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Індикатори оцінювання функцій управління персоналом

Функції	Індикатор	Позначення показників
Відбір персоналу	<i>I_{відб}</i>	k1 – k3
Кваліфікація персоналу	<i>I_{квал}</i>	k4 – k6
Ефективність роботи персоналу	<i>I_{еф}</i>	k7 – k10
Мотивація персоналу	<i>I_{мот}</i>	k11 – k14
Створення умов праці	<i>I_{умпр}</i>	k15 – k17
Інформаційне забезпечення	<i>I_{інф}</i>	k18 – k20
Розвиток і навчання персоналу	<i>I_{навч}</i>	k21 – k24

Джерело: складено автором на основі [33].

Використовуючи метод аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті, проведено оціночноаналітичну процедуру зважування отриманих груп показників для подальшого розрахунку інтегрального показника. Пріоритетність функцій ефективності управління персоналом та важливість для розрахунку інтегрального показника було визначено експертним методом [12]:

- 1 – рівна відповідність двох функцій управління персоналом;
 - 3 – помірна перевага однієї функції над іншою;
 - 5 – істотна перевага однієї функції над іншою;
 - 7 – значна перевага однієї функції над іншою;
 - 9 – дуже сильна перевага однієї функції ефективного управління персоналом над іншою;
- 2, 4, 6, 8 – проміжні рішення між двома сусідніми судженнями експертів (застосовується в компромісному випадку).

До експертної групи оцінки працівників підприємства увійшли керівники підприємства, керівники підрозділів, працівники служб *управління персоналом*, HR-менеджери.

Таблиця 3.2

Матриця ранжування індикаторів функцій управління персоналом між собою

Індикатор	<i>Iвідб</i>	<i>Iквал</i>	<i>Iеф</i>	<i>Iмот</i>	<i>Iумпр</i>	<i>Iінф</i>	<i>Iнавч</i>	Ранг
<i>Iвідб</i>	1,000	1,000	0,500	2,000	7,000	3,000	0,500	5
<i>Iквал</i>	1,000	1,000	0,250	1,000	6,000	6,000	0,250	3
<i>Iеф</i>	2,000	4,000	1,000	3,000	8,000	8,000	0,333	1
<i>Iмот</i>	0,500	1,000	0,333	1,000	6,000	3,000	0,200	4
<i>Iумпр</i>	0,143	4,000	0,125	0,167	1,000	0,333	0,125	7
<i>Iінф</i>	0,333	0,167	0,125	0,333	3,000	1,000	0,143	6
<i>Iнавч</i>	2,000	1,000	3,000	5,000	8,000	7,000	1,000	2
Відношення погодженості					0,091			

Джерело: складено автором на основі [12].

Таким чином, за матрицею видно, що функція ефективності роботи персоналу сприймається експертами найбільш важливою при побудові інтегрального показника ефективності управління персоналом; друге місце

посіла функція розвитку і навчання персоналу; третє – кваліфікація тощо. Відношення погодженості зафіксоване на рівні 0,091. Для того, щоб бути прийнятною, величина відношення погодженості повинна бути близькою або меншою за 10,0%. У деяких випадках припустиме значення величини становить 20,0%. У всіх інших ситуаціях, якщо відношення погодженості виходить за допустимі межі, експертам рекомендується детальніше вивчити проблему та переоцінити свої судження.

В нашому випадку значення відношення погодженості за матрицею ранжування функцій перебуває у нормативних межах, що підтверджує об'єктивність отриманих результатів. Отже, проведене дослідження за методом аналізу ієрархій дозволило виявити найбільш пріоритетні групи функцій управління персоналом. Також результат проведеного дослідження став підставою для розробки інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємства та дозволив надати кожній групі функцій управління персоналом відповідні вагові коефіцієнти.

Одержані в результаті опитування дані також були піддані статистичній обробці, що передбачає оцінювання ступеня узгодженості умов експертів за коефіцієнтом кореляції Кендала (коефіцієнтом конкордації).

Коефіцієнт координації за розрахунками становив $K=0,811$, що свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості в оцінках експертів щодо значущості досліджуваних ознак (чим вищий ступінь узгодженості, тим більше значення коефіцієнта наближується до 1). Перевірка істотності коефіцієнта конкордації здійснювалась за допомогою критерію χ^2 з $(m - 1)$ числом ступенів свободи.

В нашому випадку $\chi^2=74,61$, що значно перевищує критичне значення (11,07), і дає підстави стверджувати з ймовірністю 95%, що значення коефіцієнта конкордації є не випадковим і дає об'єктивну оцінку досліджуваній ситуації. Для всіх інших функціональних груп індикаторів оцінювання функцій управління персоналом коефіцієнти конкордації також перевищували значення у 75,0%, а значення критеріїв χ^2 свідчили про

достовірність отриманих даних. На основі результатів експертного оцінювання були розраховані значення вагових коефіцієнтів ρ_i (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Значення коефіцієнтів конкордації та критерії χ^2 для функцій інтегральної оцінки ефективності управління персоналом

Назва функції	Коефіцієнт конкордації	Критерій χ^2	Ваговий коефіцієнт ρ_i
Кваліфікація персоналу	0,756	69,55	0,12
Ефективність роботи персоналу	0,792	72,86	0,15
Мотивація персоналу	0,803	73,88	0,25
Створення умов праці	0,799	73,51	0,14
Інформаційне забезпечення	0,815	74,98	0,08
Розвиток і навчання персоналу	0,767	70,56	0,10

Джерело: складено авторами на основі [5].

Для інтерпретації отриманих значень інтегрального індикатора ефективності управління персоналом було розроблено шкалу оцінювання на основі шкали Харрінгтона.

Авторами проведено розрахунок інтегрального індикатора управління персоналом для АН «Партнер-Київ» за 2019-2021 рр. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок інтегрального індикатора управління персоналом для КП «АН» Перспектива» за 2020-2022 рр.

Функція управління		2020	2021	2022	Відхилення (+,-)		
					2018 до 2019	2019 до 2020	2020 до 2021
Відбір персоналу	<i>Івідб</i>	0,00018	0,00025	0,00029	0,00007	0,00004	-0,00022
Кваліфікація персоналу	<i>Іквал</i>	0,139	0,172	0,173	0,033	0,001	-0,14
Ефективність роботи персоналу	<i>Іеф</i>	0,240	0,251	0,241	0,011	-0,01	-0,23
Мотивація персоналу	<i>Імот</i>	0,073	0,056	0,036	-0,017	-0,02	-0,053

Продовження табл. 3.4

Створення умов праці	<i>I_{умр}</i>	0,077	0,087	0,081	0,01	-0,006	-0,071
Інформаційне забезпечення	<i>I_{інф}</i>	0,055	0,068	0,075	0,013	0,007	-0,062
Розвиток і навчання персоналу	<i>I_{навч}</i>	0,210	0,211	0,280	0,001	0,069	-0,279
Інтегральний показник	<i>I_{інт}</i>	0,793	0,845	0,885	0,052	0,04	-0,833
		оптимальний	високий	високий			

Джерело: розраховано автором.

На основі значень інтегрального індикатора АН «Партнер-Київ» визначено, що в 2020 році ефективності управління персоналом підприємства рівень ефективності управління персоналом був оптимальним, а в 2021 - 2022 рр. – високим.

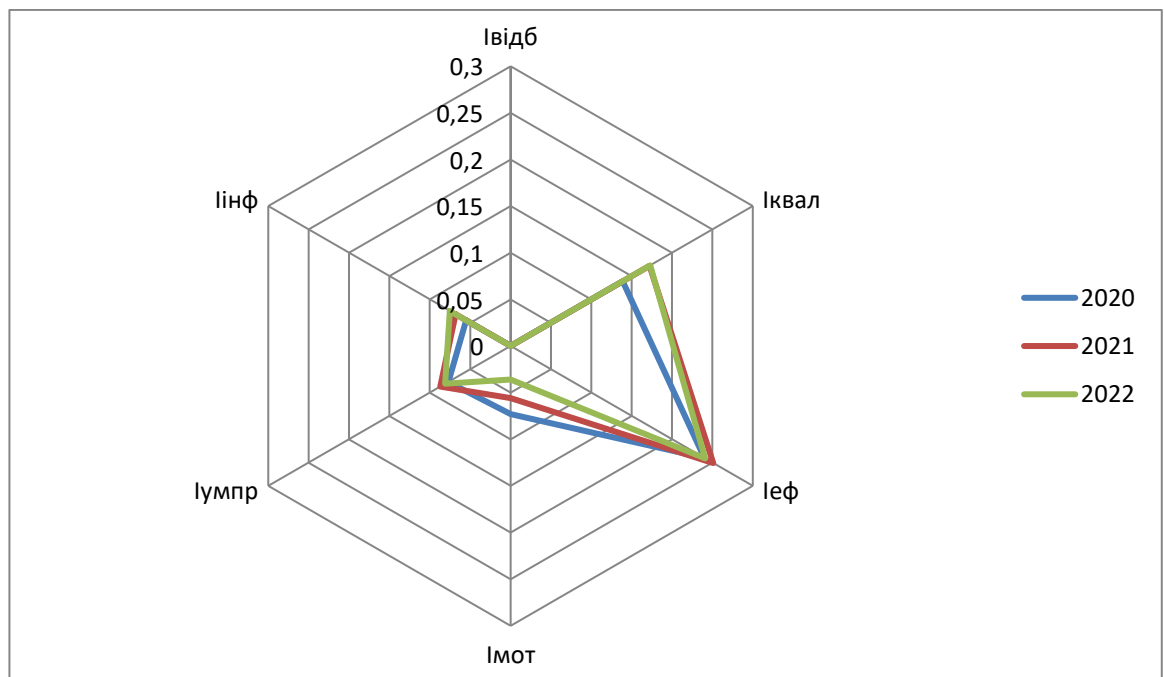


Рис. 3.1. Графічна інтерпретація інтегрального показника ефективності управління персоналом АН «Партнер-Київ»

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 3.5

Градації рівня інтегрального показника ефективності управління персоналом
АН «Партнер-Київ» 2020-2022 рр.

Рік	Градація		Характеристика
2020	Достатній Оптимальний рівень	[0,6 – 0,8]	Проводиться моніторинг реалізації стратегічного плану. Впроваджена і налагоджена система кадрових досліджень. Під час формування кадрової політики враховуються мотиваційні чинники. Високий рівень організації праці на підприємстві.
2021-2022	Еталонний Високий рівень	[0,8 – 1,0]	Підприємство стабільно функціонує. Проводиться систематичний моніторинг реалізації стратегічного плану. За результатами коригуються цілі у сфері управління персоналом та приймаються превентивні заходи. До реалізації стратегічного плану розвитку системи управління персоналом залучені більшість членів трудового колективу. Дуже високий рівень організації праці на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі [12].

Із таблиці 3.5 видно, що у 2020 році рівень інтегрального показника ефективності управління персоналом знаходився на оптимальному рівні, що характеризується:

- 1) проведенням моніторинг реалізації стратегічного плану. Впроваджена і налагоджена система кадрових досліджень.
- 2) під час формування кадрової політики враховуються мотиваційні чинники.
- 3) можна говорити про достатньо високий рівень організації праці на підприємстві.

Тоді як у 2021-2022 роках у підприємства АН «Перспектива» АН «Партнер-Київ» спостерігається високий рівень, коли:

- 1) підприємство стабільно функціонує, проводиться систематичний моніторинг реалізації стратегічного плану.

- 2) за результатами коригуються цілі у сфері управління персоналом та приймаються превентивні заходи.
- 3) до реалізації стратегічного плану розвитку системи управління персоналом залучена більшість членів трудового колективу.
- 4) характерним є високий рівень організації праці на підприємстві.

Отже, у 2021-2022 рр. АН «Партнер-Київ» стабільно функціонує, наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу. Дана методика прийнятна для всіх підприємств незалежно від галузевої приналежності, форм власності та господарювання, чисельності персоналу.

Таким чином, запропонована інтегральна оцінка дозволила об'єднати в одному показнику різні за економічним змістом та вагомістю фактори ефективності управління персоналом відбір персоналу: кваліфікацію персоналу, ефективність роботи персоналу, мотивацію персоналу, створення умов праці, інформаційне забезпечення, розвиток і навчання персоналу. Це спрощує процедуру оцінки ефективності управління персоналом на конкретному підприємстві.

На основі значень інтегрального індикатора ідентифікується рівень ефективності управління персоналом, що дозволяє сформулювати напрями удосконалення кадрової політики підприємства.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом агентства нерухомості «АН «Партнер-Київ»

Отримана інформація щодо аналізу та використання інтегральної оцінки ефективності управління персоналом дасть змогу керівництву підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, переглянути кадрову документацію та окремі процедури, періодично вносити корективи у політику і цілі у сфері управління персоналом та, що найголовніше, дасть важелі для росту вартості компанії.

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо використання системи інтегральної оцінки
ефективності управління персоналом на підприємствах

Рівень	Характеристика	Шляхи підвищення ефективності управління персоналом
Мінімальний [0,0 – 0,2]	Стан підприємства вкрай нестабільний, розвиток ускладнений	Ситуація вимагає розробки максимального комплексу заходів: - удосконалення системи матеріального і не матеріального стимулювання підвищення рівня організації праці; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб у навчанні (розробка критеріїв); дослідження причин плинності персоналу; - стимулювання ініціативності та творчого розвитку персоналу; підвищення ефективності управління робочим часом, активні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці; - удосконалення організаційної структури управління персоналом. Доцільним є проведення заходів щодо виявлення оптимального шляху управління персоналом для досягнення оптимального рівня ефективності діяльності персоналу підприємства в наступних роках.
Низький [0,2 – 0,4]	Підприємство має рівень, що значною мірою не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу.	Ситуація вимагає коригуючих дій у сфері: - розробки нормативної та методичної кадрової документації; - упровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці; -упровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливе створення системи наставництва); -упровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів, побудови мотиваційного профілю кожного працівника.
Середній [0,4 – 0,6]	Стан підприємства відносно стабільний	Ієр має значення, наближені до порогових, що вказує на необхідність розроблення заходів (організаційних, мотиваційних) задля уникнення погіршення ситуації на підприємстві у тому числі побудови мотиваційного профілю кожного працівника.
Високий [0,6 – 0,8]	Стан підприємства постійно стабільний.	Необхідні заходи (головним чином організаційного характеру) підтримки стабільності функціонування підприємства.
Максимальний [0,8 – 1,0]	Підприємство стабільно функціонує	Найявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу

Джерело: складено автором на основі [61].

Результатом обробки та систематизації інформації щодо управління персоналом на підприємстві є розроблення рекомендацій за двома напрямками: розроблення нової чи коригування наявної стратегії управління персоналом та удосконалення механізму оперативного управління персоналом, періодична його оцінка з метою аналізу результативності роботи для прийняття рішень із таких питань, як мотивація, розвиток, планування кар'єри, зарахування до резерву керівників.

Таблиця 3.7

Напрямки підвищення ефективності використання персоналу та соціально-економічний ефект в результаті їх впровадження

Напрямок	Заходи
Забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу	Впровадження ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення кваліфікованим персоналом стратегічних проектів
Оптимізація системи мотивації персоналу	<input type="checkbox"/> Забезпечення зростання сукупних доходів співробітників. <input type="checkbox"/> Удосконалення системи мотивації. <input type="checkbox"/> Забезпечення раціонального співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами. <input type="checkbox"/> Забезпечення задоволеності персоналу системою мотивації.
Розвиток ефективної системи оцінки персоналу	<input type="checkbox"/> Розробка й впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок <input type="checkbox"/> Проведення незалежної оцінки ключових фахівців підприємства <input type="checkbox"/> Розробка й впровадження системи оцінки впливу якості управління персоналом на ринкову вартість компанії.
Формування ефективної системи розвитку персоналу	<input type="checkbox"/> Проведення моніторингу потреб у навчанні <input type="checkbox"/> Розробка випереджальних програм навчання з використанням сучасних технологій <input type="checkbox"/> Формування кадрового резерву персоналу (керівники, виробничники, молоді фахівці)
Забезпечення ефективної роботи з установами освіти й молодими спеціалістами	<input type="checkbox"/> Цілеспрямована взаємодія з установами освіти по відбору кращих випускників. <input type="checkbox"/> Підготовка молодих фахівців на основі розробки індивідуальних комплексних планів розвитку

Джерело: складено автором на основі [72].

Соціально-економічний ефект в результаті впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу [54]:

- підвищення рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростання продуктивності праці;
- зменшення плинності кадрів;
- регулювання та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створення сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формування корпоративної культури на підприємстві;
- формування у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;
- збільшення прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів підвищення ефективності використання персоналу дозволить: підвищити рівень мотивації працівників на підприємстві; збільшити продуктивність праці та прибутки підприємства та у цілому поліпшити його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Таким чином, проаналізувавши діяльність КП «АН «Перспектива», можна сказати, що на даному підприємстві приділяється мало уваги щодо покращення системи управління персоналом. Тому для ефективного стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства, необхідно внести в діючу систему управління персоналом деякі корективи.

Цього можна досягти при впровадженні нових форм морального, соціально-психологічного, творчого та матеріального стимулювання [73]:

- необхідно, щоб стимули, які використовує підприємство, були доступні для всіх робітників, а умови стимулювання були демократичними;
- керівнику слід більше уваги приділяти поєднанню моральних та матеріальних стимулів.

В ході проведеного дослідження підприємству були запропоновані пропозиції щодо поліпшення управління персоналом, дані наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо поліпшення управління персоналу

Пропозиція	Сутність	Ефект
Система медичного страхування	Страховання працівників, підвищення якості медичного обслуговування, оплачуванні лікарняні.	Співробітники будуть зацікавлені у роботі на підприємстві, оскільки можуть безкоштовно, оплачуючи страховкою, лікуватися.
Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання	Визначення норм праці, аналіз та оцінка роботи кожного співробітника.	Дає можливість визначити чи переробляють співробітники, визначає кількість прогулів, можливість преміювання кращого співробітника місяця.
Направлення персоналу на підвищення рівня освіти	Направлення співробітників на курси підвищення кваліфікації.	Забезпечує високий рівень знань працівників та нововведень у їх діяльності, що в свою чергу призводить до ефективної роботи співробітників та розвиток підприємства.
Покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників	Встановлення адаптаційного періоду для нових працівників, призначення куратора для новачка, корпоративи для співробітників.	Зменшує ризики неправильної роботи новачків, скорочує рівень адаптації та допомагає влитися у колектив, що дає змогу новому співробітнику продуктивно працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі.

Джерело: складено автором на основі [83].

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства допоможуть покращити не тільки ефективність роботи персоналу, а й вплинуть на ефективність діяльності підприємства КП «АН «Перспектива».

Для вдосконалення системи оцінки персоналу доцільно впровадити оцінку методом 360 градусів, оскільки з точки зору фінансових витрат та ступеня охоплення працівників він є більш привабливим для підприємства. Експериментальним методом оцінки персоналу на підприємстві АН «Перспектива» є «360-градусна» атестація. володіє великою кількістю

інформації, необхідної керівнику для прийняття рішень: колеги, керівники, підлеглі, клієнти, партнери, консультанти. Метод «360-градусної» атестації передбачає більш широкий погляд на ефективність роботи співробітників і дозволяє підвищити об'єктивність оцінки шляхом збору інформації з різних джерел.

Проте використання «360-градусної» атестації може призвести до виникнення ряду проблем (складність обробки даних, залучення великої кількості людей в заповнення оціночних форм і т. д.), з чого випливає, що така оцінка повинна застосовуватися в специфічних ситуаціях (наприклад, значна зміна в кар'єрі або роботі; масштабна реорганізація в команді або компанії в цілому (коли ставляться нові цілі або критерії ефективності), отримання об'єктивних відомостей про проблему працівника, підготовка кадрового резерву). Проте використання «360-градусної» атестації може призвести до виникнення ряду проблем (складність обробки даних, залучення великої кількості людей в заповнення оціночних форм і т. д.), з чого випливає, що така оцінка повинна застосовуватися в специфічних ситуаціях (наприклад, значна зміна в кар'єрі або роботі; масштабна реорганізація в команді або компанії в цілому (коли ставляться нові цілі або критерії ефективності), отримання об'єктивних відомостей про проблему працівника, підготовка кадрового резерву).

Таблиця 3.9

Цілі застосування Методу «360 градусів» на підприємстві

Ціль	%
Розвиток співробітників	100%
Створення кадрового резерву та передачі повноважень	100%
Оцінка потреб в навчання	90 %
Емоційний інтелект	80%

Джерело: складено автором на основі [90].

Тому буде доцільним використання 360 градусної атестації на підприємстві АН «Партнер-Київ», що забезпечить ефективну оцінку управління персоналу, завдяки залученню до процесу не тільки керівників і

підлеглих, а й клієнтів, партнерів та колег. Все це дозволить більш ефективно використовувати потенціал працівників для досягнення поставлених цілей.

Застосування Методу «360 градусів» в АН «Партнер-Київ» мало наступно послідовність.

1. Першим кроком було визначення компетентностей, якими повинен володіти ріелтор. Для точної оцінки потрібно профіль компетенцій, який точно відображає очікування від ефективного поведінки співробітника на посаді. Ви можете провести оцінку на основі власної моделі компетенцій або розробити її з нашою допомогою.

Ці компетенції є ключовими для успішної діяльності ріелтора.

Таблиця 3.10

Профіль компетентностей ріелтора

Ключових	Готовність завжди прийти на допомогу, співробітництво
	Комунікабельність
	Вміння слухати
	Уважність в роботі з документами
	Гнучкість
Список компетенцій	Організаторські здібності
	Користуватися достовірними джерелами інформації
	Доводити справу до кінця, цілеспрямованість
	Лідерські здібності
	Розвиток

Джерело: складено автором на основі [75].

2. Другий крок – розсилання листів з інструкцією.

Співробітники отримують електронні листи з інструкцією та посиланням на анкету. Переходячи за посиланням, вони потрапляють на зовнішній захищений сервер, де заповнюють анкету. Гарантується повна конфіденційність відгуків.

Обов'язково потрібно проінформувати максимально детально всіх учасників – і тих, кого оцінюють, і тих, хто оцінює. Повідомити про критерії, анонімність та наслідки оцінки.

3. Конфіденційний збір відгуків

Люди оцінюють кожну компетенцію співробітника за запропонованою шкалою, а також можуть написати свої відгуки у вільній формі. Відповідальний менеджер (директор чи заступник директора) відстежує, хто заповнив анкети, та здійснює періодичні нагадування.

Визначте шкали оцінки:

Існує два варіанти створення шкал для оцінки 360 градусів у практиці.

1. Поіндикаторний. Описує компетенцію як порівневого описи індикаторів.
2. Порівневий. Описує критерії та частоту чи якість їх прояву.

Таблиця 3.11

Приклад поіндикаторного варіанта

Рівень постановки цілей	
Рівень 0.	Не ставить собі ніяких цілей. Наполегливо домагається від керівництва зниження рівня та обсягу поставлених перед ним та його підрозділом завдань.
Рівень 0,5.	Прагне не ставити перед собою цілей. При постановці керівництвом завдань прагне скоригувати їх у бік зменшення.
Рівень 1	Орієнтується виконання завдань, поставлених керівництвом. Сам прагне ставити собі прості, легко досяжні цілі.
Рівень 1,5.	Ставить собі реалістичні мети, задля досягнення яких необхідно докласти значних зусиль.
Рівень 2.	Націлений досягнення високих результатів. Ставить собі складні робочі мети, досягнення яких кидає виклик його здібностям і можливостям.
Рівень 2,5.	Постійно прагне максимальних результатів, ставить нові амбітні цілі. Досягнувши мети, негайно підвищує цільову планку. Створює в компанії атмосферу орієнтації на максимально високі результати

Джерело: складено автором на основі [90].

Таблиця 3.12

Шкала оцінки компетентностей ріелтора АН «Партнер-Київ»

Компетентності									
Співробітництво	Комунікабельність	Вміння слухати	Робота з документами	Гнучкість	Організаторські здібності	Достовірність інформації	Цілеспрямованість	Лідерські здібності	Розвиток
4	5	4	3	4	5	5	5	5	5

Джерело: складено автором.

Приклад порівневого варіанта:

- a) Працює на загальний результат.
- b) Інтереси загальної справи ставить вище за особисті
- c) Виявляється у щоденній роботі, без винятку
- d) Виявляється у щоденній роботі, з деяким винятком
- e) Понад два рази за останні 3 місяці
- f) 1-2 приклади за останні 3 місяці
- g) Немає прикладів таких дій

4.Звіти та аналітика. Коли всі дані внесені, звіт генерується. Звіт може містити опрацьовані дані оцінок, аналіз результатів, рекомендації для створення плану розвитку. Можна вибрати заповнення звітів, мову звіту. Також, можна завантажити аналітичний звіт, де зведені всі результати співробітників у порівнянні.

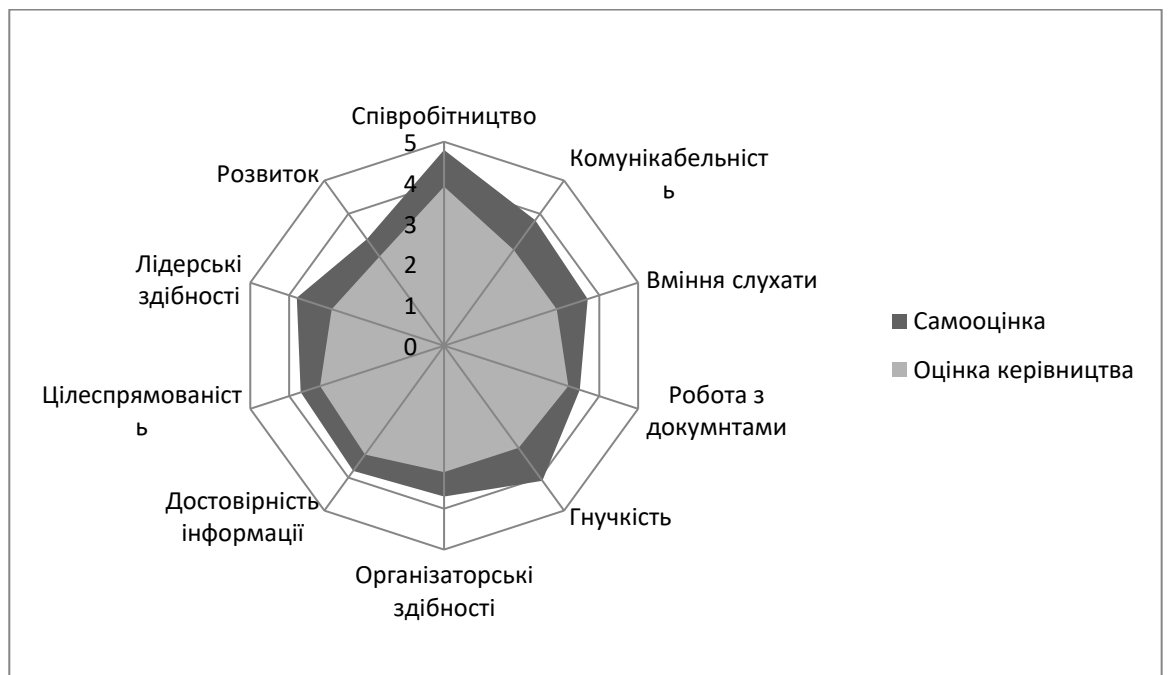


Рис. 3.2. Результати анкетування щодо оцінки компетентностей ріелторів АН «Партнер-Київ»

Джерело: побудовано автором.

Результати проведеного анкетуванні оцінки компетентностей ріелторів КП «АН «Перспектива» дали наступні результати. По перше оцінювання роботи ріелторів за певними компетентностями відбувалося як зі сторони

самих ріелторів, так і зі сторони керівництва. Результати самооцінки дали в середньому на один бал більше, ніж зі сторони керівництва. Найвищі оцінки отримали такі компетентності як співробітництво, лідерські здібності та гнучкість. Найменші – робота з документами та розвиток.

5. Зворотній зв'язок та план розвитку. На підставі результатів оцінки співробітнику надається зворотний зв'язок за результатами оцінки і створюється план розвитку на найближчий період. можна підключити наших консультантів до надання зворотного зв'язку, а також замовити тренінг із навичок надання зворотного зв'язку для лінійних менеджерів компанії.

Сформулюйте основні принципи зворотнього зв'язку за оцінкою 360 для керівників:

1. Індивідуальні звіти за підсумками зворотнього зв'язку необхідно передати безпосередньо до співробітника.
2. Після розмови про результати оцінки переконайтеся, що запитань учасника не залишилося.
3. Розкажіть співробітнику про те, що сама оцінка 360 градусів і є зворотним по суті. Це те, як його сприймають у роботі колеги, підлеглі керівники.
4. При цьому отриману інформацію важливо та потрібно аналізувати, а також використовувати для свого подальшого розвитку.

У ході зворотного зв'язку необхідно:

- 1) довести до учасника інформацію про те, що в компанії розроблено та використовується для оцінки та побудови плану розвитку співробітників Модель компетенцій.
- 2) донести важливість моделі компетенцій для компанії;
- 3) розповісти про Моделі компетенцій, шкалу, методику оцінки;
- 4) представити особисті результати учасника, його сильні та слабкі сторони;
- 5) рекомендувати методи розвитку;

б) оцінити прийняття учасником результатів 360; усвідомлення своїх сильних/слабких сторін;

7) сформулювати мотивацію учасника в розвитку.

6. Сформулювати та реалізувати індивідуальний план розвитку.

Спочатку етап краще реалізовувати під контролем HR-служби або відразу віддати під відповідальність самого співробітника. Якщо в людини усвідомлене ставлення до свого розвитку, він обов'язково сформує план і розпочне реалізацію.

В процесі роботи проведено аналіз і оцінку існуючої системи управління персоналом на підприємстві, а саме вивчена система управління; проведено аналіз економічних показників ефективності діяльності організації; проаналізовано політику персоналу; оцінено склад ефективності кадрів на підприємстві.

Проаналізовано кадрову політику та виявлено проблеми в системі управління персоналом (основними проблемами є відсутність кадрового резерву та матеріального і нематеріального стимулювання працівників підприємства).

Також було запропоновано найефективніші заходи удосконалення системи оцінки управління персоналом, щодо усунення проблем в цій системі через впровадження «методу 360» атестації. У результаті аналізу виявлено ряд проблем в системі організації, відбору, оцінки та управління персоналом, що доводить необхідність нововведення. Впровадження цієї зміни прибуткова та виправдана.

Стимулювання персоналу під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни.

Основними способами стимулювання персоналу під час війни можуть бути:

1. Підтримка та співчуття. Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчутти їхню приналежність до команди та підтримку один одного.

2. Матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.

3. Навчання та розвиток. Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.

4. Співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі. Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [67, с. 182].

Ось кілька дистанційних способів управління персоналом в умовах війни:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення

термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

– використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

– розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Варто зазначити, що дистанційне управління може бути викликано деякими проблемами, такими як недостатня якість зв'язку, проблеми з інтернет-зв'язком та інші технічні проблеми. Однак, з допомогою правильної стратегії та використанням дієвих інструментів дистанційне управління може стати ефективним інструментом для забезпечення ефективності.

Стимулювання персоналу під час війни є складною задачею, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. Проте, існують деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни.

Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше, для забезпечення здоров'я та добробуту персоналу.

Іншим важливим аспектом є забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Також можна забезпечити моральну підтримку для співробітників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними з війною. Це

може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організацію груп підтримки та забезпечення доступу до професійних консультантів.

Нарешті, можна використовувати різні форми стимулювання та мотивації працівників, такі як фінансові стимули, нагороди.

Таким чином, система управління персоналом у воєнних умовах має відповідати таким основним вимогам:

- зберігати чи підвищувати продуктивність праці персоналу;
- бути гнучкою;
- бути економічною;
- вміло та юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

Потрібно зазначити, що економічна криза не тільки створює проблеми, а й відкриває перед будь-якою компанією нові можливості: побудувати ефективнішу систему управління персоналом, підібрати ефективніший персонал, звільнитися від надлишку співробітників на непродуктивних напрямках, оптимізувати витрати на персонал

Висновки до розділу 3.

Здійснено інтегральну оцінку ефективності управління персоналом АН «Партнер-Київ». Індикаторами оцінювання функцій управління персоналом стали: відбір персоналу, кваліфікація персоналу, ефективність роботи персоналу, мотивація персоналу, створення умов праці, інформаційне забезпечення, розвиток навчання персоналу. Використовувався метод аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті, проведено оціночноаналітичну процедуру зважування отриманих груп показників для подальшого розрахунку інтегрального показника. На основі значень інтегрального індикатора АН «Партнер-Київ» визначено, що в 2020 році ефективності управління персоналом підприємства рівень ефективності управління персоналом був оптимальним (0,7), а в 2021 - 2022 рр. – високим (0,84-0,89).

Обґрунтовано заходи удосконалення системи розвитку персоналу на АН «Партнер-Київ»: головним чином організаційного характеру, підтримки стабільності функціонування підприємства, наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу. Для вдосконалення системи оцінки персоналу було впроваджено оцінку методом 360 градусів. Розроблено перелік ключових компетентностей ріелтора: готовність завжди прийти на допомогу, співробітництво; комунікабельність, вміння слухати, уважність в роботі з документами, гнучкість, організаторські здібності, достовірність інформації, цілеспрямованість, лідерські здібності, розвиток. Результати проведеного анкетуванні оцінки компетентностей ріелторів АН «Партнер-Київ» дали наступні результати. По перше оцінювання роботи ріелторів за певними компетентностями відбувалося як зі сторони самих ріелторів, так і зі сторони керівництва. Результати самооцінки дали в середньому на один бал більше, ніж зі сторони керівництва. Найвищі оцінки отримали такі компетентності як співробітництво, лідерські здібності та гнучкість. Найменші – робота з документами та гнучкість.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто існуючі теоретичні підходи до проблеми управління персоналом підприємства. Зроблено висновок, що управління персоналом – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства (установи), створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Об'єкт управління – це окремий працівник, а також певна їх сукупність, що виступає як трудовий колектив. Суб'єкт управління персоналом виступає група спеціалістів, які виконують відповідні функції працівників. Предметом управління персоналом виступає вивчення відносин працівників в процесі виробництва. Функції управління персоналом: організаційна; соціально-економічна; відтворювальна.

2. Охарактеризовано методи оцінки управління персоналу підприємстві, які об'єднують в три групи: 1) До методів якісної оцінки (описових) відносяться: матричний метод; метод системи довільних характеристик; оцінка виконання завдань; метод "360 градусів"; групова дискусія. 2) До кількісних методів відносять: методи бальної оцінки; рангові методи; метод вільної бальної оцінки. 3) Комбіновані методи: метод суми оцінок; система угруповання. До підходів оцінки компетенції співробітників: 1. Атестація. 2. Ассесмент-центр (центр оцінки). 3. Тестування. 4. Інтерв'ювання. 5. Метод експертних оцінок персоналу. 6. Ділові ігри. 7. Система КРІ. Принципи оцінки управління персоналом: об'єктивності, надійності, комплексності, достовірності і доступності для розуміння.

3. Визначено основні показники оцінки управління персоналу на підприємстві. До основних цілей оцінки персоналу відноситься: адміністративна; інформативна; мотиваційна. Індикатори ефективності управління персоналом: 1) Індикатори оцінювання функцій управління

персоналом за методикою В.Д. Семенова, Н.В. Нєчева і Ю.В. Кудіної: відбір персоналу (*Iвідб*); кваліфікація персоналу (*Iквал*); ефективність роботи персоналу (*Iеф*); мотивація персоналу (*Iмот*); створення умов праці (*Iумпр*); інформаційне забезпечення (*Iінф*); розвиток та навчання персоналу (*Iнавч*). 2) Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою Г.О. Дудукало): Аналіз та планування персоналу (*Iапп*); Набір персоналу (*Iнр*); Відбір персоналу (*Iврр*); Атестація та оцінювання кадрів (*Iаок*); Мотивація персоналу (*Iмп*); Створення умов праці (*Iсуп*); Створення умов праці (*Iсуп*); Інформаційне забезпечення (*Iіз*); Розвиток і навчання персоналу (*Iрнр*). На підставі розрахунку інтегрального індикатора ефективності управління персоналом та інших проведених досліджень, розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу: низький ,проблемний, середній, достатній (оптимальний) високий (еталонний).

4. Ринок нерухомого майна в Україні характеризується інституційною асиметрією та структурною неповнотою, недосконалістю фінансово-кредитної системи, падінням реальних доходів. Постійний розвиток ринку нерухомості веде до покращення основних макроекономічних показників, що мають значний вплив на соціально-економічний стан в країні в цілому. Агентство нерухомості – потенційно перспективний і щодо незначними витратами вид бізнесу, надає затребувані послуги. Проте в цьому секторі спостерігається високий рівень конкуренції, про що свідчить динаміка зростання підприємств цього напрямку.

Ринок нерухомості по м. Києву протягом 2018-2022 рр. характеризується активною появою мікропідприємств в сфері послуг з проведення операцій з нерухомим майном, а також підвищенням загального рівня цін на нерухомість. Протягом 2018-2022 рр. господарська діяльність підприємств сфери операцій з нерухомим майном визначається нестабільністю: рентабельність за 2021 рік показує, що підприємства на ринку нерухомості функціонували неефективно, а рівень рентабельності 2022

року, навпаки, засвідчує високу прибутковість підприємств в сфері нерухомості.

5. ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ» – це суб'єкт ріелторської діяльності, що діє на ринку нерухомості в м. Києві, є прибутковим, положення підприємства досить стійке та ефективне. Станом на 2022 р. 66 % активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань. Це говорить про те, що ризик банкрутства мінімальний. Аналіз рентабельності показав, що в динаміці має тенденцію до збільшення, це означає, що активи АН «Партнер-Київ» працюють ефективно, що призводить до отримання прибутку. Його прибуткова діяльність великою мірою залежать від розширення обсяг клієнтської бази. Станом на 2022 р. 66% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

6. ТОВ «Агентство нерухомості «Партнер-Київ» – це суб'єкт ріелторської діяльності, що діє на ринку нерухомості в м. Києві. Основне завдання агентства є купівля, продаж, обмін, а також оренда різноманітних нерухомості, як комерційного призначення, так і житлових приміщень.

Організаційна структура відноситься до лінійного типу, тобто управління здійснюється генеральним директором. Співробітники компанії безпосередньо підпорядковані генеральному директору. АН «Партнер-Київ» включає наступні відділи: відділ продажу, юридичний відділ, відділ маркетингу.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 зменшилась на 4 особи (7,55%), порівнюючи з 2018 роком, і становить 49 осіб, також збільшився показник обсягу наданих на 181031.00 тис. грн., ці тенденції позитивно вплинули на продуктивність праці, яка відзначається збільшенням на 4611 тис.грн (41,6%) у 2021 році у співставленні з 2018 р. Зменшення чисельності працюючих на ТОВ АН «Партнер-Київ», позитивно позначалось на показниках ефективності діяльності агентства.

7. Здійснено інтегральну оцінку ефективності управління персоналом АН «Партнер-Київ». Індикаторами оцінювання функцій управління персоналом стали: відбір персоналу, кваліфікація персоналу, ефективність роботи персоналу, мотивація персоналу, створення умов праці, інформаційне забезпечення, розвиток навчання персоналу. Використовувався метод аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті, проведено оціночно-аналітичну процедуру зважування отриманих груп показників для подальшого розрахунку інтегрального показника. На основі значень інтегрального індикатора АН «Партнер-Київ» визначено, що в 2020 році ефективності управління персоналом підприємства рівень ефективності управління персоналом був оптимальним (0,7), а в 2022 - 2022 рр. – високим (0,84-0,89).

8. Обґрунтовано заходи удосконалення системи розвитку персоналу на АН «Партнер-Київ»: головним чином організаційного характеру, підтримки стабільності функціонування підприємства, наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу. Для вдосконалення системи оцінки персоналу було впроваджено оцінку методом 360 градусів. Розроблено перелік ключових компетентностей ріелтора: готовність завжди прийти на допомогу, співробітництво; комунікабельність, вміння слухати, уважність в роботі з документами, гнучкість, організаторські здібності, достовірність інформації, цілеспрямованість, лідерські здібності, розвиток. Результати проведеного анкетуванні оцінки компетентностей ріелторів АН «Партнер-Київ» дали наступні результати. По перше оцінювання роботи ріелторів за певними компетентностями відбувалося як зі сторони самих ріелторів, так і зі сторони керівництва. Результати самооцінки дали в середньому на один бал більше, ніж зі сторони керівництва. Найвищі оцінки отримали такі компетентності як співробітництво, лідерські здібності та гнучкість. Найменші – робота з документами та гнучкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. The New Society of Organizations // Harvard Business Review. – 1992. – Sept. -Oct. – P. 95 – 104.
2. Drucker P. F. The Theory of the Business // Harvard Business Review. – 1994. – Sept. -Oct. – P. 95 – 104.
3. Аналіз ринку нерухомості Києва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://100realty.ua/uk/analytics>
4. Анн Р. В. Особливості діагностування стану і перспектив розвитку ринку нерухомості. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 15–17.
5. База даних “Проблеми теорії та практики управління” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ptpu.ru/>. – Заголовок з екрана.
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
8. Бібліотека економічної і ділової літератури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ek-lit.agava.ru/>. – Заголовок з екрана.
9. Богів Я. С. Підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби за умов невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 72-75
10. Буднікевич І., Хохуляк О. Регіональні ринки юридичних послуг: монографія. Одеса: Фенікс, 2015. 370 с.
11. База даних об’єктів нерухомості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uto.com.ua/uk/2013-02-22-11-50-57.html>.
12. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74.

- 13.Брич В.В, Борисяк О.М, Білоус Л.О., Галиш Н.Т. Трансформація системи управління персоналом підприємств / В.В. Брич, О.М. Борисяк, Л.О.Білоус, Н.Т. Галиш / Монографія. Тернопіль, 2020. - 212 с.
- 14.Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
- 15.Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В., Використання інноваційних персоналтехнологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. №1(33) 2019. С. 33-42. URL: <https://cutt.ly/dMhBAEу>
- 16.Воронін В.О., Лянце Е.В., Мамчин М.М. "Аналітика ринку нерухомості: методологія та принципи сучасної оцінки": Монографія. – Львів: видавництво "Магнолія". - Львів, 2014. – с.304.
- 17.Гривківська О. В. Оцінка існуючих підходів до ланування господарської діяльності ріелторської компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 47-49
- 18.Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194–198.
- 19.Гривківська О. В. Оцінка існуючих підходів до ланування господарської діяльності ріелторської компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 47-49
20. Гудзь П.В., Шарова С.В. Теорія і практика розвитку ринку нерухомості регіону : монографія / П.В. Гудзь, С.В. Шарова / ЗНТУ. – Запоріжжя : Акцент Інвест-трейд, 2014. – 246 с.
- 21.Галузь. Е-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>
- 22.Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://ukrstat.gov.ua>

23. Державний класифікатор ДК 003:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua/buh/kp.htm>.
24. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1046.440.0>
25. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
26. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / Дудукало Г. О. – Київ, 2015. – 20 с.
27. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
28. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. №4 (52). С.161-169.
29. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
30. Економіка. Проблеми теорії та практики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nauka-osvita.com.ua/>. – Заголовок з екрана.
31. Економічна енциклопедія: у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
32. Єщенко П. С. Досвід фінансування житлового будівництва у зарубіжних країнах / П. С. Єщенко, Л. П. Чубук // Фінанси України. – 2009. – № 7. – С. 30–38.
33. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки Університету

- «КРОК». № 1 (53). 2019. С. 116-125. URL:
<http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/issue/view/6>
34. Жолонко Т. В. Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали міжнародної наукової конференції. Вінниця: МЦНД, 2020. Т. 1. С. 51-52.
35. За матеріалами асоціації міст України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.auc.org.ua/news/>
36. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
37. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.
38. Звіт про роботу державних та приватних нотаріусів м.Києва URL: <https://minjust.gov.ua>
39. Зубкова О.Ю. Планування у діяльності організації на ринку нерухомості. Економіка і менеджмент культури . 2019. № 2. С. 45-50
40. Заключний звіт про науково-дослідну роботу на тему «Дослідження засобів і механізмів державного регулювання діяльності в сфері надання житлово-комунальних послуг в Україні та підготовка комплексу пропозицій щодо його вдосконалення». – Інститут соціально-економічних стратегій – Київ, 2019. – 200 с.
41. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2017. № 10 (50) URL : <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf>
42. Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 95-101.

43. Інвестиційний аналіз ринку нерухомості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.betrue.info/investytsijnyj-analiz-rynku-neruhomosti-ukrayiny/>
44. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Бібліотечний вісник*. 2011. №4. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/porta>
45. Кравець І.М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 251-254.
46. Кузьміна О.В., Гришина Ю.В. Співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу/ URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=14682> (дата звернення: 28.05.2021).
47. Кобзан С. М. Формування ринку нерухомості: практичні аспекти та особливості оцінки : монографія / Сергій Маркович Кобзан ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Київ : Юрінком Інтер, 2019. – 211 с
48. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37.
49. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Бібліотечний вісник*. 2011. №4. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/porta>
50. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
51. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
52. Крушельницька О. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 304 с.

53. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2014. – 296 с.
54. Кузьмін О. Є. Креативний менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, І. В. Литвин, Д. К. Зінкевич. – Л. : Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2010. – 151 с.
55. Мазна Т. О. Проблеми розвитку трудових ресурсів в умовах глобалізації. Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації». Управління розвитком. Збірник наукових статей. № 4, 2006 р. Харків. Вид. ХНЕУ, 2006. С. 13–15.
56. Морозова М.Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник післядипломної освіти. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.
57. Менеджмент. Методологія та практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>. – Заголовок з екрана. 35. Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємстві” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eur.ru/>. – Заголовок з екрана.
58. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2008. № 4(16). С. 63–65.
59. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л. І. Михайлова. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 248 с. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 215 с.
60. Міненко М. Легітимізація ріелторства як галузі у сфері економічних послуг / М. Міненко. – Матер-ли Національного форуму «Нерухомість України». – К., 6-7 груд. 2012 р. – 14 с.
61. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

62. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств / О. С. Олійник. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №4. – С. 513–516.
63. Павлов К. В. Змістова характеристика функціонування регіональних ринків нерухомості. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 1 (9). С. 102–109.
64. Про ріелторську діяльність. Проект Закону України від 07.07.2011 № 8781 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=40905.
65. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства / О. І. Продіус. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – №41. – С. 116–120.
66. Петрищенко Н.А., Андріянов В.С. Дослідження ринку нерухомості в Україні. Економіка і управління національним господарством. - URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/24.pdf
67. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О.Дегтярьова, В.С.Куйбіда, П.М.Петровський та ін., уклад. Т.О.Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
68. Ринок нерухомості та іпотека: підручник / [М.А. Коваленко, Ю.М. Сафонов, О.В. Лепьохіна, Т.О. Мацієвич]. – [2-ге видання, доповнене] - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС – 2015. – 528 с.
69. Ринок нерухомості - річний звіт 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://naiukraine.com/wp-content/uploads/2021/02/Rynok-neruhomosti-2020-rik.pdf>
70. Ріелтор. Словник агентства нерухомості «Ріо» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rio.if.ua/ua/glossary/>.

71. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.
72. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Професіонал, 2015. – 366 с.
73. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. Савченко. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : КНЕУ, 2012. – 345 с.
74. Сайт Міжнародного Інституту Бізнесу МІБ-Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iib.com.ua/news.asp?cid=352&lang=ua&nid=785>
75. Сновидович І.Г. Управлінські компетентності як фактор якісних змін у сучасному менеджменті. Матеріали ХІХ міжнародної науково-практичної конференції «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації».(13 травня 2022 р.) Тернопіль. URL: <https://cutt.ly/RMhDufU>
76. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №5. – С. 147–154.
77. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.
78. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М.В. Семикіна // Держава та регіони. - 2009. - № 6. - С. 197–200.
79. Стрішенець О. М., Павлов К. В. Формування ринку житлової нерухомості в Україні: цикли та етапи. Актуальні проблеми управління соціально - економічними системами: матеріали міжнародної наукової практичної інтернет - конференції, (м. Луцьк, 7 грудня 2017 року). Частина перша. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. с. 210-214.
80. Сучасний стан формування ринку нерухомості в Україні. URL: https://otherreferats.allbest.ru/economy/00900884_0.htm

- 81.Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.
- 82.Топал А. Ремісництво – загроза фаху / А. Топал. – Матер-ли Національного форуму «Нерухомість України». – К., 6-7 груд. 2012 р. – 14 с.
- 83.Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Центр навч. літ-ри, 2014. – 512 с.
- 84.Управління командою в умовах війни. URL: <https://cutt.ly/4MhKRWM>
- 85.Хто такий ріелтор та для чого він потрібен? Сайт «Юридичні послуги Online» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jurist-online.com/ukr/uslugi/grazhdane/soveti/015.php>.
- 86.Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А. В. Череп, І. М. Дашко. // Агросвіт. – 2012. – №15. – С. 48–50.
- 87.Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
- 88.Чорна Л. О. Сучасний стан формування ринку нерухомості в Україні.*Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. –С. 3-6
- 89.Шкурупій О. В., Білоброва Т. О. Циклічність розвитку ринку нерухомості: сучасний контекст: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 190 с
- 90.Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
- 91.Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / Янковська Л. А. – Львів, 2008. – 20 с.

92. Як змінилися ціни на житло на початок 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://biz.ligazakon.net/ua/news/192581_yak-zmnilisya-tsni-na-zhitlo-na-pochatok-2020-roku

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Процеси функціонування ринку нерухомості

Основні	Складові	Базові	
Розвиток (створення) об'єктів нерухомості	Організація системи розвитку об'єктів нерухомості	Удосконалення структури, функцій, нормативно-інструктивної бази державних та комунальних органів, які займаються землекористуванням та містобудуванням	
		Удосконалення процедур взаємодії державних органів та комерційних структур	
		Юридичне супроводження операцій з розвитку об'єктів нерухомості	
		Інформаційне забезпечення розвитку об'єктів нерухомості	
		Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	
	Розвиток територій	Землеустрій, контроль за використанням земель та їх охорона	
		Економічний та соціальний моніторинг	
		Містобудування та його проектування	
		Оцінка земельних ресурсів та інвестиційних проектів, фінансування розвитку територій	
		Створення (розвиток) інженерно-транспортної інфраструктури території	
		Оподаткування земельної ділянки	
	Розвиток (створення) об'єкта нерухомості	Вибір місцезнаходження та призначення об'єкта нерухомості, узгодження землевідведення	
		Забезпечення оптимальної схеми фінансування проекту розвитку об'єкта нерухомості	
		Отримання дозволів та погоджень	
		Залучення, фінансування та контроль за роботою підрядних організацій	
		Страховання ризику будівництва	
		Оподаткування будівництва	
		Реєстрація об'єкта нерухомості	
	Управління (експлуатація) об'єктами нерухомості	Організація, експлуатація та управління об'єктами нерухомості	Створення (найм) юридичної чи фізичної особи – управителя об'єктом нерухомості
			Юридичний супровід управління об'єктом нерухомості
Інформаційне забезпечення управління об'єктом нерухомості			
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу			
Управління об'єктами нерухомості		Фінансовий аналіз та оцінка об'єкта нерухомості	
		Фінансування експлуатації та модернізації об'єкта нерухомості	
		Технічна експлуатація об'єкта нерухомості	
		Забезпечення дотримання норм і правил взаємовідносин органів влади, власників, орендаторів, управителя	
		Оподаткування об'єкта нерухомості	
		Страховання об'єкта нерухомості	

Продовження Додатку

Основні	Складові	Базові	
Обіг прав на об'єкти нерухомості	Організація системи обігу прав на об'єкти нерухомості	Створення системи іпотечного кредитування обороту нерухомості	
		Створення та розвиток підприємницьких структур (ріелтерських компаній)	
		Інформаційне забезпечення обігу нерухомості, маркетинг, реклама	
		Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	
	Передача прав власності на об'єкти нерухомості та реєстрація договорів	Купівля-продаж, обмін, оренда, найм, застава, спадкування, укладання договору довірчого утримання	
		Виконання судових рішень, повернення за векселем	
		Передача в оперативне управління та повне господарське ведення справи	
		Приватизація (реприватизація), націоналізація	
	Фінансування обігу прав на об'єкти нерухомості	Оцінка вартості об'єкта нерухомості	
		Одночасна оплата угоди, оплата протягом певного періоду	
		Кредитування купівлі, іпотечне кредитування, цільове дотування та субсидіювання купівлі, накопичування коштів	
		Страховання угоди	
			Оподаткування угоди
			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГЕНСТВО НЕРУХОМОСТІ ПАРТНЕР-КИЇВ	за ЄДРПОУ	37782165
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	70,12	за КВЕД	70,12
Середня кількість працівників	43		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	Вул. Жукова, 15, Деснянський район, М.Київ, Київська обл. область, 02166, Україна, 06172042116		

Додаток Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2021	2020
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	25133	20488
первісна вартість	1011	78875	73631
знос	1012	57936	53143
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	551	551
Усього за розділом I	1095	20638	19372
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17055	16821
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3028	2328
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	443	375
з бюджетом	1135	28	9
у тому числі з податку на прибуток	1136		5
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90	5691
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	174	1558
Готівка	1166	2	4

Рахунки в банках	1167	172	1554
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	248	483
Усього за розділом II	1195	23681	19372
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	44319	40637

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30000	30000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	23890	23873
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	160	160
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-21958	-25143
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	24778	25576
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	3591	3570
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3334	3208
Цільове фінансування	1525		1
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	3591	3591	3570
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	541	8220
за розрахунками з бюджетом	1620	4815	2783
за у тому числі з податку на прибуток	1621		

за розрахунками зі страхування	1625		227
за розрахунками з оплати праці	1630	6489	7212
за одержаними авансами	1635	1915	2635
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		671
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	314	541
Усього за розділом III	1695	15152	2289
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	44319	40637

**Звіт про фінансові результати
за 2022 рік**
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	776252	273233
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(759914)	(14697)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	16338	3918
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	12902	5710
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(346)	(373)
Витрати на збут	2150	(108)	(165)
Інші операційні витрати	2180	(10291)	(3170)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(3436)	(4246)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	108	438
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(3002)	(4551)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(74)	(35)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(468)	(98)
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(384)	(80)
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3183	-8226

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	4793	8765
Витрати на оплату праці	2505	10843	14190
Відрахування на соціальні заходи	2510	2777	3590
Амортизація	2515	1019	1237
Інші операційні витрати	2520	14371	2162
Разом	2550	33803	29944

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	103552000	103552000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.03074	-0.07944
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну	2615		

просту акцію			
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки	
Керівник	Козіброда Ярослав Іванович
Головний бухгалтер	Ізьо Ольга Степанівна

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2019 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГЕНСТВО НЕРУХОМОСТІ ПАРТНЕР-КИЇВ	за ЄДРПОУ	37782165
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	70,12	за КВЕД	70,12
Середня кількість працівників	43		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	Вул. Жукова, 15, Деснянський район, М.Київ, Київська обл. область, 02166, Україна, 06172042116		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2018	2019
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	25133	20488
первісна вартість	1011	74087	83069
знос	1012	57936	53143
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		

первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	551	551
Усього за розділом I	1095	18956	25684
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4028	3328
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	443	375
з бюджетом	1135	28	9
у тому числі з податку на прибуток	1136		5
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90	5691
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	174	1558
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	172	1554
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	248	483
Усього за розділом II	1195	25894	21066
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	46125	46750

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30000	30000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	23890	23873
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		

Резервний капітал	1415	160	160
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-21958	-25143
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	26893	27980
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	4789	4696
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4334	3208
Цільове фінансування	1525		1
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	4789	4696
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	541	8220
за розрахунками з бюджетом	1620	4815	2783
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		227
за розрахунками з оплати праці	1630	6489	7212
за одержаними авансами	1635	1915	2635
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		671
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	314	541
Усього за розділом III	1695	13045	14074
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	46125	46750

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	354844	563075
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(311917)	(530914)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	42927	32161
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	39294	30714
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(7468)	(1373)
Витрати на збут	2150	(1097)	(1465)
Інші операційні витрати	2180	(291)	(170)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(3633)	(1447)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	629	150
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(4164)	(1315)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(20)	(51)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(78)	(231)
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(64)	(190)
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГЕНСТВО НЕРУХОМОСТІ ПАРТНЕР-КИЇВ	за ЄДРПОУ	37782165
Територія		за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	70,12	за КВЕД	70,12
Середня кількість працівників	43		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	Вул. Жукова, 15, Деснянський район, М.Київ, Київська обл. область, 02166, Україна, 06172042116		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2017	2018
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
первісна вартість	1000		
накопичена амортизація	1001		
Незавершені капітальні інвестиції	1002		
Основні засоби:	1005		
первісна вартість	1010	25133	25133
знос	1011	74185	74087
Інвестиційна нерухомість:	1012	57936	57936
первісна вартість	1015		
знос	1016		
Довгострокові біологічні активи:	1017		
первісна вартість	1020		
накопичена амортизація	1021		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030		

підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	551	551
Усього за розділом І	1095	15896	18956
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3028	3328
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	443	375
з бюджетом	1135	28	9
у тому числі з податку на прибуток	1136		5
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90	5691
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	174	1558
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	172	1554
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	248	483
Усього за розділом II	1195	22154	25894
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	45789	46125

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30000	30000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	23890	23890
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	160	160

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-21958	-21958
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	26458	26893
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	4696	4789
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4334	4334
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	4856	4789
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	541	541
за розрахунками з бюджетом	1620	4815	4815
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	6489	6489
за одержаними авансами	1635	1915	1915
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	314	314
Усього за розділом III	1695	13025	13045
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	45789	46125

**Звіт про фінансові результати
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	563075	595221
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(530914)	(570938)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	32161	24283
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	30714	21215
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1373)	(473)
Витрати на збут	2150	(265)	(458)
Інші операційні витрати	2180	(170)	(170)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(1447)	(3068)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	150	161
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(1315)	(2931)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(51)	(55)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(231)	(253)

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(190)	(208)
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	4793	8765
Витрати на оплату праці	2505	10843	14190
Відрахування на соціальні заходи	2510	2777	3590
Амортизація	2515	1019	1237
Інші операційні витрати	2520	14371	2162
Разом	2550	33803	29944