

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз системи управління персоналом в організації та визначення її впливу на ефективність діяльності організації.»

**Виконав: здобувач вищої освіти групи
М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Яресько Владлена Ярославівна**

**Керівник к.е.н, доцент кафедри
менеджменту ЗЕД Єдинак В.Ю.**

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Яресько Владлена Ярославівна. Аналіз системи управління персоналом в організації та визначення її впливу на ефективність діяльності організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління персоналом в агентстві нерухомості та визначення її впливу на ефективність діяльності організації, а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: визначити сутність і підходи до формування системи управління персоналом; дослідити специфіку HR-системи в сфері нерухомості; проаналізувати організацію роботи з персоналом у вибраному агентстві нерухомості; встановити взаємозв'язок між HR-процесами та результативністю діяльності агентства; запропонувати напрямки оптимізації HR-системи та обґрунтувати очікувані результати.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом агентства нерухомості. Предметом дослідження виступає організаційні, мотиваційні, аналітичні та управлінські аспекти формування та функціонування HR-системи, а також її вплив на результати діяльності агентства нерухомості.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю АН «Моноліт С-2004». Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 52 сторінках, на яких міститься 5 рисунків та 16 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 25 джерел. В роботі міститься 1 додаток на 3-х сторінках.

Ключові слова: управління, персонал, ефективність, управління персоналом, агентство нерухомості.

ANNOTATION

Yaresko Vladlena Yaroslavovna. Analysis of the personnel management system in the organisation and determination of its impact on the effectiveness of the organisation.

Qualification work for obtaining the educational degree "bachelor" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to analyze the human resources management system in a real estate agency and determine its impact on the effectiveness of the organization's activities, as well as develop proposals for its improvement.

Achieving the goal involves the implementation of the following research tasks: to determine the essence and approaches to the formation of a personnel management system; to study the specifics of the HR system in the field of real estate; to analyse the organisation of work with personnel in the selected real estate agency; to establish the relationship between HR processes and the effectiveness of the agency's activities; to propose directions for the optimisation of the HR system and to justify the expected results.

The object of the study is the personnel management system of the real estate agency. The subject of the study is the organisational, motivational, analytical and managerial aspects of the formation and functioning of the HR system, as well as its impact on the results of the real estate agency's activities.

The study was conducted on the materials of the limited liability company of the Monolith S-2004.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of bibliographic references and appendices. The text of the work is laid out on 52 pages, which contain 5 figures and 16 tables. The list of bibliographic references has 25 sources. The work contains 1 application on 3 pages.

Key words: management, personnel, efficiency, personnel management, real estate agency

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I.....	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОГАНІЗАЦІЇ....	5
1.1. Сутність, цілі та завдання управління персоналом.....	5
1.2. Теоретичні засади управління персоналом та його вплив на ефективність організації.....	10
1.3. Особливості управління персоналом в агентствах нерухомості та закордонний досвід управління персоналом в ріелторському бізнесі.....	15
РОЗДІЛ II	23
АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГЕНТСТВІ НЕРУХОМОСТІ «МОНОЛІТ С-2004»	23
2.1. Загальна характеристика і кадрове управління агентства нерухомості «Моноліт С-2004»	23
2.2. Аналіз ефективності управління персоналом та виявлення проблем у роботі з кадрами	30
2.3. Рекомендації щодо розвитку персоналу та економічний аналіз впровадження	38
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку нерухомості, високої доволі конкуренції та підвищених вимог з боку клієнтів ефективне управління персоналом виступає ключовим фактором успіху агентства нерухомості. Якість роботи ріелторів, їх комунікативна здатність, швидка адаптація до змін, клієнтоорієнтованість і професіоналізм безпосередньо впливають на обсяги продажів, репутацію компанії, рівень задоволеності клієнтів і фінансові результати.

Агентства нерухомості мають ряд специфічних особливостей, які формують вимоги до системи управління персоналом: висока залежність від людського фактора, велика роль індивідуальної ефективності працівників, значна частка змінної частини заробітної плати, необхідність постійного навчання, а також складність у формалізації багатьох управлінських процесів. У таких умовах HR-система повинна бути не просто адміністративним інструментом, а стратегічною функцією, що сприяє розвитку персоналу, забезпеченню мотивації, формуванню корпоративної культури та досягненню довгострокових цілей організації.

Актуальність теми. Проблематика ефективного управління персоналом в агентствах нерухомості особливо актуальна у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією, зростанням конкуренції, активним переходом на цифрові формати обслуговування клієнтів і підвищенням вимог до якості обслуговування.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління персоналом в агентстві нерухомості та визначення її впливу на ефективність діяльності організації, а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження: визначити сутність і підходи до формування системи управління персоналом; Дослідити специфіку HR-системи в сфері нерухомості; Проаналізувати організацію роботи з персоналом у вибраному

агентстві нерухомості; Оцінити ефективність діючої системи управління персоналом; Встановити взаємозв'язок між HR-процесами та результативністю діяльності агентства; Запропонувати напрямки оптимізації HR-системи та обґрунтувати очікувані результати.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є система управління персоналом агентства нерухомості.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є організаційні, мотиваційні, аналітичні та управлінські аспекти формування та функціонування HR-системи, а також її вплив на результати діяльності агентства нерухомості.

Методи дослідження. У роботі використані такі методи дослідження: аналіз наукової літератури та нормативних документів, спостереження, інтерв'ю персоналу, аналіз внутрішньої звітності агентства, порівняльний аналіз, економічне обґрунтування, SWOT-аналіз, графічне моделювання.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю АН «Моноліт С-2004», що знаходиться в місті Дніпро на проспекті Богдана Хмельницького, будинок 10. На цьому ж підприємстві було пройдено переддипломну практику.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері менеджменту, контролю та контролінгу, аналітичні огляди про управління персоналом в агенствах нерухомості в Україні, фінансова та управлінська звітність підприємства, відомості розміщені на офіційному сайті підприємства та в мережі Інтернет, власні розрахунки та інформація зібрана під час проходження переддипломної практики.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 53 сторінках, на яких міститься 5 рисунків та 16 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 20 джерел. В роботі міститься 1 додаток на 3-х сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОГРАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та завдання управління персоналом

Управління персоналом [1, с. 45] є однією з ключових функцій управління організацією, оскільки людський капітал виступає головним джерелом конкурентних переваг, особливо у сфері послуг. Суть управління персоналом полягає в цілеспрямованому впливі на працівників з метою забезпечення максимальної ефективності їхньої діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

Під управлінням персоналом розуміють систему взаємопов'язаних організаційних, соціальних, економічних, правових та психологічних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та збереження трудового потенціалу компанії. Це багатофункціональний процес, що включає планування потреб у кадрах, підбір та найм, адаптацію нових співробітників, навчання та розвиток, оцінку результатів праці, мотивацію, організацію праці, управління кар'єрою та звільнення персоналу. В сучасних умовах акцент у сфері HR-менеджменту зміщується з адміністративно-бюрократичного підходу до стратегічного партнерства, де служба управління персоналом виконує не тільки підтримуючу, але й аналітичну та ініціативну функцію. Це означає, що HR-служба повинна не просто реалізовувати кадрову політику, а брати участь у формуванні загальної стратегії організації.

Основною стратегічною метою управління персоналом є створення ефективної системи використання трудового потенціалу з метою забезпечення сталого розвитку організації. У вузькому розумінні ця мета реалізується через досягнення наступних конкретних цілей: формування та утримання якісного кадрового складу, забезпечення відповідності працівників займаним посадам за професійними, кваліфікаційними та особистісними характеристиками, створення ефективної системи мотивації та винагороди, забезпечення

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, підвищення продуктивності праці та якості послуг, мінімізація плинності кадрів і збереження ключових співробітників.

Суть управління персоналом полягає в забезпеченні ефективної взаємодії між співробітниками та організацією [2, с. 47]. Це передбачає не тільки адміністративне ведення кадрової документації, але й стратегічне планування кадрового складу, розвиток корпоративної культури, управління талантами, стимулювання та мотивація, підвищення продуктивності праці. В умовах постійних змін і нестабільності ринку управління персоналом набуває гнучкого характеру і орієнтується на розвиток адаптивності персоналу, індивідуалізація підходів до працівників, використання цифрових технологій (HRM-системи, аналітика даних, віддалені платформи тощо), збереження балансу між досягненням бізнес-цілей і благополуччям співробітників.

Цілі управління персоналом можна розділити на стратегічні, тактичні та оперативні. У той же час, важливо досягти балансу між інтересами організації (результативність, ефективність) та інтересами працівників (розвиток, стабільність, справедлива винагорода). Більш детально цілі управління персоналом представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Цілі управління персоналом

Рівень цілей	Зміст
Стратегічні	Забезпечення конкурентоспроможності компанії через людський капітал
Тактичні	Формування стабільного кадрового складу, зменшення плинності кадрів
Оперативні	Ефективний добір, адаптація, контроль та стимулювання працівників

Джерело: складено автором самостійно на основі [1, с. 45-52]

Для реалізації вищезазначених цілей управління персоналом виконує ряд завдань [3, с. 93], які можна класифікувати за функціональними напрямками:

1. Планування персоналу — прогнозування потреб у кадрах відповідно до цілей і масштабів діяльності організації, визначення необхідної кількості і якості працівників.
2. Підбір та найм персоналу — пошук, відбір та залучення кандидатів, які відповідають вимогам посади, а також оцінка їх придатності.
3. Адаптація нових працівників — забезпечення умов для швидкого входження в колектив та ефективного виконання обов'язків з перших тижнів роботи.
4. Оцінка персоналу — визначення ефективності праці, рівня кваліфікації та потенціалу розвитку працівників.
5. Мотивація та стимулювання — розробка ефективної системи винагород, премій та нематеріального заохочення, що враховує потреби працівників.
6. Навчання та розвиток — організація професійного навчання, підвищення кваліфікації, тренінгів, наставництва, кар'єрного росту.
7. Управління трудовими відносинами та корпоративною культурою — формування згуртованого колективу, підтримка морально-психологічного клімату, дотримання трудової дисципліни.
8. Розвиток системи внутрішніх комунікацій — ефективний обмін інформацією між співробітниками, керівниками та підрозділами.

Існують декілька сучасних акцентів в управлінні персоналом: Employee Experience (досвід співробітника) — в центрі уваги не тільки функціональність, а й емоційне сприйняття співробітника на всіх етапах співпраці з організацією; гнучкість і віддалена робота — управління персоналом все більше враховує потребу в балансі «робота-життя»; HR-аналітика (People Analytics) — прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції;

диверсифікація та інклюзія — створення інклюзивного робочого середовища як джерела інновацій та стійкості.

В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку праці управління персоналом все частіше виступає не тільки підтримуючою функцією, але й стратегічним партнером бізнесу. Через це зростає значення різних напрямків [4, с. 7]. Одним з ключових напрямків є управління талантами, яке полягає в цілеспрямованому пошуку, розвитку та утриманні високопотенційних співробітників, які мають стратегічне значення для компанії. Не менш важливим є формування сильного бренду роботодавця — позитивного іміджу компанії, який залучає кращих кандидатів і підвищує рівень довіри до організації. Успішне керівництво в сучасних умовах неможливе без емоційного лідерства. Це розвиток таких якостей у керівників, які дозволяють їм надихати команду, формувати атмосферу взаємної підтримки та об'єднувати співробітників навколо спільних цілей. Важливим фактором також є культура безперервного навчання (lifelong learning), яка передбачає створення такого середовища в компанії, де професійний та особистісний розвиток співробітника стає постійною нормою. Крім того, все більше HR-відділів переходять до гнучкого управління (Agile HR), впроваджуючи принципи спринтів, командної взаємодії та ітеративності у свою повсякденну роботу. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін, ефективно вирішувати завдання та краще відповідати потребам співробітників.

Основні складові сучасної системи управління [5, с. 45] персоналом охоплюють весь цикл роботи з персоналом — від стратегічного планування до формування внутрішньої культури організації.

Планування потреби в персоналі (10%) — аналіз поточних і майбутніх потреб у кадрах. Підбір та рекрутинг (15%) — активний пошук, відбір та залучення найкращих кандидатів. Адаптація нових працівників (10%) — програми введення на посаду, наставництво, підтримка в період вступу. Навчання та розвиток (20%) — безперервне професійне зростання працівників

та лідерський розвиток. Оцінка та мотивація (15%) — формування систем KPI, регулярна оцінка результатів, бонусні програми. Управління ефективністю (15%) — управління продуктивністю, оптимізація робочих процесів. Формування корпоративної культури (15%) — створення згуртованої, мотивуючої, ціннісно-орієнтованої атмосфери. Основні складові сучасної системи управління персоналом представлено на рис. 1.1.

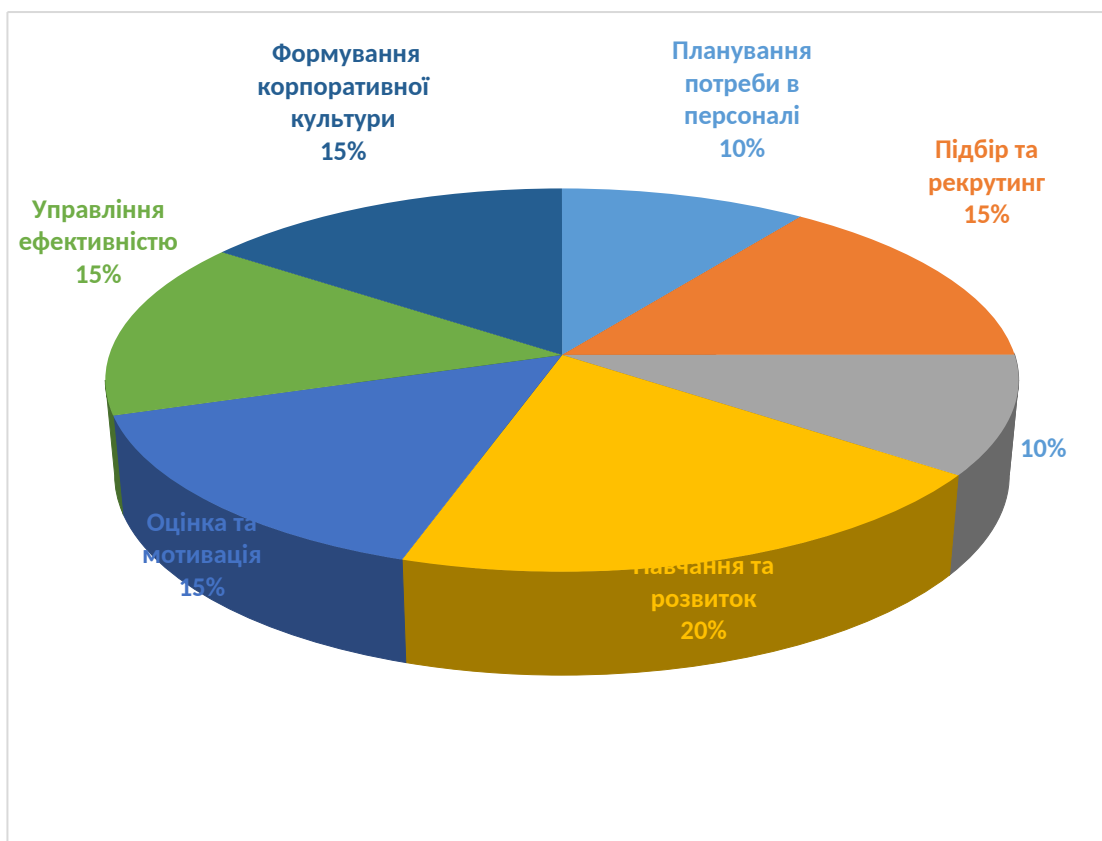


Рис. 1.1. Основні складові сучасної системи управління персоналом
Джерело: складено на основі [5, с. 45-52]

Ця структура свідчить про те, що сучасне управління персоналом вимагає комплексного підходу, що охоплює як «технічні» (планування, KPI), так і «гуманітарні» (мотивація, культура) аспекти.

В результаті ефективного управління персоналом забезпечує організації конкурентні переваги, зростання продуктивності, підвищення задоволеності клієнтів і зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

1.2. Теоретичні засади управління персоналом та його вплив на ефективність організації

Формування ефективної системи управління персоналом [6, с. 13] вимагає комплексного підходу, який враховує як стратегічні цілі організації, так і соціально-психологічні характеристики працівників. Існує кілька теоретичних і практичних підходів до побудови HR-системи, які застосовуються в залежності від розміру організації, сфери її діяльності, стадії розвитку і корпоративної культури. Основні підходи до формування системи управління персоналом представлено на рис. 1.2.

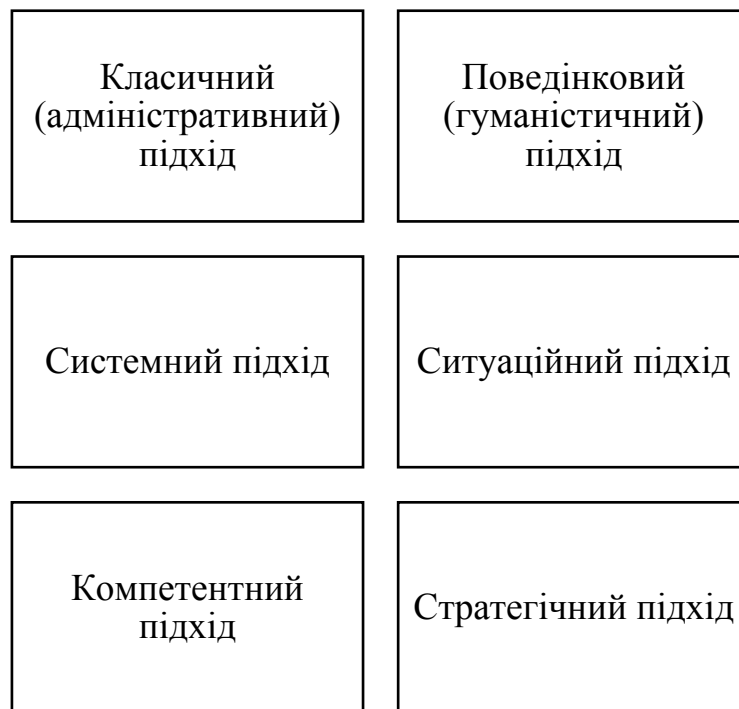


Рис. 1.2. Основні підходи до формування системи управління персоналом
Джерело: складено на основі [6, с. 13-22]

Класичний (адміністративний) підхід бере початок у теоріях наукового управління (Ф. Тейлор, А. Файоль) і передбачає суворе регулювання функцій управління персоналом, жорстку ієрархію та централізоване прийняття рішень. Основна увага приділяється виконанню посадових обов'язків,

трудо́вій дисципліні, дотриманню формальних процедур. Основні характеристики: чітка структура підрозділів з управління персоналом, стандартизовані процедури підбору, атестації та оплати праці, відсутність гнучкості в управлінських рішеннях. Переваги: простота контролю, знижені витрати на управління. Недоліки: низький рівень мотивації співробітників, відсутність адаптації до змін.

Поведінковий (гуманістичний) підхід сформувався під впливом праць Є. Мейо, Д. МакГрегора, А. Маслоу. У центрі уваги — людина як носій унікального потенціалу, потреб, цінностей і мотивацій. Основні акценти: розкриття внутрішнього потенціалу працівника, створення умов для самореалізації, участь персоналу в управлінні (механізми зворотного зв'язку, делегування, командна робота). Переваги: зростання лояльності та задоволеності співробітників, розвиток креативності. Недоліки: складність в оцінці ефективності, можливі втрати керованості.

Системний підхід [7, с. 308] розглядає управління персоналом як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: планування, підбору, мотивації, розвитку, оцінки тощо. Кожен елемент має чітке місце і функцію в загальній структурі управління. Особливості: HR-процеси інтегруються в загальну систему управління компанією, взаємозалежність рішень у сфері персоналу та інших функціональних сфер (маркетинг, фінанси, виробництво). Переваги: забезпечує стратегію узгодженості дій, ефективної координації між підрозділами. Недоліки: вимагає високого рівня організаційної зрілості та аналітичного забезпечення.

Ситуаційний підхід виходить з того, що немає універсальної моделі управління персоналом. Кожна організація повинна адаптувати HR-систему до конкретних умов: розміру бізнесу, стадії його розвитку, типу персоналу, змін у зовнішньому середовищі. Ключова ідея: ефективність управління залежить від здатності HR-системи адаптуватися до ситуації. Наприклад: у період зростання акцент на підборі та адаптації, у період стабілізації акцент на

розвитку та утриманні ключових кадрів, в умовах кризи акцент на оптимізації витрат, підвищенні ефективності праці.

Компетентний підхід базується на виявленні та розвитку ключових компетенцій співробітників, які мають вирішальне значення для досягнення цілей компанії. До компетенцій належать знання, навички, особистісні якості, цінності. Застосування:

- При підборі персоналу (відбір за компетенціями);
- При оцінці результатів діяльності;
- При побудові системи розвитку та навчання;
- При плануванні кар'єри.

Переваги: чіткий зв'язок між потребами бізнесу та розвитком персоналу, підвищення якості кадрових рішень. Недоліки: складність у побудові та підтримці моделі компетенцій.

Стратегічний підхід передбачає тісну інтеграцію HR-функцій у реалізацію стратегічних цілей організації. Система управління персоналом розглядається як інструмент досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності та гнучкості бізнесу. Основні завдання:

- Розробка кадрової стратегії;
- Прогнозування потреб у персоналі з урахуванням майбутніх змін;
- Побудова HR-бренду, системи утримання талантів;
- Управління змінами та організаційним розвитком.

Цей підхід особливо актуальний для динамічних ринків, таких як нерухомість, де важливо швидко реагувати на потреби клієнтів, ринкову конкуренцію та коливання попиту.

Сучасна система управління персоналом в організації повинна будуватися на поєднанні декількох підходів, адаптованих до конкретних умов діяльності компанії. У сфері послуг, зокрема в агентствах нерухомості, оптимальним є поєднання поведінкового, компетентнісного та стратегічного підходів, що забезпечує одночасно гнучкість, мотивацію персоналу та досягнення бізнес-результатів.

Управління персоналом є не просто функціональною складовою діяльності підприємства, а стратегічним фактором, що безпосередньо впливає на ефективність і конкурентоспроможність організації. У сучасних умовах бізнесу, коли нематеріальні активи відіграють вирішальну роль, саме людський капітал визначає здатність компанії до зростання, адаптації до змін, інновацій та досягнення довгострокових цілей. Ефективність діяльності організації визначається співвідношенням між отриманими результатами та витратами на їх досягнення. Вона має економічні, організаційні, соціальні та поведінкові виміри.

Система управління персоналом впливає на діяльність організації через кілька взаємопов'язаних каналів. Добре побудована HR-система сприяє підвищенню продуктивності праці [8] шляхом: чіткого розподілу обов'язків, навчання та підвищення кваліфікації, мотивації до досягнення результатів, впровадження KPI та регулярного зворотного зв'язку.

У сфері послуг, зокрема в агентствах нерухомості, людський фактор є вирішальним. Задоволеність клієнта безпосередньо залежить від професіоналізму, комунікабельності, емоційного інтелекту та залученості персоналу. Управління персоналом забезпечує стандарти обслуговування, навчання продажам і розвиток soft skills. Низький рівень плинності дозволяє зберегти досвід, знизити витрати на підбір та адаптацію. Ефективна система мотивації, кар'єрного росту та розвиток корпоративної культури сприяє довгостроковому утриманню співробітників. Мотивовані та добре навчені співробітники є джерелом ідей для вдосконалення бізнес-процесів. Гнучкість персоналу забезпечує адаптацію до змін на ринку, що особливо важливо в конкурентних галузях, таких як ріелторські послуги.

HR-система, орієнтована на ефективне управління, дозволяє оптимізувати витрати через: правильний підбір працівників, зменшення кількості помилок і конфліктів, покращення організації праці, автоматизація HR-процесів (електронний документообіг, CRM-системи тощо). Вплив HR-функцій, на показники ефективності представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Вплив HR-функцій на показники ефертивності

HR-функція	Потенційний вплив на показники ефективності
Рекрутинг	Якість персоналу → якість обслуговування
Навчання	Професійний рівень → продуктивність
Мотивація	Лояльність → зниження плинності кадрів
Культура	Клімат → командна взаємодія, задоволеність
Оцінка	Контроль результатів → відповідність цілям

Джерело: складено на основі [6, с. 13-22]

У науковій та практичній літературі описано кілька моделей, що демонструють вплив управління персоналом на ефективність організації [9, с. 55]. Однією з найпоширеніших є модель Девіда Ульріха, яка показує HR як стратегічного партнера бізнесу. Ульріх визначає чотири основні ролі HR. Основні ролі HR моделі Девіда Ульріха представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні ролі HR моделі Девіда Ульріха

Джерело: складено на основі [9, с. 55-67]

Іншою прикладною моделлю є Balanced Scorecard (BSC), де HR-метрики інтегруються в загальну систему стратегічного управління, зокрема в частині «навчання і зростання». Модель Balanced Scorecard представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Модель Balanced Scorecard

Джерело: складено на основі [9, с. 55-67]

Практичне значення HR-факторів для агентств нерухомості. Для агентства нерухомості, яке працює в умовах високої конкуренції та залежності від людських ресурсів, ефективна HR-система має вирішальне значення. Таким чином, успішне управління персоналом стає каталізатором для зростання прибутку, утримання клієнтів і довгострокового розвитку компанії.

1.3. Особливості управління персоналом в агентствах нерухомості та закордонний досвід управління персоналом в ріелторському бізнесі

Сфера послуг має специфічні характеристики, які суттєво впливають на організацію процесів управління персоналом [10, с. 112]. Основною відмінністю є високий рівень взаємодії між співробітниками та клієнтами, що

обумовлює потребу у відповідних професійних, комунікативних та емоційних якостях персоналу. У сфері ріелторських послуг це особливо помітно, оскільки ефективність діяльності агентства безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та репутації співробітників.

Особливості сфери послуг, що впливають на HR-систему. Якість послуги формується не тільки завдяки технологіям або процесам, а безпосередньо під час взаємодії з працівником. Тому персонал є «обличчям» компанії, а результат залежить від особистих якостей ріелтора або консультанта. Успішне обслуговування вимагає розвитку навичок міжособистісного спілкування, емоційного інтелекту, здатності до переконання, вміння працювати з запереченнями. Послуга не має фізичного вираження, тому персонал виконує функції «генератора довіри», що вимагає високого рівня особистої відповідальності, чесності та клієнтоорієнтованості. Через сезонність, зміни попиту та кон'юнктуру ринку персонал повинен бути гнучким, адаптивним, здатним ефективно працювати в умовах невизначеності та високих темпів. Навіть при однаковій системі роботи два ріелтори можуть показувати кардинально різні результати в залежності від рівня залученості, досвіду та ставлення до клієнтів.

Агентства нерухомості — це компанії, де кадровий потенціал є основним активом. Одним з ключових завдань керівництва є формування сильної корпоративної культури, яка сприяє довірі, взаємодії та обміну досвідом між співробітниками. У сфері нерухомості співробітники часто працюють як конкуренти один одному, оскільки винагорода безпосередньо залежить від особистих результатів. Завдання менеджера полягає в тому, щоб, зберігаючи індивідуальну відповідальність кожного агента, одночасно розвивати командну взаємодію. Це досягається за рахунок організації спільних стратегічних зустрічей, планування, корпоративних заходів та програм наставництва, де досвідчені ріелтори допомагають новачкам адаптуватися. Ще одним викликом є високий рівень плинності кадрів. Через нестабільні доходи на початкових етапах, велику конкуренцію та емоційне

вигорання багато ріелторів залишають професію. Тому ефективне управління передбачає створення комфортного мікроклімату, прозору систему кар'єрного росту та чітке роз'яснення перспектив ще на етапі найму. Важливу роль відіграє також зворотний зв'язок — регулярні зустрічі з керівництвом, оцінка результатів роботи, а також індивідуальні плани розвитку.

У сучасних умовах цифрова трансформація в управлінні персоналом стає все більш важливою. Багато агентств використовують CRM-системи не тільки для ведення клієнтської бази, але й для моніторингу ефективності роботи співробітників. Дані про кількість дзвінків, переглядів, зустрічей і укладених угод дозволяють керівникам оперативно реагувати на проблеми, виявляти лідерів і будувати персоналізовані програми мотивації. Крім того, онлайн-платформи для навчання, внутрішні корпоративні портали та цифрові системи оцінювання значно спрощують управлінські процеси. Особливістю ринку нерухомості є також постійна залежність від зовнішніх факторів — змін у законодавстві, економічної ситуації, коливань попиту. У таких умовах персонал повинен бути не тільки гнучким, але й добре поінформованим. Завдання HR-менеджменту [11] — забезпечити співробітників актуальними знаннями та навчити адаптувати свої підходи до клієнтів відповідно до нових реалій. Особливості HR-менеджменту в таких організаціях обумовлені поєднанням елементів торгівлі, психологічного консультування, маркетингу та управління ризиками.

1. Підбір персоналу. У ріелторських компаніях велике значення мають особисті якості кандидатів (стресостійкість, переконливість, відповідальність), здатність до навчання (особливо у новачків без досвіду), мотивація до результату, оскільки дохід часто залежить від комісійних. Багато агентств працюють з ротаційною моделлю, коли штат постійно оновлюється, а тому відбір повинен бути швидким, але якісним.

2. Адаптація новачків. Успішна адаптація вимагає наставництва або наставництва, навчання навичкам продажів, ведення переговорів, роботи з

CRM-системами, ознайомлення з базами об'єктів та внутрішніми стандартами обслуговування.

3. Система мотивації [12, с. 80]. Мотивація ріелторів повинна бути результативно-орієнтованою, але при цьому стимулювати командну роботу. Важливим є система комісій і бонусів, нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік), участь у внутрішніх конкурсах, тренінгах, майстер-класах.

4. Навчання та розвиток. Постійна зміна ринкових умов і законодавства обумовлює необхідність регулярного навчання персоналу. На практиці використовуються внутрішні навчальні програми, запрошені тренери з продажу, юридичні семінари з укладення угод, розвиток soft skills (робота зі скаргами, самопрезентація тощо).

5. Контроль та оцінка результатів. Контроль роботи ріелторів базується на KPI (ключових показниках ефективності), таких як кількість нових клієнтів, кількість показів об'єктів, перетворення з дзвінка в зустріч і з зустрічі в угоду, середня вартість угоди, тривалість циклу продажів.

У ріелторському бізнесі керівник часто є не тільки керуючим, але й лідером думок, наставником і мотиватором. Створення довірчих відносин між керівництвом та командою сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості та лояльності. Корпоративна культура формує: норми комунікації, стандарти поведінки з клієнтами, готовність до взаємодопомоги та командної роботи.

Виклики в управлінні персоналом в ріелторській сфері

- Висока плинність кадрів, особливо серед молодих ріелторів;
- Складність у прогнозуванні доходу, що впливає на мотивацію;
- Нерівномірність навантаження, з піками в окремі місяці;
- Конкуренція всередині колективу через комісійні моделі оплати.

Для подолання цих викликів необхідно: сформувати сильну команду, забезпечувати наставництво, створювати умови для професійного зростання, підтримувати баланс між конкуренцією та кооперацією.

Управління персоналом у сфері послуг, зокрема в агентствах нерухомості, має яскраво виражену специфіку, що вимагає особливої гнучкості, клієнтоорієнтованості та інвестицій у розвиток людського капіталу. Успішна HR-система повинна забезпечувати професійну підготовку, мотивацію та утримання співробітників, які не тільки реалізують послугу, але й формують довіру до компанії та її ринковий успіх. Вплив галузевих чинників на управління персоналом в агентстві представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Вплив галузевих чинників на управління персоналом в агентстві

Особливість	Наслідки для системи управління персоналом
Залежність від особистих продажів	Необхідність мотивації та розвитку індивідуальних навичок
Висока плинність кадрів	Потреба в ефективній адаптації та утриманні
Відсутність стабільного графіку	Гнучкі форми організації праці
Робота з клієнтами	Фокус на комунікацію, емоційний інтелект
Висока конкуренція	Значення корпоративного духу та бренду роботодавця

Джерело: складено на основі [11].

Міжнародна практика управління персоналом у сфері нерухомості демонструє широке використання інноваційних підходів до підбору, розвитку, мотивації та утримання кадрів. У країнах з розвиненим ринком нерухомості (США, Канада, Великобританія, Німеччина) ріелторський бізнес характеризується високим рівнем професіоналізації, стандартизації та цифровізації HR-процесів.

Аналізуючи зарубіжний досвід, можна виділити кілька ключових аспектів, які значно підвищують ефективність HR-системи в агентствах нерухомості. У більшості західних країн діяльність ріелтора регулюється на законодавчому рівні. Професійні стандарти та ліцензування ріелторів за кордоном предоставлені більш детально в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Професійні стандарти та ліцензування ріелторів за кордоном

Країна	Вимоги
США та Канада	Для роботи ріелтором необхідно отримати ліцензію (Real Estate License), яка видається після проходження курсів та складання іспиту. Участь у професійних асоціаціях, таких як NAR (National Association of Realtors), є поширеною практикою
Великобританія	Агенти з нерухомості часто є членами Національної асоціації агентів з нерухомості (NAEA), що передбачає дотримання професійного кодексу та постійне підвищення кваліфікації
Німеччина	Агент з нерухомості повинен отримати дозвіл відповідно до 34c GewO (Торговий кодекс), що передбачає перевірку ділової репутації та знання правових норм

Джерело: складено на основі [11].

Участь у професійних асоціаціях та наявність сертифікації стимулюють відповідальне ставлення до роботи та підвищують довіру клієнтів. Іноземні агентства активно інвестують у безперервне професійне навчання персоналу, в тому числі: тренінги з продажу та переговорів, вивчення змін у законодавстві, курси з цифрових технологій (CRM, автоматизація маркетингу), розвиток soft skills (лідерство, робота з конфліктами, емоційний інтелект). Багато компаній використовують онлайн-платформи та внутрішні освітні центри. Наприклад, Keller Williams (США) має власну навчальну

систему KW University, яка пропонує структуровані програми для ріелторів усіх рівнів.

На міжнародному рівні ефективна система мотивації [13, с. 56] персоналу базується на збалансованому поєднанні фінансових і нефінансових стимулів, що дозволяє не тільки забезпечити матеріальні потреби співробітників, але й підтримувати їх залученість, лояльність і професійне зростання.

Фінансові стимули мотивації включають заробітну плату, бонуси за досягнення результатів, комісійні виплати, премії за перевиконання планів, матеріальні винагороди за ініціативність або інновації, а також соціальні виплати (страхування, оплата відпусток, компенсації).

Нефінансові стимули мотивації охоплюють моральне визнання досягнень (похвали, грамоти, нагороди), можливості професійного розвитку (тренінги, курси, менторство), кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, підтримання work-life balance, комфортне робоче середовище та формування позитивної корпоративної культури. Таке поєднання забезпечує довгострокову мотивацію персоналу, знижує ризики вигорання і підвищує ефективність діяльності компанії.

Важливу роль відіграє індивідуалізація мотивації – адаптація стимулів до потреб конкретного працівника. Провідні іноземні компанії активно використовують цифрові інструменти для автоматизації HR-функцій. Наприклад, в RE/MAX або Coldwell Banker (США) агенти мають особисті онлайн-кабінети з даними про транзакції, навчання, рейтинг і зворотній зв'язок від клієнтів. Іноземні агентства приділяють велику увагу формуванню корпоративної культури, яка: заохочує взаємодію замість внутрішньої конкуренції, ґрунтується на загальних цінностях (відкритість, довіра, орієнтація на клієнта), підтримується через регулярні збори, спільні заходи, тимбілдинг. Особлива увага приділяється етичним стандартам роботи з клієнтами — конфіденційності, прозорості угод, уникнення конфлікту

інтересів. Цифрові інструменти в управлінні персоналом агентства нерухомості більш детально представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Цифрові інструменти в управлінні персоналом агентства нерухомості

Інструмент	Призначення
Applicant Tracking Systems (ATS)	Підбір кандидатів, автоматизація рекрутингу, збереження резюме, аналітика процесу найму
Learning Management Systems (LMS)	Організація дистанційного навчання, контроль успішності, збереження історії проходження курсів
HR-аналітика	Прогнозування плинності кадрів, виявлення ризиків, оцінка ефективності команди на основі даних
CRM-системи	Відстеження результатів роботи агентів, зіставлення з персональними даними, контроль KPI

Джерело: складено на основі [11].

Багато глобальних агентств, таких як Century 21, RE/MAX, Engel & Völkers, працюють за моделлю франчайзингу. Це дозволяє місцевим офісам користуватися: єдиними стандартами HR-менеджменту, централізованими освітніми програмами, брендовими методами оцінки ефективності, системами наставництва та коучингу для новачків. Таким чином, розвиток персоналу забезпечується на всіх рівнях — від новачка до керівника офісу.

Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері нерухомості демонструє високий рівень стандартизації, інституційної підтримки та використання цифрових технологій. Ключовими практиками є професійна сертифікація, безперервне навчання, комплексна система мотивації, технологічна підтримка HR, етичні стандарти та сильна корпоративна культура. Ці підходи можуть бути успішно адаптовані в українських реаліях, особливо в агентствах, які прагнуть до масштабування, підвищення якості послуг і утримання талантів.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГЕНТСТВІ НЕРУХОМОСТІ «МОНОЛІТ С-2004»

2.1. Загальна характеристика і кадрове управління агентства нерухомості «Моноліт С-2004»

Агентство нерухомості «Моноліт С-2004» є стабільною компанією з більш ніж 20-річним досвідом роботи на ринку нерухомості України. Компанія була заснована в 2004 році в місті Дніпро [14]., і за час свого існування заробила репутацію надійного партнера як для фізичних, так і для юридичних осіб. Головний офіс розташований у центральній частині міста, що забезпечує зручну логістику для клієнтів. Загальна інформація про агентство нерухомості «Моноліт С-2004» предовставлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про агентство нерухомості «Моноліт С-2004»

Параметр	Характеристика
Назва	Агентство нерухомості «Моноліт С-2004»
Рік заснування	2004
Юридична форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основні послуги	Продаж, оренда, юридичний супровід операцій з нерухомістю
Ринок діяльності	Первинний і вторинний ринок нерухомості м.Дніпро
Кількість працівників	34 особи (у т.ч. 25 ріелторів)
Кількість офісів	2
Місія	Професійне та чесне обслуговування клієнтів у сфері нерухомості
Цінності	Надійність, відповідальність, клієнтоорієнтованість

Джерело: складено на основі [14].

На сьогоднішній день компанія обслуговує як приватних осіб, які купують, продають або орендують нерухомість, так і комерційних замовників, зацікавлених у підборі офісних, торгових і промислових приміщень.

Місія агентства — забезпечити професійний супровід операцій з нерухомістю на всіх етапах, гарантуючи безпеку, прозорість і комфорт клієнтам. Ключові цінності компанії: надійність і правова чистота угод, повага до клієнта та індивідуальний підхід, високий професіоналізм і постійне навчання персоналу, прозорість і відповідальність у відносинах. Стратегічна мета — стати агентством №1 в регіоні за рівнем обслуговування клієнтів і якістю ріелторських послуг.

Агентство працює на первинному та вторинному ринку нерухомості, включаючи наступні сегменти: житлова нерухомість (квартири, будинки, земельні ділянки); комерційна нерухомість (офіси, магазини, склади), оренда житлових і комерційних об'єктів, інвестиційні проекти та юридичний супровід будівництва. Цільова аудиторія компанії: фізичні особи (покупці, орендарі, продавці), забудовники, малі та середні підприємства, юридичні особи, які потребують супроводу комерційних угод.

Компанія займає велику частку ринку в своєму регіоні, демонструючи стабільне зростання за кількістю клієнтів і обсягами угод. Розглянемо динаміку кількості успішних угод агентства нерухомості «Моноліт С-2004» за період 2022-2024 років. 2022 рік – 312 угод: спад, зумовлений повномасштабним вторгненням та економічну нестабільність. 2023 рік – 391 угод: швидке відновлення ринку, підвищений попит на замиську нерухомість. 2024 рік – 470 угод: найвищий показник, що свідчить про активізація купівельної спроможності та адаптацію до нових умов. Динаміка кількості успішних угод агентства нерухомості «Моноліт С-2004» за період 2022-2024 років представлена на рис. 2.1.

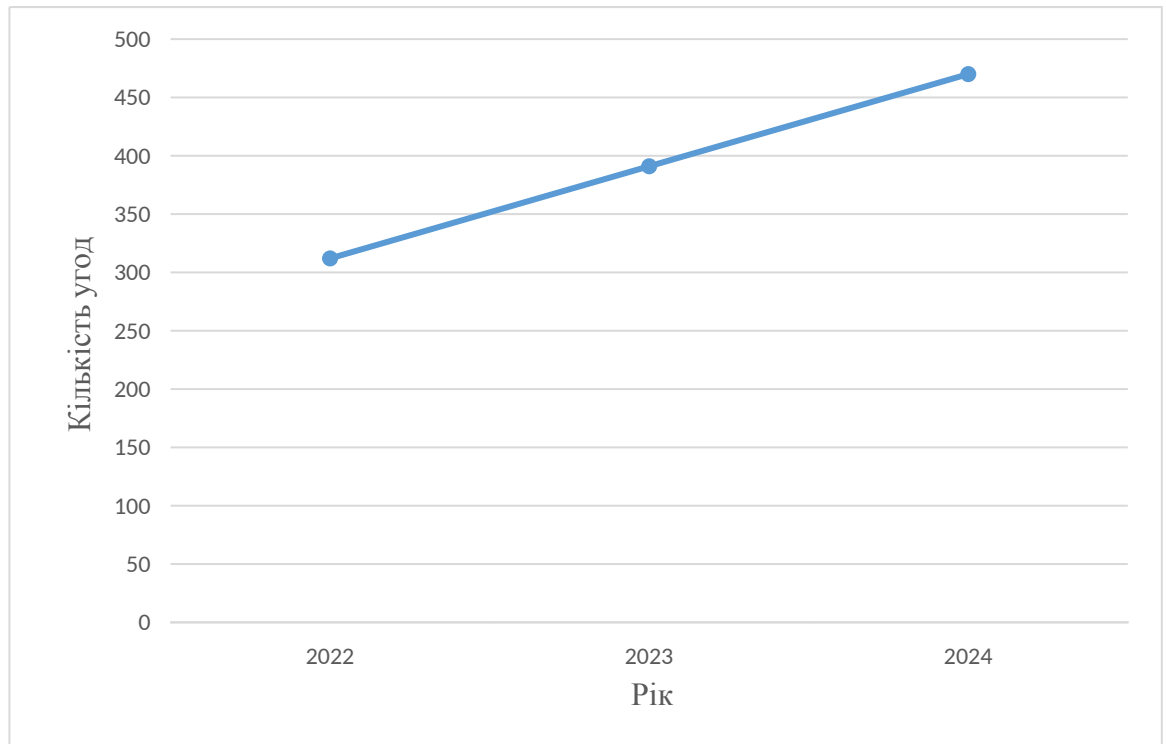


Рис. 2.1. Динаміка кількості успішних угод агентства нерухомості
«Моноліт С-2004» за період 2022-2024 років

Джерело: складено автором самостійно на основі [14].

Організаційна структура агентства «Моноліт С-2004» є функціональною, тобто розділеною за напрямками діяльності. Станом на 2025 рік компанія налічує близько 30 співробітників, які поділяються на кілька основних груп:

- Керівництво компанії: директор, заступник директора
- Відділ продажів: менеджери з продажу житлової нерухомості, менеджери з продажу комерційної нерухомості, фахівці з оренди
- Юридичний відділ: юристи з супроводу угод, нотаріальне обслуговування (через партнерів)
- Відділ маркетингу та реклами: контент-менеджери, фахівці з просування в соціальних мережах
- HR-відділ: менеджер з персоналу, спеціаліст з адаптації та навчання
- Адміністративна служба: офіс-менеджер, асистенти.

Репутація та досягнення компанії. Більше 3000 укладених угод за останні 5 років. Високий рівень задоволеності клієнтів (за результатами опитування — понад 90%). Участь у місцевих виставках, форумах, співпраця з забудовниками.

Агентство нерухомості надає повний спектр послуг операцій з нерухомістю. Основні послуги агентства нерухомості «Моноліт С-2004» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні послуги агентства нерухомості «Моноліт С-2004»

Напрямок	Перелік послуг
Продаж	Підбір об'єкта, оцінка ринкової вартості, ведення переговорів, оформлення угод
Купівля	Аналіз пропозицій, супровід перевірки документів, консультації з фінансування
Оренда	Пошук орендарів / орендодавців, підготовка договорів, ведення угод
Юридичний супровід	Перевірка прав власності, підготовка договорів, участь у реєстрації
Інвестиційне консультування	Розрахунок прибутковості, аналіз ризиків, підбір об'єктів під інвестора
Маркетинг об'єктів	Професійне фото, 3D-тури, реклама в медіа та на платформах

Джерело: складено автором самостійно на основі [14].

Агентство нерухомості «Моноліт С-2004» — це динамічна організація з чіткою місією та розвиненою структурою, яка дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів у різних сегментах ринку. Розгалужена система послуг, досвідчений персонал і націленість на якість створюють міцну основу

для реалізації стратегії розвитку і вдосконалення системи управління персоналом.

Ефективна система управління персоналом в будь-якій організації передбачає чіткий розподіл функцій, зон відповідальності та повноважень. В агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» кадрова політика [15, с. 137] реалізується через внутрішній HR-підрозділ, а також — за участю керівників структурних підрозділів і зовнішніх партнерів (консультантів, тренерів, рекрутингових сервісів).

HR-функції в агентстві реалізуються централізовано. Служба управління персоналом підпорядковується заступнику директора та взаємодіє з усіма підрозділами компанії. Станом на 2025 рік HR-відділ включає 4 працівників, кожен з яких відповідає за окремі напрямки. HR-відділ агентства нерухомості «Моноліт С-2004» представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

HR-відділ агентства нерухомості «Моноліт С-2004»

Посада	Основні обов'язки
HR-директор	Стратегічне планування, бюджетування, організаційний розвиток
HR-менеджер з підбору	Рекрутинг, адаптація, кадрове діловодство
HR-менеджер з навчання та розвитку	Підготовка навчальних програм, коучинг, оцінка персоналу
HR-координатор (асистент)	Підтримка документів, організація подій, комунікація з працівниками

Джерело: складено автором самостійно на основі [14].

Для ефективності управління всі процеси структуровані за ключовими напрямками. HR-відділ підпорядковується безпосередньо директору агентства та тісно взаємодіє з комерційним директором, керівниками ріелторських груп,

юридичним відділом та бухгалтерією. Це дозволяє оперативно реагувати на зміну кадрових потреб, формувати команду згідно з бізнес-цілями, підвищувати залученість та продуктивність працівників, підтримувати корпоративну культуру. Основні напрямки HR-діяльності агентства «Моноліт С-2004» представлено детально в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні напрямки HR-діяльності агентства «Моноліт С-2004»

Напрямок HR-діяльності	Зміст функцій	Частота виконання
Планування персоналу	Формування штатного розпису, аналіз плинності кадрів	Щоквартально
Підбір персоналу	Вакаксії, інтерв'ю, тестування, прийняття на роботу	Постійно (за потреби)
Адаптація новачків	Наставництво, тренінги, перші 30/60/90 днів	Після прийому
Навчання та розвиток	Внутрішнє та зовнішнє навчання, e-learning, тренінги з продажів	Щомісяця
Оцінка ефективності	KPI, атестації, анкетування	Двічі на рік
Мотивація та компенсація	Бонуси, відсотки, нематеріальні стимули	Щомісяця
Кадрове адміністрування	Контакти, накази, графік відпусток	Постійно

Джерело: складено автором самостійно на основі [14].

HR-служба виконує ключові функції, які можна згрупувати за основними напрямками.

1. Підбір персоналу. Формування профілю посади (рекрутинговий портрет ріелтора або адміністративного працівника). Публікація вакансій (job-борди, соціальні мережі, сайт компанії). Проведення співбесід (перший етап

— HR, другий — керівник напрямку). Співпраця з рекрутинговими платформами (Rabota.ua, Work.ua, LinkedIn)

2. Адаптація нових співробітників. Організація вступного інструктажу (знайомство з корпоративною культурою, правилами роботи). Закріплення наставника (наставництво в перші 30-60 днів). Моніторинг ефективності протягом випробувального терміну

3. Навчання та розвиток персоналу. Визначення потреб у навчанні (на основі оцінки ефективності). Організація внутрішніх тренінгів (продажі, CRM, ділове спілкування). Залучення зовнішніх бізнес-тренерів для ріелторів. Підтримка участі у вебінарах, професійних форумах

4. Оцінка ефективності та зворотний зв'язок. Проведення щоквартальної оцінки (за KPI та поведінковими показниками). Проведення інтерв'ю «1 на 1» для обговорення прогресу та труднощів. Участь у формуванні рекомендацій для підвищення або ротації співробітників

5. Мотивація та утримання персоналу. Участь у формуванні системи премій (фіксована та змінна частина). Організація корпоративних заходів, конкурсів та мотиваційних програм. Проведення опитувань задоволеності працівників. Розгляд причин звільнення та плинності кадрів

6. Адміністративне кадрове діловодство. Ведення особистих справ, наказів, табелів обліку робочого часу. Контроль за своєчасністю медичних оглядів, атестацій, сертифікацій (при необхідності). Підтримка відповідності кадрової документації чинному законодавству України.

Керівники відділів (зокрема, відділу продажів, відділу оренди) виконують функції лінійних менеджерів з персоналу, а саме:

- Надають HR-фахівцям зворотний зв'язок про результати роботи підлеглих;
- Беруть участь у співбесідах та прийнятті рішень про найм;
- Готують заявки на навчання;
- Виступають наставниками для новачків;
- Беруть участь у оціночних та мотиваційних програмах.

Це забезпечує узгодженість HR-політики з операційними цілями компанії. Ріелтори в агентстві «Моноліт С-2004» працюють в різних форматах: одні — в статусі штатних працівників, інші — як самозайняті особи або на умовах агентського договору. Це впливає на структуру HR-взаємодії. Для штатних ріелторів HR-служба забезпечує повний цикл супроводу (від найму до звільнення). Для партнерів — переважно організовуються навчання, координація, інформування та мотиваційні програми без елементів формального адміністрування. Такий підхід дозволяє гнучко керувати чисельністю персоналу відповідно до динаміки ринку. Агентство впровадило базову автоматизацію HR-функцій через: CRM-систему для обліку результатів роботи ріелторів, електронний документообіг (трудові договори, анкети, заяви), Google Workspace для зберігання та обміну HR-документацією, Excel-аналітику показників відвідуваності, успішності адаптації тощо. Впровадження спеціалізованої HRM-системи наразі знаходиться на стадії розгляду.

HR-структура агентства «Моноліт С-2004» є функціональною, але досить гнучкою для адаптації під потреби ринку. Основні кадрові функції реалізуються через внутрішню HR-службу у взаємодії з керівниками відділів, що дозволяє забезпечити стабільність, контроль і розвиток персоналу.

2.2. Аналіз ефективності управління персоналом та виявлення проблем у роботі з кадрами

Система управління персоналом в агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» охоплює всі ключові етапи життєвого циклу співробітника в компанії: від підбору до розвитку та мотивації. Ефективна кадрова політика спрямована на формування професійної команди, здатної забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і стабільні продажі.

Розглянемо підбір персоналу [16, с. 65]. Основні причини відкриття вакансій у компанії: зростання обсягу замовлень, природна плинність кадрів (особливо серед ріелторів-початківців), розширення напрямків діяльності (наприклад, нові райони обслуговування). Пошук кандидатів здійснюється через:

- Job-сайти: Work.ua, Rabota.ua;
- Соціальні мережі (Facebook, Telegram-групи, Instagram);
- Рекомендації від працівників (внутрішня реферальна програма);
- Кар'єрний розділ на сайті компанії.

Рекрутинг складається з критерієв відбору та декількох етапів: скринінг резюме, перша співбесіда з HR-менеджером (оцінка soft skills, мотивації), друга співбесіда з керівником відділу (оцінка досвіду, кейс-завдання), прийняття рішення та узгодження умов.

Розглянемо, як відбувається адаптація нових співробітників.

1. Програма адаптації [13, с. 56-60]. У компанії діє програма адаптації на період 1-2 місяці: вступний інструктаж (знайомство з політикою компанії, корпоративною культурою), закріплення наставника з числа досвідчених працівників, поступове введення в обов'язки (тіньове навчання, спостереження за роботою колег).

2. Оцінка ефективності адаптації [17, с. 102]. Щотижневі зустрічі з HR для зворотного зв'язку. Оцінка досягнення проміжних цілей (кількість дзвінків, зустрічей, угод). Рішення про подальшу співпрацю після випробувального терміну.

3. Навчання та розвиток персоналу. В компанії проводяться вступні тренінги для новачків (основи роботи з клієнтами, базові знання ринку). Кожного місяця проходять внутрішні тренінги (скрипти продажів, робота в CRM-системі). Систематично проводяться зовнішні навчальні заходи: бізнес-тренінги, вебінари, профільні конференції. Кожен новий ріелтор проходить стажування під керівництвом наставника, який допомагає формувати клієнтську базу, навчає технікам ведення переговорів, контролює підготовку

до показів об'єктів. Для перспективних працівників розробляються індивідуальні плани розвитку з можливістю кар'єрного зростання (старший ріелтор, керівник групи);

4. Мотивація персоналу [12, с. 81]. В агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» застосовується комплексна система мотивації та утримання персоналу, яка включає як фінансові, так і нефінансові стимули, а також спеціальні програми для збереження кадрів.

Фінансова мотивація для ріелторів передбачає систему бонусів і комісій, яка об'єднує фіксовану частину і відсоток від укладених угод. Для адміністративного персоналу діє система фіксованої заробітної плати з преміями за підсумками кварталу. Також компанія використовує внутрішні КРІ для визначення розміру бонусів.

Нефінансові стимули [18, с. 142] включають гнучкий графік роботи (особливо для ріелторів), визнання досягнень у вигляді щомісячного нагородження кращих співробітників, участь у корпоративних заходах, тимбілдингах і урочистостях. Додатковою формою визнання є позитивні відгуки клієнтів, які розміщуються на дошці пошани або сайті компанії.

Кадрова політика агентства «Моноліт С-2004» є комплексною та гнучкою. Вона охоплює ключові напрямки: ретельний підбір персоналу, поступова адаптація, системне навчання та збалансована мотивація. Особлива увага приділяється підтримці новачків, зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості співробітників.

Оцінка ефективності HR-системи є важливою складовою аналізу загальної ефективності діяльності агентства нерухомості. Ключовими показниками ефективності кадрової політики агентства «Моноліт С-2004» є: динаміка продажів, рівень плинності кадрів і якість обслуговування клієнтів. У цьому підрозділі розглянуто вплив на ці показники з боку основних HR-практик.

Вплив кадрової політики на результати продажів. Аналіз внутрішньої статистики компанії за останні 2 роки (2023–2024 рр.) показує зростання

кількості успішних угод на 15-18% щорічно, скорочення середнього циклу угоди (від першого контакту до укладення договору) з 21 до 16 днів. Це свідчить про те, що заходи з навчання та підвищення кваліфікації ріелторів дають позитивний результат — співробітники ефективніше спілкуються з клієнтами та швидше доводять угоди до завершення. Впровадження адаптаційної програми скоротило період «виходу на результат» нових ріелторів з 2,5 до 1,5 місяців. Зростання показників конверсії з первинних звернень в реальні угоди на 12% за рахунок поліпшення сценаріїв продажів і тренінгів. Середньорічна плинність кадрів у 2024 році склала 28%. Основна частина звільнень припадає на ріелторів протягом перших 3 місяців роботи (невідповідність очікуванням, відсутність швидкого результату). Причини звільнення (за результатами внутрішніх опитувань): незадоволення системою оплати праці (особливо серед новачків, які не встигають заробити бонуси), високий рівень стресу та конкуренції, недостатнє розуміння специфіки ринку та ролі ріелтора. Заходи реагування з боку HR-служби: впровадження системи менторства, особисті зустрічі з HR-менеджером на 15-й і 30-й дні адаптації, розробка матеріалів, які реалістично пояснюють роботу ріелтора ще на етапі рекрутингу.

Результатом стало зниження плинності серед новачків на 9% у 2024 році. Якість обслуговування клієнтів. За даними зворотного зв'язку (опитування після угод), у 2024 році: 92% клієнтів позитивно оцінили роботу ріелтора (оцінки 8-10 за шкалою від 1 до 10), 87% клієнтів були готові рекомендувати компанію своїм знайомим. Фактори, що впливають на клієнтський досвід: професійна підготовка ріелторів (завдяки тренінгам та наставництву), ввічливість і уважність адміністративного персоналу (робота ресепшн і call-центру), швидкість реагування на запити клієнтів (моніторинг CRM-показників). Якість обслуговування безпосередньо залежить від ефективності HR-функцій. Відбіру мотивованих кандидатів з розвиненими soft skills. Регулярного навчання стандартам сервісу. Нефінансової мотивації (визнання, подяки від клієнтів, конкурси).

Внутрішня оцінка ефективності HR-системи [18, с. 153-157]. Працівники проходять щоквартальну оцінку за двома напрямками. Результативність (KPI: кількість угод, залучення клієнтів, конверсія). Поведінкові показники (дотримання корпоративних цінностей, якість комунікації). За даними HR-звіту у 2024 році 76% працівників показали високий або задовільний рівень за обома критеріями. Впровадження індивідуальних планів розвитку для тих, хто відчуває труднощі, дало позитивну динаміку вже протягом наступного кварталу.

Ефективна система управління персоналом є одним з ключових факторів успішного функціонування будь-якої організації [13, с. 58], особливо у сфері послуг, де людський фактор має вирішальне значення. Після впровадження систематичних тренінгів та адаптаційних програм середня кількість успішних угод на одного ріелтора зросла на 20%. Також зросла прибутковість з одного працівника (на основі обсягу залучених угод). Це свідчить про безпосередній фінансовий ефект від інвестицій у навчання та розвиток персоналу. Скорочення плинності кадрів на 9% протягом року дозволило скоротити витрати на пошук і підбір нових кандидатів, первинне навчання, втрати продуктивності при адаптації новачків. Орієнтовно, економія становить близько 120 тис. грн на рік, що підтверджує доцільність стабілізації кадрового складу.

У сфері нерухомості, де клієнт приймає складні фінансові рішення, вирішальну роль відіграє компетентність та етика ріелтора, здатність швидко знаходити підходи до різних типів клієнтів, готовність якісно консулювати. Саме ці аспекти активно розвиваються в рамках HR-системи компанії, що підтверджується високими оцінками клієнтів.

Вплив HR-системи на конкурентоспроможність агентства [20, с. 104]. Наявність зрозумілої системи мотивації, кар'єрного росту та навчання забезпечує низький рівень внутрішніх конфліктів, високу залученість персоналу, впевненість у завтрашньому дні, що важливо для молодих фахівців. Це робить агентство «Моноліт С-2004» конкурентоспроможним на

ринку праці. Чітка HR-структура та налагоджені внутрішні комунікації дозволили оперативно перейти на змішану модель роботи під час обмежень під час пандемії, а також швидко реагувати на зміни ринкових умов (наприклад, коливання попиту на житло). Це підтверджує високу гнучкість кадрової системи, що зміцнює позиції компанії на ринку.

Інтеграція HR-функцій із загальною стратегією компанії. У «Моноліті С-2004» управління персоналом не існує окремо — воно активно підтримує стратегічні цілі агентства: збільшення частки ринку в центральному і північному районах міста; зростання середнього чека угоди; формування бренду надійного партнера з продажу та оренди житла.

HR-функції — підбір, навчання, мотивація — системно інтегруються в бізнес-процеси, що дозволяє досягати кращих операційних результатів, забезпечувати синергію між командами (ріелтори, маркетинг, адміністрація), підвищувати внутрішню ефективність та клієнтоорієнтованість.

SWOT-аналіз HR-системи агентства нерухомості представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз HR-системи агентства нерухомості

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність чіткої структури HR Наставництво та адаптація Високий рівень задоволеності клієнтів	Висока плинність серед молодих ріелторів Недостатня автоматизація деяких HR-процесів Потреба у вдосконаленні системи KPI
Можливості	Загрози
Впровадження HR-аналітики Автоматизація рекрутингу та оцінки	Конкуренція за кваліфікованих працівників Економічні коливання, що впливають на ринок праці

Джерело: складено автором самостійно на основі [14].

Система управління персоналом агентства «Моноліт С-2004» демонструє високу ефективність у забезпеченні операційних результатів. HR-практики сприяють зростанню обсягу продажів, поліпшенню якості сервісу та поступовому зниженню плинності кадрів.

Незважаючи на загально позитивні результати діяльності агентства нерухомості «Моноліт С-2004» у сфері управління персоналом, аналіз, проведений у попередніх розділах, виявив ряд проблем, що стримують подальший розвиток компанії. Ці проблеми носять як системний, так і операційний характер і безпосередньо впливають на якість роботи персоналу, мотивацію, утримання кадрів, а отже — на прибутковість і конкурентоспроможність агентства. Ключові проблеми HR-системи агентства нерухомості «Моноліт С-2004» більш детально представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Ключові проблеми HR-системи агентства нерухомості «Моноліт С-2004»

Проблема	Опис проблеми	Наслідки для агентства
Висока плинність кадрів	Понад 25 % ріелторів звільняються протягом першого року	Витрати на підбір і адаптацію, зниження стабільності
Недостатній розвиток навичок	Відсутність системного навчання	Слабка кваліфікація, втрата угод
Низький рівень нематеріальної мотивації	Обмежене використання визнання, зворотного зв'язку	Демотивація, низька залученість
Обмежена кадрова аналітика	Відсутність систем оцінки KPI, ротації, звітності	Неможливість оперативного прийняття рішень
Вузька HR-функціональність	Один HR-менеджер виконує всю функцію	Перевантаження, низька якість HR-процесів

Джерело: складено автором самостійно

Агентство нерухомості «Моноліт С-2004» має певні напрацювання в управлінні персоналом, проте виявлені проблеми обмежують потенціал розвитку компанії. Однією з ключових є висока плинність кадрів серед нових співробітників, обумовлена недостатнім рівнем інформування на етапі рекрутингу, слабкою підтримкою в перші тижні адаптації та відсутністю індивідуального плану розвитку. Це створює відчуття розгубленості у новачків, призводить до додаткових витрат на рекрутинг, повторне навчання та знижує стабільність команди.

Ще одним викликом є обмеженість системи нематеріальної мотивації. Основний акцент робиться на фінансовому стимулюванні, тоді як визнання, моральне заохочення та підтримка work-life balance майже не розвинені. Це призводить до професійного вигорання, зниження залученості та втрати цінних кадрів, які прагнуть до більш гуманної корпоративної культури.

Крім того, агентству не вистачає чіткої системи кар'єрного зростання. Професійне просування носить несистемний характер, відсутні певні критерії та регулярна оцінка потенціалу персоналу. Це позбавляє співробітників мотивації залишатися в компанії надовго і унеможливлює формування керівного кадрового резерву.

Також спостерігається низький рівень автоматизації HR-процесів. Облік кадрів, графіки відпусток, результати праці ведуться вручну або в Excel, відсутня єдина цифрова система для управління персоналом. Це викликає надмірне навантаження на HR-відділ, знижує ефективність прийняття рішень і ускладнює аналітику.

Особливу увагу слід приділити розвитку управлінських компетенцій керівників середньої ланки [21, с. 89-94]. Менеджери мають досвід у сфері продажів, але потребують навчання у сфері лідерства, командної взаємодії та вирішення конфліктів. Через це нові співробітники часто не отримують необхідної підтримки, а клімат у колективах погіршується.

Останній проблемний напрямок — слабкий зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом. Відсутність регулярних опитувань, каналів

анонімної комунікації та системного обліку пропозицій персоналу призводить до втрати довіри та стратегічних можливостей для внутрішніх удосконалень.

Агентство нерухомості «Моноліт С-2004» має якісну основу в управлінні персоналом, проте існуючі проблеми стримують потенціал зростання і розвитку. Основні зони для вдосконалення — це мотивація, кар'єрний ріст, автоматизація HR-процесів, професійне навчання керівників і налагодження двостороннього зв'язку з персоналом.

Подолання цих бар'єрів дозволить підвищити лояльність і продуктивність персоналу, поліпшити клієнтський досвід, забезпечити стабільне зростання ринкових позицій компанії.

2.3. Рекомендації щодо розвитку персоналу та економічний аналіз впровадження

Проблеми, виявлені в попередньому підрозділі, свідчать про те, що для забезпечення сталого розвитку агентства нерухомості «Моноліт С-2004» необхідно запровадити цілісну систему вдосконалення управління персоналом. Основною метою запропонованих заходів є підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації та мотивації ріелторів, що безпосередньо впливає на ефективність компанії.

Нижче представлений комплекс пропозицій, згрупованих за основними напрямками: мотивація, розвиток, утримання.

1. Удосконалення системи мотивації персоналу [12, с. 84] в агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» є ключовим кроком до підвищення ефективності роботи команди, зниження плинності кадрів і формування позитивного іміджу роботодавця. Перш за все, необхідно запровадити прозору та гнучку систему винагороди, яка враховуватиме як обсяг виконаної роботи, так і якість обслуговування клієнтів. Важливо, щоб співробітники розуміли, як саме формується їхня заробітна плата, які показники впливають на розмір

бонусів і що вони можуть зробити, щоб збільшити свій дохід. У той же час, ефективним є поєднання фіксованої ставки і відсотків від угод, що дозволяє забезпечити базову стабільність і одночасно мотивує на досягнення кращих результатів. Окрім грошової винагороди, значну роль у мотивації відіграє професійне визнання. Створення системи внутрішнього вшанування досягнень, публічного нагородження кращих співробітників, можливість отримати статус експерта або наставника формує у співробітників почуття цінності їхнього внеску. Не менш важливим є забезпечення кар'єрного росту. Якщо співробітник бачить перед собою чітку траєкторію професійного розвитку всередині компанії — від новачка до керівника відділу або наставника — це створює додаткову мотивацію залишатися в організації і вдосконалюватися.

Важливо також залучати персонал до процесу прийняття рішень, які стосуються організації роботи, змін у внутрішніх процесах або маркетингових ініціатив. Це не тільки підвищує мотивацію через залучення, але й дозволяє керівництву отримувати цінні ідеї «зсередини». Для багатьох працівників вирішальним фактором мотивації є комфортний психологічний клімат. Ефективна система мотивації повинна бути багатогранною, індивідуально орієнтованою, прозорою та динамічною. Її вдосконалення сприятиме зміцненню команди агентства «Моноліт С-2004», підвищенню рівня залученості співробітників і, як наслідок, поліпшенню бізнес-результатів.

2. Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації в агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» є стратегічно важливим напрямком, оскільки саме знання, навички та професійне зростання співробітників безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів, ефективність угод та конкурентоспроможність компанії на ринку. Спочатку, необхідно створити системний підхід до професійного розвитку кожного працівника. Це включає в себе регулярну оцінку рівня знань і компетенцій персоналу, визначення індивідуальних потреб у навчанні та розробку персоналізованих планів підвищення кваліфікації. Наприклад, для новачків доцільно організувати

адаптаційні програми, що містять базову інформацію про ринок нерухомості, законодавчі аспекти, особливості спілкування з клієнтами та роботи в CRM-системах. Для досвідчених агентів будуть корисні спеціалізовані тренінги з методів ведення переговорів, передових методів продажів, управління конфліктами або ведення угод з комерційною нерухомістю. Важливо також забезпечити регулярний доступ до зовнішнього навчання: семінарів, онлайн-курсів, сертифікаційних програм від провідних експертів галузі. Компанія може частково або повністю фінансувати участь у таких заходах, що стане не тільки інструментом розвитку, але й ефективним елементом мотивації. Участь співробітників у професійних конференціях і форумах з нерухомості дозволяє бути в курсі ринкових тенденцій, налагоджувати корисні зв'язки і формувати позитивний імідж компанії як прогресивного роботодавця.

У сучасних умовах розвиток персоналу неможливо уявити без акценту на soft skills — навички ефективного спілкування, емоційного інтелекту, вміння працювати в команді та адаптуватися до змін. Агентство «Моноліт С-2004» може впровадити програми розвитку особистих компетенцій, які допоможуть співробітникам краще розуміти потреби клієнтів, ефективно взаємодіяти з колегами та знаходити нестандартні рішення в роботі.

3. Заходи щодо утримання персоналу в агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» повинні бути спрямовані на створення стабільного, підтримуючого та ціннісного середовища, в якому співробітники відчують себе не тільки найманими виконавцями, а й частиною спільної справи. Утримання кваліфікованих кадрів особливо важливо для ринку нерухомості, де досвід, знання клієнтської бази та напрацьовані контакти безпосередньо впливають на ефективність компанії. Перше, що варто створити, це умови, в яких працівник бачить реальну перспективу довгострокового співробітництва. Це можливо завдяки поєднанню конкурентоспроможної заробітної плати, чітких правил винагороди, а також можливості професійного та кар'єрного зростання. Якщо агент розуміє, що в компанії є стабільна система розвитку, просування

та визнання, він буде зацікавлений залишатися навіть незважаючи на зовнішні привабливі пропозиції.

Належна увага повинна бути приділена адаптації нових працівників [17, с. 108]. Перші тижні роботи мають вирішальне значення для формування ставлення до компанії, тому важливо організувати менторську підтримку, навчання, знайомство з корпоративними цінностями та прозоре пояснення очікувань. У новачка має бути чітке відчуття, що його не просто «кинули в роботу», а зацікавлені в його успіху. Також значну роль у утриманні персоналу відіграє атмосфера в колективі та відносини з керівництвом. Регулярний, відкритий зворотній зв'язок, можливість висловлювати свої думки без страху бути покараним або проігнорованим, участь у спільному прийнятті рішень формують почуття приналежності та значущості.

Нарешті, варто запровадити систему раннього виявлення ризику звільнення. Регулярні HR-опитування, особисті зустрічі, анонімні форми зворотного зв'язку дозволяють вчасно виявити сигнали невдоволення та вжити коригувальних заходів ще до того, як співробітник прийме рішення піти. Таким чином, утримання персоналу має будуватися на поєднанні фінансової стабільності, можливості розвитку, якісного керівництва, доброзичливої атмосфери та уваги до особистих потреб співробітників.

4. Покращення внутрішньої комунікації в агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» є важливим фактором для забезпечення ефективної командної роботи, своєчасного обміну інформацією, формування довіри до керівництва та зміцнення корпоративної культури. Комунікація, яка є відкритою, системною та двосторонньою, безпосередньо впливає на мотивацію співробітників, якість прийняття рішень та загальний психологічний клімат у колективі. Першим кроком до поліпшення комунікаційних процесів має стати встановлення регулярного ритму обміну інформацією між керівництвом та командою. Йдеться про щотижневі або щомісячні командні зустрічі [22] і, під час яких обговорюються результати, плани, нові проекти, труднощі та досягнення. Такі збори не тільки інформують

працівників, але й дають можливість кожному висловити свою думку, поставити запитання або внести пропозицію..

Ще одним аспектом є впровадження зручних і сучасних каналів комунікації. Замість хаотичних чатів або неструктурованих електронних листів варто використовувати корпоративні месенджери або CRM-платформи з чітко визначеними каналами за темами: окремо для обговорення робочих завдань, окремо — для новин компанії, а також — для неформального спілкування. Така структура дозволяє зберігати фокус на важливих питаннях і підтримує здорову взаємодію між колегами. Значну роль відіграє і розвиток горизонтальної комунікації — тобто ефективної взаємодії між співробітниками різних відділів і рівнів.

Зрештою, внутрішня комунікація повинна не тільки інформувати, але й надихати. Компанія може періодично ділитися історіями успіху агентів, відгуками клієнтів, прикладами нестандартних рішень у складних ситуаціях. Це не тільки підвищує самооцінку співробітників, але й формує почуття загальної місії та гордості за свою роботу. Поліпшення внутрішньої комунікації дозволить підвищити рівень довіри, зменшити конфліктність, забезпечити більш ефективну взаємодію між відділами і створити сприятливі умови для стабільного розвитку колективу.

5. Підвищення престижу професії ріелтора всередині компанії «Моноліт С-2004» є важливим завданням, яке безпосередньо впливає на мотивацію співробітників, їх лояльність, залучення до робочих процесів і готовність розвиватися всередині компанії. В умовах, коли ринок праці динамічний, а конкуренція за кваліфікованих фахівців зростає, формування внутрішнього престижу професії стає стратегічною перевагою агентства. Перш за все, важливо змінити сприйняття професії ріелтора не тільки як посередницької, але й як експертної, клієнтоорієнтованої та глибоко професійної. Це можна реалізувати через культивування внутрішньої поваги до ролі агента, його внеску в успіх компанії та досягнення клієнтського результату. Кожен співробітник повинен розуміти, що ріелтор — це не просто

«продавець нерухомості», а консультант, стратег, психолог і партнер клієнта в одному з найважливіших життєвих рішень.

Одним з ефективних способів підвищення престижу є впровадження системи професійного визнання [24]. У компанії можуть бути введені почесні звання, наприклад: «Ріелтор року», «Кращий новачок», «Експерт з комерційної нерухомості», які супроводжуються нагородами, сертифікатами, бонусами та публічним визнанням. Таке підкреслення важливості професії формує у співробітників почуття гордості за свою роботу і бажання досягати нових результатів. Підвищити престиж професії допоможе також створення інформаційного простору всередині компанії, де висвітлюються успішні кейси, вдалі угоди, позитивні відгуки клієнтів, фото з зустрічей або вручення ключів покупцям.

Важливо також підвищити рівень внутрішньої поваги [24] між різними підрозділами агентства. Всі служби — юристи, маркетингологи, адміністратори — повинні усвідомлювати важливість ролі ріелтора, який знаходиться «на передньому краї» роботи з клієнтами. Це досягається за рахунок міжвідомчих взаємодій, спільного планування, обговорення угод і святкування командних досягнень. Підвищення престижу неможливе без відповідного лідерського підходу з боку керівництва. Зрештою, компанія може залучати ріелторів до публічних заходів, конференцій, майстер-класів, де вони виступають як експерти галузі. Це не тільки підвищує статус фахівця в очах клієнтів, але й всередині команди.

Запропоновані заходи спрямовані на формування мотиваційного, розвиваючого та підтримуючого середовища, яке дозволить збільшити тривалість перебування співробітників у компанії, підвищити якість їхньої роботи та взаємодії з клієнтами, знизити витрати на пошук та навчання кадрів, зміцнити корпоративну культуру та підвищити престиж бренду агентства. Стратегічні напрямки розвитку HR-системи [22, с. 198] агентстві нерухомості «Моноліт С-2004» представлено детально в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Стратегічні напрямки розвитку HR-системи агентстві нерухомості

«Моноліт С-2004»

Напрямок	Мета	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Мотивація персоналу	Підвищення продуктивності та зацікавленості в результаті	Прозора бонусна система, гнучка оплата праці, премії, внутрішні конкурси	Зростання ефективності, зниження плинності кадрів
Розвиток та навчання	Професійне зростання та підвищення кваліфікації	Внутрішні тренінги, фінансування курсів, наставництво, участь у форумах та майстер-класах	Формування компетентної та конкурентоспроможної команди
Утримання персоналу	Збереження цінних співробітників	Адаптаційні програми, гнучкий графік, корпоративна підтримка, внутрішнє кар'єрне зростання	Зниження втрат персоналу, стабільність колективу
Внутрішня комунікація	Ефективна взаємодія та зворотний зв'язок	Щотижневі зустрічі, CRM-канали, внутрішні розсилки, анонімний фідбек, зворотний зв'язок «360°»	Покращення командної роботи, довіра до керівництва
Престиж професії ріелтора	Формування гордості за професію та підвищення статусу агента	Визнання досягнень, публічні нагороди, внутрішні кейси успіху, участь у конференціях	Підвищення лояльності, зміцнення корпоративної культури

Джерело: складено автором самостійно на основі зібраних даних

Запропоновані напрямки вдосконалення системи управління персоналом агентства нерухомості «Моноліт С-2004» вимагають певних фінансових та організаційних ресурсів. Однак реалізація цих заходів є інвестицією в людський капітал, яка здатна значно підвищити продуктивність співробітників, знизити витрати на плинність кадрів, поліпшити обслуговування клієнтів і, як наслідок, підвищити прибутковість компанії.

Оцінка ефективності впровадження HR-заходів [25, с. 120] представлена в декількох аспектах, зокрема у витратах, очікуваних вигодах, терміні окупності, нематеріальних ефектах та потенційних ризиках. Орієнтовні витрати на реалізацію ключових HR-ініціатив протягом року представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Орієнтовні витрати на реалізацію ключових HR-ініціатив протягом року

№	Захід	Орієнтовні витрати (грн/рік)
1	Розробка та впровадження програми адаптації та менторства	25 000
2	Створення внутрішньої навчальної платформи (курси, тренінги)	40 000
3	Проведення щоквартальних HR-розмов та оцінки персоналу	10 000
4	Система морального заохочення (нагороди, грамоти, символічні призи)	8 000
5	Запровадження бонусів за лояльність/кар'єрне зростання	15 000
6	Організація тимбілдингів і корпоративних заходів	20 000
7	Створення HR-CRM модуля або адаптація існуючої CRM	30 000
8	Соціальний пакет (часткова компенсація витрат на зв'язок, транс-порт)	18 000
	Загалом	166 000 грн/рік

Джерело: складено автором

Після впровадження програми прогнозується зниження середньої плинності кадрів з 35% до 18-20%, що свідчить про зниження втрат персоналу. Середня тривалість роботи ріелтора збільшиться з 7 до 11 місяців, а середній щомісячний дохід на одного працівника зросте на 6 000 грн — з 28 000 до 34 000 грн. Кількість угод на одного працівника також збільшиться з 5 до 6,5, що дорівнює приросту на 30%. Крім того, очікується зниження витрат на рекрутинг на 25 000 грн щорічно. Очікувані вигоди від впровадження заходів представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Очікувані вигоди від впровадження заходів

Показник	До впровадження	Очікувано після впровадження	Прогнозований приріст
Середня плинність кадрів (%/рік)	35%	18-20%	-15%
Середня тривалість роботи ріелтора (міс)	7	11	+4 місяці
Середній щомісячний дохід на 1 ріелтора	28 000 грн	34 000 грн	+6 000 грн
Кількість угод на одного працівника	5	6,5	+30%
Зниження витрат на рекрутинг	-	-25 000 грн/рік	-

Джерело: складено автором самостійно

Розрахунок терміну окупності базується на додатковому річному прибутку внаслідок підвищення ефективності праці ріелторів. Щомісячний додатковий дохід на одного ріелтора становить 6 000 грн, що за рік дорівнює 72 000 грн. При наявності 10 активних ріелторів очікуваний додатковий дохід на рік становить 720 000 грн. Середньомісячний додатковий прибуток на одного ріелтора внаслідок підвищення ефективності:

$$\rightarrow 6\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} = 72\,000 \text{ грн/рік}$$

При середній кількості активних ріелторів (10 осіб):

$$\rightarrow 72\,000 \times 10 = 720\,000 \text{ грн/рік} \text{ — додатковий очікуваний дохід}$$

Враховуючи загальні витрати на реалізацію програми в розмірі 166 000 грн, термін окупності становить менше 3 місяців.

До нематеріальних вигод, які не підлягають прямій фінансовій оцінці, відносяться поліпшення корпоративного клімату і підвищення лояльності співробітників, зниження рівня конфліктності і стресу в колективі, зростання задоволеності клієнтів і рівня їх обслуговування, формування стабільного кадрового резерву, а також зміцнення позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Опір змінам з боку старших співробітників може призвести до зниження ефективності, що вимагає залучення персоналу до розробки інновацій та пояснення переваг змін. У разі нестачі фінансування можлива нерівномірна реалізація програми — це можна компенсувати поетапною реалізацією заходів та залученням зовнішніх ресурсів, зокрема грантів. Ще один ризик — слабкий контроль за реалізацією, що може знизити ефективність, тому важливо призначити відповідального HR-координатора і здійснювати регулярний моніторинг.

У сучасних умовах динамічного ринку нерухомості конкурентоспроможність агентства [20, с. 106] залежить не тільки від цінової політики або рекламної активності, але перш за все — від якості людського капіталу. Ефективна система управління персоналом виступає ключовим фактором сталого розвитку, зростання прибутковості та формування позитивного іміджу компанії.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення HR-системи агентства нерухомості «Моноліт С-2004» мають потенціал суттєво вплинути на внутрішні та зовнішні аспекти діяльності підприємства. Оцінка впливу змін у HR-системі на внутрішню конкурентоспроможність, фінансові результати та довгострокову стратегію агентства нерухомості «Моноліт С-2004». Завдяки

підвищенню рівня кваліфікації та сервісної орієнтації ріелторів очікується зростання рівня задоволеності клієнтів, збільшення повторних звернень і рекомендацій, зменшення кількості конфліктних ситуацій. Очікується, що рівень позитивних відгуків клієнтів (в Google, Facebook тощо) зросте на 20-30%, що покращить онлайн-репутацію компанії. Динаміка змін HR-показників в результаті реалізації програми представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Динаміка змін HR-показників в результаті реалізації програми

Критерій	До змін	Після впровадження заходів
Плинність кадрів	35% на рік	$\leq 20\%$ на рік
Середній строк роботи в компанії	6-7 місяців	11-14 місяців
Кваліфікація та залученість персоналу	Нерівномірна, залежить від ініціативи	Систематично підвищується через навчання
Адаптація новачків	Не структурована	Стандартизована програма адаптації
Виконання планів продажів	Виконання на 75-80%	Виконання на 90-100%

Джерело: складено автором самостійно

Внесені зміни в систему управління персоналом мають вагомий вплив на внутрішню конкурентоспроможність компанії на організаційному рівні. Одним з ключових наслідків є зміцнення бренду роботодавця. Завдяки підвищенню рівня задоволеності співробітників спостерігається зменшення кількості негативних відгуків на таких платформах, як Work.ua, DOU і Glassdoor. Поступово формується імідж стабільної компанії, яка пропонує перспективи професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це полегшує процес залучення кваліфікованих кадрів без необхідності робити значні витрати на рекрутингові кампанії. Покращення внутрішніх процесів і

зниження плинності кадрів позитивно впливають і на якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, призводить до зростання частки компанії на місцевому ринку. Протягом одного року очікується збільшення цієї частки на 5-10%, а також можливе розширення в нові сегменти, зокрема в сферу преміум-нерухомості, завдяки професіоналізму і стабільності команди.

Також прогнозується значне зростання фінансових показників. Очікуване збільшення чистого прибутку складе від 40% до 50% протягом першого року після введення змін, що в грошовому еквіваленті дорівнює приблизно 960 000 – 1 200 000 грн за 12 місяців. Прогноз впливу на фінансову результативність (прибутковість) одного агента з нерухомості буде дорівнювати 20-25%. Прогноз зміни ключових бізнес-показників після впровадження HR-заходів представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Прогноз зміни ключових бізнес-показників після впровадження HR-заходів

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень через 12 міс.
Середній дохід на 1 ріелтора/міс	28 000 грн	34 000-36 000 грн
Кількість угод на одного працівника	5 угод	6-6,5 угод
Загальний обсяг угод (на 10 ріелторів/міс)	50 угод	65 угод
Чистий прибуток (після оплати праці та витрат)	Умовно: 200 000 грн/міс	Умовно: 280 000-300 000 грн/міс

Джерело: складено автором самостійно

У довгостроковій перспективі компанія отримає стратегічні переваги. Стабілізація персоналу забезпечить можливість масштабувати бізнес без втрати якості. Зросте стратегічна гнучкість, що дозволить оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Крім того, підвищиться

інноваційна відкритість організації – персонал стане більш схильним до впровадження нових технологій і сучасних підходів у роботі. Покращення репутації також сприятиме зміцненню ділових зв'язків та формуванню довгострокових партнерств.

Отже, стратегічне вдосконалення HR-системи в агентстві «Моноліт С-2004» має комплексний позитивний вплив на ключові аспекти конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу. Інвестування в розвиток, мотивацію та утримання персоналу не тільки забезпечує короткострокову ефективність, але й формує довгострокову цінність для організації. Запропоновані зміни в системі управління персоналом агентства нерухомості «Моноліт С-2004» мають потужний позитивний вплив на ключові аспекти конкурентоспроможності та прибутковості організації. Інвестування в розвиток, мотивацію та утримання співробітників дозволить сформувати стійку команду професіоналів, значно підвищити ефективність, забезпечити ринкову перевагу в середньостроковій перспективі. Таким чином, стратегічне вдосконалення HR-системи має не тільки оперативний ефект, але й довгострокову цінність для бізнесу.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження системи управління персоналом на прикладі агентства нерухомості «Моноліт С-2004» з метою виявлення її сильних і слабких сторін, визначення впливу HR-політики на ефективність діяльності організації та розробки пропозицій щодо її вдосконалення.

1. Визначено сутність і підходи до формування системи управління персоналом. У результаті вивчення теоретичних засад встановлено, що система управління персоналом охоплює організаційні, економічні, психологічні та правові інструменти, спрямовані на ефективне використання трудового потенціалу. Виявлено, що в сучасному управлінні домінують поведінковий, компетентнісний і стратегічний підходи. Особливо актуальним є впровадження HR як стратегічного партнера бізнесу (модель Девіда Ульріха), з акцентом на аналітику, гнучкість, досвід працівника (Employee Experience) та цифрові технології.

2. Досліджено специфіку HR-системи в сфері нерухомості. У ході аналізу галузевих особливостей встановлено, що ринок нерухомості характеризується високою залежністю від індивідуальних результатів працівників, частою зміною складу персоналу, нестабільним навантаженням і емоційною складністю професії. У зв'язку з цим HR-системи повинні бути адаптивними, орієнтованими на швидке навчання, мотивацію, емоційне лідерство та підтримку work-life balance. Також розглянуто закордонний досвід, де професійна сертифікація, участь у асоціаціях, інвестиції в безперервне навчання та цифровізація є нормою.

3. Проаналізовано організацію роботи з персоналом в агентстві «Моноліт С-2004». Дослідження внутрішньої структури показало, що агентство має сформовану HR-службу з чітким розподілом обов'язків: рекрутинг, навчання, адаптація, оцінка. Практикуються наставництво, тренінги, використання CRM. Проте виявлено брак формалізованих кар'єрних

маршрутів, інструментів зворотного зв'язку та нематеріальної мотивації. Також зафіксована недостатня автоматизація процесів і перевантаження Excel-форматами.

4. Оцінено ефективність діючої системи управління персоналом. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами агентства є професійна команда, організація наставництва, підтримка розвитку. Слабкі місця — це висока плинність серед новачків, низький рівень морального заохочення, відсутність структури кар'єрного росту, слабка цифровізація. Ці недоліки призводять до втрати персоналу, перевантаження керівників та гальмування внутрішньої комунікації.

5. Встановлено взаємозв'язок між HR-процесами та результативністю діяльності агентства. Аналіз продемонстрував, що ефективність HR-процесів безпосередньо впливає на показники діяльності: продуктивність, задоволеність клієнтів, кількість угод, плинність кадрів. Наприклад, новацією останніх років стало посилення навчального компоненту — і саме в цей період зросла кількість успішних угод (з 312 у 2022 р. до 470 у 2024 р.), що свідчить про практичну результативність системного підходу до персоналу.

6. Запропоновано напрямки оптимізації HR-системи та обґрунтовано очікувані результати. Сформовано пропозиції щодо вдосконалення адаптації новачків (впровадження структурованих планів), покращення нематеріальної мотивації (визнання, звання, баланс роботи і життя), формалізації кар'єрної моделі (рольові маршрути), підвищення управлінських компетенцій керівників середньої ланки (лідерські тренінги). Розроблено економічне обґрунтування, згідно з яким впровадження змін потребує помірних витрат і дає високий прогнозований ефект: зниження плинності, підвищення залученості, зростання якості обслуговування і стабільності бізнес-процесів.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані як: практичний інструмент для вдосконалення HR-системи в малому та середньому бізнесі, зокрема у сфері послуг, основа для побудови комплексної кадрової стратегії в агентствах нерухомості, методична база для розробки

навчальних програм для нових ріелторів та адміністративного персоналу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на: більш глибокий аналіз впливу нематеріальних факторів мотивації, вивчення цифрової трансформації HR-процесів (HRM-системи, CRM-інтеграція), дослідження впливу корпоративної культури на збереження персоналу, оцінка ефективності гібридних форм зайнятості в сфері нерухомості.

Ефективна система управління персоналом є не тільки допоміжною функцією, а й стратегічним активом будь-якої організації, особливо в сфері нерухомості. Її розвиток здатний значною мірою зміцнити ринкові позиції агентства, забезпечити високу якість послуг, зростання прибутковості та формування стійкої команди професіоналів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан М. І. Управління персоналом: навчальний посібник. — Київ: Центр навчальної літератури, — 2021. — 352 с.
2. Власова Н. О. Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом Економіка і держава. — 2022. — № 4. — С. 45–49.
3. Бандурка О. Менеджмент персоналу: наук. посібник.— Харків: Форт, 2020. — 416 с.
4. Кучер, Л. Г. Управління людськими ресурсами в контексті організаційного розвитку. — Київ: Інститут управління персоналом, — 2020. — 312 с.
5. Пронко І. С. Оцінка ефективності HR-діяльності: практичні підходи Економіка та управління підприємством. 2021. № 2(35). С. 45–52.
6. Веселкова О. О. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2021. — 312 с.
7. Завадський І. Менеджмент організацій: підручник .— Львів: Новий Світ, 2020. — 544 с.
8. Deloitte. Глобальні тенденції людського капіталу 2023 року. URL: <https://www2.deloitte.com/>
9. Белановська, І. А. Стратегічний HR-менеджмент на українських підприємствах: аналітичний огляд. Журнал управлінських досліджень. — 2022. — № 3. — С. 55–67.
10. Гринько А. І. Управління людськими ресурсами. — Дніпро: УАД, 2021. — 288 с.
11. HR-асоціація України. Огляд HR-ринку України. URL: <https://www.uahr.org.ua/>
12. Дьяків О. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вдосконалення системи мотивації персоналу. Бізнес Інформ. — 2022. — № 7. — С. 80-84.

13. Кібальник О. О. Оцінка ефективності управління персоналом в умовах трансформаційної економіки. Інвестиції: практика та досвід. — 2022. — № 10. — С. 56-60.
14. Офіційний сайт агентства нерухомості «Моноліт С-2004» URL: <https://monolit2004.dp.ua/>
15. Ігнат'єва І. В. Управління персоналом: навчальний посібник. — Харків: ХНЕУ ім. Кузнець, 2021. — 364 с.
16. Скрипник А. В. Підбір персоналу: сучасні методи та інструменти. Економіка і держава. — 2023. — № 12. — С. 65-69.
17. Козлова О. В. Управління людським капіталом: навчальний посібник. — Київ: Академвид, 2023. — 278 с.
18. Кузнецова А. Ю. Психологія управління персоналом: навчальний посібник. — Львів: Магнолія, 2020. — 240 с.
19. Мачуленко Р. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. — Київ: Знання, 2023. — 390 с.
20. Тарасюк Г. Роль HR-менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту та промисловості. — 2021. — № 75. — С. 102–108.Ь
21. Литвиненко І. О. Аналіз кадрової політики в контексті ефективності управління підприємством. Економіка і суспільство. — 2021. — № 33. — С. 89-94.
22. Савченко В. Ф. Теорія та практика управління персоналом. — Київ: Каравела, 2020. — 356 с.
23. Гарвардський бізнес-огляд. Емоційний інтелект у лідерстві. URL: <https://hbr.org/>
24. HRZone. Визнання на роботі. URL: <https://www.hrzone.com/>
25. Чумаченко М. Г. Формування та реалізація стратегії розвитку персоналу підприємства. Економічний простір. — 2023. — № 178. — С. 120–125.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для опитування клієнтів агентства нерухомості «Моноліт С-2004»

Шановний клієнте!

Просимо Вас приділити кілька хвилин, щоб відповісти на запитання, які допоможуть нам покращити якість обслуговування. Ваші відповіді є конфіденційними і будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді для аналітики.

1. Як Ви оцінюєте загальний рівень обслуговування в агентстві?

(Виберіть один варіант)

- ☐ Відмінно
- ☐ Добре
- ☐ Задовільно
- ☐ Незадовільно

2. Як швидко Ви отримали консультацію після звернення?

- ☐ Протягом 1 години
- ☐ Протягом робочого дня
- ☐ Через 1-2 дні
- ☐ Більше ніж через 2 дні

3. Чи був ввічливий і професійний співробітник, з яким Ви спілкувалися?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

4. Яку послугу Ви замовляли?

(Можна вибрати кілька варіантів)

- ☐ Купівля нерухомості
- ☐ Продаж нерухомості
- ☐ Оренда/здача нерухомості
- ☐ Юридичний супровід
- ☐ Інше (вказіть): _____

5. Наскільки Ви задоволені результатом угоди?

- ☐ Повністю задоволений/-на
- ☐ Частково задоволений/-на
- ☐ Не задоволений/-на

6. Що Вам найбільше сподобалося у співпраці з нами?

(Відкрите питання).

7. Що, на Вашу думку, слід покращити?

(Відкрите питання)

8. Чи рекомендували б Ви наше агентство іншим?

☐ Так

☐ Ні

☐ Не впевнений/-на

9. Оцініть, будь ласка, роботу нашого персоналу за шкалою від 1 до 10:

Оцінка (1 — дуже погано, 10 — відмінно)

Компетентність співробітника —

Чесність і прозорість умов —

Швидкість реакції —

Доброзичливість і спілкування —

Загальне враження про співпрацю —

10. Ваші контактні дані (за бажанням):

Ім'я:

Телефон/E-mail:

Дякуємо за Ваш час і довіру!

Команда агентства нерухомості «Моноліт С-2004»