

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра міжнародних економічних відносин

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

### **«Конкурентоспроможність підприємства на ринку комерційної нерухомості»**

(на матеріалах ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine))

Студентки 2 курсу, 1м групи,  
Спеціальності 051 «Економіка»  
Спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

Чирюкової Юлії  
Костянтинівни

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Генералов Олександр  
Валентинович

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
професор

Кудирко Людмила  
Петрівна

Київ 2018

## АНОТАЦІЯ

Чирюкова Ю. К. «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ» (за матеріалами ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) м. Київ). - Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Міжнародна економіка». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню конкурентоспроможності підприємства на ринку комерційної нерухомості та розробці практичних рекомендацій з діяльності міжнародної компанії у сфері комерційної нерухомості на ринку України, аналіз стану ринкового середовища. Проаналізована динаміка показників діяльності підприємств консалтингової компанії.

Випускна кваліфікаційна робота містить дослідження теоритичних та практичних основ формування і діяльності ринку комерційної нерухомості, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)

*Ключові слова:* комерційна нерухомість, конкурентоспроможність, консалтингова компанія, попит, вакантність, орендна ставка.

## ANNOTATION

Chyriukova Y. K. “ COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE ON THE COMMERCIAL REAL ESTATE MARKET ” (based on the materials of Trident Consulting LLC trade as Cushman & Wakefield, Kiev city). - The manuscript.

Final qualification work in specialty 051 "Economy" with specialization «International economy”. - Kyiv National Trade and Economic University - Kyiv, 2018

The final qualifying work is devoted to the research of the company's competitiveness in the commercial real estate market and the development of practical recommendations on the activities of an international company in the field of commercial real estate in the Ukrainian market, analysis of the market environment. The dynamics of performance indicators of the consulting company is analyzed.

The final qualifying work includes research on theoretical and practical foundations for the formation and operation of the commercial real estate market, as well as recommendations for improving the competitiveness of Trident Consulting LLC trade as Cushman & Wakefield.

*Keywords:* commercial real estate, competitiveness, consulting company, demand, vacancy, rental rate.

Київський національний торговельно-економічний університет

## РЕФЕРАТ

### ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«Конкурентоспроможність підприємства на ринку комерційної  
нерухомості»**

(на матеріалах ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine))

Студентки 2 курсу навчання,

спеціальності 051

«Економіка»,

спеціалізації «Міжнародна

економіка»

Чирюкової Юлії

Костянтинівни

Науковий керівник:

канд. екон. наук,

доцент

Генералов Олександр

Валентинович

Київ 2018

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (86 найменувань) та 5-х додатків. Повний обсяг роботи становить 103 сторінок, у т.ч. список використаних джерел – 9 сторінок, додатки – 13 сторінок. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 25 таблиці, 10 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: Конкурентоспроможність підприємства на ринку комерційної нерухомості // Зб. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства на ринку комерційної нерухомості» розглянуто теоретичну базу та проаналізовано велику кількість наукових розробок, а також види, форми, типи комерційної нерухомості.

У другому розділі «Дослідження рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)» досліджено стан та тенденції розвитку ринку комерційної нерухомості України та світу. Проаналізована фінансово-господарська діяльність підприємства. Проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність консалтингової компанії ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine).

У третьому розділі «Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) на світовому ринку комерційної нерухомості» визначено пріоритетні напрями розвитку ринку комерційної нерухомості. Розроблено комплекс заходів

щодо підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії. А також спрогнозовано результати діяльності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) з урахуванням запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

Постановка проблеми конкурентоспроможності – є вирішальним фактором комерційного успіху в ринковій економіці. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товарів і послуг компанії умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, але і за умовами їх реалізації. Інакше кажучи, оцінка конкурентоспроможності – це досить великий комплекс заходів щодо аналізу відповідності стану товарів і послуг компанії умовам ринку тощо.

Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі необхідне підприємству, щоб визначити сильні та слабкі сторони, приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, зробити висновки для вироблення успішної конкурентної стратегії та підтримання конкурентних переваг.

Комерційна нерухомість на даному етапі свого розвитку знаходиться на стадії підйому. Практично всі прогнози у різних сферах є позитивними. У деяких сферах та деяких регіонах є можливості до сповільнення зростання орендних ставок та цін на нерухомість, але це сповільнення не буде критичним. Черговий крах на ринку нерухомості поки що не передбачається, враховуючи те, що ринок наразі показує стабільне зростання.

Головним трендом у сфері в найближчі роки стане запровадження інноваційних технологій у будівлях та приміщеннях, таких як роботизовані технології, Інтернет речей, блокчейн та інші. Це дозволить ефективніше та безпечніше використовувати офісний, складський та торговельний простір для забезпечення ефективної діяльності компаній та економії витрат за різними статтями. Крім того, консультування у сфері інноваційних технологій в нерухомості може стати дуже перспективною послугою для компаній-посередників не лише на міжнародному, а й на національному рівні.

Оцінка та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) виявив наявність резервів та необхідність її підвищення для збільшення частки ринку та утримання своїх позицій на ньому.

Напрями підвищення конкурентоспроможності повинні бути пріоритетними для цієї компанії. Сучасна ситуація на ринку комерційної нерухомості характеризується не великою кількістю учасників, серед яких є міжнародні компанії, які володіють значною часткою ринку. Саме тому, пріоритетним напрямком підтримання конкурентного потенціалу є поліпшення якості наданих послуг.

У цілому, за умови впровадження на підприємстві наданих рекомендацій можна очікувати поступового покращення показників господарської діяльності. При цьому не можна очікувати, що ефект впровадження наданих рекомендацій буде миттєвим – для того, щоб імплементація наданих пропозицій призвела до якісних зрушень у роботі підприємства необхідно забезпечити повний перехід компанії до вдосконаленого формату діяльності.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ	
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства .....	6
1.2. Види, форми, типи комерційної нерухомості .....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства .....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ТРАЙДЕНТ КОНСАЛТИНГ» (CUSHMAN & WAKEFIELD UKRAINE)	
2.1. Дослідження стану та тенденції розвитку ринку комерційної нерухомості України та Європи .....	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine).....	45
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) на ринку комерційної нерухомості. ....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ТРАЙДЕНТ КОНСАЛТИНГ» (CUSHMAN & WAKEFIELD UKRAINE) НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ	
3.1. Визначення пріоритетних напрямів розвитку ринку комерційної нерухомості України.....	66
3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) .....	73
3.3. Прогнозування результатів діяльності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) з урахуванням запропонованих заходів. ....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95



## ДОДАТКИ

### ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна стан як світової, так і української економіки потребує повного розуміння специфічних ринків, їхніх особливостей та можливостей прогнозування тих чи інших змін.

Роль комерційної нерухомості для сучасної економіки полягає у підвищенні комфорту життя та роботи людей, ефективності їх праці та умов, в яких співіснують жителі як сучасних технологічних мегаполісів, так і маленьких міст і територій. Комерційна нерухомість розуміється як специфічний вид майна, який приносить дохід своєму власнику та здається в оренду компаніям чи підприємцям.

Конкурентоспроможність підприємств є базовою основою національної конкурентоспроможності в частині економічної складової. Справжній успіх підприємства визначається його перевагою над конкурентами за основними параметрами конкурентоспроможності - якістю та ціною. Підприємства всіх груп намагаються проводити стратегії оптимального поєднання помірної ціни і непоганої якості продукції. Щоб отримати й утримати переваги в різних галузях, що становлять основу будь-якої розвиненої економіки, необхідно володіти перевагою у всіх складових системах. При управлінні конкурентоспроможністю продукції необхідно враховувати як фактори, що впливають на фінансово-економічну стійкість підприємства, так в цілому - ефективне і сталий розвиток підприємства, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності продукції.

У зв'язку з цим особливо актуальними стають проблеми формування конкурентного середовища, питання, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю окремих фірм і їх товарів, вибором основних методів та інструментів забезпечення конкурентних переваг в системі сучасних економічних відносин.

Серед основних вчених та дослідників, що займалися даним питанням, особливої уваги заслуговують Блонська В.І., Дикань В.Л., Довбуш Р.А., Жовновач Р.І, Кривешко О.В., А. Асаул, О. Гриценко, А. Грязнова, Л.

Єфремов, А. Карасьов, С. Максимов, Г. Стерник, М. Федотов, В. Циганенко. Саме комерційній нерухомості приділяється особлива увага в працях М. Пушкіної, В. Масленнікова, а також у Д. Фрідмана та Н. Оруєя.

Особливої уваги заслуговують наукові праці В. Лівшиця, Р. Манна, Є. Покопцевої та Є. Поліщук, які присвячені вивченню взаємозв'язку ринку комерційної нерухомості з іншими компонентами економічної системи.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку комерційної нерухомості.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти дослідження конкурентоспроможності на ринку комерційної нерухомості.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку комерційної нерухомості.

Виходячи з поставленої мети, завданнями написання роботи є:

- розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства;
- визначення видів, типів та форм комерційної нерухомості;
- дослідження методологічних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження стану та тенденції розвитку ринку комерційної нерухомості України та Європи;
- аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine);
- оцінення конкурентоспроможності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) на ринку комерційної нерухомості;
- визначення пріоритетних напрямків розвитку ринку комерційної нерухомості України та Європи;
- розроблення комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine);

– прогнозування результатів діяльності ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) з урахуванням запропонованих заходів.

Одержані результати можуть бути використані в компанії ТОВ "Трайдент Консалтинг" для покращення умов діяльності, а також як характеристика сучасного стану ринку нерухомості в Україні для запровадження кращої законодавчої бази, правил ведення статистики та звітності.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

Інформаційною базою дослідження виступають вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, законодавча база, офіційні внутрішні документи.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ

#### 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є однією із найважливіших категорій сучасної ринкової економіки, яка виявляється лише в умовах конкуренції. Проблема конкурентоспроможності підприємства відносно нова для економіки України. Актуальність даної проблеми зростає в результаті інтеграції України в міжнародні організації і подальшого розвитку ринкової економіки. Мінливі конкурентні умови потребують від підприємств вчасного відповідного реагування на зміни, що відбулися. Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження у виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників монополістів по відношенню до споживача.

Оскільки конкурентоспроможність визначається успіхами, досягнутими у виробництві, маркетингу та менеджменті, то за допомогою послідовного парного порівняння всіх відомих узагальнюючих показників, які застосовуються під час планування, обліку, складання звітності та після отримання фінансового результату господарської діяльності підприємства, В. Парсяк, І. Дибач пропонують виокремлювати три найважливіших, що є ключовими в зазначених сферах: собівартість виготовленої продукції (щодо виробництва), обсяг збуту продукції (щодо маркетингу), прибуток (щодо менеджменту). Оцінка та аналіз отриманих по них значень у результаті діяльності підприємства дає змогу визначити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства [10, с. 112].

Постановка проблеми конкурентоспроможності – є вирішальним фактором комерційного успіху в ринковій економіці. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товарів і послуг компанії умовам ринку,

конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, але і за умовами їх реалізації. Інакше кажучи, оцінка конкурентоспроможності – це досить великий комплекс заходів щодо аналізу відповідності стану товарів і послуг компанії умовам ринку тощо.

Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі необхідне підприємству, щоб визначити сильні та слабкі сторони, приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, зробити висновки для вироблення успішної конкурентної стратегії та підтримання конкурентних переваг. Виходячи з цього, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сфери послуг має базуватися на наступних принципах:

1) Спрямованість на споживача – конкурентоспроможність має визначатися сукупністю тих властивостей, які мають певний інтерес для споживачів і можуть задовольнити їх потреби.

2) Комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні враховувати і характеристики власної продукції, і продукцію конкурентів, і вимоги споживачів.

3) Об'єктивність – результати оцінки конкурентоспроможності повинні базуватися на достовірній інформації про фактори макро- і мікросередовища функціонування підприємства і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

4) Системність – оцінка конкурентоспроможності повинна базуватися на результатах системного аналізу впливу факторів макро- і мікросередовища підприємства в сукупності відносин і зв'язків між ними, тобто розглядати об'єкт як систему.

5) Динамічність – конкурентоспроможність слід розглядати по відношенню до конкретного моменту часу, з урахуванням змін у часі кон'юнктури на ринку послуг.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно виділення факторів, що впливають на можливості виграшу чи програшу організації в конкурентній боротьбі.

Зовнішніми факторами є [5; 7; 8; 10]:

- рівень відкритості економіки країни;
- рівні конкурентоспроможності країни, регіону, галузі;
- державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні;
- правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- податкові ставки;
- відсоткові ставки;
- національна система стандартизації та сертифікації;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- державна підтримка науки, освіти та інноваційної діяльності;
- прогресивність системи підготовки та перепідготовки кадрів в країні;
- кліматичні умови і географічне положення країни або регіону тощо.

Внутрішніми факторами є [5; 7; 8; 10]:

Структурні:

- прогресивність виробничої структури підприємства (гнучкі виробничі системи, автоматизовані модулі);
- досконалість організаційної структури підприємства, що дозволяє здійснювати вертикальну і горизонтальну інтеграцію з виробництва конкурентного товару;
- рівень уніфікації та стандартизації продукції, що випускається;
- рівень регулювання виробничих процесів з метою досягнення конкурентних переваг підприємства;
- досконалість інформаційної та нормативно-методичної бази управління конкурентоспроможним виробництвом;

1) Ресурсні:

- людські ресурси;
- фізичні ресурси;
- ресурс знань;

- грошові ресурси.
- 2) Інфраструктура
- транспортна система країни;
  - система зв'язку;
  - поштові послуги;
  - переказ платежів та коштів з банку в банк всередині і за межі країни;
  - система охорони здоров'я і культури;
  - житловий фонд і його привабливість з точки зору проживання і роботи.
- 3) Технічні:
- питома вага патентованих товарів, технологій, обладнання;
  - рівень якості виготовлення товарів.
- 4) Управлінські:
- стратегія підприємства;
  - менеджмент;
  - маркетинг;
  - організація поставок сировини, матеріалів і комплектуючих виробів.
- 5) Економічні:
- показники рентабельності продукції, виробництва, капіталу і продажів;
  - швидкість оборотності всіх видів матеріальних ресурсів;
  - фінансова стійкість функціонування підприємства;
  - частка експорту товарів.

Конкуренція може здійснювати позитивний і негативний вплив на зростання потенціалу конкурентоспроможності функціонуючих на ринку підприємств [4, с. 95]. Позитивний вплив конкуренції полягає в наступному. Рівень і ступінь конкуренції виступають як необхідні і достатні умови для формування та нарощування потенціалу зростання конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

Негативний вплив конкуренції виникає при невиконанні достатніх умов: відсутність рівноцінного доступу до наявних ресурсів; відсутність можливостей перерозподілу наявних ресурсів; відсутність заходів щодо державного захисту внутрішнього ринку від конкуренції імпортованих товарів; формування механізмів тарифного регулювання імпорту, забезпечення гарантій приватної власності і залучення інвестицій.

Розглядається така класифікація видів ринкової конкуренції по ряду ознак (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

### Характеристика різних форм ринків

Параметри (ознаки) ринку	Форми ринків			
	Досконала або чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість виробників	Багато	Багато	Багато (2-8)	Один
Кількість покупців	Багато	Так само	Два або більше	Один або декілька
Сила конкуренції	Дуже сильна	Сильна	Слабка	Відсутня
Доля на ринку	Мала	Мала	Велика	Весь ринок
Доступ до ринку	Відкритий	Ускладнений	Ускладнений	Заблокований
Об'єм продажів	Визначається конкурентоспроможністю і попитом на товар	Визначається конкурентоспроможністю і за договором учасників	Визначається конкурентоспроможністю і за договором учасників	Визначається попитом
Політика ціноутворення	На основі закону попиту і пропозиції	На основі попиту і конкурентоспроможності	Попитом і конкурентоспроможністю	Визначається виробником
Роль якості і конкуренції	Дуже висока	Дуже висока	Висока	Визначається ситуацією
Роль реклами в просуванні товару	Висока	Висока	Дуже висока	Визначається ситуацією
Норма прибутку виробника	Незначна	2-8%	8-20%	Більше 20%
Ефективність використання ресурсів	Дуже висока	Висока	Середня	Низька

Джерело: [4, с. 97].

У найзагальнішому сенсі під конкурентоспроможністю розуміється здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей.



Компанія може відповісти на ряд дуже важливих питань, коли проаналізуються і вивчаються конкурентні сили в даній галузі:

1. Виявити свої слабкі і сильні сторони.
2. Вчасно помітити нових учасників.
3. Визначити час появи товарів-замінників.

Таким чином, компанія для отримання максимального прибутку сама вправі визначитися у виборі оптимальної конкурентної стратегії, зайняти найбільш вигідне становище в галузі (на ринку) і вірну позицію для захисту від конкурентів.

Конкурентні переваги роблять компанію впізнаваною на ринку, захищають від впливів конкурентних сил. Основне завдання підприємств полягає в тому, щоб бути краще, ніж конкретні конкуренти, які виступають з підприємством на одному ринку. У зв'язку з цим будь-які результати діяльності повинні зіставлятися з результатами конкурентів.

Конкурентна перевага фірми не завжди очевидна. На практиці відмінності між фірмою і її конкурентами, які вибираються для оцінки переваги або недоліків. Можуть бути дуже суб'єктивними в залежності від того, чому керівництво надає значення. Конкурентні переваги обов'язково повинні знаходити реальне втілення в товарі, ціні, якості обслуговування, низьких витратах і інших показниках діяльності компанії і сприйматися споживачем, тобто вони повинні вимірюватися, оцінюватися. Вони мають бути:

- значущими, тобто помітно виділятися на тлі конкурентів;
- видимими, тобто помітними покупцями;
- значущими для споживача, тобто приносити вигоду;
- стійкими, тобто зберігати свою значущість в умовах змін середовища;
- унікальними, тобто надану вигоду не можна отримати у інших виробників товару;

- прибутковими для компанії, тобто обсяги виробництва, структура витрат і ринкові ціни на товар дозволяють успішно працювати в обраній сфері діяльності та отримувати достатній прибуток.

Під впливом мінливості чинників зовнішнього середовища конкурентні переваги компанії можуть зменшуватися або зовсім зникати. Основними причинами втрати конкурентних переваг є:

1. Погіршення факторних умов (збільшення витрат виробництва, зниження освітнього і кваліфікаційного рівня кадрів і ін.);
2. Зниження інвестиційної привабливості компанії та її інноваційного потенціалу;
3. Зниження здатності до адаптації (використання морально застарілого обладнання, тривалі терміни створення нової продукції та ін.);
4. Послаблення конкуренції на ринку;
5. Низькі доходи основних груп населення країни, що призводять до зниження вимогливості до якості товарів, що купуються і їх асортименту.

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства.

Часто поняття конкурентоспроможність підприємства зводиться до поняття здатність підприємства виробляти конкурентоспроможний товар. Однак, з огляду на те, що в даний час підприємства можуть виробляти різні види продукції і одночасно працювати на різних товарних ринках, рівень конкурентоспроможності підприємства і рівень конкурентоспроможності продукції не збігаються. Наявність одного або декількох видів конкурентоспроможної продукції не означає, що підприємство теж є конкурентоспроможним.

Перш за все, відзначається, що в якості бази для порівняння рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються дані по

підприємствам - конкурентам, а не товарам. Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність організації, незважаючи на їх взаємообумовленості, відрізняються за своєю сутністю:

- визначаються і застосовуються до різних часових проміжків (конкурентоспроможність продукції визначається в будь-який проміжок часу, а організації може бути застосована до тривалого періоду часу);
- конкурентоспроможність організації залежить від рівня конкурентоспроможності всього асортименту продукції та ефективності кожного виду діяльності;
- конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності організації [4, с. 97].

Таким чином, конкурентоспроможність товару чи послуги є основним результатом реалізації конкурентоспроможності підприємства. Можливості фірми конкурувати на певному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності продукції і сукупності соціально-економічних і організаційних чинників і методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби.

## **1.2 Види, форми, типи комерційної нерухомості**

Комерційна нерухомість - це майно, яке використовується виключно для цілей бізнесу та таке, яке здається в оренду для надання робочого простору, а не житлової площі. Комерційна нерухомість, починаючи від невеликих приміщень автостанцій до великих торговельних центрів, включає роздрібні торговельні приміщення різного призначення, офісні приміщення, торговельні центри, ресторани та магазини. Варто зазначити, що хоч готелі і використовуються для проживання, вони рахуються комерційною, а не житловою нерухомістю, адже приносять доходи від діяльності їх власнику.

Відповідно до одної з найпоширеніших точок зору ринок комерційної нерухомості є одним з різновидів інвестиційного ринку [19, с. 119], але деякі дослідники частково не погоджуються з даним визначенням. Дохідна нерухомість може розглядатися і як частина загального інвестиційного

портфеля, що дозволяє знизити загальний ризик, і як самостійний актив. Саме тому ринок комерційної нерухомості можна охарактеризувати як сферу вкладення капіталу в об'єкти нерухомості й систему економічних відносин, що виникають при операціях з нерухомістю. Такі відносини проявляються в процесі купівлі-продажу нерухомості, іпотеки, здачі об'єктів нерухомості в оренду та інших операціях [16].

Основними суб'єктами господарювання у сфері комерційної нерухомості в Україні виступають спеціалізовані організації, а також організації, які вважають комерційну нерухомість одним із напрямів свого інвестиційного портфелю (з одного боку) та клієнти, якими виступають орендарі і покупці (з іншого боку). Вказані вище суб'єкти господарювання переважно представлені національними та міжнародними організаціями та підприємцями, що оперуються на ринку або мають плани входження на нього.

Окрім цього, суб'єктами на ринку комерційної нерухомості як України, так і світу, можуть виступати посередники, якими є брокерські та консалтингові компанії, а також сприяючі організації, такі як будівельні компанії, юридичні компанії, банки, рекламні чи маркетингові агенції та інші компанії, що безпосередньо та опосередковано можуть бути залучені до процесу будівництва, консалтингу, продажів та інших послуг у сфері комерційної нерухомості. [19]

Комерційна нерухомість є одним з трьох основних типів нерухомості, разом з житловою та промисловою. Як випливає з назви, комерційна нерухомість використовується у комерційних цілях (житлова нерухомість використовується для проживання, а промислова для виробництва товарів). І хоч деякі підприємства володіють будівлями та спорудами, що займаються ними, більш типовим сценарієм є такий, коли інвестор володіє будівлями та спорудами, збираючи орендну плату від кожного підприємства, що проводить там свою операційну діяльність. Комерційна нерухомість може бути розбита на кілька різних категорій. На високому рівні, коли люди розглядають різні види комерційної нерухомості, вони зазвичай думають про торгові центри, офісні будівлі або склади. Але комерційна нерухомість є набагато більш

"точною", коли мова йде про визначення типів та форм майна. Далі наведено рисунок 1.1 з основними категоріями комерційної нерухомості.



Рис. 1.1 Категорії комерційної нерухомості. Джерело: [77]

Крім цього, об'єктами комерційної нерухомості можуть виступати земельні ділянки під розвиток (девелопмент), яким відводиться значна роль у транзакціях [23], новозбудовані та наявні будівлі, промислові споруди, окремі приміщення у будівлях, що представлені на ринку комерційної нерухомості та можуть бути продані або здані в оренду з метою їх подальшого використання у комерційних (бізнес-) цілях.

Комерційна нерухомість є досить широким поняттям майже у всіх сенсах. Насправді, це є корисним для інвесторів, оскільки воно забезпечує численні та різноманітні точки входження на ринок, і дозволяє інвесторам легко диверсифікувати зростаючі портфелі нерухомості. Чотирма основні видами у сфері нерухомості, як правило, є офісні, промислові та складські, торговельні та багатоквартирні (кондомініуми) приміщення. Кожен тип нерухомості ("клас активів") може бути розділений на підкатегорії. Наприклад, існує понад півтора десятка типів інвестиційних об'єктів торговельної нерухомості. Крім того, існує безліч інших типів комерційної нерухомості за межами цих чотирьох, включаючи готелі, ринок індивідуального зберігання, медичні приміщення, студентське житло, земля та

інше. Нарешті, майже кожен тип власності може бути поділений за якістю, маючи класифікацію А, В або С.

Більш детально про кожен із категорій та специфічні форми й типи комерційної нерухомості наведено далі [58]:

Офісні будівлі мають різноманітну форму: від 100-поверхових скляних хмарочосів на Манхеттені до одноповерхових цегляних будівель у сільській місцевості. Зазвичай їх поділяють за висотою, місцем розташування та цільовим використанням.

Одною з основних класифікацій за висотністю є класифікація, прийнята компанією Colliers та NAIOP (Асоція розвитку комерційної нерухомості), згідно якої:

- будівлі, що мають менше, ніж 7 поверхів - малоповерхові;
- будівлі від 7 до 25 поверхів - середньоповерхові;
- будівлі, що мають більше, ніж 25 поверхів - висотні.

В багатьох випадках привабливість офісних центрів для орендарів залежить саме від висотності будівель. Враховувати також потрібно те, що деякі користувачі офісних приміщень, такі як юридичні фірми, люблять офісні приміщення з хорошими видовими характеристиками, які можуть вразити клієнтів та найкращих потенційних робітників. І навпаки, креативні та технологічні компанії любляють офіси з перевагою у транспортній доступності, щоб мати можливість доступу до приміщень на велосипеді та використовуючи інші переваги у комфортності, що здебільшого недоступне у центральних районах та висотних будівлях, де потрібно ділити приміщення з орендарями сфери "старої економіки", такими як юридичні компанії чи компанії з надання послуг у сфері бухгалтерського обліку тощо. Більше того, ці споруди мають відмінності у матеріалах для їх побудови, власне вартості будівництва та експлуатаційних витратах.

Наступний поділ офісних приміщень - за місцем розташування. Зазвичай цей поділ має дві підгрупи:

- центральний діловий район;
- приміські райони.

В той час як в центральному діловому районі можна знайти будівлі різного рівня висотності, нижчі ставки у приміських районах зазвичай відповідають неякісному будівництву та застарілим технологіям, які вимагаються при будівництві висотних та, в деяких випадках, навіть низькоповерхових офісних будівель. Орендарі, що знаходяться в центральному діловому районі, зазвичай є компаніями усталеними та професійними, або технологічними компаніями, в той час як компанії менші орендують площу у приміських районах з нижчими орендними ставками та нижчою якістю офісної нерухомості.

Також офісні будівлі можуть відрізнятися за використанням. Найбільш поширеним, звісно, є звичайне використання приміщень під базовий офіс, що характерно для технологічних компаній або компаній з надання професійних послуг у різноманітних сферах. Деякі офісні будівлі можуть мати спеціалізовані поліпшення для орендарів. До прикладу, медичні офіси, які є одним з підтипів офісних приміщень, буде залучати орендарів, що працюють у медичній сфері, таких як лікарі або госпіталі. Ці приміщення можуть мати значні поліпшення для орендарів: до прикладу, розміщення спеціалізованого медичного обладнання, обладнання для зберігання медичних препаратів тощо. Натомість, такі приміщення важче перепрофілювати на звичайні офісні приміщення у разі виходу великого орендаря.

Крім того, офісні будівлі можуть використовуватися для важкого та промислового використання. У світовій практиці це використання відоме як гнучке.

За критерієм якості, Міжнародна Асоціація власників та управлінців будівлями (BOMA) виділяє наступні категорії: А, В, С [69].

Категорія А включає в себе найбільш престижні будівлі на ринку та такі, що мають найкраще місце розташування. Зазвичай вони є найбільш привабливими будівлями, збудованими з високоякісних матеріалів та використовуючи найновіші будівельні технології. Більше того, вони вирізняються професійним менеджментом, хорошою транспортною доступністю та здебільшого розташовані та видимі вулицях з високою

транспортною інтенсивністю. На багатьох ринках клас А може також бути поділений на підкатегорії, такі як Престиж-клас, клас ААА, АА та А. Характеристиками будівель класу А є наступні:

- висотна будівля переважно у центральному діловому районі;
- монолітна конструкція, дизайнерські рішення та хороший зовнішній вигляд;
- хороша транспортна доступність;
- орендарями виступають провідні компанії;
- управляється професійною компанією;
- вищі орендні ставки;
- найкращі системи вертикальної комунікації;
- цілодобова охорона;
- великий паркінг з цілодобовим доступом;
- послуги для орендарів;
- інші ексклюзивні переваги.

До категорії В відносяться більш старі будівлі з хорошим управлінням та якісними орендарями. Вони є досить функціональними та мають досить хороші системи пожежного захисту, охоронні та електросистеми. Характеризуються середнім рівнем інтер'єру та мають середні орендні ставки для свого району розташування. Характеристиками офісних будівель класу В є наступними:

- середній рівень екстер'єру та інтер'єру;
- можуть бути об'єктом інвестицій для компаній, що бажають інвестувати у оновлення будівлі до класу А;
- функціональні приміщення;
- хороший менеджмент.

Категорія С вважається найнижчою у сегменті офісної нерухомості. Вони зазвичай є старими та розташовані у приміських районах, мають нижчі орендні ставки та вищий рівень вакантності приміщень. Основні характеристики приміщень класу С:

- найнижчий клас офісних приміщень;



- старі офісні приміщення;
- розташовані у менш привабливих районах;
- архітектурні рішення гірші, ніж у інших класів офісних будівель;
- обмежена інфраструктура;
- потребує ремонтних робіт;
- нижчі орендні ставки.

Крім цього, також можуть виділяти приміщення класу І. Це приміщення з раніше промисловим призначенням, які були переоснащені та переобладнані під офісні потреби.

У Києві в 2014 році була прийнята нова, актуальна на сьогодні класифікація офісних приміщень. Авторами нової класифікації стали провідні консалтингові компанії у сфері комерційної нерухомості, ціллю яких було підвищення якості робочого середовища в сучасних офісних приміщеннях та створення об'єктивних правил співпраці у сегменті офісної нерухомості на локальному ринку.

Критерії нової класифікації офісних приміщень для Києва розділені на 5 основних функціональних груп: місце розташування, архітектурні особливості будівлі, паркінг, інженерні системи та управління будівлею. Всього в оновлену класифікацію включено 40 критеріїв. Для офісних будівель класу А оновлена класифікація визначає 30 обов'язкових і 10 рекомендованих критеріїв. Для офісних будівель класу В визначені 18 обов'язкових і 22 рекомендованих критерії. При цьому, як підкреслили розробники, для існуючих об'єктів критерії розташування і транспортної доступності є обов'язковими. З подальших розділів класифікації можуть бути опущені один-два обов'язкових критерії. Для об'єктів, які будуть вводитися в експлуатацію з 01.01.2018 р., винятків з обов'язкових умов не передбачається.

Ще одним важливим моментом нової класифікації є відмова від прив'язки до розташування класу А в Центральному діловому районі Києва. Іншими словами, об'єкт класу А тепер може розташовуватися і поза центральним діловим районом, але лише в місцях, що відповідають вимогам критеріїв розташування і якості, зазначених у новій класифікації.

Також, у новій класифікації офісів для Києва, представлені тільки два класи офісних будівель: клас А і клас В. Від класу С у новій системі критеріїв було прийнято рішення відмовитися [39].

Розглядаючи промислову нерухомість, її можна визначати як таку, що може використовуватися для цілей виробництва, складського зберігання товарів та як гнучкі приміщення (в тому числі для досліджень та розробок).

Виробничі приміщення: приміщення, що використовуються для виготовлення, збирання, виробництва сировини чи перетворення її на готові продукти. Таке майно, як правило, має 20-відсоткову частку офісних приміщень та може бути класифікована як нерухомість, що використовується для важкої або легкої промисловості.

Склади: приміщення, що здебільшого використовуються для зберігання або дистрибуції матеріалів, товарів та продукції. Ці будівлі мають менше 15 відсотків офісних приміщень, а сучасні об'єкти складської нерухомості мають вищі стелі для збільшення об'єму, що використовується для зберігання товарів. Категорія складських приміщень також може включати в себе приміщення, які використовуються як холодильні для зберігання продуктів харчування. В них також може знаходитися велика кількість морозильних камер.

Будівлі гнучкого використання (для досліджень та розробок): ці промислові споруди збудовані та спроектовані таким чином, щоб забезпечити своїм мешканцям гнучкість у використанні простору. В англійській мові їх іноді називають "flex/tech". По суті, вони є гібридом офісних та промислових приміщень і можуть мати більше 30% офісних приміщень.

Оскільки будівництво промислових об'єктів вимагає використання великої площі, паркування з низькою щільністю та місце для поворотів великих вантажних автомобілів, ця категорія практично ніколи не зустрічається в центральному діловому районі.

Торговельна нерухомість може бути як будівлею з одним орендарем, так і величезним торговельним центром. Багатоповерхові будівлі практично ніколи не використовуються у якості торговельних приміщень; натомість, в

основному лише перший поверх будівлі використовується під торговельні потреби.

Багатоквартирні житлові будинки також можуть використовуватися як комерційна нерухомість. Ця практика здебільшого розвинута у західних країнах. Найпоширенішим видом такої форми комерційної забудови є кондомініуми, які також поділяються на малоповерхові (2-4 поверхи), середньоповерхові (5-9 поверхів) та багатоповерхові (10 поверхів та вище).

Торговельні центри, які мають більше одного орендаря, групуються за розміром та типом орендарів. Міжнародна рада торговельних центрів (ICSC), що є найбільшою організацією у цій сфері у світі, вирізняє декілька типів торговельних центрів, в залежності від цих параметрів. Цю класифікацію наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Класифікація торговельних центрів згідно ICSC

Тип торговельного центру	Концепція	Площа, кв. м.	Доля якірних орендарів	Основна торгова зона, км
Регіональний центр	Змішаний асортимент, товари моди	35-37 тис.	50-70%	8-24
Супер-регіональний центр	Відрізняється більшим асортиментом	Більше 75 тис.	50-70%	8-40
Мікрорайонний центр	Товари щоденного попиту	3-14 тис.	30-50%	Близько 5
Окружний торговельний центр	Товари змішаного попиту, щоденного попиту	10-33 тис.	40-60%	5-10
"Лайфстайл" центр	Спеціалізовані магазини національних торгових мереж	14-47 тис.	0-50%	13-19
"Пауер-центр"	Якірні орендарі у певній популярній категорії марок	24-56 тис.	75-90%	8-16
Тематичний фестивальний центр	Центр розваг та відпочинку для туристів	8-24 тис.	-	-
Аутлет	Продаж від виробника	4-5 тис.	-	40-120

Джерело: [48].

У недалекому минулому, багатоквартирна забудова не сприймалася як комерційна, і більше асоціювалася з іншими житловими об'єктами, такими як приватні сімейні будинки. Тим не менш, у високорозвинених країнах багатоквартирна забудова стала об'єктом власності найбільших інституційних інвесторів, тому тепер ця категорія вважається однією з чотирьох головних категорій активів у комерційній нерухомості.

Говорячи про готельну нерухомість, варто зазначити, що основним критерієм поділу тут є наявність послуг та додаткових сервісів, що ці готелі надають.

Готелі повного сервісу: ці готелі, крім житлових номерів, мають у розпорядженні ресторани у складі готелю, конференц-зали, консьєрж-сервіс, торговельні зали, басейни та інші послуги для оздоровлення, відпочинку та розваг. До прикладу, серед таких готелів можна виділи мережі Hyatt, Ritz-Carlton, St. Regis, Westin та інші. Для готелів цього типу, їх успіх дуже чутливий до якості сервісів, зокрема харчування.

Готелі обмеженого сервісу: ці об'єкти знаходяться на сходінку нижче у сенсі обслуговування та додаткових послуг. В основному вони включають в себе кімнати для конференцій, фітнес-зали та басейн. Серед таких готелів можна назвати Fairfield Inn, Hampton Inn, Holiday Inn та багато інших.

Бюджетні готелі: такі готелі можуть запропонувати від одного до двох гостьових сервісів та додаткових послуг. Вони фокусуються на наданні основних потреб за досить низькі ціни. Прикладами можуть виступати EconoLodge, Super 8, Studio 6, Starwood's Aloft (який також відкрив двері у Києві в 2018 році) [58].

Земля, вартість якої визначається в основному оточенням та тим, що на ній може бути збудоване, поділяється на такі типи [77]:

- неосвоєні землі (greenfield land), якими можуть бути ферми або пасовища;
- заповнені землі (infill land), які зазвичай розміщені у місті та які вже були освоєні, але на даний час є вільними;

– закинуті ділянки (brownfield land) - ділянки, які раніше використовувалися у промислових або комерційних цілях, але тепер доступні для повторної забудови. Як правило, на таких ділянках є певні екологічні проблеми.

Категорії, наведені вище, характеризують всі основні типи та види комерційної нерухомості. Тим не менш, існують й інші категорії, які викликають увагу в інвесторів та якими вони володіють. Прикладами комерційної нерухомості спеціального призначення можуть бути сегмент індивідуального зберігання, автомобільні мийки, тематичні парки та парки розваг, церкви, театри, спортивні арени та багато інших типів будівель та споруд.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**

Об'єктивний процес формування ринкового середовища вимагає від суб'єктів господарювання забезпечення ефективного функціонування та швидкої адаптації до нових умов. Зацікавленість підприємств в успіху на ринку посилює необхідність підвищення конкурентоспроможності пропонованих товарів та послуг. Конкурентоспроможність виступає найважливішим чинником забезпечення безпеки об'єкта (його виживання в умовах фінансово-економічної кризи і зниження попиту) і його подальшого ефективного розвитку.

Низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств є однією із головних причин кризових явищ, які спостерігаються в економіці. Ця проблема є особливо актуальною на теперішній час. Для організації ефективного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це необхідний дієвий інструмент її оцінювання. При цьому варто враховувати, що через відмінні риси продукції різних галузей і специфіку попиту на неї не варто намагатися використовувати однаковий метод для аналізу конкурентоспроможності.

Достовірна оцінка можливостей підприємства дозволяє розробити успішну конкурентну стратегію і визначити становище підприємства на

ринку. Досягнення цієї мети можливо лише при проведенні оперативної і об'єктивної оцінки конкурентоспроможності. На сьогоднішній день у науковій літературі представлено велику кількість методик. Але нині відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, що була б визнана фахівцями-теоретиками та бізнесменами-практиками абсолютно задовільною.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [27, с. 234]. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Вибираючи метод оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати – з найменшими витратами та за короткий час отримати достовірну і повну інформацію, яка дозволить з мінімальною погрішністю об'єктивно, якісно і кількісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

Більшість науковців, що вивчають проблеми конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, не виділяють певну класифікацію, обмежуючись характеристиками окремих методів оцінки конкурентоспроможності [8, 10, 15, 4]. Деякі автори пропонують класифікації за одним або декількома критеріями. Так, Уланчук В.С. [25] виділяє дві основні групи:

– аналітичні методи (рейтингові методи, індекс мікроекономічної конкурентоспроможності, розрахунок ринкової частини, оцінка

конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості, на основі положень теорії ефективної конкуренції);

– графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності, матричні моделі).

У групі аналітичних методів об'єднані як конкретні моделі оцінки конкурентоспроможності, так і група методів (рейтингові), таким чином в одну класифікацію були зведені класифікації різних рівнів.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- За способом оцінки: якісні, кількісні;
- За формою представлення результатів: матричні, графічні, індексні;
- За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства: спеціальні, комплексні;
- За можливістю прийняття стратегічних рішень: поточні, стратегічні;
- За напрямом формування інформаційної бази: критеріальні, експертні;
- Залежно від конкретизованої мети оцінки: позиціонування у групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг;
- Залежно від конкретизованої мети оцінки: позиціонування у групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг.

Одним з найновіших і найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства В.В. Яцура. [27]

вважає метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг розглядається як спосіб стратегій та цілей роботи у порівнянні з першокласними підприємствами для гарантування довгострокової позиції на ринку.

Одну з успішних класифікацій методів оцінки конкурентоспроможності пропонує у своєму дослідженні В.А. Літвінова [17] Авторка наводить сім класифікаційних ознак, за якими групує методи оцінки:

- 1) За джерелами використаної інформації (експертний, експериментальний, документальний, маркетинговий.).
- 2) За стадіями життєвого циклу продукції (перед проектний, проектний, готового виробу, споживацький).
- 3) За періодом розрахунку (прогнозований, фактичний).
- 4) За номенклатурою критеріїв (однокритеріальний, двокритеріальний, багатокритеріальний).
- 5) За способом отримання інформації (внутрішні, зовнішні, незалежні).
- 6) За видами показників (диференційований, комплексний, змішаний).
- 7) За формою представлення результатів (розрахунковий, матричний, графічний).

Надана класифікація охоплює більшість існуючих методів оцінки і дає можливість диференціювати той чи інший метод за конкретними критеріями. Однак, її застосування для методів оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг не завжди можливо. Так, багато з існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на визнанні того, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо відбивається конкурентоспроможністю його продукції. Слід, однак, підкреслити, що конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства з наступних причин:

- по-перше, конкурентоспроможність продукції визначається за короткий з економічної точки зору період часу, оцінка ж конкурентоспроможності підприємства здійснюється за тривалий період;
- по-друге, рівень конкурентоспроможності продукції визначається для кожного його виду, а оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює не тільки всю номенклатуру продукції, що випускається підприємством, але й такі сфери його діяльності як маркетинг, фінанси, управління і т.д.;
- по-третє, в оцінці конкурентоспроможності підприємства зацікавлене керівництво, визначаючи доцільність виробничої діяльності;



споживач же при оцінці конкурентоспроможності продукції не цікавиться витратами на виробництво.

Господарство сфери послуг має ряд відмінностей від інших галузей народного господарства. Підприємство сфери послуг випускає специфічні товари і послуги, які іноді неможливо відділити одне від одного (так, у готельному господарстві це - продаж номеру і прибирання в ньому; надання послуг харчування, якщо вони входять у ціну проживання, тощо), тому неможливо оцінити конкурентоспроможність окремих видів продукції та послуг. Часом буває неможливо відділити матеріальну складову послуг (товари) від нематеріальної (послуги), а отже, є недоцільною класифікація методів за стадіями життєвого циклу продукції.

Також специфіка діяльності підприємств сфери послуг робить експериментальні методи дуже складними у використанні.

Одним з недоліків класифікації Літвінової В.А. можна визначити її складність. Кількість виявлених класифікаційних ознак не є вичерпною. На сучасному етапі розвитку економічної науки не представляється можливим класифікувати усі методи оцінки конкурентоспроможності у їх різноманітті. Поглиблення аналізу методів може призвести до виявлення безлічі чинників, які визначають конкурентоспроможність, а отже, класифікація методів може суттєво збільшитися. Надмірне збільшення класифікаційних ознак призведе до відмітної складності при користуванні даною класифікацією.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Необхідно зауважити, що оцінка конкурентоспроможності буде повною та комплексною тільки за умов врахування як кількісних, так і якісних показників. Це дозволить отримати більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства і чіткіше визначити його конкурентні позиції.

Таблиця 1.3

**Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності  
підприємств сфери послуг**

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінки конкурентоспроможності
За видами показників	– диференційовані; – комплексні; – змішані
За ступенем охоплення функціональних аспектів діяльності підприємства	– спеціальні; – комплексні
За способом здійснення оцінювання	– графічні: 1. багатокутник конкурентоспроможності; 2. метод «профілів»; – математичні; – матричні: 1. матриця БКГ; 2. матриця Ансоффа; 3. матриця Стрикленда-Томпсона 4. матриця конкурентних переваг Портера; 5. матриця Мак-Кінзі – аналітико-прогностичні
За джерелами використання інформації	– маркетингові; – експертні; – документальні
За об'єктом дослідження	– методи, засновані на оцінці продукції підприємства; – методи, засновані на аналізі виробничої діяльності підприємства; – методи, засновані на аналізі порівняльних переваг підприємств конкурентів; – комплексні методи
За періодом розрахунку	– прогнозований; – фактичний
За номенклатурою критеріїв	– однокритеріальний; – двокритеріальний; – багатокритеріальний

Джерело: розроблено автором за [5, 7, 25, 8, 17]

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки [15, с. 186].

Матричні методи оцінки є досить простими і дають наочну інформацію. Більш того вони засновані на розгляді процесу конкуренції в розвитку і в разі наявності правдивої інформації дають можливість здійснити досить якісний аналіз конкурентних позицій.

Методи, які базуються на проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції, пов'язують за допомогою поняття «ефективного споживання» конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару. Вважається, що конкурентоспроможність вище, чим вище якість товару і менше його вартість. Серед позитивних рис цих методів можна назвати: простоту і наочність проведення оцінки. Але разом з тим вони не дають повного уявлення про сильні та слабкі сторони в роботі підприємства.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці називають комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

Крім того, окремі науковці наголошують на тому, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів.

Відповідно до теорії ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються фірми, в яких найкращим чином налагоджена робота всіх підрозділів і служб.

Оцінка ефективності роботи будь-якої такої структури має на увазі оцінку ефективності використання нею ресурсів. Така методика оцінювання застосовується найбільше в оцінці промислових підприємств і включає всі найважливіші оцінки господарської діяльності, виключаючи дублювання

конкретних показників, дає можливість створити загальну картину конкурентного становища фірми на внутрішньому і зовнішньому ринку швидко і точно.

Для коректної оцінки і подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблено безліч методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, в залежності від завдань, поставлених перед початком проведення оцінки. Різноманіття існуючих сьогодні методів ускладнює вибір найкращих методів оцінки.

Здійснивши аналіз розроблених на сьогодні методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, можна прийти до висновку, що не існує ідеальної з усіх боків методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Виділені недоліки наявних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств обумовлюють сильно обмежені можливості практичного застосування більшої їх частини. Наприклад, від методу, за допомогою якого, здійснюється оцінка конкурентоспроможності фірми невиробничої сфери, суттєво залежить надійність отриманих результатів, простота їх ідентифікації та можливості подальшого застосування.

На сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Огляд сучасних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що усі вони володіють істотним недоліком: оцінка конкурентоспроможності підприємства лише констатує його поточний стан, але в сучасних ринкових умовах вона повинна по можливості дати прогноз на перспективу для отримання кращих результатів або уникнення втрат. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств найбільш ефективним буде одночасне застосування різних методик, результати яких доповнюють одна одну та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про її рівень. Щодо легкої промисловості, то для її підприємств найбільш прийнятними є комплексні методи, що засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства.

Отже, напрямком подальшого дослідження є розробка найбільш оптимальної методики, що дозволить у короткий термін та з мінімальними витратами кількісно і якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

### **Висновки до розділу 1**

Постановка проблеми конкурентоспроможності – є вирішальним фактором комерційного успіху в ринковій економіці. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товарів і послуг компанії умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, але і за умовами їх реалізації. Інакше кажучи, оцінка конкурентоспроможності – це досить великий комплекс заходів щодо аналізу відповідності стану товарів і послуг компанії умовам ринку тощо.

Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі необхідне підприємству, щоб визначити сильні та слабкі сторони, приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, зробити висновки для вироблення успішної конкурентної стратегії та підтримання конкурентних переваг.

Компанія для отримання максимального прибутку сама вправі визначитися у виборі оптимальної конкурентної стратегії, зайняти найбільш вигідне становище в галузі (на ринку) і вірну позицію для захисту від конкурентів.

Конкурентні переваги роблять компанію впізнаваною на ринку, захищають від впливів конкурентних сил. Основне завдання підприємств полягає в тому, щоб бути краще, ніж конкретні конкуренти, які виступають з підприємством на одному ринку. У зв'язку з цим будь-які результати діяльності повинні зіставлятися з результатами конкурентів.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що більшість використовуваних систем класифікацій методів оцінки конкурентоспроможності підприємств не повною мірою охоплюють всі існуючі методи. Це вимагає від дослідників подальшої розробки методичних

аспектів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що функціонують в умовах недостатності достовірної інформації про конкурентів.

Об'єктами на ринку комерційної нерухомості є власне нерухоме майно, а суб'єктами - основні гравці на цьому ринку, серед яких можна назвати консалтингові компанії, юридичні фірми, архітектурні бюро та інші.

Існує безліч видів та типів комерційної нерухомості, основними з яких є офісна, торговельна, складська (логістична), готельна, земля, а також специфічні види нерухомості, які слугують лише для певної діяльності, такої як спортивні заходи, рекреація тощо.

На сьогодні як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Вибираючи метод оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати – з найменшими витратами та за короткий час отримати достовірну і повну інформацію, яка дозволить з мінімальною погрішністю об'єктивно, якісно і кількісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом

Необхідно зауважити, що оцінка конкурентоспроможності буде повною та комплексною тільки за умов врахування як кількісних, так і якісних показників. Це дозволить отримати більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства і чіткіше визначити його конкурентні позиції.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ТРАЙДЕНТ КОНСАЛТИНГ» (CUSHMAN & WAKEFIELD UKRAINE)

#### 2.1. Дослідження стану та тенденції розвитку ринку комерційної нерухомості України та Європи

Згідно зі звітом компанії Cushman & Wakefield «ДНК комерційної нерухомості Європи» [80], на європейському ринку офісної нерухомості вже восьмий квартал поспіль фіксується безперервне зростання орендних ставок, яке у третьому кварталі 2018 року склало 0,7%.

За рік орендні ставки на європейському ринку офісної нерухомості зросли найбільше - на 2,5%. Тим часом, річний ріст орендних ставок на ринку складської та логістичної нерухомості склав 1,8%, що майже дорівнює показнику 3 кварталу 2018 року (1,9%) і є найвищим з 2008 року.

На противагу цьому, орендні ставки в секторі торговельної нерухомості хоч і відновилися після фінансової кризи та є на 30% вищими порівняно з 2008 роком, що підтримується значним зростанням у Західній Європі, проте знизилися на 0,4% у третьому кварталі поточного року та на 0,5% від показника відповідного періоду минулого року.

Найджел Алмонд, керівник департаменту аналітики у компанії Cushman & Wakefield в Лондоні, сказав: «Динаміка орендних ставок на ринках Франції, Німеччини, Скандинавії, країн Бенілюксу та Об'єднаного Королівства відновилася після фінансової кризи у всіх секторах комерційної нерухомості. Орендні ставки зараз знаходяться на рівні або трохи вище докризового показника. Напівпериферійні ринки, що включають Ірландію, Італію, Португалію, регіон Центрально-Східної Європи та Іспанію, відчули більш жорсткий посткризовий період, але зараз орендні ставки вздовж основних торговельних коридорів у цілому покривають витрати, що підкреслює попит на якісні приміщення в ключових містах Європи». Річний ріст орендних ставок у сегменті офісної нерухомості перевищував 2% п'ять

кварталів поспіль, проте у третьому кварталі 2008 року він усе ще на 1,4% нижче докризового рівня[80].

Зростання орендних ставок було зареєстровано у 12 з 47 досліджуваних ринків, а лідирувала у цьому кварталі Німеччина (Мюнхен - 4,1%, Гамбург - 1,9%, Берлін - 1,6%). Ринки Великобританії також демонстрували деякий приріст (Бристоль - 6,2%, Единбург - 4,5% та Ньюкасл - 2,1%) на фоні стабільного попиту та низької вакантності. Найбільше зростання зафіксоване у Софії, де орендні ставки підвищилися на 7,1% в кварталному вимірі, а річний ріст склав понад 11%, що спровоковано високим попитом.

В цілому, дохідність офісної нерухомості в Європі знизилася на 1 базисний пункт (б.п.) і склала 4,4%, оскільки лише 7 із 47 досліджуваних ринків демонстрували зниження дохідності, що коливалася між 10 і 25 б.п. Ставки дохідності офісної нерухомості у Мюнхені знизилися на 10 б.п. і склали 2,7%, і зараз це ринок з найнижчою дохідністю у Європі. Загалом, на чотирьох з п'яти німецьких ринків офісної нерухомості відбулося зниження ставок дохідності, на чолі з Франкфуртом на рівні 25 б.п., що стримує високий попит серед інвесторів та основні показники ринку. У Будапешті та Лісабоні також зареєстровано зниження дохідності на 25 б.п.[82].

Складська нерухомість в Європі продовжує демонструвати високі показники як на орендному, так і на інвестиційному ринках з кварталним зростанням орендних ставок нарівні з офісами і, безумовно, найсильнішим зниженням дохідності. Дохідність кращих логістичних приміщень знизилась на 5 б.п. у порівнянні з попереднім кварталом і на 41 б.п. у річному вимірі, до рівня 5,9%.

Регіональні ринки Об'єднаного Королівства найбільше сприяли загальному зростанню орендних ставок в Європі на 0,7%, включаючи Лідс (8,7%), Кардіфф (8,3%) та Бристоль (3,6%). Це обумовлено високим попитом з боку орендарів, що поглинають нову пропозицію в умовах дефіцитного ринку. Зростання було також зафіксоване в Москві (6,6%), Дубліні (4,4%) та Будапешті (3,8%)[81].



Загальна дохідність в Європі опустилася до 5,9%, що на 5 б.п. нижче, ніж у другому кварталі 2018 року. Зниження ставок дохідності на 20 б.п. було зафіксовано в Бенілюксі, причому дохідність на ринках Брюсселя і Антверпену знизилася на 40 б.п., з 5,9% до 5,5%. В цілому зниження дохідності спостерігалось на 17 з 45 досліджуваних логістичних ринків. Загальна дохідність в Німеччині знизилася на 11 б.п. за квартал і на 65 б.п. в річному обчисленні до 4,45%, при цьому на всіх досліджуваних ринках зареєстровані схожі показники (від 4,4% до 4,6%).

За підсумками кварталу, лише 4 з 41 досліджуваного ринку торговельної нерухомості продемонстрували зростання орендних ставок: Прага (4,5%), Стокгольм (3,7%), Лондон (2,3%) та Гельсінкі (1,4%). Це зростання компенсувалося значним зниженням ставок у Стамбулі, що призвело до зменшення загальноєвропейського показника на 0,4%. На відміну від процвітаючих секторів офісної та логістичної нерухомості, орендні ставки на торговельні приміщення в провідних п'яти містах Німеччини залишалися без змін протягом останніх 18 місяців[73].

Тим часом, ставки дохідності зростали на більшості ринків протягом другого кварталу поспіль, вперше за період з першого кварталу 2012 року. Ставки дохідності на регіональних ринках Об'єднаного Королівства зросли на 25 б.п. у Кардіффі, Манчестері та Ньюкаслі. Значно зросла дохідність і в Стамбулі та Цюріху, що призвело до зростання середньозважених ставок дохідності у Європі на 3 б.п., до 3,25%. Об'єднане Королівство все більше віддаляється від рекордно низького рівня дохідності 3,12%, зафіксованого у другому кварталі 2016 року. Усі інші основні ринки знаходяться на найнижчому рівні за останні 10 років.

У першому півріччі 2018 року економічна ситуація в Україні залишалася стабільною, а волатильність обмінного курсу була помірною. Експерти прогнозують зростання реального ВВП з 2,5% у 2017 році до 3,2% у 2018 році у зв'язку із збільшенням споживчих витрат і відновленням позитивної інвестиційної динаміки. Подальше економічне зростання буде залежати від отримання наступних траншів МВФ, хоча виконання його вимог,

непопулярних серед населення, може суттєво знизити виборчий рейтинг теперішньої влади напередодні виборів 2019 року.[73]

На ринку офісної нерухомості в Києві посилення попиту у поєднанні з низькою новою пропозицією призвело до підвищення орендних ставок на приміщення найвищої якості упродовж першого півріччя 2018 року. Відбулося подальше зниження первинної вакантності до рівня 7,2% станом на червень 2018 року, що є найнижчим показником за період з Q1 2009 року.

Нова пропозиція у сегменті торговельної нерухомості в Україні у першому півріччі 2018 року склала приблизно 136 000 кв.м (GLA). Упродовж періоду в Києві були відкриті перші черги "Рітейл парку Петрівка" і ТРЦ Rive Gauche компанії SEETRUS (раніше - "Іммошан"), а також ТРЦ Smart Plaza Polytech у складі житлового комплексу компанії UDP. Крім того, свою роботу розпочали нові гіпермаркети будівельних матеріалів "Епіцентр" у Києві та Миколаєві. Більше об'єктів торговельної нерухомості заплановані до відкриття упродовж періоду до 2020 року, що створює цікаві можливості для розвитку торговельних мереж на українському ринку.

У першому півріччі 2018 року в сегменті складської і логістичної нерухомості в Києві та передмісті були введені в експлуатацію приблизно 11 660 кв.м. Нова пропозиція складалася здебільшого з об'єктів, які були побудовані компаніями для власних операційних потреб. Внаслідок невеликого обсягу нової пропозиції у сегменті впродовж періоду з 2016 року і подальшого посилення попиту орендарів, за перші 6 місяців 2018 року загальна вакантність знизилась на 0,8% і досягла 3,2% наприкінці червня 2018 року.[75]

Завдяки покращенню ринкової динаміки, у першому півріччі 2018 року обсяг вторинного інвестування на ринку комерційної нерухомості в Україні перевищив показник 2017 року на 24% і був майже вдвічі більшим, аніж у 2016 році. Експерти Cushman & Wakefield очікують, що до кінця 2018 року інвестиційна динаміка в сегменті залишатиметься позитивною.



Рис. 2.1 Попит, вакантність і орендні ставки в сегменті офісної нерухомості в Києві у 2008-2018 рр.

Джерело[73]

Станом на червень 2018 року загальна орендна площа офісних приміщень у Києві склала приблизно 1,87 мільйона кв.м (GLA). Даний показник не враховує площу державних установ і офісних будівель, споруджених до 2000 року компаніями для власного використання (Таблиця 2.1).

У Києві приблизно 93% усіх офісних приміщень, які підлягають класифікації, розташовані на західному березі ріки Дніпро: в нецентральных районах міста (34%), у Центральному діловому районі (ЦДР) (27%), на Подолі (11%) та в інших центральних районах за межами ЦДР (Рисунок 2.1)

Упродовж перших 6 місяців 2018 року обсяг ринку офісної нерухомості в Києві збільшився на 25 300 кв.м за рахунок відкриття наступної черги Інноваційного парку UNIT.City, бізнес-центру "Майдан Плаза" та кількох офісних будівель орендною площею до 5 000 кв.м кожна.

У другому півріччі 2018 року нова пропозиція у сегменті потенційно може скласти приблизно 52 800 кв.м (GLA) . Зокрема, планується введення в експлуатацію наступної черги UNIT.City, останньої черги бізнес-центру ASTARTA Organic Business Centre, а також бізнес-центру "Європасаж"[65].

Завдяки порівняно високому попиту орендарів, поступовому зниженню вакантності та стабілізації орендних ставок, девелопери стають все впевненішими у комерційному потенціалі ринку офісної нерухомості в Києві. Однак висока вартість кредитного фінансування залишається основною перешкодою для значного збільшення нової пропозиції у сегменті в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.1

**Основні показники ринку офісної нерухомості у Києві  
у 2016- II кв. 2018 рр.**

Показник	2016	2017	I квартал 2018	II квартал 2018
Загальний обсяг ринку (кв.м)	1 805 000	1 848 300	1 864 390	1 873 580
Нова пропозиція (кв.м)	20 740	43 320	16 130	9 191
Обсяг орендованих приміщень (кв.м)	177 100	205 000	36 000	45 800
Чисте поглинання (кв.м)	124 300	160 600	18 000	38 200
Рівень вакантності (%)	15,6	8,9	8,7	7,2
Орендна ставка на приміщення найвищої якості (\$ / кв.м / місяць)	15-25	19-27	20-28	20-28

Джерело [73]

Примітка: Всі показники вказані на кінець періоду і можуть підлягати подальшому уточненню. Показники обсягу зданих в оренду (поглинутих) офісних приміщень і вакантності не враховують суборенду.

Київ, Одеса, Львів, Дніпро і Харків є найбільшими містами України, які привертають особливий інтерес торговельних мереж, девелоперів та інвесторів. Останнім часом також зростає інтерес учасників ринку до Запоріжжя. Сумарна кількість офіційно зареєстрованого населення у цих шістьох містах становить приблизно 7,9 мільйона жителів.

Наприкінці червня 2018 року загальний обсяг сучасних торговельних приміщень у шести найбільших містах України склав приблизно 3,7 мільйона

кв.м або 476 кв.м на 1 000 мешканців. Цей показник враховує усі об'єкти торговельної нерухомості орендною площею від 5 000 кв.м, у тому числі торговельні центри та окремі супермаркети / гіпермаркети. Наразі експерти вже фіксують інвестиційну зацікавленість найближчими європейськими сусідами України.

В Україні ринок торговельної нерухомості найбільш розвинутий у Києві, в той час як у Львові та Запоріжжі обсяг ринку сучасних торговельних приміщень є найменшим. Виходячи з офіційних показників чисельності населення, найбільш насиченим з розрахунку на 1 000 мешканців є ринок торговельної нерухомості в Києві та Одесі, а найнижчі показники – у Запоріжжі та Харкові. (Рисунок 2.2)

Хоча в 2016 році пропозиція на ринку торговельної нерухомості у Києві склала приблизно 171 000 кв.м, що перевищило показник 2015 року в 5,5 разів, торговельний центр мікрорайонного формату АСАДЕМ СІТІ орендною площею 8 000 кв.м був єдиним торговельним центром, відкритим у місті в 2017 році[72].

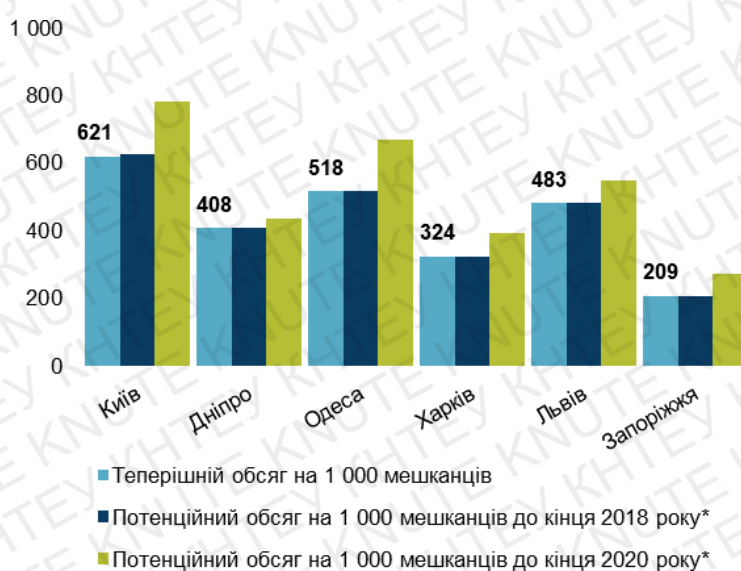


Рис.2.2 Насиченість ринку торговельної нерухомості у найбільших містах України у першому півріччі 2018 року (кв.м на 1 000 мешканців)

Джерело[73]

Примітка: Дані представлені на кінець періоду і враховують усі ТЦ/ТРЦ та окремі гіпермаркети / супермаркети орендною площею від 5 000 кв.м.

У першому півріччі 2018 року нова пропозиція у сегменті торговельної нерухомості у Києві склала приблизно 94 000 кв.м (GLA). До показника входять перші черги "Рітейл парку Петрівка" і ТРЦ Rive Gauche компанії CEETRUS (раніше "Іммошан"), а також ТРЦ "Smart Plaza Polytech" компанії UDP. Крім цього, у березні 2018 року на Петрівці був відкритий торговельний центр "Епіцентр" загальною площею приблизно 54 000 кв.м, у який була інкорпорована будівля ТЦ "Альта Центр", придбаного компанією у 2016 році. Станом на червень 2018 року загальний обсяг ринку торговельної нерухомості в Києві склав понад 1,8 мільйона кв.м (GLA) або 621 кв.м на 1 000 жителів.

У структурі ринку торговельної нерухомості в Києві переважають ТЦ і ТРЦ, частка яких становить приблизно 70%. При цьому сукупна орендна площа ТЦ і ТРЦ, які працюють у місті, становить приблизно 1,28 мільйона кв.м (GLA) або 436 кв.м (GLA) на 1 000 мешканців (згідно офіційних статистичних даних).

На друге півріччя 2018 року в Києві заплановане відкриття торговельних центрів Good Life і Smart Plaza Obolon, загальна площа яких становить приблизно 19 500 кв.м. Також на стадії будівництва сьогодні є декілька торговельних центрів кумулятивною орендною площею порядку 457 000 кв.м, відкриття яких планується у 2019-2020 роках і збільшить теперішній обсяг ринку торговельної нерухомості в Києві на 26%. Серед таких об'єктів ТРЦ River Mall, ТРЦ Retroville, ТРЦ Blockbuster Mall, ТРЦ Ocean Mall і ТРЦ Lukyanivka Mall.

В контексті інших обласних центрів України, у 2017 році був відкритий ТРЦ Kadorr City Mall в Одесі та спеціалізований меблевий ТЦ "Мій Дім" у Миколаєві. Гіпермаркет будівельних матеріалів і товарів для дому «Епіцентр» у Миколаєві став єдиним об'єктом торговельної нерухомості, відкритим за межами Києва у першому півріччі 2018 року[72].

Загальний обсяг сучасних складських приміщень у Києві та передмісті наприкінці червня 2018 року склав приблизно 1 865 000 кв.м (GLA). Окрім сухих складів, цей показник враховує сучасні спеціалізовані холодильні та

морозильні, а також хімічні та фармацевтичні складські приміщення, площа яких у Київському регіоні оцінюється у 405 000 кв.м.(Таблиця 2.2)

Серед найбільших об'єктів упродовж наступних 3 років у регіональних містах України планується відкриття ТРЦ OVI в Одесі компанії SEETRUS (раніше "Іммошан"), ТРЦ Alexander Plaza групи компаній «Александр-Строй» у Запоріжжі, а також ТРЦ "Нікольський" у Харкові і ТРЦ "Фабрика-2" у Запоріжжі компанії "Будхаус Груп".

Таблиця 2.2

**Основні показники ринку торговельної нерухомості у Києві 2016-2018 рр.**

Показник	2016	2017	I квартал 2018	II квартал 2018
Загальний обсяг ринку (кв.м)	1 720 340	1 728 340	1 760 580	1 822 580
Нова пропозиція (кв.м)	170 880	8 000	32 240	62 000
Орендні ставки на приміщення в найкращих торговельних центрах (\$ / кв.м / місяць)	45-65	50-70	52-75	55-75
Орендні ставки на кращі приміщення вздовж торговельних коридорів (\$ / кв.м / місяць)	35-80	55-85	57-90	57-90

Джерело [73]

У першому півріччі 2018 року нова пропозиція на ринку складської і логістичної нерухомості в Києві та передмісті оцінюється на рівні 11 660 кв.м і складається здебільшого з об'єктів, які були побудовані компаніями для власних операційних потреб. Внаслідок невеликого обсягу нової пропозиції у сегменті та подальшого посилення попиту орендарів, за перші 6 місяців 2018 року загальна вакантність знизилась на 0,8% і досягла 3,2% наприкінці червня 2018 року. Більшість сучасних складських комплексів у Київському регіоні розташовані вздовж автомобільної траси М-06 (Київ-Житомир- Чоп), а також уздовж траси М-01 (Київ-Москва) та кільцевої дороги між містами Бровари і Бориспіль (Рисунок 2.3).

Продовжуючи тенденцію кількох попередніх років, девелоперська активність на ринку складської та логістичної нерухомості в Києві та передмісті у першому півріччі 2018 року залишалася дуже низькою. Нова пропозиція складалася з трьох відносно невеликих складів загальною площею 11 660 кв.м.

Згідно з експертною оцінкою Cushman & Wakefield, у другому півріччі 2018 року нова пропозиція у сегменті складської та логістичної нерухомості у Київському регіоні складе приблизно 45 000 кв.м. Зокрема планується введення в експлуатацію наступної черги логістичного комплексу Universal Logistic Park і кількох інших невеликих складських комплексів.

Подальший девелопмент ряду інших об'єктів складської і логістичної нерухомості в Києві та передмісті залежатиме від політичної стабільності та загальної економічної ситуації в Україні після президентських та парламентських виборів, а також у багатьох випадках базуватиметься на попередніх договорах оренди чи підході built-to-suit.



Рис. 2.3 Основні показники ринку складської і логістичної нерухомості в Києві та передмісті 2005-2018 рр.

Джерело [73]

Примітка: Всі показники представлені на кінець періоду.

Декілька компаній анонсували свою готовність розпочати девелопмент об'єктів у Київському регіоні, коли базові орендні ставки на рівні \$4,8-5 за



кв.м у місяць будуть досяжними на ринку, і орендні ставки на кращі логістичні приміщення поступово наближаються до цього показника.

Згідно з оцінками Cushman & Wakefield, загальний обсяг чистого поглинання на ринку складської та логістичної нерухомості у Київському регіоні упродовж перших 6 місяців 2018 року досяг 25 500 кв.м, що на 21% перевищує річний показник за 2015 рік і лише на 24% є нижчим показника за весь 2016 рік. (Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3

**Основні показники ринку складської і логістичної нерухомості в Києві та передмісті 2016-2018 рр. (Враховуючи допоміжні офісні і мезонінні приміщення)**

Показник	2016	2017	I квартал 2018	II квартал 2018
Загальний обсяг ринку (кв.м)	1 816 790	1 853 290	1 853 290	1 864 950
Нова пропозиція (кв.м)	25 300	36 500	0	11 660
Обсяг орендованих приміщень (кв.м)	116 190	190 115	45 000	76 200
Чисте поглинання (кв.м)	31 700	115 655	7 000	18 500
Рівень вакантності (%)	8,4	4,0	3,7	3,2
Орендна ставка на приміщення найвищої якості (\$ / кв.м / місяць)	2-4	2,8-4,2	3,2-4,5	3,5-5,0

Джерело [73]

Девелоперська активність на ринку складської та логістичної нерухомості у Києві та передмісті до кінця 2018 року залишатиметься невисокою.

У довгостроковій перспективі очікуване подальше поліпшення динаміки ділової активності в Україні і посилення попиту з боку орендарів можуть призвести до зниження вакантності, підвищення орендних ставок і, як результат, збільшення нової пропозиції на ринку складської та логістичної нерухомості в Київському регіоні.

Деякі девелопери також беруть до уваги ризики, пов'язані із президентськими та парламентськими виборами в Україні у 2019 році, і тому

планують прийняти рішення про початок девелопменту своїх нових об'єктів складської і логістичної нерухомості в Київському регіоні після розуміння їх результатів і подальшого курсу розвитку країни.

Еластичність пропозиції складської нерухомості до ціни вища порівняно з іншими сегментами ринку комерційної нерухомості в Україні. Виходячи з цього, за сприятливих ринкових умов динаміка будівництва нових складських і логістичних об'єктів у Київському регіоні може відновитися відносно швидко.

Багато орендодавців йшли на поступки і пропонували знижки на орендні платежі, щоб утримати тих орендарів, з якими договори оренди були підписані раніше. В окремих випадках орендодавці були готові укласти додаткові договори до існуючих договорів оренди, щоб зафіксувати орендну ставку з прив'язкою до обмінного курсу, прийнятого для обох сторін, на термін до одного року. Водночас власники складських і логістичних об'єктів з низькою чи нульовою вакантністю були менш відкритими до переговорів з орендарями щодо умов оренди.

Якщо розглядати більш довгостроковий період прогнозування, очікуване поліпшення динаміки ділової активності в Україні і посилення попиту з боку орендарів можуть призвести до зниження вакантності та підвищення орендних ставок у сегменті складської і логістичної нерухомості в Київському регіоні.

Основою ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція - це головна рушійна сила розвитку господарюючих суб'єктів ринку та економіки в цілому. Основним суб'єктом ринкових відносин є підприємство, і для успішного функціонування воно повинно мати здатність витримувати конкурентну боротьбу.

Зниження інвестиційної привабливості європейського ринку нерухомості створює потенціал для українського ринку. Наразі експерти вже фіксують інвестиційну зацікавленість найближчими європейськими сусідами України.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)**

Cushman & Wakefield - провідна консалтингова компанія у сфері нерухомості, що допомагає клієнтам удосконалювати умови, в яких люди живуть, працюють та здійснюють покупки. 45 000 експертів компанії у понад 70 країнах допомагають орендарям та інвесторам оптимізувати вартість їх нерухомості, поєднуючи кращий міжнародний досвід із глибокими знаннями місцевої специфіки. Cushman & Wakefield – один з найпотужніших лідерів на ринку комерційної нерухомості з доходом у 6 мільярдів доларів. Основними напрямками роботи компанії є агентські послуги, представлення інтересів орендарів, аналітика ринку та консультації з питань девелопменту, оцінка нерухомості та стратегічний консалтинг, ринки капіталу, а також управління об'єктами нерухомості[44].

Компанія була заснована у Нью Йорку у 1917 Дж. Клайдсдейлом Кушманом і Бернардом Вейкфілдом. Розширюючи свою діяльність спочатку в США, а потім на інших континентах, Cushman & Wakefield на сьогодні є компанією із 300 офісами по всьому світу. Київський офіс компанії був відкритий у 1994 році та став першим міжнародним консалтинговим агентством у сфері комерційної нерухомості в Україні.

Показники діяльності компанії на ринку комерційної нерухомості України:

- 4850 клієнтів
- Оцінено 4900 об'єктів нерухомості
- 492 млн. дол. – об'єм інвестиційних угод

Компанія може бути корисна як для інвесторів, девелоперів та банків (агентські та консультаційні послуги, ринки капіталу, аналітика та консалтинг з питань девелопменту, інвестиційний консалтинг і брокеридж, управління та експлуатація нерухомості, оцінка нерухомості), так і для орендарів (стратегія організації робочого простору, формування портфелю активів, пошук об'єктів та проведення переговорів).

Щодо організаційної структури компанії, то вона є вертикально інтегрованою та може бути схематично зображена наступним чином:

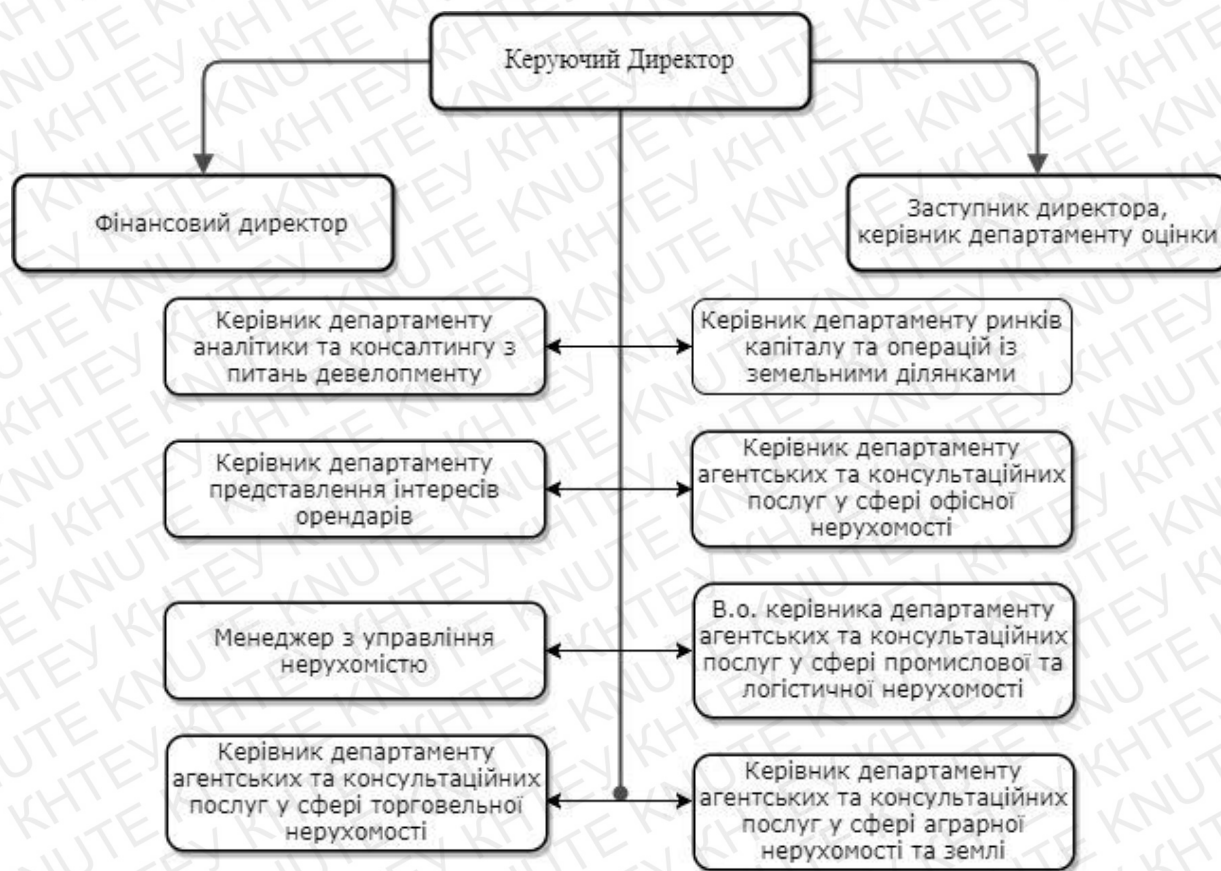


Рис. 2.4 Організаційна структура Cushman & Wakefield Ukraine

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів компанії та [42]

Здійснюючи оцінки роботи досліджуваного підприємства, необхідно провести аналіз його фінансово-господарської діяльності. Базою для дослідження є фінансова звітність підприємства: «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» за 2013 – 2017 роки діяльності. (див. додатки).

На першому етапі аналізу дослідимо динаміку фінансових результатів підприємства у 2013 – 2017 рр. Як видно з даних таблиці 2.4, чистий дохід ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) хоч і мав коливання протягом досліджуваного періоду, але в 2017 році дійшов майже до того ж рівня, що і 2013 року. Так, дохід від реалізації продукції у 2017 р. склала 11 598,5 тис. грн., що складає 95% обсягів збуту у 2013 р. Але прибутки підприємства у 2017 р. склали 353 тис. грн., що майже в 3 рази більше показника 2013 р.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових результатів «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2013 – 2017 рр.**

тис. грн.

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017	Темп приросту, %				
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 225	21 458	9 748,2	10 382,7	11 598,5	75	-55	6	-5	-10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 351	11 579,9	9 209,4	3 697,8	3 011,9	39	-20	-60	-20	-64
Інші операційні доходи	316	131,7	115,1	25,7	49,8	-59	-13	-78	93	-84
Інші операційні витрати	25	10 726	1 430	6 417,5	8 283,9	429,1	-86	348	29	331,4
Інші доходи	-	4,1	4,1	0,1	0,4		0	-97	40	-90
Фінансові результати до оподаткування	-66	712	774	293,1	353	-978	9	-62	20	-434
Чистий фінансовий результат: прибуток, (збиток)	(130)	833,4	774	293,1	353	541	-7	-62	20	-170

Джерело: фінансова звітність та розрахунки автора.

Здійснений аналіз дозволяє стверджувати, що покращенню фінансової ситуації на підприємстві протягом останніх років посприяло те, зменшилась собівартість реалізованих послуг. Втім, негативний вплив на діяльність компанії справили зростання інших операційних витрат, а також зменшення інших операційних доходів.

Проаналізувавши фінансові результати підприємства, доцільно

дослідити також його майновий стан. Для цього скористаємося балансом ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2013 – 2017 рр. (таблиця 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Динаміка активів ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2013 - 2017 рр.**

*тис. грн.*

Стаття	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Темп приросту, %				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
<b>I. Необоротні активи:</b>										
Основні засоби	1 705	2 868,7	2 799,1	2 461,9	2 319,7	68	-3	-12	-5	36
Усього за розділом I	1 705	2 868,7	2 799,1	2 461,9	2 319,7	68	-3	-12	-5	42
<b>II. Оборотні активи</b>										
Запаси	42	1	0,5	3	12,8	-98	-50	500	320	-70
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	1 296	228,7	278	1 152,4	106	-72	21	314	-91	-92
Дебіторська заборгованість за рахунками: - з бюджетом	45	100,4	324,6	289,3	224,1	123	223	-10	-22	400
Інша поточна дебіторська заборгованість	340	369,4	862	1 070,4	2 808,1	8	133	24	162	725
Гроші та їх еквіваленти	197	1 464,8	15,6	8,2	1 450,2	643	966	0,5	1668	636
Витрати майбутніх періодів	-	96,6	23,1	25,6	44,5	-	-76	10	74	-50
Інші оборотні активи	75	70,6	81,4	230,2	1 379,9	0,9	15	975	500	2 540
Усього за розділом II	4 658	2 331,5	1 583,3	2 456,6	6 025,5	-50	-30	60	150	30
<b>Баланс</b>	<b>6 363</b>	<b>5 200,2</b>	<b>4 384,4</b>	<b>5 311,9</b>	<b>8 345,2</b>	<b>-18</b>	<b>-16</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>30</b>

Джерело: фінансова звітність та розрахунки автора.

Як видно з представленої таблиці, на підприємстві зберігається чітка тенденція скорочення обсягів майна до 2016 року, а з 2016 - збільшення.

Негативним, на мій погляд, є різке коливання готівкових коштів підприємства, оскільки за збереження існуючої тенденції це може призвести до зниження рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

Показники ліквідності дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на конкретну дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій. Ліквідність підприємства, як відомо, можна оперативно визначити за допомогою коефіцієнтів ліквідності.

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) за 2013 – 2017 рр.**

Показник	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	5,4	4,37	3,23	2,58	1,6
Коефіцієнт ліквідності швидкої	5,35	4,37	3,23	2,58	1,6
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,23	2,45	0,03	0,005	0,39

Джерело: розраховано автором.

Коефіцієнт поточної ліквідності — показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Коефіцієнти поточної ліквідності за 2013-2017 роки мають високе значення показника, але з точки зору кредитора надмірно високе значення коефіцієнта може бути ознакою в'ялого управління. В даному випадку він сигналізує про неправильну кредитну політику, результатом якої стало непомірне зростання дебіторської заборгованості. Варто зазначити, що з 2013 значення коефіцієнта поступово

зменшується, як і дебіторська заборгованість, що свідчить про хорошу тенденцію. Аналогічною є ситуація з коефіцієнтом ліквідності швидкої.

Коефіцієнти ліквідності є коефіцієнтами, за допомогою яких оцінюється здатність фірми (компанії, підприємства) виконувати свої короткотермінові зобов'язання, її платоспроможність.

При розрахунку використовуються середні значення балансових показників за розрахунковий період.

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття боргів, або коефіцієнт покриття, current ratio) характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на даний момент, але й у випадку надзвичайних обставин. Ліквідність активу - можливість його продажу і отримання грошових коштів, а під ступенем ліквідності розуміється швидкість, з якою можна продати даний актив. Чим швидше можна продати актив, тим вище його ліквідність. Ліквідність підприємства - можливість погашення короткострокових активів за допомогою оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2 - 0,3. Коефіцієнти 2015 та 2016 років нижчі за достатнє значення, а отже, на той період компанія не змогла б вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настав би незабаром. В 2014 році значення вище нормативного, а це свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних



активів. Проаналізувавши структуру майна, доцільно розглянути джерела його фінансування (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка пасиву в ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2013 - 2017 рр.**

тис. грн.

Стаття	На	На	На	На	На	Темп приросту, %				
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
<b>I. Власний капітал</b>										
Зареєстрований капітал	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5 477	4 643,3	3 869,3	4 162,4	4 515,4	-20	-20	10	10	-20
Усього за розділом I	5 501	4 667,3	3 893,3	4 186,4	4 539,4	-20	-20	10	10	-20
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>										
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	15	98,4	8,2	9,6	9,3	556	-90	20	-10	-40
Інші поточні зобов'язання	522	481,2	482,9	1 056,5	3 746,2	-10	1	190	254	620
Усього за розділом III	862	579,6	491,1	1 066,1	3 755,5	-30	-20	120	250	340
<b>Баланс</b>	<b>6 363</b>	<b>5 200,2</b>	<b>4 384,4</b>	<b>5 311,9</b>	<b>8 345,2</b>	<b>-20</b>	<b>-20</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>30</b>

Джерело: фінансова звітність та розрахунки автора.

Як видно з представленої таблиці, протягом досліджуваного періоду зареєстрований капітал залишився без змін, а нерозподілений прибуток (непокритий збиток) поступово зменшувався. За досліджувані роки, як видно з таблиці, відбулося збільшення поточних зобов'язань підприємства: з 522,0 тис. грн. у 2013 р. до 3 746,2 тис. грн. Це відбулося через зниження обсягів нерозподілених прибутків у 2013 – 2015 рр. Щодо короткострокової заборгованості, то її обсяги протягом досліджуваного періоду були майже на рівні (крім 2014 року, коли показник збільшився до 98,4 тис. грн.), що позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства.

Після здійснення аналізу фінансових результатів та майнового стану, доцільно розрахувати та оцінити показники ділової активності підприємства. Це дозволить визначити наскільки ефективно підприємство використовує наявні у нього ресурси (табл. 2.7.). Зважаючи на те, що для розрахунку показників береться середньорічна вартість активів, виходячи з наявних даних, розрахунки будуть проведені за 4 роки.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Трайдепт  
Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2013-2016 рр.**

Показник	Рік					Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2013/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	1,9	3,7	2,1	2,1	1,7	1,9	-1,6	0,12	-0,4	94,7	-45	5	-20
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,9	9,4	10,3	4,8	3,9	0,3	0,9	-5,5	-0,9	-67,5	10	-19	-58
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,8	30,8	12,5	13,3	4,8	2,4	18,3	0,8	-8,5	140	-60	6	-60
Строк погашення дебіторської заборгованості	12,5	12,8	9,4	11,1	19,5	1,1	3,43	1,6	8,5	2,4	-27	18	80

Джерело: розраховано автором.

Згідно здійснених розрахунків, активи підприємства використовуються недостатньо ефективно: коефіцієнт оборотності зменшився за усіма елементами активів, що вказує на те, що майно підприємства обертається недостатньо швидко. Коефіцієнт оборотності активів за останні роки зменшився майже в 2 рази, а коефіцієнт оборотності власного капіталу в 5 разів. Протягом досліджуваного періоду строки погашення дебіторської заборгованості з 2014 до 2016 були майже однакові з незначним коливанням, проте в 2017 зріс період оборотності дебіторської заборгованості (з 11,02 днів

у 2016 р. до 19,5 днів у 2017 р., відповідно, можна стверджувати, що ситуація на підприємстві трохи погіршується.

Загалом, можна зробити висновок, що прибуток компанії найменший в 2013 році, це викликано тим що все ще порівняно низька вартість об'єктів нерухомості, яка сформувалася в кінці 2008 року, в поєднанні з перспективою росту орендних ставок в середній і довгостроковій перспективі, відкриває привабливі можливості для інвестування в Україні завдяки високому потенціалу ринку комерційної нерухомості, у всіх сегментах якого залишається структурний дефіцит якісних приміщень.

В 2014 році показники зросли так як загальний обсяг вторинного інвестування на ринку нерухомості в Україні був в діапазоні \$ 100-250 мільйонів у порівнянні з \$ 48 мільйонів, які були інвестовані в придбання об'єктів нерухомості в країні протягом 2013 року. На тлі зовнішніх загроз суверенітету України, протягом 2014 року економічна ситуація в країні погіршувалася, і великі компанії зайняли вичікувальну позицію.

Істотна девальвація української гривні додатково вплинула на ділову динаміку в Україні. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні і негативну динаміку ринку офісної нерухомості в Києві, в 2014 році були здані в експлуатацію близько 86% від загального обсягу нової пропозиції офісних приміщень, запланованого до введення в 2014 році. Це призвело до зростання вакантності в сегменті, яка перевищила 23% за станом на грудень 2014 року, а також зниження орендних ставок на офісні приміщення в Києві.

В 2015 році орендарі активно користувалися своєю вигідною переговорною позицією на ринку офісної нерухомості на тлі істотної девальвації гривні і військових дій на сході країни. Протягом року в оренду було здано понад 174 000 кв.м (GLA) офісних приміщень, що в два рази перевищує показник 2014 року. У 2015 році чисте поглинання в сегменті досягло близько 88 000 кв.м (GLA), що в чотири рази перевищує показник 2014 року.

У 2016 році орендарі активно користувалися своєю вигідною переговорною позицією на ринку офісної нерухомості у Києві. У результаті

посилення попиту на офісні приміщення у поєднанні з рекордно низькою новою пропозицією, до кінця 2016 року первинна вакантність у сегменті знизилася до 15,6%, що є найнижчим показником за період з Q2 2011 року.

Після двох років економічного спаду, з початку 2016 року економічна динаміка в Україні покращилася. Для економіки України 2017 рік був відносно стабільним: хоча економічне зростання було повільним із ростом ВВП на рівні 2,3%, динаміка споживчого попиту та інвестиційної активності покращилася, а волатильність обмінного курсу була помірною.

У 2017 році суттєво збільшилася кількість інвестиційних угод з купівлі-продажу об'єктів комерційної нерухомості в Україні, а обсяг вторинного інвестування у сегмент на 56% перевищив показник 2016 року [45].

Таким чином, комерційна нерухомість на даному етапі знаходиться в стадії розвитку. У деяких сферах та деяких регіонах є можливості до сповільнення зростання орендних ставок та цін на нерухомість, але це сповільнення не буде критичним. Черговий крах на ринку нерухомості поки що не передбачається, враховуючи те, що ринок наразі показує стабільне зростання.

Доходи (виручка) від реалізації формуються від реалізації готової продукції, товарів, робіт і послуг. Сюди також включаються суми знижок, наданих покупцям.

Крім доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємство може мати також інший дохід від операційної діяльності. До інших операційних доходів належать: доходи від реалізації іноземної валюти, інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій); від операційної оренди активів; від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті, суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів, які одержано від боржників, або коли є рішення суду, арбітражного суду про їх стягнення; доходи від списання кредиторської заборгованості, щодо якої минув строк позовної давності; відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні); суми одержаних грантів і субсидій, інші доходи від операційної діяльності.

Розглянемо динаміку чистого доходу підприємства у розрізі видів діяльності у 2013–2017 рр. (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка чистого доходу ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у розрізі видів діяльності у 2013–2017 рр.**

тис. грн.

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017	Темп приросту, %				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Агентські та консультаційні послуги в сфері офісної нерухомості	3056	5364	1949	2387,2	3015	75	-64	23	26	-1
Агентські та консультаційні послуги в сфері торговельної нерухомості	976	1716	1072	830,3	711	76	-38	-20	-15	-28
Агентські та консультаційні послуги в сфері складської, промислової та логістичної нерухомості	733	1287	779	622	911	76	-40	-20	50	24
Агентські послуги в сфері аграрної нерухомості та землі	366	643	97,4	311	232	76	-85	219	-25	-37
Представлення інтересів міжнародних орендарів	1222	2145	378	1038	1276	76	-80	175	23	4
Дослідження ринку та консалтинг з питань девелопменту	1344	2360	1169	726	1159	76	-50	-40	60	60
Ринки капіталу та операції з земельними ділянками	1589	2789	1267	1661	1508	76	-50	30	-10	-5
Оцінка нерухомості	2445	4291	2437	2284	2319	75	-43	-5	2	-5
Управління нерухомістю	489	858	591	519	463	75	-30	-10	-10	-6
Усього	12225	21458	9748	10382	11 598	75	-55	6	12	-5

Джерело: внутрішні документи.

Аналізуючи динаміку чистого доходу ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у розрізі сфер діяльності у 2013–2017 роках, можна зробити висновки про постійне незначне коливання протягом досліджуваного періоду, проте в 2014 році відбулось різке збільшення доходу після кризи 2012 – 2013 років, але в 2015 році знову відбулося різке зменшення доходу від послуг.

У цілому, фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний, і за умови збереження існуючих тенденцій, можна очікувати подальшого підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine).

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) на ринку комерційної нерухомості**

Одним з важливих переваг компанії Cushman & Wakefield є поєднання глобального досвіду з глибоким знанням локальних ринків. Київський офіс компанії був відкритий у 1994 році та став першим міжнародним консалтинговим агентством у сфері комерційної нерухомості в Україні. Це було перше постійне представництво міжнародної компанії з надання послуг у сфері комерційної власності, що суттєво вплинуло на формування ринку нерухомості в Україні. [44]

Аналітичні звіти Cushman & Wakefield Ukraine відповідають вимогам та стандартам місцевих та міжнародних інвесторів, девелоперів, орендарів, комерційних банків та інших фінансових інституцій. Компанія забезпечує клієнта конкретною, повною, актуальною та перевіреною інформацією, яка дозволяє прийняти суворі рішення по питаннях, пов'язаних з нерухомістю.

Послуги для власників об'єктів, інвесторів на місцевому та міжнародному ринку, fashion ритейлерів та операторів сфери відпочинку, розваг і громадського харчування.

В сферу діяльності департаменту з управління нерухомості входять наступні обов'язки:

- впровадження системи управління та операційний менеджмент;
- оптимізація дизайну, консультації з підбору орендарів;
- планування технічного обслуговування, пошук субпідрядників;
- адміністрування та отримання всіх необхідних дозволів і реєстрацій;
- планування та впровадження маркетингової стратегії.

Консультанти Cushman & Wakefield, посиляючись на цілі бізнесу клієнта, беруть активну участь у розробці стратегії поведінки компанії на ринку. Під час проведення аналізу компанія приймає до уваги безліч факторів: позиціонування бренду клієнта, розмір компанії, операційні витрати, місце

розташування, ринок охоплення, поточні плани розширення та конкурентне середовище на ринку[42].

У департаменті аналітики та консалтингу з питань девелопменту існують такі основні напрямки діяльності:

- збір, моніторинг та аналіз інформації про угоди та інші дані про ринок нерухомості;
- підготовка короткострокових і довгострокових прогнозів щодо динаміки попиту та пропозиції, орендних ставок і цін продажу, ставок прибутковості;
- підготовка регулярних звітів про ринок нерухомості в Україні;
- аналіз міст та інших поселень (демографія, економічна база, транспортна система та урбаністична структура);
- консультаційні послуги клієнтам з метою прийняття ними інформативних тактичних і стратегічних рішень з питань нерухомості;
- дослідження для орендарів, зокрема визначення ринкової орендної ставки, аналіз якості та ефективності орендованих приміщень;
- аналіз найкращого і найбільш ефективного використання ділянок, аналіз доцільності будівництва об'єктів нерухомості та розробка маркетингових концепцій, використовуючи комплексний досвід компанії в різного роду проектах в Україні і в світі.

Компанія Cushman & Wakefield надає стратегічні послуги для власників бізнес-центрів з метою максимізації інвестиційної вартості активів за допомогою ефективної задачі в оренду приміщень на оптимальних умовах, професійної роботи з орендарями та досягнення максимального рівня заповнюваності об'єктів.

Головними напрямками діяльності департаменту ринків капіталу є наступні:

- інвестиційний продаж та придбання;
- брокеридж земельних ділянок та проектів;
- структурування фінансування (залучення партнерів);
- інвестиційний консалтинг в сфері нерухомості.

В сферу діяльності департаменту з управління нерухомості входять наступні обов'язки:

- впровадження системи управління та операційний менеджмент;
- оптимізація дизайну, консультації з підбору орендарів;
- планування технічного обслуговування, пошук субпідрядників;
- адміністрування та отримання всіх необхідних дозволів і реєстрацій;

Перевагою Cushman & Wakefield є те, що всі проведення незалежної оцінки об'єктів нерухомості різного функціонального використання для прийняття управлінських рішень, купівлі-продажу, залучення фінансування, судових процесів та фінансової звітності. виконуються сертифікованими оцінювачами відповідно до стандартів за оцінкою міжнародної професійної організації RICS (Royal Institute of Chartered Surveyors).

Ключовими напрямками діяльності департаменту оцінки нерухомості є: оцінка для цілей фінансової звітності, залучення банківського фінансування, розміщення акцій на біржі, для внутрішніх цілей і прийняття управлінських рішень, для визначення часток у статутному фонді; оцінка для продажу нерухомості з умовою її зворотного отримання в оренду (Sale & leaseback); консультації з питань оцінки нерухомості для судових і арбітражних розглядів; оцінка для цілей визначення найкращого та найбільш ефективного використання проектів.

Проаналізуємо ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) згідно моделі М. Портера і виявимо п'ять сил на прибуток компанії.

#### 1. Суперництво між продавцями усередині галузі.

Учасники ринку – міжнародні компанії, їх конкурентоздатність залежить від якості доставлених послуг, професіоналізму. Лідери ринку – UTG (Українська торгова гільдія); JLL; Colliers International; CBRE; NAI Ukraine.

#### 2. Потенційні конкуренти.

Київські, міжнародні компанії, які витісняють малих і середніх учасників ринку.



### 3. Покупці.

Високодохідний сегмент компаній. В момент підйому ринку переважають інвестиційні угоди і ціни диктує продавець. Роль цієї конкурентної сили знижується в період злету ринку і загострюється в період спаду.

### 4. Товари – замітники.

Попит на нерухомість індивідуальний і не взаємозамінний. Товари – замітники об'єктів нерухомості відсутні. Альтернативою первинному ринку може бути тільки нерухомість за містом та закордоном. Загроза зведена до мінімуму.

### 5. Постачальники.

Роль даної конкурентної сили важлива тоді, коли власники об'єктів чи компанії проводять тендер щодо оцінки, пошуку нерухомості чи консультаційних послуг.

Для оцінки впливу факторів конкурентного середовища використаємо модель п'яти конкурентних сил М. Портера, застосувавши методику експортного оцінювання за 3-ох бальною шкалою (1 – слабкий вплив; 2 – помірний; 3 – сильний вплив). Серед конкурентних сил виділяють проникнення нових конкурентів, поява товарів-замінників, конкурентна сила покупців, конкурентна сила постачальників та конкуренція між існуючими на ринку фірмами.

Таблиця 2.10

## Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту			X
		Високий рівень фінансових інвестицій			X
		Низький ступінь диференціації продукції		X	
		Необхідність залучення постійних покупців			X
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових	Активна маркетингова політика			X
		Низька інноваційна активність управління персоналом	X		
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		X	

	конкурентів			
Середнє значення сили проникнення нових конкурентів			2,3	

### Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)

Закінчення таблиці. 2.10

2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною			X
		Тенденції до реалізації дешевого і менш якісного товару	X		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	X		
		Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	X		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			1,3		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів		X	
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	X		
		Високий ступінь стандартизації продукції			X
	3.2. Торговельна сила споживачів	Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	X		
		Зростання рівня інформованості споживачів про товар	X		
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			1,6		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників			X
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		X	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	X		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів			X
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			2,3		
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			X
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	X		
		Незначний приріст попиту на товар підприємства		X	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми			X
		Відсутність дослідження конкурентів		X	
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (Ік)			2,0		

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine):

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}}$$

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * 2,3 + 0,2 * 1,3 + 0,3 * 1,6 + 0,1 * 2,3 + 0,2 * 2,0 = 1,83$$

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) на зовнішньому ринку дозволив виявити високу

конкурентоспроможність (цінову та якісну) власних послуг на ринку комерційної нерухомості порівняно з аналогічними послугами найближчих конкурентів (UTG (Українська торгова гільдія); JLL; Colliers International; CBRE; NAI Ukraine) на ринку Європи.

Це дає змогу стверджувати про те, що аналізоване підприємство займає стійкі лідерські позиції за продажем своїх послуг, і входить до топ-5 позицій на ринку. Таким чином, можна зробити висновки про необхідність розробки напрямів подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках з метою зростання присутності підприємства на них і збереження вже досягнутих конкурентних позицій.

Отже, стратегія компанії ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) повинна бути націлена на зростання і перспективне рішення існуючих проблем шляхом вдосконалення якості послуг, системи маркетингу, використовуючи власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, а також, беручи до уваги факт наявності сильних конкурентів.

Проаналізувавши інформацію, можна зробити висновок, що у конкурентів ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) є як переваги, так і недоліки. Тому для того, щоб компанія продовжувала щорічно зберігати лідируючі позиції на ринку нерухомості, необхідно періодично проводити аналіз переваг і недоліків своєї компанії, а також конкурентів, щоб вчасно вирішувати й усувати проблеми, що виникли за відповідний період часу.

ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) протягом останніх років активно співпрацює з іншими філіями над проекти у країнах близького зарубіжжя, що можна пояснити двома факторами: низькою вартістю консультаційних послуг, що забезпечується нижчою порівняно із зарубіжними країнами вартістю робочої сили, а також сприятливою для експорту динамікою валютного курсу, а також високою кваліфікацією працівників, які надають консалтингові послуги, оскільки переважна більшість із них є вихідцями з інших закордонних філій компанії, де значні зусилля спрямовуються на навчання персоналу.

У підприємства є можливість розширити свою діяльність (за рахунок виходу на нові ринки), тільки для цього необхідно користуватися сильними сторонами і усувати слабкі, а також уважно стежити за змінами зовнішнього середовища.

Основними країнами, що найбільше співпрацюють з компанією є Польща, Угорщина та Румунія. Динаміка виручки від співпраці та темпи зростання за останні п'ять років з вище сказаними країнами наведено нижче в таблиці 2.13. Джерело таблиці : Cushman & Wakefield Ukraine.

Таблиця 2.11

**Динаміка чистого доходу від надання послуг у розрізі країн-контрагентів у 2013 – 2017 рр.**

тис. грн.

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017	Темп зростання				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Польща	1 750	3 361	1036	1545	2461	1,9	0,3	1,5	1,6	1,4
Румунія	1 347	2 257	744	928	1064	1,67	0,3	1,25	1,15	0,8
Угорщина	3 027	4 108	2540	2 668	2978	1,36	0,62	1,05	1,12	0,98
Усього	6 124	9 726	4320	5141	6503	1,6	0,44	1,2	1,26	1,06

Джерело: внутрішні документи та розрахунки автора.

Необхідно відзначити, що певне пожвавлення міжнародної діяльності спостерігалось на підприємстві у 2014 році, тоді як 2015 р. характеризувався значним скороченням обсягів замовлень із-за кордону. Найбільш суттєво скоротилася проекти з Румунією, найменшим було скорочення міжнародних контрактів з Угорськими контрагентами. Якщо ж розглядати динаміку 2017 р., то найбільш відчутним було зростання замовлень з Польщі (за рік вартість наданих послуг зросла на 916 тис. грн.). Загалом, на сьогодні у структурі експорту консалтингових послуг найбільшою є частка Угорщини, найменшою – Польщі (рисунок 2.5).

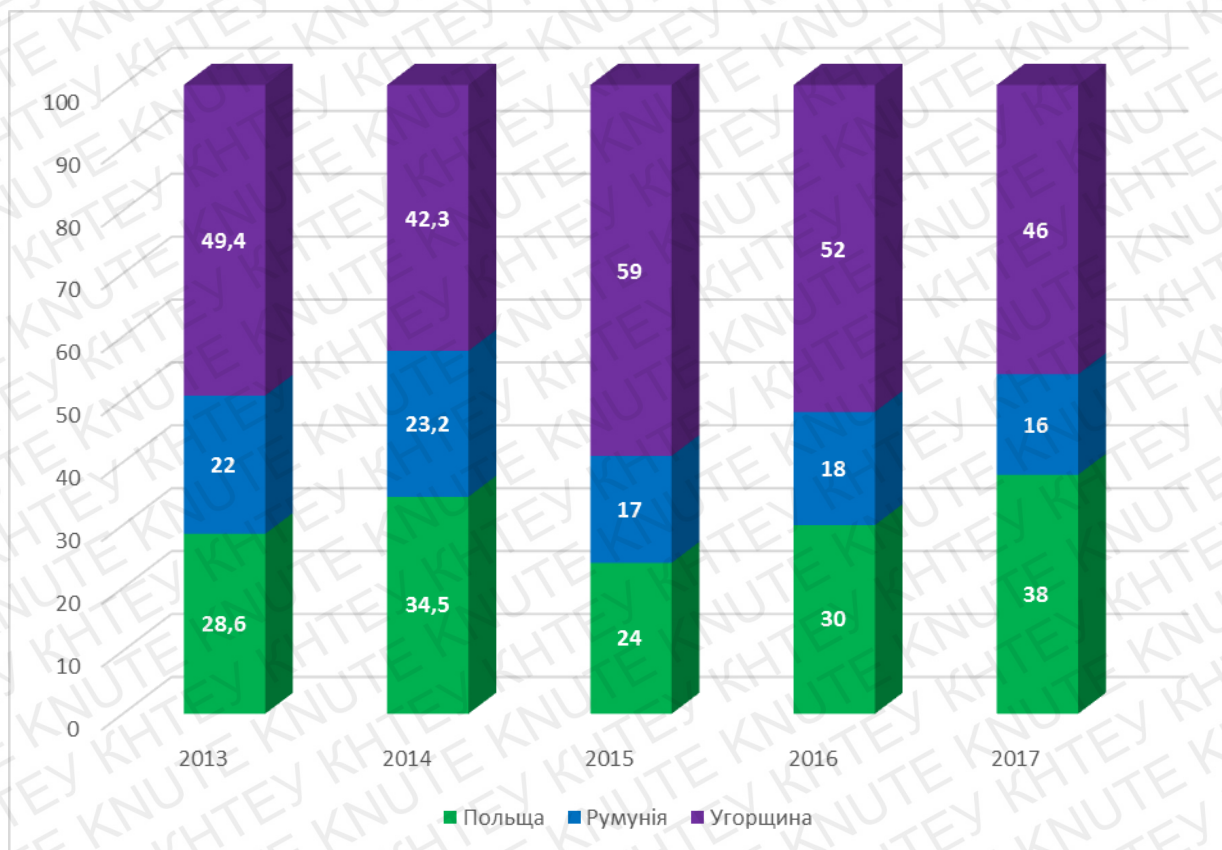


Рис. 2.5 Географічна структура експорту консалтингових послуг «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: розроблено автором.

Одним з основних завдань ТОВ «Трайдент Консалтинг» на нинішньому етапі є підвищення показників ефективності міжнародної діяльності, оскільки саме експорт послуг може стати для підприємства джерелом значних доходів, що дозволять підвищити результати господарської діяльності підприємства в цілому. З огляду на це, важливим є питання оцінки ефективності поточних міжнародних операцій та виявлення факторів, що впливають на їх результативність.

## Висновки до розділу 2

На європейському ринку офісної нерухомості вже восьмий квартал поспіль фіксується безперервне зростання орендних ставок, яке у третьому кварталі 2018 року склало 0,7%.

За рік орендні ставки на європейському ринку офісної нерухомості зросли найбільше - на 2,5%. Тим часом, річний ріст орендних ставок на ринку

складської та логістичної нерухомості склав 1,8%, що майже дорівнює показнику 3 кварталу 2018 року (1,9%) і є найвищим з 2008 року.

На противагу цьому, орендні ставки в секторі торговельної нерухомості хоч і відновилися після фінансової кризи та є на 30% вищими порівняно з 2008 роком, що підтримується значним зростанням у Західній Європі, проте знизилися на 0,4% у третьому кварталі поточного року та на 0,5% від показника відповідного періоду минулого року.

На ринку Києва можна виділити досить невелику групу компаній, які не спеціалізуються на одному сегменті нерухомості, а можуть запропонувати досить широкий спектр послуг по роботі з об'єктами нерухомості. Саме такі компанії в даний час відповідають за основний обсяг угод з нерухомістю, що супроводжуються посередницькими послугами, і складають основну конкурентну силу ринку.

Одним з важливих переваг компанії Cushman & Wakefield є поєднання глобального досвіду з глибоким знанням локальних ринків.

Здійснений аналіз дозволяє стверджувати, що покращенню фінансової ситуації на підприємстві протягом останніх років посприяло те, зменшилась собівартість реалізованих послуг. Втім, негативний вплив на діяльність компанії справили зростання інших операційних витрат, а також зменшення інших операційних доходів. На підприємстві зберігається чітка тенденція скорочення обсягів майна до 2016 року, а з 2016 - збільшення.

Негативним, на мій погляд, є різке коливання готівкових коштів підприємства, оскільки за збереження існуючої тенденції це може призвести до зниження рівня ліквідності та платоспроможності підприємства. Згідно здійснених розрахунків, активи підприємства використовуються недостатньо ефективно: коефіцієнт оборотності зменшився за усіма елементами активів, що вказує на те, що майно підприємства обертається недостатньо швидко. Протягом досліджуваного періоду строки погашення дебіторської заборгованості з 2014 до 2016 були майже однакові з незначним коливанням, проте в 2017 зріс період оборотності дебіторської заборгованості (з 11 днів у

2016 р. до 19,5 днів у 2017 р., відповідно, можна стверджувати, що ситуація на підприємстві трохи погіршується.

ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) протягом останніх років активно співпрацює з іншими філіями над проекти у країнах близького зарубіжжя, що можна пояснити двома факторами: низькою вартістю консультаційних послуг, що забезпечується нижчою порівняно із зарубіжними країнами вартістю робочої сили, а також сприятливою для експорту динамікою валютного курсу, а також високою кваліфікацією працівників, які надають консалтингові послуги, оскільки переважна більшість із них є вихідцями з інших закордонних філій компанії, де значні зусилля спрямовуються на навчання персоналу.

Основними країнами, що найбільше співпрацюють з компанією є Польща, Угорщина та Румунія.

Після аналізу впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) визначення місця досліджуваної компанії в конкурентному середовищі ринку нерухомості дозволяє виявити для неї джерела конкурентних переваг і зробити наступні висновки:

- на ринку нерухомості замовником, постачальником і збутовою ланкою часто є одна і та ж фірма, що знижує витрати на збут і спрощує адміністративні умови угоди;
- найвагомішою конкурентною силою в момент підйому на ринку є боротьба між наявними конкурентами;
- конкурентна сила товарів-замінників практично відсутня через низьку взаємозамінності нерухомості як товару.

Таким чином, вплив трьох з п'яти конкурентних сил в певний момент циклу розвитку ринку може бути недостатньо істотно, що при високій ринковій вартості нерухомості і темпах зростання цін робить ринок надприбутковим.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ТРАЙДЕНТ КОНСАЛТИНГ» (CUSHMAN & WAKEFIELD UKRAINE) НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ

### 3.1. Визначення пріоритетних напрямів розвитку ринку комерційної нерухомості України

Після кількох років економічного спаду, з 2016 року економічна динаміка в Україні покращилася. Для економіки України 2017 рік був відносно стабільним: хоча економічне зростання було повільним із ростом ВВП на рівні 2,3%, динаміка споживчого попиту та інвестиційної активності покращилася, а волатильність обмінного курсу була помірною.

В результаті посилення попиту з боку орендарів у поєднанні з рекордно низькою новою пропозицією у сегменті офісної нерухомості в Києві, упродовж 2018 року первинна вакантність у сегменті поступово знизилася і наприкінці року досягла 8,9%, що є найнижчим показником за період з Q1 2009 року[36].

Теперішня динаміка попиту орендарів на офісні приміщення в Києві, скоріше за все, суттєво не зміниться, але до кінця 2017 року попит в сегменті потенційно може посилитися при умові покращення загальної економічної ситуації в Україні.

У 2018 році у Києві та деяких інших містах України були відкриті декілька масштабних ТЦ і ТРЦ, і ще більше об'єктів торговельної нерухомості є у планах до 2020 року, що створює цікаві можливості для розвитку торговельних мереж на українському ринку. Незважаючи на великий обсяг перспективної пропозиції у сегменті, єдиними об'єктами, відкритими нещодавно, стали ТРЦ Lavina Mall та ТЦ АСАДЕМ СІТІ мікрорайонного формату в Києві і ТРЦ Kadorr City Mall в Одесі.

Нова пропозиція у сегменті складської та логістичної нерухомості в Києві та передмісті у 2017 році оцінюється на рівні 36 500 кв.м і складається



здебільшого з об'єктів, які були побудовані компаніями для власних операційних потреб.

Внаслідок невеликого обсягу нової пропозиції у сегменті та посилення попиту орендарів, останні місяці вакантність продовжує знижуватись.

У 2018 році суттєво збільшилася кількість інвестиційних угод з купівлі-продажу об'єктів комерційної нерухомості в Україні, а обсяг вторинного інвестування у сегмент майже в половину перевищив показник 2017 року. Експерти Cushman & Wakefield очікують, що інвестиційна динаміка на ринку комерційної нерухомості буде надалі покращуватися, оскільки місцеві та міжнародні інвестори все частіше готові розглядати цей сектор для інвестування[37].

Експерти Cushman & Wakefield визначили перспективи розвитку ринку комерційної нерухомості України на 2019-2021 роки:

### **1. Для ринку торговельної нерухомості:**

- 1.1 Торгові об'єкти старше 8 років чекає масова реконцепція.
- 1.2 Девелопери сконцентруються на вже існуючих активах і завершенні розпочатих масштабних ТРЦ.
- 1.3 Заповненість в якісних ТЦ залишиться на високому рівні.
- 1.4 Власники діючих ТЦ продовжать посилення tenant-mix, шляхом розширення представленості найбільш відомих і затребуваних брендів і скорочення слабких і маловідомих торгових марок в своїх об'єктах.
- 1.5 Підвищення орендних ставок з урахуванням обмеженого нової пропозиції і стабільного зростання попиту з боку торгових операторів в 2018 році очікується не менш ніж на 10%.
- 1.6 Розширення доли операторів громадського харчування і розваг – буде збільшуватись.
- 1.7 Нові торгові оператори будуть заходити на український ринок.
- 1.8 Присутні на ринку операторі продовжать експансію.

### **2. Для ринку офісної нерухомості:**

2.1 Ринок офісної нерухомості продовжить відновлення при умові збереження позитивної динаміки макроекономічних показників наступних років.

2.2 Орендні ставки будуть поступово збільшуватись.

2.3 Рівень вакантності знизиться в зв'язку з низькими об'ємами введення і стабільним попитом на офісні приміщення.

2.4 Об'єми введення нових площ – залишаться номінальними.

2.5 IT сектор продовжить розвиватись, зберігаючи за собою лідируючі позиції по об'ємам поглинання.

2.6 Столичний ринок – достатньо насичений, в той час як ринки регіонів (зокрема Львову, Харкова та Дніпра) – будуть активно розвиватись.

### **3. Для ринку інвестицій:**

3.1 Активність на інвестиційному ринку буде залежати від загальної економічної стабільності.

3.2 Зарубіжний капітал буде присутній на ринку в вигляді приватних інвестицій.

3.3 Основними ігроками на ринку залишаться банки (в ролі продавців) і локальні девелоперит і інвестиційні групи (в ролі покупців).

3.4 Попит буде представлений внутрішніми інвесторами и зосереджений в сегменті з вартістю активів до \$50 млн.

3.5 Основний драйвер угод – необхідність вкладення капітала, акумульованого за період «простою» ринка.

3.6 Значна частина угод – придбання комерційних об'єктів для власного користування.

Згідно з прогнозом компанії Cushman & Wakefield, і надалі збережеться теперішня динаміка попиту орендарів на офісні приміщення у Києві. Водночас є очікування, що рівень вакантності у сегменті продовжуватиме знижуватися, а орендні ставки зростатимуть, і особливо це стосується об'єктів у центральних районах міста[73].

У 2019-2021 роках активність девелоперів на ринку офісної нерухомості в Києві дещо підвищиться. Однак теперішній дефіцит кредитного

фінансування залишається основною перешкодою для суттєвого зростання обсягів нової пропозиції у сегменті в короткостроковій перспективі[46].

Наприкінці першого півріччя 2018 року найвища вакантність на ринку офісної нерухомості в Києві була зареєстрована в нецентральному районі Києва на східному березі Дніпра, а також на Подолі та Печерську. Водночас найнижча вакантність на рівні нижче 3% була зафіксована у центральних районах за межами Центрального ділового району (ЦДР), а в самому ЦДР показник становив 4,7% порівняно із 5% в кінці 2017 року.

В другому півріччі 2018 року рівень первинної вакантності на ринку офісної нерухомості у Києві додатково знизиться, оскільки більшість вакантних якісних приміщень у сегменті будуть достатньо швидко поглинуті у зв'язку зі зменшенням наявної пропозиції та невеликим обсягом нових офісних приміщень, запланованих до введення в експлуатацію у короткостроковому періоді.

У середньостроковому періоді динаміка орендних ставок і рівень вакантності на ринку офісної нерухомості у Києві залежатимуть від загальної економічної і політичної ситуації в Україні. Такі фактори, як темпи введення в експлуатацію нових офісних об'єктів у місті та цінова стратегія у ключових бізнес-центрах, також істотно впливатимуть на ринкові показники.

Очікується, що в Києві орендні ставки продовжуватимуть зростати в усіх класах офісних приміщень у другому півріччі 2018 року. З огляду на зміну ринкових умов, орендодавці все рідше погоджуються на орендні пільги, такі як компенсація витрат на оздоблення та орендні канікули.

Україна володіє високим потенціалом розвитку сегменту роздрібною торгівлі, незважаючи на теперішню все ще складну економічну і політичну ситуацію, а також існуючі геополітичні ризики та відносно низький середній рівень доходів населення.

Для більшості ритейлерів, девелоперів та інвесторів, що оперують на українському ринку, сегмент торговельної нерухомості залишається одним із найцікавіших, особливо що стосується Києва та великих міст із населенням

понад 700 000 мешканців. Україна поступово стає знову цікавою для експансії ключових міжнародних ритейлерів.

Конкуренція між орендодавцями в сегменті торговельної нерухомості в Україні посилюється у зв'язку з появою все більшої кількості сучасних об'єктів, особливо в Києві. Тому передумовою для комерційного успіху існуючих і перспективних торговельних центрів в Україні є їх висока якість і подальше активне професійне управління ними.

У розрізі попиту орендарів ситуація на ринку торговельної нерухомості в Україні впродовж 2018 року покращилася. Ряд українських і міжнародних ритейлерів у сегменті фешн, продовольчі супермаркети та мережі магазинів товарів для краси і здоров'я продовжували розширювати присутність в Україні, користуючись своїми переговорними перевагами в умовах ринку з достатньо низькою активністю орендарів.

Також оператори категорії F&V відкривали нові заклади харчування як у популярних торговельних центрах, так і в приміщеннях вздовж центральних торговельних коридорів у містах України.

Протягом останніх 18 місяців на український ринок вийшло декілька нових ритейлерів, у тому числі такі довгоочікувані бренди, як H&M, Decathlon (входить в Auchan Group) та турецькі ритейлери DeFacto і Koton. Відомо, що вихід на український ринок планує також ІКЕА. Ми очікуємо, що в середньостроковій перспективі ринок торговельної нерухомості в Україні поповниться рядом інших відомих іноземних брендів.

На сьогодні в Україні представлено близько 600 модних брендів, у багатьох випадках – по франшизі. Більшість мережових ритейлерів мають магазини в Києві.

Починаючи з середини 2014 року, позитивну динаміку розвитку в Україні демонстрували мультибрендові та монобрендові магазини українських дизайнерів, які відкривають свої магазини як у торговельних центрах, так і вздовж центральних торговельних коридорів.

Збільшення кількості якісних торговельних об'єктів у Києві та інших містах України та перспектива відкриття цілого ряду нових професійних

торговельних центрів у найближчому майбутньому підвищує загальну привабливість ринку для подальшого розвитку торговельних мереж та виходу нових гравців.

Декілька масштабних торговельних і торговельно-розважальних центрів були нещодавно відкриті у Києві та в інших містах України. Також цілий ряд масштабних об'єктів торговельної нерухомості сьогодні знаходиться на стадії девеломенту і планується до відкриття у період до 2021 року. Збільшення кількості якісних торговельних об'єктів підвищує привабливість українського ринку для подальшого розвитку торговельних мереж в Україні та виходу нових гравців.

Експерти Cushman & Wakefield очікують, що до кінця 2018 року буде спостерігатися тенденція до подальшого зростання базових орендних ставок на якісні торговельні приміщення в Києві. Однак прогнозована девальвація української гривні матиме вплив на загальну динаміку орендних ставок, особливо напередодні президентських і парламентських виборів, запланованих на 2019 рік.

Подальша динаміка орендних ставок у сегменті торговельної нерухомості в Україні залежатиме від реальних строків будівництва та якості масштабних об'єктів торговельної нерухомості, відкриття яких анонсоване у 2019-2020 роках, а також від загальної економічної ситуації в країні, яка визначатиме динаміку попиту орендарів.

Девелоперська активність на ринку складської та логістичної нерухомості у Києві та передмісті до 2019 року залишатиметься невисокою.

Згідно з оцінками Cushman & Wakefield, загальний обсяг чистого поглинання на ринку складської та логістичної нерухомості у Київському регіоні упродовж 2018 року досяг 25 500 кв.м, що на 21% перевищує річний показник за 2015 рік і лише на 24% є нижчим показника за весь 2016 рік. Водночас обсяг чистого поглинання у першому півріччі 2017 року був на 34% вищим, ніж у січні-червні 2018 року, однак значну частку в минулорічному показнику займає угода з придбання Логістичного парку "Копилів" компанією "АТБ" для своїх операційних потреб.

У короткостроковому періоді попит на якісні сучасні логістичні приміщення в Києві та передмісті залишатиметься на теперішньому рівні через все ще обережні прогнози щодо подальшого економічного розвитку та ділової динаміки в Україні.

У довгостроковій перспективі очікуване подальше поліпшення динаміки ділової активності в Україні і посилення попиту з боку орендарів можуть призвести до зниження вакантності, підвищення орендних ставок і, як результат, збільшення нової пропозиції на ринку складської та логістичної нерухомості в Київському регіоні.

Деякі девелопери також беруть до уваги ризики, пов'язані із президентськими та парламентськими виборами в Україні у 2019 році, і тому планують прийняти рішення про початок девелопменту своїх нових об'єктів складської і логістичної нерухомості в Київському регіоні після розуміння їх результатів і подальшого курсу розвитку країни.

Еластичність пропозиції складської нерухомості до ціни вища порівняно з іншими сегментами ринку комерційної нерухомості в Україні. Виходячи з цього, за сприятливих ринкових умов динаміка будівництва нових складських і логістичних об'єктів у Київському регіоні може відновитися відносно швидко[75].

Експерти Cushman & Wakefield очікують, що інвестиційна динаміка на ринку комерційної нерухомості буде надалі покращуватися, оскільки місцеві та міжнародні інвестори все частіше готові розглядати цей сектор для інвестування.

Згідно з прогнозами станом на 2018 рік, загальний обсяг вторинного інвестування на ринку комерційної нерухомості в Україні упродовж 2018 року становитиме приблизно \$360 мільйонів, 45% з яких були вже інвестовані в першому півріччі 2018 року.

До кінця 2018 року інституційні інвестори залишатимуться активними гравцями на ринку комерційної нерухомості в Україні, але вони будуть і надалі оцінювати інвестиційні можливості в країні досить обережно через все

ще складну економічну та геополітичну ситуацію і ризики, пов'язані з виборами 2019 року.

Незважаючи на позитивні прогнози наприкінці 2017 року, можливості, пов'язані із залученням кредитного фінансування в Україні, станом на сьогодні залишаються обмеженими.

У довгостроковому періоді є декілька можливих сценаріїв розвитку ситуації на ринку вторинного інвестування в нерухомість в Україні. З подальшою еволюцією ринку комерційної нерухомості в країні існує очевидний потенціал для зниження теперішніх достатньо високих ставок дохідності.

### **3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)**

В першу чергу варто зазначити, що покращення діяльності будь-якої компанії можливе лише за допомогою розробки та імплементації середньо- та довгострокових стратегій, маркетингового планування, оптимізації та збільшенні ефективності робочого процесу, і, звісно, раціональному фінансовому плануванні. Крім цього, не варто забувати про мотиваційні чинники, які впливають на персонал, власне сам персонал та його розвиток шляхом проведення тренінгів, виділення коштів на професійний розвиток та сертифікацію, проведення зустрічей та участь у семінарах різноманітних організацій як на міжнародному, так і на національному рівні. Все це забезпечить розвиток компанії після декількох років погіршення фінансових показників та зможе забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

Як відомо, існує декілька рівнів в ієрархії стратегії підприємства, кожен з яких має свої напрямки та формує різні тактики компанії [41]. Стратегію компанії Cushman & Wakefield Ukraine так само можна розподілити на три рівні.

Тож, розглядаючи перший рівень, варто пам'ятати про місію компанії, яка є глобальною та зосереджує головну думку на тому, щоб допомагати

клієнтам покращувати умови, в яких люди живуть, працюють та здійснюють покупки. Головною особливістю на ринку професійних послуг у сфері комерційної нерухомості (як на міжнародному, так і на українському) є те, що тут діє олігополія, в якій існує декілька основних гравців, що мають переваги у тій чи іншій сферах. Це визначає основну ціль розвитку підприємства - стати лідером ринку, а саме, зберігати позиції на вже ustalених напрямках, здобути довіру клієнтів та довгострокові відносини з ними у напрямках, в яких лідерами є інші компанії та займати нові ніші ринку, які на даний час не є розвиненими в Україні, але із загальним розвитком економіки вони почнуть розвиватися. Серед таких можна виділити блокчейн та Інтернет речей, вже описані у попередніх частинах роботи. Планування простору, збільшення ефективності робочого процесу та економія витрат для орендарів та власників - це поки що незаповнена частина ринку, яка в найближчому майбутньому може стати серйозним поштовхом для компанії. Крім цього, можливість відміни мораторію на продаж сільськогосподарських земель дозволить також розвиватися й у цьому напрямку. Тут, компанія вже зробила певні кроки на перспективу, створивши у другій половині 2017 року департамент агентських та консультаційних послуг у сфері аграрної нерухомості та землі, який очолює людина з досвідом роботи в Scotia Agricultural Management та холдинговій компанії "Українські аграрні інвестиції" Пітер Томсон.

Серед ключових складових, на яких варто зосередити увагу є фінансова, маркетингова, конкурентна та складова персоналу компанії. Саме вони визначають довгострокові перспективи компанії.

Для визначення напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) проведемо SWOT-аналіз.

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства допомогла встановити зв'язок між силою і слабкістю, які притаманні організації, зовнішніми загрозами і можливостями, які важливі для подальших прогнозів розвитку компанії [24].



Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine), досліджуємо сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації за допомогою SWOT-аналізу. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації Крім цього дана методика дозволяє виділити найбільш важливі можливості та загрози, що склалися на ринку (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

### SWOT-аналіз компанії ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)

Сильні сторони	Можливості
1. Уважне ставлення до клієнтів; 2. Молодий, перспективний персонал; 3. Постійне навчання персоналу, тренінги; 4. Ефективна система мотивації персоналу.	1. Розвиток сучасних технологій. (Інтернет); 2. Великий вибір при наборі персоналу; 3. Зниження вартості реклами; 4. Поступове зниження числа конкурентів; 5. Можливості виходу на нові ринки через мережу Інтернет.
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
1. Відсутність маркетингових досліджень ринку; 2. Високі ціни на послуги; 3. Один офіс 4. Відсутність програми просування 5. Плинність кадрів (20%)	1. Політична нестабільність; 2. Нестабільне фінансове становище Клієнтів; 3. Підвищення вимог до якості і зниження ціни; 4. Сезонність попиту; 5. Достатня кількість конкурентів, які розвиваються; 6. Віддавання переваги клієнтів до компаній, що знаходяться поблизу до будинку або роботи. 7. Ризик використання конкурентами сучасних технологій. 8. Демпінг з боку конкурентів.

Джерело: розраховано автором.

За підсумками виявлених можливостей / загроз зовнішнього середовища і сильних і слабких сторін підприємства можна запропонувати стратегію для подальшого успішного існування на ринку нерухомості, а саме:

- постійно відстежувати мобільні параметри зовнішнього середовища;
- проаналізувати свій досвід і досвід подібних підприємств;
- переглянути внутрішній клімат підприємства: норми і правила поведінки, стосунки між співробітниками;
- провести чіткий аналіз конкурентів, виявити їх сильні і слабкі сторони, максимально посилити увагу на перевагу їх переваг
- створити альтернативні або якісно нові пропозиції (наприклад, допомога в найбільш повній комплектації замовлення), розвивати свої, вже сформовані, переваги;
- по-новому, більш ефективно організовувати роботу з власниками нерухомості, залучати нових партнерів;
- використовувати власний потенціал;
- переглянути сформований менеджмент: продумати зміни в структурі фірми і наданні послуг, системі мотивації премії, можливість навчання та підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання);
- провести реформу в системі маркетингу: більш точно визначити канали розподілу, вибрати стратегію просування фірми і послуг, використовуючи рекламу та власний імідж;
- розробити комплекс заходів для утримання і розширення своєї клієнтської бази за рахунок формування та підтримки високого рівня задоволеності своїх клієнтів.

На підставі проведеного аналізу середовища і конкурентного аналізу підприємств були розроблені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Розширити відділ маркетингу ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine). В зв'язку з чим додати до посадових обов'язків маркетолога:

А. Вивчення ринку нерухомості:

1. Проведення дослідження основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту;

2. Проведення маркетингових досліджень, пов'язаних з вивченням сегментації ринку, аналізом ціноутворення і переваг споживача, прогнозом продажів, оцінкою ефективності реклами, діяльністю конкурентів;

3. Аналіз потреб клієнтів і межі ціноутворення;

4. Розробка програми по формуванню попиту і стимулюванню збуту;

Б. Діяльність в області реклами:

2.1. Ухвалення участі в розробці стратегії проведення рекламних заходів;

2.2 Контроль в проведення рекламних кампаній в засобах масової інформації, прямої поштової розсилки, Інтернеті і т. д.;

2.3 Організація розробки друкованих рекламних матеріалів власними силами або силами сторонніх організацій, проведення тестування цих матеріалів, розробка пропозицій щодо дизайну друкованих рекламних матеріалів або вихідної інформації для їх розробки, контроль поповнення запасів цих матеріалів. Ведення попередньої оцінки розроблених сторонніми організаціями рекламних матеріалів;

2.4 Аналіз ефективності рекламних заходів;

2.5 Підготовка пропозицій по формуванню фірмового стилю компанії і фірмового оформлення рекламної продукції;

3. Збільшення попиту на надання послуг:

- системи знижок постійним клієнтам;
- зниження цін за рахунок домовленості з підрядними організаціями;
- пропозиція послуг в подарунок;

3. Розширення площі реалізації за рахунок прибудов, оренди підвальних приміщень;

4.1. Створення ефективної програми мотивації і стимулювання для персоналу.

5.2. Посилити систему просування

6. З конкурентного аналізу підприємства слід що необхідно:

6.1 Підвищення професіоналізму персоналу, для цього необхідно впроваджувати систему навчання, відвідування конференцій і семінарів і т.д.

Очікувані витрати впровадження наданих рекомендацій представлено у таблиці 3.2.

Таблиця  
3.2.

**Очікувані результати впровадження заходів щодо підвищення ефективності міжнародної консалтингової діяльності ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine)**

Запропонований захід	Очікуваний ефект	Можливі доходи	Планові витрати
Удосконалення Інтернет-сайту	Використання інновацій та автоматизації. Надання можливості знаходження інформації про вільні об'єкти онлайн; свідчення стабільності та міцних позицій на ринку; Створення інструментів для електронної комунікації з потенційними клієнтами	577 тис. грн./рік.	10 тис. дол. США удосконалення сайту, 5 тис. дол. США/рік реклама компанії
Участь у міжнародних виставках та конференціях	Пошук нових клієнтів за кордоном; налагодження зв'язків з міжнародними компаніями для участі у міжнародних проектах	245 тис. грн./рік.	До 5 тис. дол. США/рік участь у міжнародних конференціях співробітників та всі пов'язані витрати
Розвиток корпоративної культури	Полегшення взаємодії у колективі, підвищення ефективності командної роботи	216 тис. грн./рік.	У межах надання послуг тим-білдингу стороннім Організаціям до 200 тис. грн./рік.
Підвищення кваліфікації працівників	Поліпшення знання працівниками іноземних мов для роботи над міжнародними проектами; знання сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища та ефективних інструментів управління підприємствами	348 тис. грн./рік.	Оплата мовних курсів: 100 тис. грн./рік, оплата відвідування лекцій та семінарів – у межах бюджету відпо-відно до можливостей підприємства

Джерело: розраховано автором.

У цілому, за умови впровадження на підприємстві наданих рекомендацій можна очікувати поступового покращення показників господарської діяльності. При цьому не можна очікувати, що ефект впровадження наданих рекомендацій буде миттєвим – для того, щоб

імплементация наданих пропозицій призвела до якісних зрушень у роботі підприємства необхідно забезпечити повний перехід компанії до вдосконаленого формату діяльності. З огляду на поточний фінансовий стан підприємства, у короткостроковій перспективі знайти можливість для фінансування усіх інновацій одночасно буде досить складно. При цьому поетапне впровадження заходів може обумовити достатньо значний перехідний період для ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine). Втім, за умови незмінності підходів до управління підприємством можна очікувати, що результати діяльності підприємства і надалі погіршуватимуться, що є свідченням доцільності впровадження наданих рекомендацій на підприємстві.

У висновку важливо сказати, що проблема конкурентоспроможності є однією з центральних проблем в маркетингу, від вирішення якої залежить багато в діяльності підприємства. Маркетинг розглядається як головний інструмент конкурентної боротьби, так як: з одного боку, ретельно стежить за конкурентами на ринку, виявляється сильні і слабкі боки; з іншого боку, дає діагноз конкурентоспроможності підприємства і його продукції, показує основні фактори комерційного успіху. І від вірно прийнятого рішення, правильної оцінки конкурентоспроможності підприємства та беззаперечного виконання всіх рекомендацій, залежить сьогодення і майбутнє процвітання підприємства.

Цілі реалізації корпоративної соціальної відповідальності можуть бути абсолютно різними:

1. розвиток власного персоналу, яке дозволяє не тільки уникнути плинності кадрів, але і залучати кращих фахівців на ринку;
2. зростання продуктивності праці в компанії;
3. поліпшення іміджу компанії, зростання репутації;
4. реклама товару і послуги;
5. висвітлення діяльності компанії в ЗМІ;
6. стабільність і стійкість розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Серед особистих рекомендацій для компанії можна виділити більш престижне позиціонування на ринку та відмова від заниження цін на деякі види послуг, оптимізація робочого простору, запровадження практики використання інноваційних технологій у повсякденній діяльності компанії для пришвидшення виконання завдань, а також активізація на нових напрямках, які ще не зайняті конкурентами для забезпечення передових позицій у них в майбутньому.

### **3.3. Прогнозування результатів діяльності ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) з урахуванням запропонованих заходів**

Для того щоб заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності консалтингової компанії ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) приносили різні соціальні та економічні результати, необхідна їх інтеграція в стратегію компанії. Іншими словами, діяльність компанії і заходів повинні мати однаковий вектор.

Місія агентства нерухомості Cushman & Wakefield Ukraine полягає у формуванні ефективної системи надання високоякісних послуг на ринку нерухомості, що відповідають найвищим вимогам життя сучасного суспільства.

Діяльність компанії спрямована на максимізацію доходів співробітників компанії шляхом максимального задоволення потреб клієнтів.

Мета компанії Cushman & Wakefield Ukraine - надання максимальній кількості клієнтів якісних і професійних ріелторських послуг.

Стратегії досягнення мети

- Бездоганна репутація на постійній основі.
- Індивідуальний підхід до клієнтів.
- Широка географія присутності на ринку.
- Професійне навчання співробітників.
- Опора в розвитку на партнерські відносини з компаніями з інших сфер діяльності.

Компанією можуть бути досягнуті наступні цілі та завдання, а саме:

1. розвиток власного персоналу, який дозволяє не тільки уникнути плинності кадрів, але і залучати кращих фахівців на ринку;
2. зростання продуктивності праці в компанії;
3. поліпшення іміджу компанії, зростання репутації;
4. реклама товару і послуги;
5. висвітлення діяльності компанії в ЗМІ;
6. стабільність і стійкість розвитку компанії в довгостроковій перспективі;

Докорінної реорганізації не планується, зміна технологій роботи змінюється лише при зміні певних стандартів (національних чи міжнародних) у тому чи іншому напрямку діяльності компанії. Місія компанії є глобальною та загальною у всіх країнах.

Задля того, щоб зробити висновок про доцільність впровадження на підприємстві наданих рекомендацій, було розраховано прогнози обсягів доходів та витрат підприємства.

Одним із найбільш поширених методів короткострокового прогнозування економічних явищ є екстраполяція.

Екстраполяція полягає у вивченні сформованих у минулому і сьогодні стійких тенденцій економічного розвитку і перенесення їх на майбутнє.

Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться на період прогнозу або що можна обґрунтувати і врахувати напрямок їхніх змін у розглянутій перспективі.

В першу чергу, використовуючи метод екстраполяції, було розраховано прогнози обсягів чистого доходу і витрат ТОВ «Трайдент Консалтинг» за умови, якщо компанія не змінюватиме процес організації міжнародних консалтингових операцій та зовнішні та внутрішні фактори залишаться без зміни (таблиця 3.3), за умови зростання вакантності та орендних ставок – оптимістичний прогноз (таблиця 3.4), за умови погіршення ситуації на ринку – песимістичний прогноз (таблиця 3.5) Використовуючи метод експертних оцінок, разом із спеціалістами компанії розрахували можливий прогноз за

умови застосування запропонованих заходів за оптимістичним прогнозом (таблиця 3.6) та песимістичним прогнозом (таблиця 3.7).

Здійснені розрахунки вказують на те, що за відсутності будь-яких змін у діяльності підприємства, обсяги господарської діяльності підприємства матимуть тенденцію до зменшення, а обсяги чистого доходу будуть зменшуватись і до 2020 року складуть 8141 тис. грн.

Таблиця 3.3

**Реалістичні прогнозні фінансові результати ТОВ «Трайидент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine ) у 2019 – 2021 рр. за незмінності підходів до організації міжнародних консалтингових операцій, тис. грн.**

Показник	Функція	Коефіцієнт кореляції (R <sup>2</sup> )	План	Прогноз		
			2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$y = 14827x^{-0,176}$ (степенева)	R <sup>2</sup> = 0,79	12634,6	12 932,1	13 195,5	13 432,3
Інші операційні доходи	$y = 332,64x - 1,357$ (степенева)	R <sup>2</sup> = 0,83	29,2	23,7	19,8	16,9
Інші доходи	$y = 2,5605e^{-0,411x}$ (експоненціальна)	R <sup>2</sup> = 0,57	0,2	0,1	0,1	0,1
Разом доходи			12664,1	12955,9	13215,4	13449,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	$y = 16359e^{-0,318x}$ (експоненціальна)	R <sup>2</sup> = 0,71	4 859,4	4 737,0	4 550,2	4 333,0
Інші операційні витрати	$y = 390,24x + 5036,5$ (лінійна)	R <sup>2</sup> = 0,78	7 377,9	7 768,2	8 158,4	8 548,7
Разом витрати			12 237,4	12 505,2	12 708,6	12 881,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	Доходи - витрати		426,6	450,8	506,8	567,6
Податок на прибуток			85,6	96,3	107,8	81,1
Чистий прибуток	Фін. Результат + ін. доходи – ін. витрати		345,6	365,1	410,5	459,7

Джерело: розраховано автором.



Отже, за результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що за незмінних умов на ринку та такому ж розвитку компанії ситуація з кожним роком буде поступово поліпшуватись, доходи незначно зростатимуть, але і витрати також будуть зростати.

Таблиця 3.4

**Оптимістичні прогностні фінансові результати**  
**ТОВ «Трайидент консалтинг» Cushman & Wakefield Ukraine**  
**у 2019 – 2021 рр.**

тис. грн.

Показник	План	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14 277,1	15 202,3	16 127,4	17 052,6
Інші операційні доходи	29,2	23,7	19,8	16,9
Інші доходи	0,2	0,1	0,1	0,1
Разом доходи	14306,6	15226,1	16147,3	17069,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 491,2	5 568,6	5 561,2	5 500,8
Інші операційні витрати	7 377,9	7 768,2	8 158,4	8 548,7
Разом витрати	12 869,1	13 336,8	13 719,6	14 049,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 437,4	1 889,3	2 427,7	3 020,0
Податок на прибуток	273,1	359,0	461,3	573,8
Чистий прибуток	1 164,3	1 530,4	1 966,4	2 446,2

Джерело: розраховано автором.

За оптимістичним прогнозом показники покращаться вже в 2018 році, така ж тенденція буде спостерігатись і в наступних роках, доходи зростуть майже на 20% в 2019 році та на 30% в 2020 році, чистий прибуток за 3 роки збільшиться майже вдвічі, але потроху, незначно будуть збільшуватись також. Оптимістичний прогноз може стати реальністю за умови сприятливої ситуації на ринку комерційної нерухомості та в цілому в Україні.

Таблиця 3.5

**Песимістичні прогностні фінансові результати**  
**ТОВ «Трайидент консалтинг» Cushman & Wakefield Ukraine**  
**у 2019 – 2021 рр.**

тис. грн.

Показник	План	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 765,9	8 988,0	8 272,1	7 613,3
Інші операційні доходи	29,2	23,7	19,8	16,9
Інші доходи	0,2	0,1	0,1	0,1
Разом доходи	9795,3	9011,9	8292,1	7 630,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 756,1	3 292,3	2 852,5	2 379,1
Інші операційні витрати	5 727,3	5 854,1	5 966,3	6 067,0
Разом витрати	9 483,4	9 146,4	8 818,7	8 446,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	311,9	-134,6	-526,7	-815,9
Податок на прибуток	59,3			
Чистий прибуток	252,7	-134,6	-526,7	-815,9

Джерело: розраховано автором.

За песимістичним прогнозом показники вже в 2018 році поступово почнуть зменшуватись, а в 2019- 2021 роках значно погіршаться, доходи знизяться, а витрати навпаки збільшаться, компанія почне працювати в збиток. Така ситуація реальна у зв'язку з погіршенням економічної та політичної ситуації в країні, втраті закордонних інвесторів та критичної ситуації на ринку комерційної нерухомості.

Останній прогноз був розроблений за допомогою методу експертних оцінок із співробітниками компанії. Було розглянуто всі запропоновані заходи

та пораховано можливий варіант розвитку з застосуванням перелічених вище методів підвищення конкурентоспроможності та діяльності загалом ТОВ «Трайидент консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine).

Таблиця 3.6

**Реалістичні прогностичні фінансові результати за умови впровадження наданих рекомендацій ТОВ «Трайидент консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2019 – 2021 рр.**

тис. грн.

Показник	План	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14 077,6	14 375,1	14 638,5	14 875,3
Інші операційні доходи	29,2	23,7	19,8	16,9
Інші доходи	0,2	0,1	0,1	0,1
Разом доходи	14107,1	14398,9	14658,8	14892,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 414,4	5 265,6	5 047,8	4 798,5
Інші операційні витрати	8 237,9	8 628,2	9 018,4	9 408,7
Разом витрати	13 652,4	13 893,8	14 066,2	14 207,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	454,6	505,2	592,2	685,1
Податок на прибуток	86,4	96,0	112,5	130,2
Чистий прибуток	368,2	409,2	479,7	554,9

Джерело: розраховано автором.

За умови впровадження наданих рекомендацій ТОВ «Трайидент консалтинг» Cushman & Wakefield Ukraine можна зробити висновок, що за реалістичним прогнозом зміни буде відчутно вже в 2018 році. Заходи суттєво вплинуть на витрати, адже саме вони покрийють затрати на впровадження рекомендацій, тож якщо ще в 2018 році почати підвищення ефективності компанії, то вже в наступних роках собівартість реалізованих послуг буде зменшуватись, а доходи тим самим все більше збільшуватись.

Таблиця 3.7

**Песимістичні прогностні фінансові результати за умови впровадження наданих рекомендацій ТОВ «Трайидент консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) у 2019 – 2021 рр.**

тис. грн.

Показник	План	Прогноз		
	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11 208,9	10 431,0	9 715,1	9 056,3
Інші операційні доходи	29,2	23,7	19,8	16,9
Інші доходи	0,2	0,1	0,1	0,1
Разом доходи	11238,3	10454,9	9735,1	9 073,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 311,1	3 820,9	3 350,0	2 830,1
Інші операційні витрати	6 587,3	6 714,1	6 826,3	6 927,0
Разом витрати	10 898,4	10 535,0	10 176,3	9 757,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	339,9	-80,1	-441,3	-683,8
Податок на прибуток	64,6			
Чистий прибуток	275,3	-80,1	-441,3	-683,8

Джерело: розраховано автором.

За умови впровадження наданих рекомендацій ТОВ «Трайидент консалтинг» Cushman & Wakefield Ukraine можна зробити висновок, що навіть за песимістичним прогнозом показники покращаться в порівнянні песимістичного прогнозу без запроваджених заходів, це свідчить про дієвість та результативність запроваджених заходів.

Наразі цінова політика є досить важким питанням в останні роки, адже цей показник є похідним від загальних фінансових можливостей інвестиційних компаній, банків, інших суб'єктів ринку комерційної нерухомості, діяльність яких, в свою чергу, прямо залежить від стану національної економіки в цілому. Це спричинило зниження вартості послуг у

всіх напрямках діяльності компанії в рази, що, відповідно, вплинуло і на фінансові результати в останні роки. Тим не менш, за останній період прослідковується певне відновлення фінансових показників разом зі збільшенням кількості замовлень та укладених угод в різних сферах (офісної нерухомості, логістичної нерухомості), в які залучена компанія.

Принциповими позиціями компанії та її департаментів є індивідуальний підхід до проблем клієнтів та покрокове вирішення всіх питань, що виникають в процесі реалізації завдань. Це забезпечує хорошу репутацію на ринку та довгострокові відносини з клієнтами, що, звісно, впливає і на враження від компанії на ринку, оскільки сфера комерційної нерухомості є досить вузькою та інформація між учасниками ринку дуже швидко рухається. Тому помилки та успіхи стають відомі практично всім компаніям та їх представникам та можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства.

Крім цього, компанією створена система винагород між департаментами, завдяки якій, в залежності від участі одного департаменту в діяльності, пов'язаній з роботою іншого відділу та допомозі йому в певних питаннях, перший отримує реферальні надходження (за корисні контакти для майбутніх замовлень у інших департаментах, за допомогу у складанні звітів чи аналізі ринку тощо).

Щодо структури підприємства, то значних змін тут не планується, оскільки за довгі роки налагоджений механізм досить добре себе зарекомендував на вітчизняному ринку. В якості особистого спостереження можна навести лише приклад того, що в компанії забагато департаментів, які, в певній мірі, можна було б об'єднати для оптимізації деяких процесів, таких як доступ до інформації та інше. Зробити це можна було б за прикладом угорського відділу компанії, де, до прикладу, відділ оцінки співпрацює з відділом ринків капіталу.

Основним способом конкуренції є залучення клієнтів завдяки минулому досвіду з пов'язаними компаніями, деяке зниження цін для отримання довіри клієнтів та довгострокової співпраці з ними, а також досвід у прийнятті управлінських рішень для сталого розвитку компанії [78]. Кооперація з

конкурентами практично не відбувається, окрім деякого розповсюдження інформації щодо угод у певних напрямках діяльності компаній для кращого розуміння ринку та його динаміки.

Функціонально у компанії не виникає проблем в діяльності, ресурси, як фінансові, так і робочі розподілені адекватно, а робочі процеси відбуваються раціонально.

Крім основних досягнень, наведених раніше, компанія також є першою в Україні, яка відкрила постійне представництво міжнародної компанії з надання послуг у сфері нерухомості, запропонувала клієнтам інтегрований комплекс консультаційних послуг, створила спеціалізований департамент агентських та консультаційних послуг з питань логістичної нерухомості, департамент оцінки, управління та експлуатації нерухомості, а також провела оцінку нерухомості з метою подальшого IPO.

Досвід компанії дозволив розвинути глибоке розуміння ринку та поведінки його гравців. Це дає змогу передбачити зміни на ринку нерухомості та проаналізувати фактори, які впливають на ці зміни. Таким чином, в найкоротші строки можуть бути висунуті комплексні рішення складних питань.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, комерційна нерухомість на даному етапі знаходиться в стадії розвитку. Практично всі прогнози у різних сферах є позитивними. У деяких сферах та деяких регіонах є можливості до сповільнення зростання орендних ставок та цін на нерухомість, але це сповільнення не буде критичним. Черговий крах на ринку нерухомості поки що не передбачається, враховуючи те, що ринок наразі показує стабільне зростання.

Головним трендом у сфері в найближчі роки стане запровадження інноваційних технологій у будівлях та приміщеннях, таких як роботизовані технології, Інтернет речей, блокчейн та інші. Це дозволить ефективніше та безпечніше використовувати офісний, складський та торговельний простір для забезпечення ефективної діяльності компаній та економії витрат за різними статтями.

Будуть продовжувати розвиватися ринки міст-держав, таких як Гонконг, Сінгапур, ОАЕ, а також великі та усталені ринки, такі як США, Канада, Великобританія, Франція, ринки Скандинавських країн, Німеччина та інші. При цьому, деяким країнам для вирішення деяких проблем необхідне зменшення регуляторних процедур та активніше впровадження нових технологій. Насамперед це стосується деяких країн Південної та Центральної Європи. Тим не менш, ситуація в деяких країнах залишається невизначеною через геополітичні чинники, тому ринок нерухомості може мати спадний характер у деяких країнах світу починаючи з 2021-2022 років. Насамперед це стосується Великої Британії та інших країн Європи. Швидше за все, спад та депресія будуть тривати до 2030-х років, що співпадає з п'ятим великим циклом Кондратьєва.

У 3 розділі було розглянуто можливі прогностні фінансові результати ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine ) у 2018 – 2020 рр. за умови, якщо компанія не змінюватиме процес організації міжнародних консалтингових операцій та зовнішні та внутрішні фактори залишаться без зміни (таблиця 3.3), за умови зростання вакантності та орендних ставок – оптимістичний прогноз (таблиця 3.4), за умови погіршення ситуації на ринку – песимістичний прогноз (таблиця 3.5) Використовуючи метод експертних оцінок, разом із спеціалістами компанії розраховали можливий прогноз за умови застосування запропонованих заходів за реалістичним прогнозом (таблиця 3.6) та песимістичним прогнозом (таблиця 3.7).

У цілому, за умови впровадження на підприємстві наданих рекомендацій можна очікувати поступового покращення показників господарської діяльності. При цьому не можна очікувати, що ефект впровадження наданих рекомендацій буде миттєвим – для того, щоб імплементація наданих пропозицій призвела до якісних зрушень у роботі підприємства необхідно забезпечити повний перехід компанії до вдосконаленого формату діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Написання роботи забезпечило реалізацію поставленої мети – дослідити діяльність підприємства ринку комерційної нерухомості та розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності у сфері комерційної нерухомості на ринку України, проаналізувати конкурентів компанії.

Виходячи з проведеного дослідження, було зроблено ряд висновків.

В ході розкриття суті та поняття комерційної нерухомості було визначено, що комерційна нерухомість - це майно, яке використовується виключно для цілей бізнесу та таке, яке здається в оренду для надання робочого простору. Тим не менш, нерухомість для житла може бути комерційною, якщо вона здається в оренду інвестиційними трастами чи управляючими компаніями.

Суб'єктами на ринку комерційної нерухомості є покупці, продавці, якими можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, а також компанії-посередники, які залучені в діяльність по організації будівництва, юридичного супроводу, консалтингу тощо. Об'єкти можуть бути різними за цільовим призначенням, за видами власності та за юридичним статусом.

Кожний суб'єкт підприємництва, що господарює в умовах сучасного ринку потрапляє у боротьбу за прихильність споживачів та веде свою діяльність за правилами конкурентного середовища. Конкурентний потенціал та конкурентоспроможність підприємства визначає його положення на ринку та здатність адаптуватися та протистояти змінам та впливу зовнішнього середовища.

В роботі була приділена особлива увага проблематиці конкурентоспроможності компанії та методам і заходам щодо підвищення рівня конкурентоспроможності .

У першому розділі було розглянуто теоретичну базу та проаналізовано велику кількість наукових розробок. Постановка проблеми конкурентоспроможності – є вирішальним фактором комерційного успіху в



ринковій економіці. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товарів і послуг компанії умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, але і за умовами їх реалізації. Інакше кажучи, оцінка конкурентоспроможності – це досить великий комплекс заходів щодо аналізу відповідності стану товарів і послуг компанії умовам ринку тощо.

Вивчення конкурентів та умов конкуренції в галузі необхідне підприємству, щоб визначити сильні та слабкі сторони, приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, зробити висновки для вироблення успішної конкурентної стратегії та підтримання конкурентних переваг.

У другому розділі було проаналізовано сучасний стан розвитку вітчизняного ринку комерційної нерухомості, та зроблено висновок, що наразі, після декількох років спаду, спостерігається стабілізація цін на майно та навіть деяке підвищення їх у певних сегментах ринку.

Більше того, низька девелоперська активність у поєднанні з відносно високим попитом орендарів призвели до деякого підвищення орендних ставок і фактичних затрат, пов'язаних з орендою офісних приміщень у Києві.

Упродовж перших 9 місяців 2018 року інтерес інвесторів до комерційної нерухомості в Україні посилюється, і зростає кількість фактично укладених угод. Така динаміка зумовлена зниженням ризиків країни, стабільністю національної валюти і покращенням економічної ситуації, а також зростанням кількості українських компаній, зацікавлених в інвестиціях у нерухомість як з метою вигідного вкладення накопиченого капіталу, так і для розміщення власного операційного бізнесу.

Було проаналізовано фінансово-господарську діяльність за якою можна зробити висновки, що аналітичні звіти Cushman & Wakefield Ukraine відповідають вимогам та стандартам місцевих та міжнародних інвесторів, девелоперів, орендарів, комерційних банків та інших фінансових інституцій.

Здійснений аналіз дозволяє стверджувати, що покращенню фінансової ситуації на підприємстві протягом останніх років посприяло те, зменшилась собівартість реалізованих послуг. Втім, негативний вплив на діяльність

компанії справили зростання інших операційних витрат, а також зменшення інших операційних доходів. На підприємстві зберігається чітка тенденція скорочення обсягів майна до 2016 року, а з 2016 - збільшення.

Негативним є різке коливання готівкових коштів підприємства, оскільки за збереження існуючої тенденції це може призвести до зниження рівня ліквідності та платоспроможності підприємства. Згідно здійснених розрахунків, активи підприємства використовуються недостатньо ефективно: коефіцієнт оборотності зменшився за усіма елементами активів, що вказує на те, що майно підприємства обертається недостатньо швидко. Протягом досліджуваного періоду строки погашення дебіторської заборгованості з 2014 до 2016 були майже однакові з незначним коливанням, проте в 2017 зріс період оборотності дебіторської заборгованості (з 11 днів у 2016 р. до 19,5 днів у 2017 р., відповідно, можна стверджувати, що ситуація на підприємстві трохи погіршується.

ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) протягом останніх років активно співпрацює з іншими філіями над проекти у країнах близького зарубіжжя, що можна пояснити двома факторами: низькою вартістю консультаційних послуг, що забезпечується нижчою порівняно із зарубіжними країнами вартістю робочої сили, а також сприятливою для експорту динамікою валютного курсу, а також високою кваліфікацією працівників, які надають консалтингові послуги, оскільки переважна більшість із них є вихідцями з інших закордонних філій компанії, де значні зусилля спрямовуються на навчання персоналу.

Основними країнами, що найбільше співпрацюють з компанією є Польща, Угорщина та Румунія.

В третьому розділі було проаналізовано сучасний стан розвитку вітчизняного ринку комерційної нерухомості, визначено основні тенденції останніх років та наведені прогнози на майбутнє у офісній, торговельній, логістичній та готельній нерухомості. Також було згадано декілька великих угод на ринку, що мали місце в 2017 році.

Також було досліджено взаємозалежність впливу основних факторів розвитку економіки на інвестиційну привабливість ринку комерційної нерухомості, визначено мікро- та макрофактори, що можуть впливати на інвестиційний потенціал географічного регіону для вкладень в комерційну нерухомість. Було виявлено, що інвестиційна привабливість нерухомості залежить від об'єктивних та суб'єктивних причин, які можуть впливати на вартість нерухомості як у позитивну, так і у негативну сторону.

Крім цього, було проаналізовано стратегічну діяльність роботи компанії Cushman & Wakefield та надано рекомендації з різних напрямків діяльності підприємства. Було розглянуто можливі прогнозні фінансові результати ТОВ «Трайдент Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine ) у 2018 – 2020 рр. за умови, якщо компанія не змінюватиме процес організації міжнародних консалтингових операцій та зовнішні та внутрішні фактори залишаться без зміни (таблиця 3.3), за умови зростання вакантності та орендних ставок – оптимістичний прогноз (таблиця 3.4), за умови погіршення ситуації на ринку – песимістичний прогноз (таблиця 3.5) Використовуючи метод експертних оцінок, разом із спеціалістами компанії розрахували можливий прогноз за умови застосування запропонованих заходів за реалістичним прогнозом (таблиця 3.6) та песимістичним прогнозом (таблиця 3.7).

У цілому, за умови впровадження на підприємстві наданих рекомендацій можна очікувати поступового покращення показників господарської діяльності. При цьому не можна очікувати, що ефект впровадження наданих рекомендацій буде миттєвим – для того, щоб імплементація наданих пропозицій призвела до якісних зрушень у роботі підприємства необхідно забезпечити повний перехід компанії до вдосконаленого формату діяльності.

Вітчизняні та зарубіжні вчені виділяють велику кількість методів оцінки конкурентоспроможності, якою можуть користуватися підприємства для кращого розуміння свого положення на ринку, де ведуть свою діяльність. Для того, щоб покупці віддавали перевагу продукції конкуруючого суб'єкта

необхідна певна сукупність властивостей товару, яка найповніше задовольнить вимоги та потреби. Наявність властивостей товару, які виконують функції, які до них пред'являють, свідчить про те, що продукт конкурентоспроможний.

Одним з головних складових конкурентоспроможності підприємства та факторів її підвищення на сьогоднішній день фахівцями вважається конкурентоспроможність продукції чи послуг, яку виробляє підприємство, в основі якої її якість. Напрями підвищення конкурентоспроможності повинні бути пріоритетними для цієї компанії. Сучасна ситуація на ринку комерційної нерухомості характеризується не великою кількістю учасників, серед яких є міжнародні компанії, які володіють значною часткою ринку. Саме тому, пріоритетним напрямком підтримання конкурентного потенціалу є поліпшення якості наданих послуг.

Оцінка та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Трайде́нт Консалтинг» (Cushman & Wakefield Ukraine) виявив наявність резервів та необхідність її підвищення для збільшення частки ринку та утримання своїх позицій на ньому. Комерційна нерухомість на даному етапі свого розвитку знаходиться на стадії підйому. Практично всі прогнози у різних сферах є позитивними. У деяких сферах та деяких регіонах є можливості до сповільнення зростання орендних ставок та цін на нерухомість, але це сповільнення не буде критичним. Черговий крах на ринку нерухомості поки що не передбачається, враховуючи те, що ринок наразі показує стабільне зростання.

Головним трендом у сфері в найближчі роки стане запровадження інноваційних технологій у будівлях та приміщеннях, таких як роботизовані технології, Інтернет речей, блокчейн та інші. Це дозволить ефективніше та безпечніше використовувати офісний, складський та торговельний простір для забезпечення ефективної діяльності компаній та економії витрат за різними статтями. Крім того, консультування у сфері інноваційних технологій в нерухомості може стати дуже перспективною послугою для компаній-посередників не лише на міжнародному, а й на національному рівні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України: редакція від 06.01.2018 / Стаття 181. Нерухомі та рухомі речі // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2003. - №№ 40-44, ст.356
2. Асаул А. Н. Экономика недвижимости / А. Н. Асаул. – Санкт-Петербург: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
3. Білоброва Т. О. Закономірності та особливості циклічності розвитку ринків нерухомості / Т. О. Білоброва. // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2013. – №4. – С. 100–105.
4. Біляєв О.С. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / О.С. Біляєв // Економіка і управління. - 2012. - №2. - С.94-99.
5. Блонська В.І., Депа Н.Т. «Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції» / В.І. Блонська, Н.Т. Депа // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 2015, с. 115-120.
6. Верхоглядова Н. І. Сутність і місце нерухомості в системі ринкових відносин / Н. І. Верхоглядова, О. Ю. Щеглова. // Механізм регулювання економіки. – 2015. – №3. – С. 197–205
7. Дикань В.Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.Л. Дикань, Т.В. Пономарьова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – Випуск 45. – С. 100-105.
8. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля – Х.: Основа, 2013. – 234 с.
9. Жилищная экономика : Пер. с англ. / [Под ред. Г. Поляковского]. – М.: Дело, 2012 – 327 с.
10. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р.І. Жовновач. – Кіровоград:

- КНТУ // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – С. 106-113.
11. Калівошко О. Причини іпотечної кризи у США її вплив та наслідки для України / О. Калівошко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2012. – №138. – С. 38–39
12. Кірічек Ю. О. Класифікація нерухомості, в тому числі земельних ділянок / Ю. О. Кірічек, І. Г. Андрєєва, Є. О. Ландо. // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2016. – №6. – С. 16–23
13. Ковтун О. В. Інвестиційна привабливість та оцінка об'єктів нерухомості: теоретико-методичний аспект / О. В. Ковтун. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.. – 2014. – №8. – С. 175–179
14. Копейкин А.Б. Страхование кредитных рисков при ипотечном жилищном кредитовании (страхование ипотечных рисков) [Текст]: [монография] / А.Б. Копейкин, Н.Н. Рогожина. – М.: Фонд "Институт экономики города", 2004. – 79с.
15. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – № 720. – Львів, 2014. – С. 180-188.
16. Литвиненко К.О. Комерційна нерухомість як інтегрована категорія ринку/ К.О. Литвиненко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2011. – Випуск 7. – С. 51-55
17. Литвинова, В. А. Методы оценки конкурентоспособности: проблемы классификации / В.А. Литвинова // Вісник Дніпропетровського університету. – 2012. – Вип. 20, т. 1. – С. 235–240.].
18. Лівшиц В. Я. Головні аспекти маркетингу на ринку комерційної нерухомості України / В. Я. Лівшиц. // Економіка та держава. – 2011. – №6. – С. 63–35

19. Митяй С. Класифікація об'єктів нерухомості / С. Митяй // Економіка ринкових відносин. Видання Київського університету ринкових відносин. – 2013. – № 11. – С. 143–148
20. Основы бизнеса на рынке недвижимости / [Под ред. С.Н.Максимова]. – СПб: ДЕАН+АДИА-М, 2012. – 360 с.
21. Пейзер Р. Б., Профессиональный девелопмент недвижимости / Р. Б. Пейзер, А. Б. Фрей. – 2-е изд. – М. : Первая образцовая типография, 2015. – 450 с.
22. Прохорова В. В. Сучасний стан комерційної нерухомості та її вплив на розвиток вітчизняного підприємництва в Україні / В. В. Прохорова. // Причорноморські економічні студії. – 2016. – №10. – С. 136–138
23. Рудінська О. В. Аналіз інвестиційної привабливості економіки України з позицій кон'юнктури на ринку нерухомості / О. В. Рудінська. // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.. – 2015. – №3. – С. 97–113
24. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль, 2006. – 390 с. – (Економічна думка).
25. Уланчук, В. С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності / В.С. Уланчук, В.О. Лисенко // Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету. – Вип. 70 (Ч. 2 – Економіка). – 2012.
26. Чубук Л. П. Класифікація нерухомого майна для потреб оцінки та управління / Л. П. Чубук. // Економіка. Управління. Інновації.. – 2015. – №3
27. Яцура, В. В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств// Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту / ВІЕМ ; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. – Електрон. журн. 2011. – Вип. 2.
28. Byrne P. Bias or rationality? The case of UK commercial real estate investment / P. Byrne, J. Cath, L. Stephen. // Journal of European Real Estate Research. – 2008. – С. 6–33

29. Cerutti E. Housing finance and real-estate booms: A cross-country perspective / E. Cerutti, J. Dagher, G. Dell'Ariceia. // Journal of Housing Economics. – 2017. – №38. – С. 1–13.
30. Fabozzia F. J. Explosive rents: The real estate market dynamics in exuberance / F. J. Fabozzia, K. Xiao. // 66. – 2017. – С. 100–117.
31. Kauškale L. Integrated Approach of Real Estate Market Analysis in Sustainable Development Context for Decision Making / L. Kauškale, I. Geipele. // Procedia Engineering. – 2017. – №172. – С. 505–512.
32. Newella G. The significance of development sites in global real estate transactions / G. Newella, S. McGreal. // Habitat International. – 2017. – №66. – С. 117–224.
33. Ring, Alfred A. Real estate: Principles and practices / A. A. Ring. – Englewood Cliffs : Prentice Hall, 2011. – 510 p.
34. Zhang D. The effects of E-commerce on the demand for commercial real estate / D. Zhang, P. Zhu, Y. Ye. // Cities. – 2016. – №51. – С. 106–120.
35. Агентство Moody's підвищило кредитний рейтинг України і дало позитивний прогноз [Електронний ресурс] // Радіо Свобода. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [goo.gl/Mwi7tS](http://goo.gl/Mwi7tS)
36. Бондарев Т. Український ринок нерухомості: що нам готує день прийдешній [Електронний ресурс] / Тимур Бондарев // Forbes. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1427601-ukrayinskij-rinok-neruhomosti-shcho-nam-gotue-den-prijdeshnij>
37. Баєв С. Критерии инвестиционной привлекательности объекта недвижимости [Електронний ресурс] / С. Баєв – Режим доступу до ресурсу: <http://altrc.ru/library/28/406/>
38. Визначні нагороди [Електронний ресурс] // Cushman & Wakefield Ukraine – Режим доступу до ресурсу: [goo.gl/RiooPp](http://goo.gl/RiooPp)
39. Киевские бизнес-центры получили новую классификацию [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://stroyobzor.ua/news/87759.html>



40. Классификация торговых центров [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/klassifikatsiya-torgovykh-tsentrov/>
41. Названы победители международной премии в недвижимости EE Project Awards 2017 [Электронный ресурс] // URE Club. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/rgeabK](http://goo.gl/rgeabK)
42. Наша команда [Электронный ресурс] // Cushman & Wakefield Ukraine – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cushmanwakefield.com.ua/uk/nasa-komanda-0>
43. Наші клієнти [Электронный ресурс] // Cushman & Wakefield Ukraine – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cushmanwakefield.com.ua/uk/nasi-klienti>
44. Про компанію в Україні [Электронный ресурс] // Cushman & Wakefield Ukraine – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cushmanwakefield.com.ua/uk/pro-kompaniu-v-ukraini>
45. Ринок комерційної нерухомості в Україні [Электронный ресурс] // ЕУ. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/cJNWs8](http://goo.gl/cJNWs8)
46. Статистика и динамика цен на недвижимость [Электронный ресурс] // [domik.ua](http://domik.ua) – Режим доступа до ресурсу: <http://domik.ua/nedvizhimost/dinamika-cen.html>
47. Щербініна С. А. Економіко-математичне моделювання основних економічних показників діяльності / С. А. Щербініна, І. В. Геращенко. // РИ. – 2013. – №4. – С. 47–50
48. Beattie A. No Longer Nomads: The History Of Real Estate [Электронный ресурс] / Andrew Beattie – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investopedia.com/articles/07/history-real-estate.asp>
49. CBRE's 2018 U.S. Market Outlook [Электронный ресурс] // CBRE Research. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cbre.us/research-and-reports/2018-U-S--Real-Estate-Market-Outlook>

50. CBRE Ukraine [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:  
<http://cbre-expandia.com/>
51. The k C. A Brief History of Commercial Real Estate [Электронный ресурс] /  
Chris Clark. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/RPQPu2](http://goo.gl/RPQPu2)
52. Colliers International Ukraine [Электронный ресурс] – Режим доступа до  
ресурсу: <http://www.colliers.com/ru-ua/ukraine>
53. Commercial Real Estate [Электронный ресурс] – Режим доступа до  
ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/c/commercialrealestate.asp>.
54. Commercial Real Estate Developers in the 20th Century [Электронный  
ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/wtgxqx](http://goo.gl/wtgxqx)
55. Duncan O. Outlook 2018: European commercial real estate [Электронный  
ресурс] / Owen Duncan // Schrodgers. – 2017. – Режим доступа до ресурсу:  
[http://www.schrodgers.com/en/uk/private-investor/insights/markets/outlook-  
2018-european-commercial-real-estate/](http://www.schrodgers.com/en/uk/private-investor/insights/markets/outlook-2018-european-commercial-real-estate/)
56. Emerging Trends in Real Estate - United States and Canada 2018  
[Электронный ресурс] // PwC & ULI. – 2018. – Режим доступа до  
ресурсу: [goo.gl/3zSDh8](http://goo.gl/3zSDh8)
57. Foreign Direct Investment In Singapore By Industry (Stock As At Year-End),  
Annual [Электронный ресурс] // Department of Statistics Singapore –  
Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/xdHQsz](http://goo.gl/xdHQsz)
58. Formigle I. The Definitive Guide to Commercial Real Estate Property Types  
[Электронный ресурс] / Ian Formigle. – 2016. – Режим доступа до  
ресурсу: [https://www.crowdstreet.com/education/article/guide-commercial-  
real-estate-property-types/](https://www.crowdstreet.com/education/article/guide-commercial-real-estate-property-types/)
59. Gibbs C. Worldwide IoT spending to jump 14.6% next year, IDC predicts  
[Электронный ресурс] / Collin Gibbs. – 2017. – Режим доступа до  
ресурсу: [goo.gl/TKQyVf](http://goo.gl/TKQyVf)

60. Global Economic Databank [Электронный ресурс] // Oxford Economics – Режим доступа до ресурсу: <http://www.oxfordeconomics.com/forecasts-and-models/countries/data-and-forecasts/global-economic-databank/overview>
61. Global Market Perspective (November 2017) [Электронный ресурс] // JLL. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.jll.com/gmp>
62. Global cities index [Электронный ресурс] // Schrodgers – Режим доступа до ресурсу: <http://www.schrodgers.com/en/schrodgersglobalcities/blog/global-cities-index/>
63. Global Market Perspective Q4 2017 [Электронный ресурс] // JLL Global Research. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/1dr3kH](http://goo.gl/1dr3kH)
64. Gross Domestic Product At 2010 Market Prices, By Industry (SSIC 2015), Annual [Электронный ресурс] // Department of Statistics Singapore – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/dNUH4S](http://goo.gl/dNUH4S)
65. Gross Output by Industry [Электронный ресурс] // U.S. Department of Commerce. Bureau of Economic Analysis – Режим доступа до ресурсу: <https://bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=51&step=1#reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=15>
66. JLL (Jones Lang LaSalle) [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.jll.ua/ukraine/ru-ru>
67. Lok P. Singapore Investment Q3 2017 [Электронный ресурс] / Pearl Lok // Colliers Research. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/vTAse6](http://goo.gl/vTAse6)
68. NAI (Network Advertising Initiative) [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://naiukraine.com/>
69. Office Building Classification Guide [Электронный ресурс] // BOMA Canada – Режим доступа до ресурсу: [http://bomacanada.ca/wp-content/uploads/2016/09/building\\_classification14ang.pdf](http://bomacanada.ca/wp-content/uploads/2016/09/building_classification14ang.pdf)

70. Omni-channel — как это по-русски? [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/ZZiMEM](http://goo.gl/ZZiMEM)
71. Product Portfolio Management: Summary of the BCG Model [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_bcgmatrix.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html)
72. Property Times. Набираемо оберти [Электронный ресурс] // Cushman & Wakefield Ukraine. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/zRNJ3U](http://goo.gl/zRNJ3U)
73. Property Times [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://propertytimes.com.ua/>
74. Rashiwala K. Big property deals surge to 10-year high in 2017 [Электронный ресурс] / Kalpana Rashiwala // Business Times. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/ZEo9zy](http://goo.gl/ZEo9zy)
75. Real Estate Economics (ECON212): Statistics/Data [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/zVKbri](http://goo.gl/zVKbri)
76. Real estate 2018 capital market outlook trends [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: [goo.gl/9SrUrv](http://goo.gl/9SrUrv)
77. Schmidt R. Types of Commercial Real Estate [Электронный ресурс] / Robert Schmidt. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.propertymetrics.com/blog/2013/02/27/types-of-commercial-real-estate/>
78. The best history of real estate ever [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://arousingthebuycurious.com/2014/02/20/history-real-estate/>
79. The Evolution of Commercial Real Estate Through the Ages [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.derito.com/blog/the-evolution-of-commercial-real-estate-through-the-ages.html#.WmSiNq5l8kJ>

80. The DNA of real estate [Електронний ресурс] // Cushman & Wakefield Research. – 2018: <https://cushmanwakefield.com.ua/en/european-office-rents-grow-eighth-consecutive-quarter>
81. The Great Wall of Money 2017 [Електронний ресурс] // Cushman & Wakefield Research. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [goo.gl/92giDf](http://goo.gl/92giDf)
82. The future of commercial real estate in Europe. A scenario approach [Електронний ресурс] // Deloitte – Режим доступу до ресурсу: [goo.gl/cYVthh](http://goo.gl/cYVthh)
83. The Investment Atlas 2017 [Електронний ресурс] // Cushman & Wakefield Research. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [goo.gl/tU4T2u](http://goo.gl/tU4T2u)
84. The Occupier Edge: Fifth Edition [Електронний ресурс] // Cushman & Wakefield Research. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [goo.gl/bW6FrX](http://goo.gl/bW6FrX)
85. United Kingdom GDP From Construction [Електронний ресурс] // Trading Economics – Режим доступу до ресурсу: <https://tradingeconomics.com/united-kingdom/gdp-from-construction>
86. UTG (Українська торгова гільдія) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://utgcompany.com/>

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "ДТЗ Консалтінг"**

Територія -

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Агентства нерухомості

Середня кількість працівників 1 60

Адреса, телефон вулиця Богдана Хмельницького, буд. 19-21, м. Київ, 01030

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2014	02	28
за ЄДРПОУ		
33156570		
за КОАТУУ		
8039100000		
за КОПФГ		
240		
за КВЕД		
68.31		

V
-

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2013** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 706	1 705
первісна вартість	1011	2 174	2 310
знос	1012	468	605
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 706</b>	<b>1 705</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	32	42
Виробничі запаси	1101	-	10
Незавершене виробництво	1102	32	32
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	892	1 296
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 394	2 663
з бюджетом	1135	54	45
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	417	340
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 035	197
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	1 035	197
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зоб'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

КОД		
2014	02	28
33156570		
8039100000		
240		
68.31		

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ДТЗ Консалтинг"

Територія -

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності Агентства нерухомостіСередня кількість працівників 1 60Адреса, телефон вулиця Богдана Хмельницького, буд. 19-21, м. Київ, 01030

0442203060

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на **31 грудня 2013** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 706	1 705
первісна вартість	1011	2 174	2 310
знос	1012	468	605
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 706</b>	<b>1 705</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	32	42
Виробничі запаси	1101	-	10
Незавершене виробництво	1102	32	32
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	892	1 296
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 394	2 663
з бюджетом	1135	54	45
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	417	340
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 035	197
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	1 035	197
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ДТЗ Консалтінг"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ  
2 0 1 4 0 2 2 6

за ЄДРПОУ

ДОКУМЕНТ ПРИБИРАНО

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за рік 2013 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 225	12 497
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 8 351 )	( 10 437 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3 874	2 060
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	316	-
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 4 153 )	( 1 619 )
Витрати на збут	2150	( - )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 25 )	( - )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	12	441
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1	7
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 79 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	448
збиток	2295	( 66 )	( - )



Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(64)	(94)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	354
збиток	2355	( 130 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(130)	354

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 375	4 412
Витрати на оплату праці	2505	4 527	5 723
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 439	1 631
Амортизація	2515	137	179
Інші операційні витрати	2520	47	47
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12 525</b>	<b>11 992</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Коттон Ніколас

Головний бухгалтер

Не передбачено