Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

**Мархоцький Віталій Петрович**

УДК 330.1:65

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Управління конкурентним потенціалом підприємств житлово-будівельної галузі**

Менеджмент та адміністрування

073 – Менеджмент

_____ В. П. Мархоцький
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Кісь Г. Р., к.е.н., доцент

**Допущено до захисту**
Завідувач кафедри
Проф._____ І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Доц._____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

**Затверджую**
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

# З А В Д А Н Н Я
## НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Мархоцькому Віталію Петровичу

1. Тема роботи Управління конкурентним потенціалом підприємств житлово-будівельної галузі

керівник роботи Кісь Галина Романівна, доцент, кандидат економічних наук
затверджені наказом по університету № від

**2. Строк подання студентом роботи 16.01.2025**

**3. Вихідні дані до роботи:** дані звітності підприємства, дані спостережень

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

Вступ
1 Теоретичні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємств
2 Аналіз конкурентного потенціалу підприємств житлово-будівельної галузі
3 Рекомендації щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємств житлово-будівельної галузі
Висновки

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1 Мета і завдання магістерської роботи.
2 Процес управління конкурентним потенціалом підприємства.
3 Обсяг будівельних робіт в Україні.
4 Фінансові показники діяльності ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп».
5 SWOT-матриця ЖБК «Аксіома Груп»
6 PEST-аналіз для ЖБК «Аксіома Груп»
7 Порівняльний аналіз компаній
8 Підсумкова рейтингова таблиця за показником ІКП
9 Рейтинг конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп»
10 Комплекс пропозицій для посилення конкурентного потенціалу
11 Розвиток кадрового напряму ЖБК «Аксіома Груп»
12 Ефекти від практичного застосування рекомендацій

6. Дата видачі завдання 15.09.2025 р.

# КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів бакалаврської Роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| | Вступ | 30.09.25 | виконано |
| 1 | ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ | 16.10.25 | виконано |
| 2 | АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ | 12.11.25 | виконано |
| 3 | РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ | 28.11.25 | виконано |
| | Висновки | 06.12.25 | виконано |
| | Список використаних джерел | 10.12.25 | виконано |

**Магістр** _____ Мархоцький В. П.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

**Науковий керівник** Кісь Г. Р.

# РЕФЕРАТ

Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення рівня управління конкурентним потенціалом підприємств житлово-будівельної галузі в умовах сучасного ринкового середовища.

Об’єкт дослідження – процес формування та управління конкурентним потенціалом підприємств житлово-будівельної галузі.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінювання, розвитку й управління конкурентним потенціалом підприємств девелоперського сектору.

Методи дослідження – аналіз і синтез, системний та ситуаційний аналіз, методи порівняння, економіко-статистичні методи, графічний метод, структурно-логічне моделювання, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, інтегральне оцінювання конкурентного потенціалу.

Інформаційне забезпечення роботи – наукові праці українських та зарубіжних дослідників у сфері конкурентоспроможності та управління потенціалом підприємства, нормативно-правові акти, статистичні дані, відкриті джерела про діяльність девелоперських компаній, фінансово-аналітичні матеріали ТОВ «ЖБК Аксіома Груп».

**З**апропоновано практичні заходи з удосконалення системи управління конкурентним потенціалом ТОВ «ЖБК Аксіома Груп», що сприятимуть зміцненню ринкових позицій, підвищенню ефективності продажів, покращенню клієнтоорієнтованості та забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах конкурентного середовища.

Ключові слова: конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, девелоперська компанія, управління, житлово-будівельна галузь, стратегія розвитку.

# REFERENCE

The perpes of the work is to develop theoretical and methodological approaches and practical recommendations for improving the level of competitive potential management of enterprises in the housing and construction industry in the current market environment.

The object of the study is the process of forming and managing the competitive potential of enterprises in the housing and construction industry.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of assessing, developing and managing the competitive potential of enterprises in the development sector.

Research methods – analysis and synthesis, systematic and situational analysis, comparison methods, economic and statistical methods, graphical method, structural and logical modelling, SWOT analysis, benchmarking, integral assessment of competitive potential.

Information support for the work – scientific works of Ukrainian and foreign researchers in the field of competitiveness and enterprise potential management, regulatory and legal acts, statistical data, open sources on the activities of development companies, financial and analytical materials of ZhBK Axioma Group.

Practical measures are proposed to improve the competitive potential management system of ZhBK Aksioma Group, which will contribute to strengthening market positions, increasing sales efficiency, improving customer focus and ensuring sustainable development of the company in a competitive environment.

Keywords: competitive potential, competitiveness, development company, management, housing and construction industry, development strategy.

# ЗМІСТ

Вступ…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
1.1 Теоретична сутність конкурентного потенціалу підприємства 9
1.2 Складові конкурентного потенціалу підприємства та фактори, що його формують …… 16
1.3 Управління конкурентним потенціалом підприємства…… 18
1.4 Методична база оцінки конкурентного потенціалу……. 21
Висновки до розділу 1……... 24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ
2.1 Тенденції розвитку ринку будівництва та житлової нерухомості в Україні…… 26
2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства …… 33
2.3 Аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп» 41
Висновки до розділу 2……... 49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ
3.1 Обґрунтування доцільності змін у розвитку конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства……. 51
3.2 Зміст пропозицій щодо посилення конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства …… 55
3.3 Ефективність пропозицій щодо посилення конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства …… 61
Висновки до розділу 3…….. 64
Висновки…… 66
Перелік використаних джерел……. 68

# ВСТУП

Будівельна галузь України зазнала значного впливу зовнішніх викликів, зумовлених воєнними діями, однак продовжує відігравати стратегічну роль у національній економіці. Західні регіони, зокрема Івано-Франківська область, стали центром девелоперської активності, що зумовлює посилення конкуренції між локальними будівельними компаніями. Ефективне управління конкурентним потенціалом стає необхідною передумовою збереження ринкових позицій, залучення інвесторів, підвищення довіри споживачів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства є складною, багатовимірною категорією, яка охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, технологій та управлінських можливостей, що формують здатність компанії створювати та утримувати конкурентні переваги. Він визначається не лише внутрішніми характеристиками підприємства, а й порівнянням його позицій із ключовими конкурентами. Особливої актуальності питання управління конкурентним потенціалом набуває для підприємств житлово-будівельної галузі, де рішення щодо інвестицій, маркетингу, технологій і взаємодії з клієнтом мають довгостроковий вплив.

Об’єктом дослідження у даній роботі є конкурентний потенціал підприємств житлово-будівельної галузі. Предметом дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління конкурентним потенціалом будівельних підприємств в умовах сучасного ринку.

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних і практичних підходів до підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств житлово-будівельної галузі на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх умов їх функціонування.

Для досягнення зазначеної мети вирішено такі завдання:

- узагальнено теоретичні основи формування та структури конкурентного потенціалу підприємства;

- розглянуто методичні підходи до оцінювання конкурентного потенціалу та визначено критерії його оцінки;
- проведено комплексний аналіз конкурентного середовища будівельної галузі України та динаміки її розвитку в умовах воєнних викликів;
- здійснено порівняльну оцінку конкурентного потенціалу провідних будівельних компаній Івано-Франківська;
- проаналізовано конкурентний потенціал ТОВ «ЖБК „Аксіома Груп“» із використанням інструментів SWOT-аналізу та інтегральної оцінки;
- розроблено практичні напрями підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємства.

Методами дослідження виступають аналіз і синтез, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, графічні методи, експертне оцінювання, методи інтегрального ранжування конкурентного потенціалу. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти, офіційна статистика, аналітичні звіти галузевих організацій, фінансово-економічні дані будівельних підприємств, зокрема ТОВ «ЖБК „Аксіома Груп“».

Наукова новизна роботи полягає у комплексному об’єднанні методичних та практичних підходів до формування інтегральної оцінки конкурентного потенціалу девелоперських компаній, уточненні структури конкурентного потенціалу для умов житлово-будівельної галузі та розробленні авторських рекомендацій щодо його зміцнення.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів підприємствами галузі для підвищення ефективності управління, оптимізації роботи відділів продажів, розбудови бренду та посилення ринкових позицій.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Магістерська робота викладена на 72 сторінках, містить 19 таблиць, 6 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 30 найменувань.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Теоретична сутність конкурентного потенціалу підприємства

Умови ринкового середовища формують низку обмежень для діяльності кожного підприємства, а оцінювання його здатності функціонувати здійснюється через різні підходи. Одним із ключових напрямів такого оцінювання є аналіз і розвиток конкурентного потенціалу підприємства. Для визначення рівня конкурентного потенціалу насамперед необхідно розкрити сутність цього поняття, що дозволить сформувати систему показників для вимірювання можливостей підприємства та їх порівняння з конкурентами. Саме зважена оцінка потенціалу в умовах конкурентного середовища забезпечує ефективність управлінських рішень [1].

Пояснюючи зміст категорії «конкурентний потенціал», варто звернутися до поняття «потенціал». У перекладі з латинської «potentia» означає силу або можливість. Загалом потенціал можна трактувати як сукупність ресурсів, запасів і засобів, що наявні у підприємства й можуть бути мобілізовані або використані для зміцнення його конкурентних позицій. Часто потенціал визначають як «можливість» чи «здатність», але в кожний конкретний момент часу мова йде про певний набір наявних ресурсів, що визначають цю здатність [1].

Поєднання понять «конкуренція» та «потенціал» дає змогу охарактеризувати конкурентний потенціал як інтегральне порівняння можливостей підприємства за сукупністю властивостей, що забезпечують переваги над іншими суб’єктами господарювання [2].

У науковій літературі немає єдиного підходу до трактування терміна «потенціал», що пов’язано з багатогранністю цього поняття та його застосуванням у різних наукових галузях. Виокремлюють три основні підходи до тлумачення потенціалу. Представники першого підходу розглядають його як сукупність різних видів ресурсів, необхідних для функціонування чи розвитку

системи. Прихильники другого підходу визначають потенціал як систему матеріальних і трудових передумов, що забезпечують досягнення виробничих цілей. У межах третього підходу потенціал трактується як здатність економічної системи, сформована на основі доступних ресурсів, виконувати поставлені завдання [2].

Оскільки підприємство виступає учасником економічних відносин, багато дослідників ототожнюють поняття «потенціал підприємства» та «економічний потенціал підприємства», підкреслюючи їх зв'язок із наявними ресурсами та здатністю перетворювати їх у корисні результати. Різні підходи до визначення поняття «економічний потенціал підприємства» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «економічний потенціал підприємства»

| Дослідники | Визначення терміну |
|---|---|
| О. Ф. Балацький | "…сукупна можливість доступних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу продукції, яка відповідає потребам суспільства на даному етапі його розвитку" [3] |
| І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко О. А. | "…сукупні силові здатності, можливості аналізованої системи, які можуть бути реалізовані тільки при наявності ресурсів" [4] |
| А. Л. Сабадирьова | "…сукупність якостей системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та їх мобілізації щодо досягнення цілей підприємства, конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища" [51] |
| Н. С. Краснокутська | "…можливості системи ресурсів, здатностей, компетенцій підприємства і створювати цінність для зацікавлених сторін" [6] |
| О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк | "…інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси" [7] |
| М. В. Савченко | "…складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівня розвитку підприємства, що відбиває його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю в процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем" [8] |
| Г. Б. Клейнер | "…сукупність тих властивостей підприємства, які, з одного боку, визначають перспективні можливості і межі його функціонування при певних зовнішніх умовах, а з іншого - є порівняно стійкими, тобто не можуть бути змінені за короткий період" [9] |

Узагальнення підходів, поданих у таблиці 1.1, дає змогу виокремити два ключові напрями трактування сутності потенціалу підприємства: перший ґрунтується на ресурсній базі підприємства [3], а другий — на його можливостях [4, 7, 8]. Однак Г. І. Кіндрацька, Л. В. Коваль та Ю. І. Кулиняк пропонують ширше бачення економічного потенціалу, трактуючи його як «сукупність ресурсів, можливостей, здібностей і компетенцій підприємства, які забезпечують досягнення визначеної мети» [10].

В. І. Пілявський акцентує, що конкурентний потенціал підприємства визначається через його головну характеристику — наявність конкурентних переваг у порівнянні з іншими учасниками ринку аналогічної продукції. Конкурентні переваги він розглядає як унікальні фактори, ресурсні та функціональні властивості внутрішнього й зовнішнього середовища, які вигідно відрізняють підприємство та формують унікальність його продукції. Саме ці переваги протистоять ринковим загрозам і дають змогу підприємству адаптуватися до трансформацій, спричинених науково-технічним прогресом та інноваціями [11].

Аналіз наукових джерел свідчить, що при дослідженні економічного потенціалу значна увага приділяється його структурі. Виокремлюють три базові підходи: ресурсний, функціональний і змішаний.

Ресурсний підхід передбачає класифікацію складових економічного потенціалу залежно від типів та характеристик ресурсів. Його перевагою є можливість виділити широкий спектр елементів. Проте наявність і обсяг ресурсів не завжди відображають реальний рівень результативності діяльності підприємства та його здатність досягати стратегічних цілей [10].

Функціональний підхід зосереджується на конкурентних перевагах як системоутворюючому елементі конкурентного потенціалу. У цьому контексті конкурентний потенціал визначають як сукупність компетенцій, здібностей і можливостей підприємства зберігати та посилювати свої конкурентні переваги в умовах ринкової боротьби за допомогою раціонального використання наявних

ресурсів і характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища, які є рідкісними для конкурентів [11].

У межах цього підходу структуризація здійснюється за видами діяльності підприємства: основними (постачання, виробництво, збут) і допоміжними (облік, зберігання продукції, обслуговування фондів тощо). Виділяють такі потенціали, як виробничий, маркетинговий, управлінський та інші, які оцінюють за показниками виконання відповідних функцій. Однак акцент робиться переважно на фактичних результатах діяльності, а не на можливостях для їх досягнення [10].

Змішаний підхід поєднує елементи ресурсного та функціонального, що забезпечує найбільш комплексний погляд на структуру потенціалу. Він охоплює людський, виробничий, фінансовий, інноваційний та інформаційний потенціали [10], завдяки чому використовується найчастіше.

Оскільки підприємство функціонує в умовах конкуренції, аналіз його конкурентоспроможності, зокрема конкурентного потенціалу, стає необхідним. Варто зазначити, що конкурентний потенціал - це відносно нова й перспективна економічна категорія. Незважаючи на відсутність єдиного визначення в науковій літературі, фундамент для її формування закладений через суміжні поняття: ринковий, стратегічний, маркетинговий, виробничий, економічний потенціал тощо. Сьогодні спостерігається активний розвиток теоретичних підходів до цього поняття, що актуалізує потребу у їх систематизації [11].

Підходи науковців до визначення сутності «конкурентного потенціалу підприємства» узагальнено в таблиці 1.2.

Аналіз трактувань, наведених у таблиці 1.2, дає змогу визначити ключові особливості поняття «конкурентний потенціал підприємства». По перше, конкурентний потенціал розглядається як відносна характеристика, адже його рівень визначається шляхом порівняння з певним конкурентом. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства може змінюватися залежно від того, з яким саме суб’єктом господарювання здійснюється порівняння.

Таблиця 1.2 – Трактування терміну «конкурентний потенціал»

| Дослідники | Визначення терміну |
|---|---|
| О. Є. Бабина | "... внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використовування матеріальних і нематеріальних ресурсів" [12, с.24] |
| Л. В. Балабанова | "…комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей" [13, с. 26]. |
| А. Е. Воронкова | "…сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових і екологічних можливостей підприємства, що забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку" [14] |
| О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко | "…здатність підприємства та його системи менеджменту формувати збалансований комплекс можливостей по задоволенню потреб споживачів з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі" [15, с.12] |
| О.С. Другова | "…можливості ресурсів, здатностей та компетенція підприємства формувати його конкурентні переваги порівняно з іншими господарюючими суб'єктами на визначеному ринковому сегменті" [16] |
| І.М. Кирчата, Г.В. Поясник | "…систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус" [17, с. 43] |
| О.А.Михальченко | "…реальна та потенційна здатність промислового підприємства формувати збалансований комплекс можливостей, в основу яких покладено результати прогнозування, організації та управління всіма аспектами підприємницької активності для найкращого задоволення потреб кожного окремого учасника бізнес-відносин у порівнянні з конкурентами з метою максимізації ефективності функціонування шляхом постіиного вдосконалення технологічних рішень і використання всіх ресурсів з урахуванням особливостей сфери діяльності" [18] |
| М. В. Стахова, О. В. Малик | "…конкурентні можливості фірми внутрішнього и зовнішнього характеру, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів" [19] |
| Ю. В.Ушкаренко, М.О. Шульга | "…конкурентні зовнішні та внутрішні можливості підприємства, які дозволяють вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів" [20] |
| Н. В. Якименко-Терещенко, Я. Р. Ніколаєш | "…здатність підприємства та його системи менеджменту своєчасно и повно формувати збалансований комплекс конкурентних переваг по забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптації до швидкозмінних умов [21] |

По друге, конкурентний потенціал має комплексний характер, оскільки він формується в результаті взаємодії різних його складових — виробничої, фінансової, інноваційної, інформаційної, кадрової та інших.

По третє, рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства обумовлений не лише станом окремих його елементів, а й характером взаємозв'язків між ними.

Варто підкреслити, що в наукових і практичних дослідженнях часто одночасно використовують терміни «конкурентний потенціал» та «конкурентоспроможний потенціал», трактуючи їх як споріднені. Проте між ними існує суттєва різниця. «Конкурентний потенціал» — це економічний потенціал підприємства, оцінений і порівняний з показниками конкретного чи потенційного конкурента відповідно до визначеної методики. Натомість «конкурентоспроможний потенціал» означає, що за сукупністю критеріїв підприємство демонструє кращі результати, ніж конкурент. Отже, економічний потенціал може бути конкурентоспроможним лише за певних умов ринку та конкретної ситуації, але його конкурентоспроможність не є гарантованою [10].

В. І. Пілявський наголошує, що конкурентний потенціал формується на основі ресурсів, можливостей, компетенцій і здатностей підприємства, які забезпечують наявність природних або набутих переваг над конкурентами. Ці переваги стають результатом накопичених знань, удосконалення техніки й технологій, упровадження інновацій, що, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та обсягів виробництва. Конкурентні переваги реалізуються завдяки трудовим, інформаційним, фінансовим, інноваційним та іншим унікальним ресурсам і характеристикам внутрішнього й зовнішнього середовища, які є рідкісними серед інших учасників ринку [11].

Для глибшого аналізу конкурентний потенціал доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких може бути представлена у вигляді моделі. Формування та розвиток конкурентного потенціалу ґрунтується як на внутрішніх ресурсах і можливостях, так і на зовнішніх чинниках.

Згідно з окремими науковими підходами, сутність «потенціалу конкурентоспроможності підприємства» полягає в інтегральній оцінці його поточних і перспективних можливостей [20]. О. С. Федонін, І. М. Репіна та О. І. Олексюк визначають конкурентоспроможність потенціалу підприємства як багатокомпонентну характеристику, що враховує взаємодію всіх функціональних підсистем — виробництва, персоналу, маркетингу, управління, фінансів тощо [25]. На основі цих тверджень можна зробити висновок, що зміст поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства» полягає в здатності організації перетворювати наявні ресурси в економічні результати, послуги або цінності як у поточному, так і в майбутньому періодах, формуючи основу сталих конкурентних переваг.

Кузнєцова К. О. виділяє низку характерних рис, що визначають конкурентний потенціал підприємства:

1) наявність реальних (реалізованих і нереалізованих) можливостей підприємства;

2) наявність ресурсів, потрібних для виконання певної діяльності, але ще не задіяних у виробничому процесі;

3) наявність відповідної організаційної форми та системи управління, які забезпечують ефективне використання потенціалу [21].

Порівняння різних визначень поняття «конкурентний потенціал підприємства» свідчить, що науковці акцентують на різних його характеристиках - властивостях, можливостях, відмінностях, здатностях тощо, що підтверджує багатовимірність і складність цієї економічної категорії.

## 1.2 Складові конкурентного потенціалу підприємства та фактори, що його формують

Одним із ключових завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства є виявлення, упорядкування та всебічний аналіз складових, які формують його конкурентний потенціал. До нього входять наявні природні,

матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні ресурси, а також можливості підприємства, що забезпечують отримання переваг порівняно з іншими учасниками ринку [20].

Іншими словами, конкурентний потенціал можна трактувати як сукупність внутрішніх і зовнішніх конкурентних можливостей підприємства, які дають йому змогу вести результативну конкурентну боротьбу завдяки формуванню переваг, що виникають із використання матеріальних та нематеріальних ресурсів [21].

Детальна характеристика кожної складової конкурентного потенціалу подана в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Складові конкурентного потенціалу та їх характеристики [23]

| Складові | Характеристики |
|---|---|
| Виробничий потенціал | Сукупність матеріальних і вартісних параметрів виробничих ресурсів, що визначають можливість підприємства виготовляти продукцію заданої номенклатури, технічного рівня та якості у потрібних обсягах. |
| Управлінський потенціал | Професійні вміння та компетенції керівників різних рівнів, які забезпечують організацію, координацію та створення ефективних умов розвитку соціально-економічної системи підприємства. |
| Кадровий потенціал | Сукупність трудових ресурсів підприємства, включаючи здатність персоналу генерувати нові ідеї, створювати інновації, рівень освіти й кваліфікації, психологічні та фізіологічні особливості працівників і їх мотивацію. |
| Маркетинговий потенціал | Можливість підприємства цілеспрямовано координувати всі маркетингові функції - аналіз потреб, планування виробництва, збут та сервіс - для задоволення споживачів і ефективного охоплення ринкових сегментів. |
| Фінансовий потенціал | Обсяг доступних власних, позикових і залучених фінансових ресурсів, якими підприємство володіє та може використовувати для покриття поточних потреб і реалізації перспективних проєктів. |
| Інформаційно-інноваційний потенціал | Інтеграція інформаційних, науково-технічних та організаційних можливостей, що забезпечують підприємство компетентними фахівцями, сприяють сприйняттю інновацій та впровадженню нововведень у виробництво чи структуру управління. |

Потенціал підприємства можна розглядати як відкриту систему, у якій постійно відбувається інтенсивний обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем. Ефективне використання можливостей, що надає зовнішнє середовище, є необхідною умовою стабільності цієї системи. Конкурентний потенціал реагує на зміни макроекономічних умов, адаптується до

них, при цьому зберігаючи свою сутність і здатність забезпечувати сталість функціонування. Без активної взаємодії із зовнішнім середовищем така відкрита система не може існувати [26].

Формування потенціалу підприємства слід розуміти як процес створення комплексу можливостей та пошуку варіантів їх реалізації, що забезпечують раціональне відтворення та підвищення конкурентних позицій підприємства. Оскільки потенціал має системний характер, процес його розвитку є складним і потребує значної уваги. Ігнорування етапів розробки та вдосконалення його складових може спричинити негативні та непередбачувані наслідки, аж до втрати стійкості підприємства [21].

Складність формування потенціалу також полягає у необхідності створення адаптивної, гнучкої та стійкої до впливу змінного зовнішнього середовища системи управління. Тому важливо визначити перелік факторів, що впливають на формування та розвиток структурних елементів потенціалу [21].

Усі чинники, що визначають розвиток потенціалу підприємства, поділяють на зовнішні та внутрішні (рис.1.1):

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства та не залежать від його діяльності. До них належать економічні, соціальні, політичні, правові умови, а також заходи, які здійснюють державні органи, фінансові установи, інвестори, суспільні та політичні організації. Важливими є також ринкові умови: конкуренція на ринку ресурсів (вхід у систему) та конкуренція у галузі (вихід із системи) [24].

Внутрішні чинники виникають у межах підприємства та повністю залежать від організації його діяльності. До них належать стратегія розвитку, професійні компетентності менеджменту, організаційні принципи ведення бізнесу, корпоративні цінності, інтереси й амбіції керівників, а також усталена організаційна культура [24].

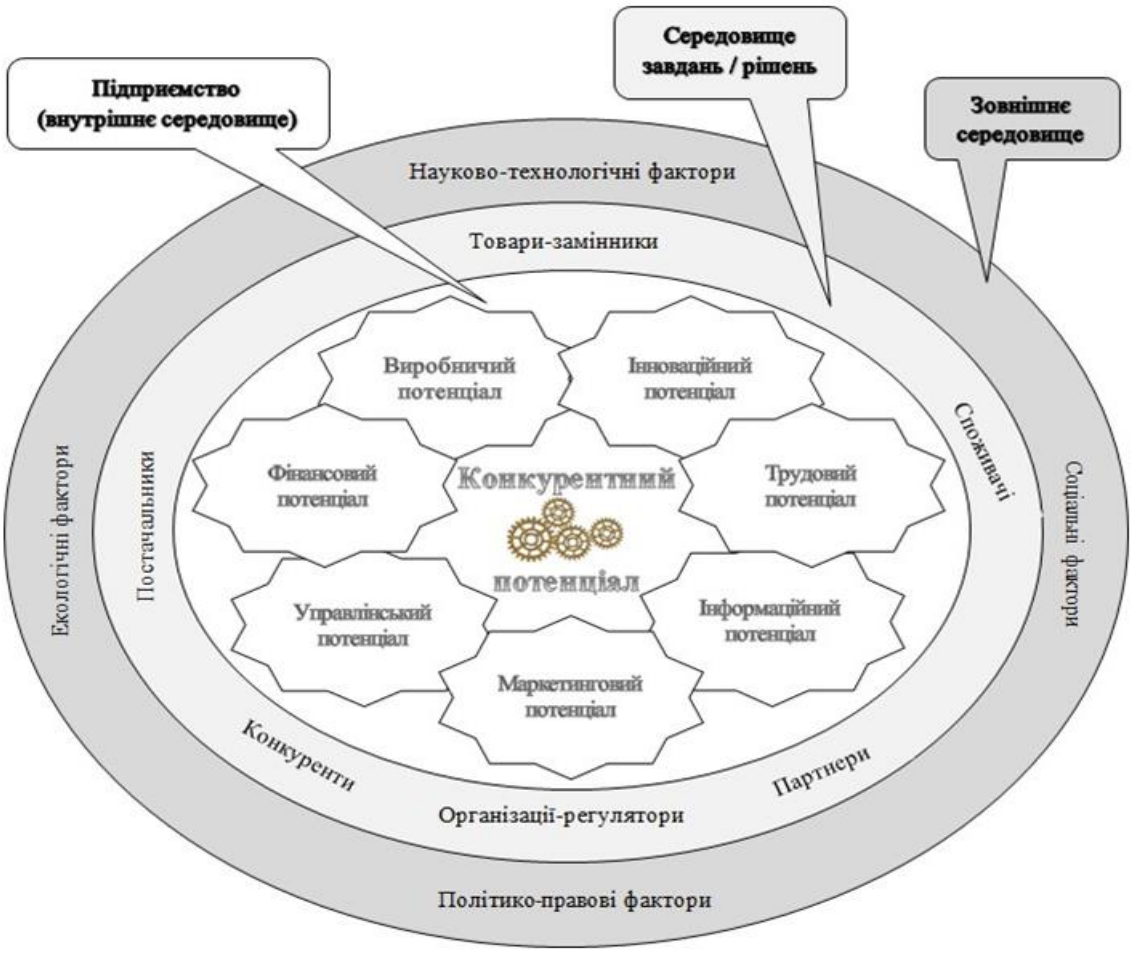



Рисунок 1.1 – Середовище формування конкурентного потенціалу [24]

Фактори, що впливають на конкурентний потенціал підприємства, являють собою сукупність рушійних сил і причин, які визначають його розвиток і динаміку.

### 1.3 Управління конкурентним потенціалом підприємства

Аналіз наукових підходів до управління конкурентним потенціалом підприємства дає змогу визначити, які інструменти, стратегії та управлінські практики використовуються для формування конкурентних переваг і як підприємства адаптуються до динамічних ринкових змін. Ефективне управління конкурентним потенціалом є ключовою умовою сталого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Основними підходами, що застосовуються у сучасній науковій літературі, є ресурсний, компетентнісний,

інноваційний, стратегічний, системний, ринковий (маркетинговий) та інформаційний. Розглянемо їх докладніше [23].

Ресурсний підхід трактує конкурентний потенціал через доступні підприємству ресурси - матеріальні, фінансові, людські, інформаційні. Вирішальним чинником є ефективність управління цими ресурсами. Перевага досягається за умови володіння цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними ресурсами, що забезпечують стійку позицію на ринку [23].

Компетентнісний підхід акцентує увагу на ключових компетенціях підприємства - унікальних навичках, досвіді, технологічних знаннях і здатностях персоналу. Підприємства, які володіють такими компетенціями, здатні успішніше впроваджувати нові продукти та технології, отримуючи перевагу над конкурентами [23].

Інноваційний підхід зосереджується на здатності підприємства створювати й впроваджувати новітні технології, продукти чи процеси. Інновації виступають основою формування конкурентних переваг. Інвестиції у НДДКР та модернізацію бізнес-процесів дозволяють підприємству займати провідні позиції на ринку [24].

Стратегічний підхід визначає конкурентний потенціал як здатність розробляти та реалізовувати довгострокові стратегії, спрямовані на формування переваг у майбутньому. Головна увага приділяється прогнозуванню тенденцій ринку та адаптації діяльності до змін зовнішнього середовища [24].

Системний підхід розглядає конкурентний потенціал як комплекс взаємопов’язаних елементів, ефективність яких визначається їх узгодженою роботою. У центрі цього підходу - необхідність гармонізації всіх підсистем підприємства з метою досягнення стратегічних цілей [24].

Ринковий (маркетинговий) підхід базується на здатності підприємства аналізувати ринкову кон’юнктуру, оперативно реагувати на зміни та формувати пропозицію відповідно до потреб споживачів. Він передбачає розробку маркетингових стратегій, оптимізацію асортименту, зміцнення бренду та

ефективне позиціонування продукції [22].

Інформаційний підхід визначає інформацію як ключовий ресурс у формуванні конкурентного потенціалу. Підприємства, які використовують сучасні інформаційні системи та аналітичні інструменти, здатні швидше приймати управлінські рішення, своєчасно реагувати на ринкові ризики та виявляти нові можливості [23].

Таким чином, кожен з наведених підходів відображає певний аспект конкурентного потенціалу: компетентнісний - розвиток ключових здібностей; інноваційний - створення нововведень; системний - інтеграцію внутрішніх підсистем; стратегічний - орієнтацію на довгостроковий розвиток; ринковий - фокус на споживача; інформаційний - використання даних для ухвалення рішень. Максимальної ефективності підприємство може досягти лише за умови комплексного застосування кількох підходів одночасно [23].

Підходи до управління конкурентним потенціалом визначають загальні принципи та концепції діяльності підприємства, тоді як процес управління передбачає їх практичну реалізацію через аналіз, планування, організацію, контроль і коригування. Логічну послідовність етапів управління конкурентним потенціалом представлено на рисунку 1.2.




Рисунок 1.2 – Процес управління конкурентним потенціалом [24]

Таблиця 1.4 – Етапи управління конкурентним потенціалом підприємства [23]

| Етап | Зміст та характеристика |
|---|---|
| 1. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу | Передбачає дослідження ринкового середовища, виявлення факторів, що впливають на діяльність підприємства, визначення його сильних і слабких сторін. Використовуються SWOT- та PEST-аналізи, а також діагностика внутрішніх ресурсів та показників. |
| 2. Стратегічне планування | На цьому етапі формуються довгострокові цілі, обираються напрями розвитку та стратегії зміцнення конкурентних позицій. Визначаються ключові показники ефективності (KPI), часові горизонти та відповідальні за виконання завдань. |
| 3. Організація та мобілізація ресурсів | Підприємство розподіляє та активізує свої фінансові, матеріальні, кадрові та інформаційні ресурси з метою забезпечення реалізації стратегічних рішень. |
| 4. Реалізація конкурентних стратегій | Впроваджуються конкретні заходи та дії відповідно до визначених стратегій. Підприємство використовує всі доступні можливості для посилення своїх конкурентних позицій. |
| 5. Моніторинг і контроль результатів | Здійснюється оцінювання ефективності реалізованих стратегій через порівняння фактичних результатів із KPI. Виявляються недоліки, відхилення та проблемні зони. |
| 6. Коригування стратегій і тактик | За результатами контролю вносяться зміни у стратегії чи тактичні дії для забезпечення більшої ефективності. Коригування здійснюється з урахуванням змін зовнішніх умов та нових викликів. |

## 1.4 Методична база оцінки конкурентного потенціалу

Конкурентний потенціал підприємства інтегрує три основні рівні взаємозв’язків [25]:

1 Історичний аспект - відображає накопичені підприємством характеристики та ресурси, що сформувалися у процесі його становлення. У цьому сенсі конкурентний потенціал можна розглядати як ресурс, що забезпечує функціонування та розвиток підприємства.

2 Практичне використання - показує рівень реалізації наявних можливостей, дозволяючи відокремити фактично задіяні ресурси від резервних. Це частково співвідноситься з поняттям «резерв».

3 Орієнтація на майбутнє - включає перспективні елементи розвитку підприємства. Конкурентний потенціал виступає єдністю стабільного та змінного станів, що дозволяє планувати розвиток і адаптуватися до нових умов [26].

Функціонування підприємства відбувається під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз формування конкурентного потенціалу дозволяє виявити резерви його збільшення як всередині підприємства, так і за його межами [25].

Для оцінки конкурентного потенціалу різних підприємств важливо враховувати характеристики методів оцінки: аналітичну базу, підходи до обробки даних, критерії оцінки та способи інтерпретації результатів.

У науковій літературі існує різна класифікація методів оцінки, проте найбільш обґрунтованою є класифікація В.В. Матвєєва. Методи поділяють за кількома ознаками [26]:

1 За джерелом інформації:

- критеріальні методи – базуються на плановій або звітній документації підприємства та використовують абсолютні (натуральні, вартісні) і відносні показники (наприклад, рентабельність, фондовіддача). Вимагають значних обчислювальних ресурсів і підходять для великих та серійних виробництв.

- експертні методи – спираються на оцінки експертів, не потребують повної інформації, але можуть бути суб’єктивними. Використовуються для оцінки малого бізнесу або конкурентів, інформація про яких недоступна [26].

2 За формою представлення результатів:

- графічні методи – дозволяють візуалізувати результати через графіки, діаграми, малюнки; добре підходять для презентацій, але не завжди точні.

- математичні методи – базуються на алгоритмах та багатофакторному моделюванні; забезпечують високий рівень точності за умови використання обчислювальної техніки.

- логістичні методи – алгоритмізовані та швидкі, підходять для процесів, що важко формалізувати [26].

3 За горизонтом управлінських рішень:

- одномоментні методи – оцінюють поточний стан без урахування динаміки; підходять для тактичних рішень.

- стратегічні методи – базуються на динамічних моделях, дозволяють прогнозувати розвиток та формувати стратегічні заходи [26].

4 За способом оцінки:

- ідикаторні методи – використовують систему індикаторів для формалізованого опису стану підприємства та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності.

- матричні методи – систематизують елементи та взаємозв'язки системи, дозволяючи оцінювати конкурентний потенціал власного підприємства та конкурентів [26].

Окремо слід виділити контролінг, який включає управлінський облік, аналіз витрат, планування та оцінку всіх складових виробництва або послуг. До методів контролінгу належать: аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, прогнозування ключових показників [25].

На основі досвіду науковців та практиків пропонується наступна послідовність оцінки конкурентного потенціалу підприємства:

1 Визначення мети оцінки.

2 Вибір групи підприємств-конкурентів.

3 Визначення ключових показників конкурентного потенціалу (маркетингового, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового тощо).

4 Збір та обробка економічної інформації.

5 Розрахунок одиничних, групових та інтегральних показників.

6 Порівняльна оцінка та аналіз динаміки показників.

7 Формулювання висновків і розробка заходів щодо підвищення або утримання конкурентних позицій [25].

Важливим є використання індикаторів конкурентоспроможності, таких як: частка ринку, рентабельність, темпи зростання виручки, ефективність використання ресурсів, якість продукції, імідж підприємства, компетенції персоналу, ефективність маркетингових заходів та ін.

## Висновок до розділу 1

Конкурентний потенціал підприємства є складною та багаторівневою категорією, яка визначається не лише наявними внутрішніми ресурсами, а й порівнянням із конкурентами на ринку. Він відображає сукупність можливостей, ресурсів, компетенцій та здатностей підприємства формувати конкурентні переваги.

Складові конкурентного потенціалу є комплексними та взаємопов'язаними. До них належать виробничий, управлінський, кадровий, маркетинговий, фінансовий, інформаційно-інноваційний потенціали, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

Формування конкурентного потенціалу – це динамічний процес, який залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні фактори включають ресурси, компетенції, управлінські навички, організаційну структуру та корпоративну культуру. Зовнішні чинники охоплюють економічне, політичне, соціальне та правове середовище, ринкові умови та інституційні впливи.

Конкурентний потенціал є відкритою системою, що передбачає постійний обмін інформацією та ресурсами із зовнішнім середовищем. Раціональне використання можливостей зовнішнього середовища дозволяє підприємству зберігати стійкість та адаптуватися до макроекономічних змін.

Ефективне управління конкурентним потенціалом вимагає комплексного підходу, що інтегрує різні стратегії та методи: ресурсний, компетентісний, інноваційний, стратегічний, системний, ринковий (маркетинговий), інформаційний. Кожен з підходів акцентує різні аспекти потенціалу – від розвитку ключових компетенцій до впровадження інновацій та використання інформаційних ресурсів для прийняття управлінських рішень.

Процес управління конкурентним потенціалом є послідовним та циклічним, складається з шести етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне планування, організація та мобілізація ресурсів, реалізація стратегій, моніторинг і контроль результатів, коригування стратегій і тактик. Дотримання

ції послідовності забезпечує адаптивність підприємства, ефективне використання ресурсів і підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на постійному вдосконаленні потенціалу, інтеграції внутрішніх можливостей і зовнішніх ресурсів, інноваційному розвитку, оновленні технологій та клієнтоорієнтованому підході. Регулярний аналіз і систематичне управління дозволяють підприємству зберігати стійкі конкурентні переваги та реагувати на зміни в економічному середовищі.

# РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

## 2.1 Тенденції розвитку ринку будівництва та житлової нерухомості в Україні

Будівельна галузь займає ключове місце в економічному розвитку України. Активізація будівельних процесів стимулює загальне економічне зростання, покращує інфраструктуру, створює додаткові робочі місця та позитивно впливає на функціонування суміжних секторів. Попри складні умови четвертого року повномасштабної війни, будівельна індустрія залишається одним із головних драйверів відновлення країни [27].

Станом на середину 2025 року український будівельний сектор демонструє тенденції до поступового відновлення, незважаючи на економічні труднощі та воєнні ризики. Після стрімкого скорочення обсягів будівельних робіт на майже 65 % у перший рік війни - з 9,5 млрд доларів США у 2021 році до 3,6 млрд доларів США у 2022 році - галузь почала відновлюватися. Відповідно до даних Державної служби статистики України, у 2023 році обсяг виконаних будівельних робіт зріс на 28 % у доларовому еквіваленті порівняно з 2022 роком і сягнув 4,5 млрд доларів США, при цьому реальний ВВП зріс на 5,3 % [27].

У 2024 році темпи розвитку галузі дещо уповільнилися, однак ринок все ж продемонстрував збільшення на 15 % порівняно з 2023 роком. Таким чином, сфера будівництва піднялася майже до половини довоєнних обсягів 2021 року. Водночас економічне зростання України у 2024 році становило лише 2,9 %, що майже вдвічі менше від темпів 2023 року. За інформацією ДССУ, у перші чотири місяці 2025 року обсяги будівельних робіт зменшилися на 15 % у доларовому вимірі відносно аналогічного періоду 2024 року - з 1,4 млрд доларів до 1,2 млрд. (рис.2.1)[27]

Упродовж останніх років в Україні відбулася помітна зміна географічних пріоритетів у сфері нового будівництва.




Рисунок 2.1 – Обсяг будівельних робіт в Україні [27]

Якщо раніше лідируючі позиції займав центральний регіон, то тепер вони перейшли до західних областей, насамперед Львівської та Івано-Франківської, де обсяги будівельних робіт зросли у кілька разів. Київ і Київська область демонструють відносну стабілізацію ринку, що передусім пов’язано з активним відновленням зруйнованої інфраструктури. Натомість частка столиці у сегменті нового житлового будівництва істотно зменшилася [27].

Попри складну безпекову ситуацію, певна кількість будівельних проєктів продовжує реалізовуватися навіть у прифронтових регіонах - переважно це первинні роботи з відбудови критичної інфраструктури та об’єктів цивільного призначення. Воєнні дії спричинили зниження частки житлового сектору в загальному обсязі будівництва, тоді як частка соціальних та інженерних об’єктів істотно зросла [27].

Найдинамічніші темпи відновлення та забудови спостерігаються у західних регіонах України, що пояснюється внутрішньою міграцією населення та трансформацією логістичних маршрутів.

Структура будівельного ринку за видами об’єктів також зазнає подальших змін. У 2023–2024 роках домінуюче місце посіли нежитлові будівлі: готелі, офіси, об’єкти роздрібної та оптової торгівлі, будівлі транспорту і зв’язку,

виробничо-складські комплекси, а також заклади дозвілля, освіти, медицини та соціального захисту. Їхня частка у 2024 році збільшилася на 29 % і досягла 1,5 млрд доларів США, хоча це все ще на третину менше від рівня 2021 року. Очікується подальше зростання попиту на комерційні площі, особливо складські та логістичні комплекси [28].

За інформацією Держстату, індекс цін у будівництві за підсумками 2024 року становив 107,1 % відносно грудня попереднього року. У першому кварталі 2025 року цінове зростання продовжилося, і індекс досяг 102 %. Найбільш відчутним подорожчання стало у сегментах житлових та нежитлових будівель [28].

За перші три місяці 2025 року індекс цін на житлову нерухомість зріс до 111,2 %. Особливо різке зростання зафіксовано на первинному ринку, де ціни підвищилися на 114,8 % у 2025 році. Загалом у 2022–2024 роках вартість будівельно-монтажних робіт зросла більш ніж на 50 %, що спричинило пропорційне підвищення вартості новобудов [28].

Одним із найсерйозніших викликів для галузі залишається гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Мобілізація частини робітників, економічні труднощі та демографічні зміни призвели до істотного скорочення доступної робочої сили. У 2025 році нестача працівників оцінюється на рівні понад 150 тис. спеціалістів. Понад третина компаній зазначає кадровий дефіцит як одну з головних операційних проблем у 2024 році. Така ситуація уповільнює темпи відновлення інфраструктури та збільшує собівартість будівельних робіт [27].

Водночас іноземні інвестори продовжують відігравати важливу роль у підтримці галузі. Провідні компанії, зокрема Onur Group і Vollert, реалізують або планують запустити проєкти зі зведення промислових підприємств із виробництва будматеріалів та суміжної продукції. Німецька компанія Knauf розпочала будівництво нового заводу з виробництва гіпсокартону та сухих сумішей у Тернопільській області. Крім того, у Закарпатській області є перспективи запуску заводу з виробництва вапна та будматеріалів від компанії

Calmit GmbH [27].

Окремим і важливим напрямом розвитку українського будівельного ринку є цифровізація процесів. Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ), що активно впроваджується вже близько п’яти років, демонструє стабільне зростання. У ній зареєстровано понад 130 тис. користувачів, і тільки за перший квартал 2025 року до системи приєдналося ще 7 тис. нових суб’єктів [27].

Ринок житлової нерухомості України впродовж останніх років зазнав суттєвих трансформацій під впливом воєнних подій, економічних коливань, девальвації гривні, ускладнення доступу до фінансування, запровадження нового законодавства щодо продажу майбутніх об’єктів та інших чинників. Забудовники змушені пристосовуватися до нових умов, що супроводжуються зниженням попиту та проблемами з безперервністю будівельних робіт через загрозу обстрілів, перебої електропостачання, дефіцит підрядників і зростання собівартості проєктів. Водночас державні програми, зокрема «єОселя» та «єВідновлення», створюють додаткові можливості для підтримки ринку та стимулювання розвитку будівельної галузі [28].

У 2024 році ринок житлової нерухомості України продемонстрував суттєве пожвавлення. Обсяги введеного в експлуатацію житла зросли на 32% порівняно з 2023 роком [28].

Активізація девелоперів була помітною майже в усіх регіонах країни. Серед ключових чинників зростання - адаптація учасників ринку до умов воєнного часу, значні обсяги будівництва, розпочатого у 2020–2021 роках і завершення якого припало на 2024 рік, а також відновлення робіт за проєктами, що були призупинені або сповільнені у 2022–2023 роках (рис.2.2) [28].

Попри позитивні зрушення, зафіксовані на ринку нерухомості у 2024 році, ситуація залишається складною через повномасштабну агресію росії, макроекономічну нестабільність та високий рівень невизначеності щодо подальших перспектив розвитку девелоперського сектору. В умовах обмеженого

попиту та підвищених ризиків забудовники вкрай обережно підходять до запуску нових проектів [28].

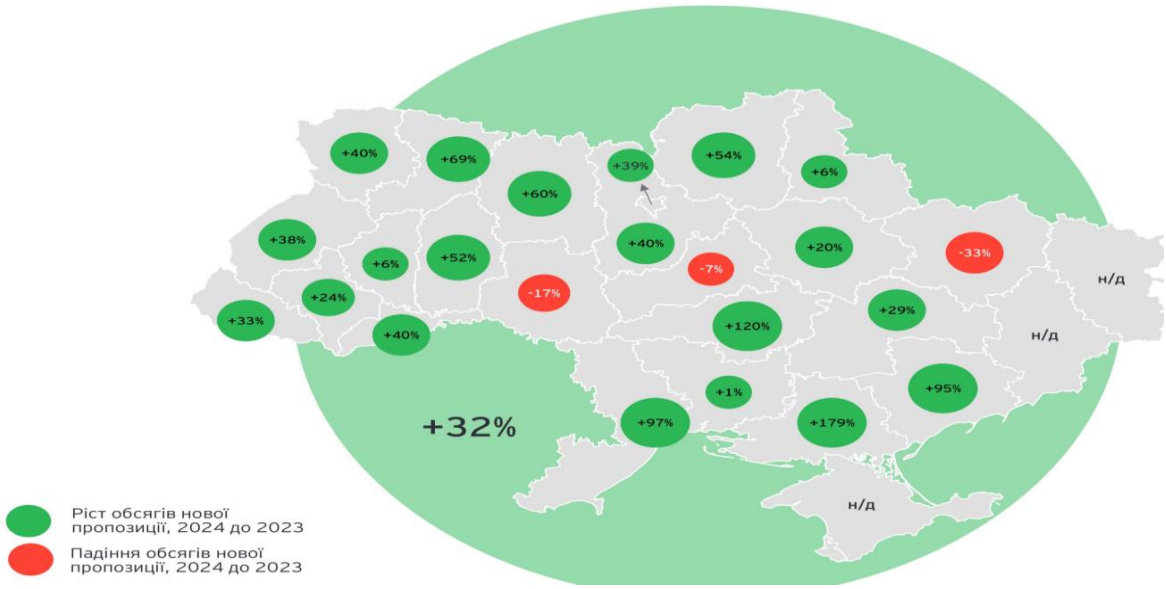



Рисунок 2.2 – Динаміка введення нової пропозиції на ринку житлової нерухомості [28]

У 2024 році тенденція скорочення кількості нових будівництв, характерна для попередніх років, продовжилася. За офіційною статистикою, протягом року в Україні було розпочато будівництво близько 69 294 квартир загальною площею 3,9 млн кв. м. Це на 7% менше, ніж у 2023 році, та на 69% менше від рівня 2021 року [28].

Як і у 2022–2023 роках, серйозним викликом для житлового сектору залишалися регулярні ракетні, артилерійські та дронові атаки, що спричиняють масштабні пошкодження та руйнування житла. За оцінками Світового банку, у 2024 році внаслідок бойових дій було зруйновано чи пошкоджено близько 3% житлового фонду країни, що становить приблизно 31 млн кв. м. Для порівняння: за рік введено в експлуатацію лише 9,8 млн кв. м нового житла [28].

Станом на грудень 2024 року загальні втрати житлового фонду з початку вторгнення сягнули 133 млн кв. м (13% наявних площ). Орієнтовна сума

завданих збитків - близько 83,7 млрд дол. США. При цьому лише приблизно 5 млрд дол. (6% від загальної суми збитків) були компенсовані станом на кінець 2024 року[28].

Основну увагу у програмах відновлення приділяли об’єктам із незначними ушкодженнями. За даними Світового банку, до кінця 2024 року в Україні було відремонтовано близько 300 тис. квартир та індивідуальних будинків (20% від кількості житла, що отримало легкі пошкодження) [28].

За інформацією Міністерства розвитку громад та територій, протягом двох років реалізації програми «єВідновлення» було профінансовано 65% від усіх поданих заявок - 87 тис. випадків на суму 9,26 млрд грн. [28]

Водночас у другий рік роботи програми зафіксовано зменшення обсягів виплат. Якщо у період із травня 2023 року по березень 2024 року було відшкодовано 5,8 млрд грн (54 500 заявок), то з травня 2024 по березень 2025 року - лише 3,46 млрд грн (32 500 заявок), що означає падіння приблизно на 40% р/р. [28]

У 2024 році ринок залишався пригніченим, а значних змін у структурі попиту не спостерігалося. Економічна нестабільність та невизначеність щодо подальшого розвитку воєнної ситуації стримували ухвалення рішень покупцями.

Загальна кількість угод купівлі-продажу на вторинному ринку зросла лише на 3% за рік. Динаміка була неоднорідною по регіонах.[29]

Найактивнішими виявилися Київська, Одеська, Харківська та південно-західні області, де обсяг угод збільшився на 6–22% р/р. У центральних та північно-західних регіонах попит, навпаки, мав тенденцію до зниження.[29]

На кінець 2024 року на ринку житлової нерухомості України не спостерігалося однозначної тенденції до зростання чи зниження цін — цінова динаміка залишалася змішаною й залежала передусім від безпекової ситуації в регіонах.[29]

У містах, розташованих поблизу зони активних бойових дій (Харків, Миколаїв, Запоріжжя, Суми), відзначалося зниження вартості житла на рівні

близько 10–20% (у дол. США). Натомість в інших обласних центрах ціни залишалися відносно стабільними, коливаючись у межах приблизно 10% від показників попереднього року.[29]

Найвідчутніше зростання вартості квадратного метра у 2024 році зафіксовано в Кропивницькому - +18% р/р. Однак цей результат переважно пояснюється обмеженою пропозицією новобудов у регіоні. Серед інших міст з позитивною динамікою можна відзначити Рівне (+10% р/р), Івано-Франківськ (+8% р/р), Вінницю (+7% р/р) та Тернопіль (+6% р/р).[29]

Щодо найбільших обласних центрів України, то вартість нового житла в 2024 році знизилася в Києві на 2%, в Одесі - на 3%, у Харкові - на 11%. Водночас у Львові та Дніпрі ціни продемонстрували незначне зростання на рівні близько 1%. [29]

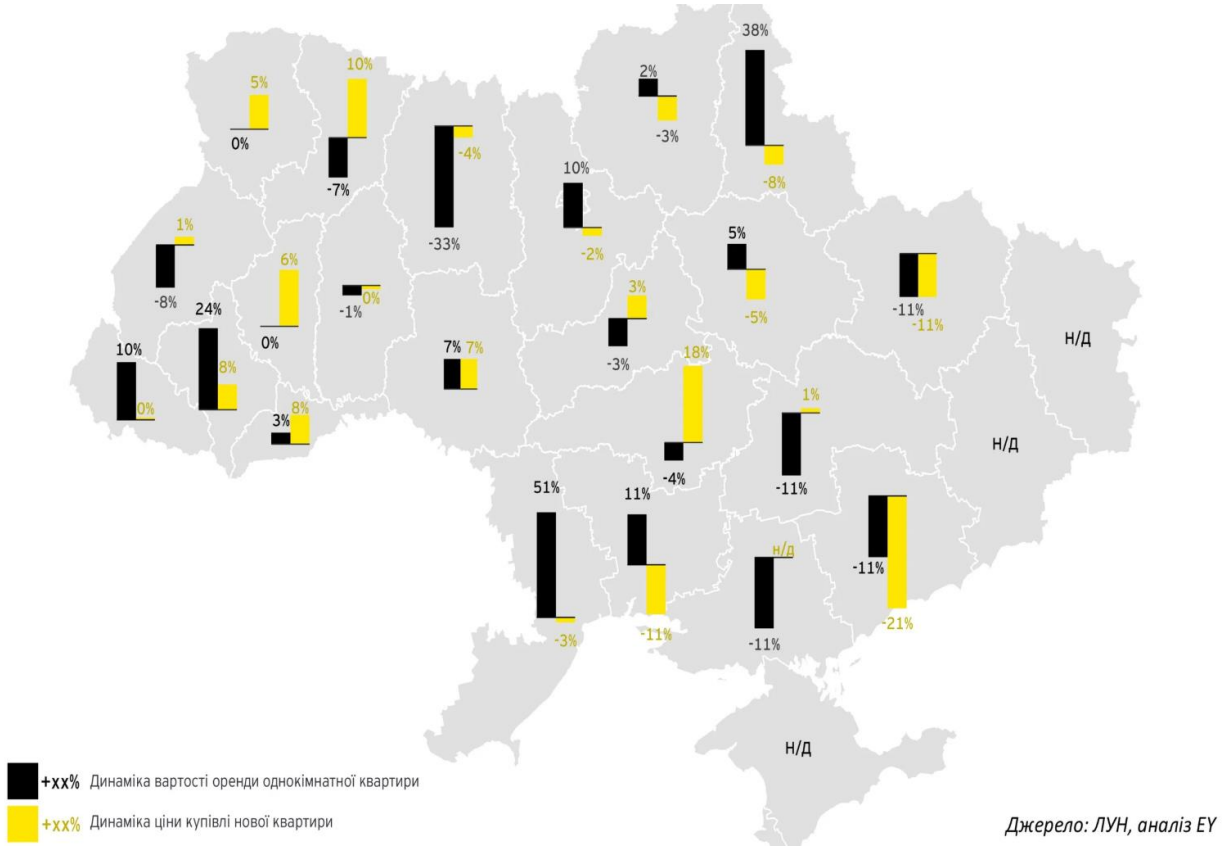



Рисунок 2.3 – Динаміка середніх цін на оренду і купівлю житла в Україні [29]

Подальша ситуація на ринку житлової нерухомості України значною мірою залежатиме від строків і формату завершення бойових дій, динаміки

відновлення економіки та демографічних тенденцій. Важливими факторами також залишатимуться доступність іпотеки, кадровий потенціал будівельної галузі та загальна інвестиційна привабливість країни. [29]

У найближчій перспективі суттєвого зростання пропозиції нового житла не прогнозується. В умовах низького попиту та високої невизначеності девелопери зосереджуватимуться переважно на завершенні вже розпочатих проєктів і з обережністю прийматимуть рішення щодо запуску нових. Розширення пропозиції можливе після стабілізації безпекової ситуації, і його темпи визначатимуться швидкістю відновлення попиту з боку покупців.

### 2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Компанія «Аксіома Груп» працює на ринку нерухомості з 2006 року та пропонує комплекс професійних послуг у сферах операцій з нерухомістю, інвестицій і девелопменту. Компанія орієнтована на створення сучасних, якісних і перспективних рішень, допомагає клієнтам знаходити оптимальні варіанти житла, інвестувати у прибуткові проєкти та реалізовувати власні ідеї у сфері будівництва. [30]

Основні напрями діяльності [30]:

1 Операції з нерухомістю. Компанія «Аксіома Груп» надає повний спектр послуг із купівлі, продажу та оренди житлових і комерційних об’єктів. Здійснює професійний супровід угод, забезпечує юридичну підтримку та гарантує прозорість усіх процесів. Завдяки експертному підходу клієнти отримують вигідні пропозиції на ринку.

2 Інвестиційні рішення. Компанія допомагає інвесторам знаходити перспективні об’єкти та ефективно вкладати кошти. Проводить детальний аналіз ринку, оцінює потенціал нерухомості та формує прибуткові інвестиційні стратегії. Клієнти отримують стабільний дохід і розширюють свої інвестиційні портфелі.

3 Девелопмент. Компанія «Аксіома Груп» активно реалізує будівельні та

інфраструктурні проєкти: житлові комплекси, котеджні містечка, комерційні будівлі. Створює сучасні, енергоефективні та інноваційні об’єкти, що відповідають актуальним потребам ринку та стандартам якості.

Структуру компанії полано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура компанії «Аксіома Груп» [30]

| Структурні компоненти | Досвід роботи на ринку | Адреса |
|---|---|---|
| Житлово-будівельна компанія «Аксіома-Груп» | 19 років | м. Івано-Франківськ, вул. Шашкевича 1, офіс 13 |
| Житлова компанія «Аксіома» | 19 років | м. Івано-Франківськ, вул. Січових Стрільців 29, поверх 2, офіс 6 |
| Агенство нерухомості «Житломаркет» | 8років | м. Івано-Франківськ, вул. Січових Стрільців 29, поверх 2, офіс 6 |
| Агенство нерухомості «Калинова естейт» | 5 років | м. Івано-Франківськ, вул. Мазепи 164, корпус 7 |
| Агенство нерухомості «Липки естейт» | 5 років | м. Івано-Франківськ, вул. Мазепи 164, корпус 7 |

Підприємство ТОВ «Житлово-будівельна компанія «Аксіома Груп» (ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп») зареєстроване 07.05.2021 за юридичною адресою Україна, 76018, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, вул. М. Шашкевича, будинок 1, квартира 13. [31]

Директором компанії є Косар світлана Михайлівна.

Розмір статутного капіталу складає 10 000,00 грн.

Засновники компанії та їхні частки у статутному капіталі подані у. таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 - Засновники компанії та їхні частки у статутному капіталі [31]

| ПІБ | Роль власника | Частка у статутному капіталі, грн. (%) |
|---|---|---|
| Тимчук Ігор Михайлович | Засновник<br>Кінцевий бенефіціар | 9 500.0 (95 %) |
| Тимчук Тарас Михайлович | Засновник | 500.0 (5 %) |
| | Всього | 10 000.0 (100%) |

Код ЄДРПО 44341979

Види діяльності підприємства за КВЕД [32]:

41.10 Організація будівництва будівель – основний вид діяльності.

Інші види діяльності:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

43.11 Знесення

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.21 Електромонтажні роботи

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

43.31 Штукатурні роботи

43.32 Установлення столярних виробів

43.33 Покриття підлоги й облицювання стін

43.34 Малярні роботи та скління

43.39 Інші роботи із завершення будівництва

43.91 Покрівельні роботи

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

68.31 Агентства нерухомості

68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту

Підприємство має власний вебсайт https://aksioma.if.ua/

Предствлення в інстраграм https://www.instagram.com/aksioma_if/

Представлення у фейсбук https://www.facebook.com/aksiomaif

Представлення у тікток https://www.tiktok.com/@aksiomagroup?_t=8cc4Q5GSSN4&_r=1

Контактувати з компанією можна також у вайбер та телеграм.

На своїх інтернет-сторінках ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп» пропонує клієнтам наступні послуги [30]:

1 Допомога у інвестуванні в нерухомість. Компанія пропонує інвестиції у:

- нерухомість на етапі будівництва;

- комерційнк нерухомість з перспективами зростання;

- житлову нерухомість з капіталізацією після ремонту;

- земельні ділянки;

- котеджі та таунхауси;

- пакетні інвестиції в делевоперські проекти.

При цьому для розгляду клієнтів пропонується готовий бізнес в Україні, туристична нерухомість в Європі, закордонна нерухомість в Європі та США.

2 Допомога у пошуку та купівлі в Україні:

- комерційної нерухомості;

- будинків;

- квартир;

- таунхаусів;

- земельних ділянок.

Діяльність компанії демонструє змінну динаміку показників, в якій переважаючим є погіршення тенденцій розвитку. Показники роботи за період 2021-2024 р.р. подані у таблиці 2.3 та на рисунку 2.5. [31]

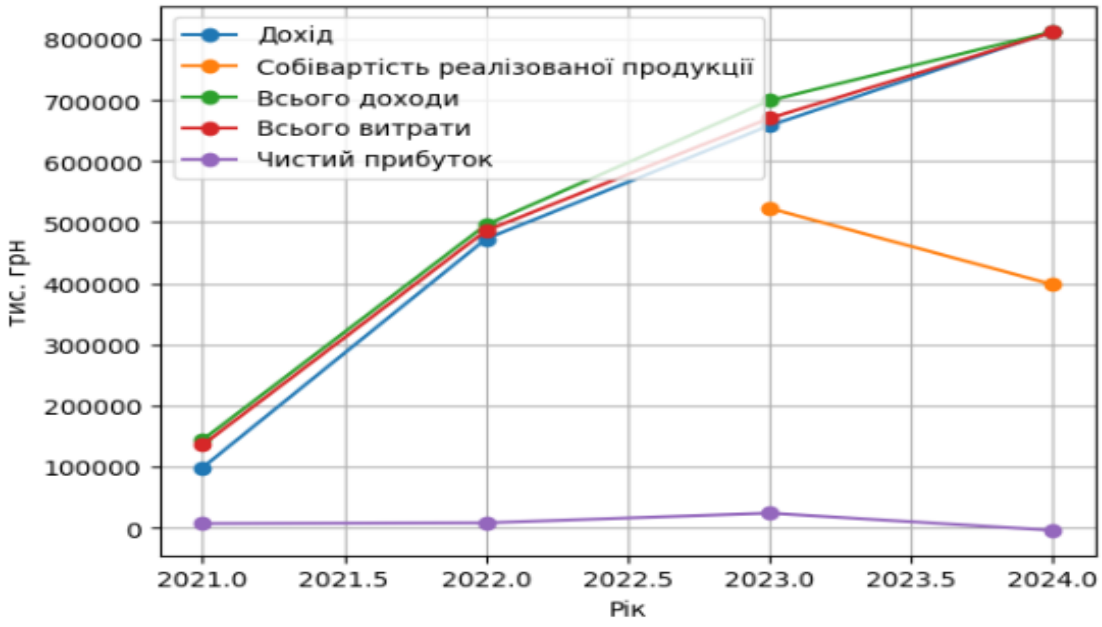



Рисунок 2.5 - Результати діяльності ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп» за період 2021-2024 р.р.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники діяльності ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп» за період 2021-2024 р.р.

| Показники | 2021 рік | 2022 рік | Темпи приросту, тис. грн. (%) | 2023 рік | Темпи приросту, тис. грн. / % | 2024 рік | Темпи приросту, тис. грн. / % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Дохід, тис. грн. | 98 500,0 | 473 100,0 | +374 600,0 (380,3%) | 658 600,0 | 78 | 812 600,0 | +154 000,0 (23,4%) |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | - | - | - | 523 200,0 | - | 398 200,0 | −125 000,0 (−23,9%) |
| Інші витрати, тис. грн. | 135 600,0 | 486 500,0 | +350 900,0 (258,8%) | 147 300,0 | −339 200,0 (−69,7%) | 413 300,0 | +266 000,0 (180,6%) |
| Інші доходи, тис. грн. | 45 500,0 | 23 200,0 | −22 300,0 (−49,0%) | 41 000,0 | +17 800,0 (76,7%) | - | −41 000,0 (−100,0%) |
| Разом витрати, тис. грн | 135 600,0 | 486 500,0 | +350 900,0 (258,8%) | 670 500,0 | +184 000,0 (37,8%) | 811 500,0 | +141 000,0 (21,0%) |
| Разом доходи, тис. грн. | 144 000,0 | 496 200,0 | +352 200,0 (244,6%) | 699 600,0 | +203 400,0 (41,0%) | 812 600,0 | +113 000,0 (16,2%) |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 6 900,0 | 8 000,0 | +1 100,0 (15,9%) | 23 900,0 | +15 900,0 (198,8%) | - 4 300,0 | −28 200,0 (−118,0%) |
| Активи, тис. грн. | 43 200,0 | 36 800,0 | −6 400,0 (−14,8%) | 74 300,0 | +37 500,0 (101,9%) | 70 900,0 | −3 400,0 (−4,6%) |
| Зобовязання, тис. грн. | 24 800,0 | 10 400,0 | −14 400,0 (−58,1%) | 22 900,0 | +12 500,0 (120,2%) | 23 900,0 | −28 200,0 (−118,0%) |
| Кількість працівників, ос. | 2 | 3 | +1 (50,0%) | 6 | +3 (100,0%) | 6 | +1 000,0 (4,4%) |

.

Фінансові результати діяльності ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп» за 2021–2024 роки демонструють загальну тенденцію до розширення бізнесу та зростання обсягів операцій, хоча й супроводжуються певною фінансовою нестабільністю в останній період. Протягом чотирьох років компанія суттєво збільшувала дохід: з 144 млн грн у 2021 році до понад 812 млн грн у 2024 році. Це свідчить про активний розвиток, зростання попиту на послуги компанії та успішне розширення портфеля проєктів.

Разом із тим чистий прибуток мав коливальну динаміку. Якщо у 2021–2023 роках він поступово збільшувався й досяг свого піку у 2023 році (23,9 млн грн), то у 2024 році компанія отримала збиток у розмірі 4,3 млн грн. Це може бути пов’язано зі зростанням витрат на будівельно-монтажні роботи, підвищенням собівартості через воєнні ризики, інфляційні процеси, коливанням ринку нерухомості або значними інвестиціями, які поки не приносять доходу.

Активи компанії протягом аналізованого періоду також помітно змінювалися: після їх зниження у 2022 році спостерігалося різке зростання у 2023 році та незначне скорочення у 2024 році. Зобов’язання залишалися на помірному рівні, а співвідношення активів та зобов’язань свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства.

Кількість працівників зросла з 2 до 6 осіб, що відображає збільшення обсягів робіт та потребу в розширенні команди. У 2025 році (за даними сайту компанії) команда працівників налічує 18 менеджерів. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку на очікування позитивних зрушень у 2025 році.

Загалом діяльність ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп» у 2021–2024 роках характеризується динамічним розвитком, зростанням доходів і розширенням операційної діяльності, хоча у 2024 році компанія зіткнулася з фінансовими труднощами, що потребують посиленої уваги до управління витратами та підвищення ефективності реалізованих проєктів.

Для підведення підсумків щодо діяльності ЖБК «Аксіома Груп» сформуємо SWOT-матрицю і представимо її у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-матриця ЖБК «Аксіома Груп»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| - Досвід роботи з 2006 року, офіційна реєстрація девелоперського підприємства у 2021 році.<br>- Комплексний підхід: продаж, оренда, інвестиції, девелопмент.<br>- Активна онлайн-присутність (вебсайт, соцмережі Facebook, Instagram, TikTok).<br>- Наявні різні напрямки діяльності – «Аксіома Груп», «Житломаркет», «Калинова Естейт», «Липки Естейт».<br>- Зростання доходів у 2021–2024 рр. (з 144 млн до 812 млн грн).<br>- Опора на західний регіон (Івано-Франківськ) із відносно стабільнішою безпековою ситуацією.<br>- Власні девелоперські проєкти, що створюють додану вартість. | - Нестача публічної інформації про завершені проєкти, відгуки, клієнтську базу<br>- Недостатня прозорість фінансових результатів та портфелю об'єктів<br>- Фінансові труднощі у 2024 р. (збиток 4,3 млн грн).<br>- Мала кількість персоналу на фоні масштабів діяльності (6 осіб у 2024 р., хоча вже 18 у 2025 р.).<br>- Недостатня деталізація інновацій та рівня цифровізації бізнес-процесів.<br>- Потреба у посиленні маркетингової впізнаваності бренду за межами регіону. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| - Активне відновлення будівництва в західних регіонах України та релокація бізнесу з інших областей.<br>- Розвиток державних програм «єОселя» та «єВідновлення».<br>- Збільшення інтересу іноземних інвесторів до Івано-Франківської області.<br>- Можливість залучення digital-технологій у продажах (VR-тури, CRM-аналітика).<br>- Модернізація процесів через ЄДЕССБ (цифровізація будівництва).<br>- Розширення портфелю у напрямку комерційної нерухомості (офіси, склади). | - Воєнна ситуація і ризики обстрілів у державі загалом.<br>- Падіння купівельної спроможності населення та обережність інвесторів.<br>- Висока конкуренція серед девелоперів у західному регіоні.<br>- Дефіцит кваліфікованих будівельних кадрів (до 150 тис. по країні).<br>- Інфляційні ризики та зростання собівартості будівництва (+50% за 2022–2024 рр.).<br>- Складність залучення довгострокового фінансування через нестабільність ринку. |

ЖБК «Аксіома Груп» має добрий фундаментальний потенціал для розвитку: досвід, диверсифікацію послуг і регіональну стабільність. Проте потрібно посилити прозорість, бренд і креативний маркетинг, а також оптимізувати фінансові ризики й цифровізацію процесів.

Проведемо також PEST-аналіз для досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз для ЖБК «Аксіома Груп»

| Фактор | Характеристика впливу | Вплив на діяльність компанії |
|---|---|---|
| P — Політичні фактори | - Військовий стан в Україні та підвищені ризики у північних і східних регіонах<br>- Державні програми підтримки житлового будівництва («єОселя», «єВідновлення<br>- Спрощення дозвільних процедур через цифрову платформу ЄДЕССБ<br>- Міжнародна фінансова допомога та участь у проєктах післявоєнного відновлення. | - Зміщення попиту на житло у безпечні регіони, зокрема Івано-Франківську область<br>- Можливість залучення державного та грантового фінансування проєктів.<br>- Зниження адміністративних бар'єрів при отриманні дозвільних документів. |
| E — Економічні фактори | - Високий рівень інфляції та зростання вартості будівельних матеріалів<br>- Відновлення іпотечного кредитування та зниження облікової ставки НБУ.<br>- Перерозподіл інвестицій у будівництво на західні регіони України.<br>- Збільшення конкуренції серед девелоперів. | - Необхідність посилення контролю собівартості та гнучкості цінової політики<br>- Можливість зростання попиту на первинне житло завдяки доступній іпотеці<br>- Потреба у диференціації цільових сегментів і розвитку нових форматів житла. |
| S — Соціальні фактори | - Внутрішня міграція населення у безпечні регіони<br>- Підвищений попит на енергоефективне, комфортне та безпечне житло<br>- Зростання вимог клієнтів до прозорості діяльності забудовників<br>- Формування культури довіри та соціальної відповідальності бізнесу. | - Розширення цільової аудиторії у регіоні<br>- Підвищення вимог до якості об'єктів і репутації забудовника<br>- Необхідність інвестицій у клієнтський сервіс, PR та корпоративну соціальну відповідальність. |
| T — Технологічні фактори | - Активне запровадження BIM-технологій та цифрових платформ управління проєктами<br>- Широке використання енергоефективних матеріалів і технологій «зеленого» будівництва<br>- Розвиток digital-маркетингу, онлайн-продажів і CRM-систем<br>- Актуалізація кібербезпеки та технологічного оновлення IT-інфраструктури. | - Можливість підвищення ефективності будівництва й скорочення термінів реалізації проєктів<br>- Формування інноваційного іміджу компанії<br>- Оптимізація взаємодії з клієнтами та партнерами за допомогою цифрових рішень. |

PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище сприятливе для стратегічного розвитку ТОВ «ЖБК "Аксіома Груп"» завдяки державній підтримці житлового будівництва, активізації інвестицій у західні регіони та технологічним інноваціям у будівельній галузі. Основні виклики стосуються

нестабільності економічної ситуації, зростання собівартості та необхідності підвищення довіри клієнтів. Комплексна реакція компанії на ці фактори – через інновації, цифровізацію, соціальну відповідальність та ефективну комунікацію – стане ключем до зміцнення її конкурентного потенціалу.

Таким чином, PEST-аналіз доповнює SWOT-матрицю, надаючи стратегічне бачення зовнішнього середовища, у якому функціонує «Аксіома Груп», і підкреслює необхідність розвитку інновацій, маркетингу та фінансової стабільності для підвищення конкурентного потенціалу.

### 2.3 Аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп»

Для оцінки і порівняння конкурентного потенціалу ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп» слід, насамперед, виділити його основних конкурентів. Оскільки, компанія працює територіально у Івано-Франківську, то до розгляду візьмемо компанії цього міста.

Згідно [34] до основних гравців на ринку нерухомості відносяться компанії (АН – агенція нерухомості):

- житлова компанція «TOWER» (https://antower.com.ua);
- житлова компанція «Альянс» (https://gkalliance.com.ua/);
- житлова компанія «KVADRAT» (https://kvadratestate.com/);
- житлова компанія «Вертикаль» (https://vertykal.if.ua/);
- житлова компанія «Ярковиця» (https://www.yarkovytsya.com.ua/)
- житлова компанія «Благо» (https://blagodeveloper.com/) та інші.

Для подальшого дослідження використаємо ці компанії, адже у своїй роботі завжди слід рівнятись на кращих.

У таблиці 2.5 представимо загальну інформацію про компанії, які будуть підлягати порівнянню.

Переходимо до наступного кроку – проведемо порівняльний аналіз конкурентного потенціалу компаній. Насамперед, визначимо критерії, за якими ця оцінка буде проведена (табл. 2.6).

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз компаній

| № | Компанія | Повна назва / бренд | Рік заснування | Основні ЖК / проєкти | Основна спеціалізація | Локації діяльності | Ключові відмінності |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Blago developer | Blago developer | ~2010 | Dream Town, Comfort Park, One House, Sunny House, Lypky, Park Tower | Комплексні житлові квартали середнього й комфорт+ класу | Івано-Франківськ, передмістя, туристичні зони (Яремче, Калуш) | Лідер ринку, потужний бренд, modern-style комунікації, високий рівень довіри |
| 2 | Вертикаль | Житлова компанія «Вертикаль» | ~2011 | Grand Palace, Sonata, Quarter, Exclusive, Family | Новобудови комфорт- та бізнес-класу | Івано-Франківськ | Один із наймасштабніших локальних забудовників, відомий стабільністю |
| 3 | Аксіома Груп | Житлова компанія «Аксіома» / «Aksioma Group» | 2021 | Аксіома Smart, Nova Residence, City Light | Сучасне малоповерхове та SMART-житло | Івано-Франківськ, передмістя | Інноваційний, digital-орієнтований девелопер; ставка на молодих інвесторів |
| 4 | Alliance | Житлова компанія «Альянс» | ~2013 | Alliance Park, Modern, Residence, Comfort | Комфорт-клас, сімейні житлові комплекси | Івано-Франківськ | Активна комунікація, якісний візуальний стиль, середній ціновий сегмент |
| 5 | TOWER | Житлова компанія «Tower» | ~2015 | Tower Residence, Bukovynska 15, Park View | Комплекси комфорт-класу, зручне розташування | Івано-Франківськ | Раціональний підхід і стриманий корпоративний стиль |
| 6 | Kvadrat | Житлова компанія «Kvadrat Estate» | ~2016 | Kvadrat House, Comfort Block, Park Lane | Переважно комфорт-клас, мікрорайонне будівництво | Івано-Франківськ | Локальний розробник, орієнтований на практичність |
| 7 | Ярковиця | Житлова компанія «Ярковиця» | 2005 | Княгинин, Сонячний, Містечко Київське, Калиновий | Масове житлове будівництво економ-класу | Івано-Франківськ | Один із найстаріших забудовників, фокус на обсяги, а не цифрову комунікацію |

Таблиця 2.6 – Критерії оцінки конкурентного потенціалу

| Критерій | Опис змісту |
|---|---|
| Онлайн-присутність | сайт, UX, SEO, соцмережі, мультимедіа, онлайн-сервіси |
| Брендинг | айдентика, позиціонування, візуальна унікальність |
| Портфель проєктів | кількість, різноплановість, якість реалізації ЖК |
| Інноваційність | сучасні технології, digital-інструменти, smart-сервіси |
| Репутація / Довіра | відгуки, рейтинги, PR, участь у соціальних ініціативах |
| Інвестиційна привабливість | масштаб бізнесу, фінансова стійкість, динаміка зростання |
| Клієнтський сервіс і комунікації | швидкість відповіді, прозорість, чат-боти, CRM-системи |

Кожен критерій буде оцінено за шкалою від 0 до 5 балів, де 0 – найменше значення оцінки, 5 – найбільше значення оцінки. При оцінюванні представлено часткові бали, приклад яких наступний:

- сайт адаптивний, є 3D-тури - 5 балів;
- сайт базовий без інтерактиву - 3.5 бала;
- відсутня мобільна версія - 2 бали.

Сформована таблиця оцінки компаній представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка компаній за визначиними критеріями

| Компанія | Онлайн присут-ність | Брендинг | Портфель проєктів | Інновацій-ність | Репутація /Довіра | Інвестиційна привабливість | Клієнтський сервіс і комунікації |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Blago | 5.0 | 4.9 | 4.8 | 4.8 | 4.7 | 4.7 | 4.8 |
| Вертикаль | 4.6 | 4.7 | 4.9 | 4.4 | 4.6 | 4.8 | 4.5 |
| Аксіома Груп | 4.7 | 4.6 | 3.7 | 4.6 | 4.3 | 3.8 | 4.6 |
| Alliance | 4.4 | 4.5 | 4.1 | 4.3 | 4.2 | 4.0 | 4.4 |
| Tower | 4.3 | 4.2 | 4.4 | 4.1 | 4.3 | 4.2 | 4.3 |
| Kvadrat | 4.0 | 3.9 | 3.8 | 3.6 | 3.8 | 3.6 | 3.9 |
| Ярковиця | 3.8 | 3.6 | 4.0 | 3.5 | 3.9 | 3.7 | 3.6 |

Розрахунок показника конкурентного потенціалу (ІКП) проведемо за формулою:

$$\text{ІКП}_i = \frac{(O + B + P + I + R + Inv + S)}{7} \tag{2.1}$$

де О – онлайн присутність;

В – брендинг;

P – портфель проєктів;

I – інноваційність;

R – репутація/довіра;

Inv – інвестиційна привабливість;

S – сервіс.

Розрахунок ІКП для ЖК «Благо»:

ІКП=(5.0+4.9+4.8+4.8+4.7+4.7+4.8)/7=33.7/7=4.81

Для ЖК «Вертикаль»:

ІКП=(4.6+4.7+4.9+4.4+4.6+4.8+4.5)/7=32.5/7=4.64

Для інших компаній розрахунок проводиться аналогічним чином. У таблиці 2.8 представлено кінцеві результати розрахунку ІКП.

Таблиця 2.8 - Кінцеві результати розрахунку ІКП для компаній

| Компанія | Сума балів | ІКП |
|---|---|---|
| Blago | 33.7 | 4.81 |
| Вертикаль | 32.5 | 4.64 |
| Аксіома Груп | 30.3 | 4.33 |
| Alliance | 29.9 | 4.27 |
| Tower | 29.8 | 4.26 |
| Kvadrat | 26.6 | 3.80 |
| Ярковиця | 26.0 | 3.73 |

Масштабність результатів ІКП можна оцінити, керуючись даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Стандартизація рівнів конкурентного потенціалу

| Інтервал значень ІКП | Рівень конкурентного потенціалу |
|---|---|
| 4.6 – 5.0 | Високий (лідерський) |
| 4.2 – 4.5 | Сильний (стійкий конкурент) |
| 3.8 – 4.1 | Середній (помірний потенціал) |
| < 3.8 | Низький (ризик втрати позицій) |

Таким чином, остаточний варіант оцінки ІКП матиме такий вигляд (табл. 2.10, рис. 2.4).

За результатами проведеної оцінки можна сформувати наступні висновки:

Таблиця 2.10 – Підсумкова рейтингова таблиця за показником ІКП

| Компанія | Онлайн | Брендинг | Портфель | Інноваційність | Репутація | Інвестиції | Сервіс | ІКП (2025) | Рівень |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Blago | 5.0 | 4.9 | 4.8 | 4.8 | 4.7 | 4.7 | 4.8 | 4.81 | Високий |
| Вертикаль | 4.6 | 4.7 | 4.9 | 4.4 | 4.6 | 4.8 | 4.5 | 4.64 | Високий |
| Аксіома Груп | 4.7 | 4.6 | 3.7 | 4.6 | 4.3 | 3.8 | 4.6 | 4.33 | Сильний |
| Alliance | 4.4 | 4.5 | 4.1 | 4.3 | 4.2 | 4.0 | 4.4 | 4.27 | Сильний |
| Tower | 4.3 | 4.2 | 4.4 | 4.1 | 4.3 | 4.2 | 4.3 | 4.26 | Сильний |
| Kvadrat | 4.0 | 3.9 | 3.8 | 3.6 | 3.8 | 3.6 | 3.9 | 3.80 | Середній |
| Ярковиця | 3.8 | 3.6 | 4.0 | 3.5 | 3.9 | 3.7 | 3.6 | 3.73 | Середній |

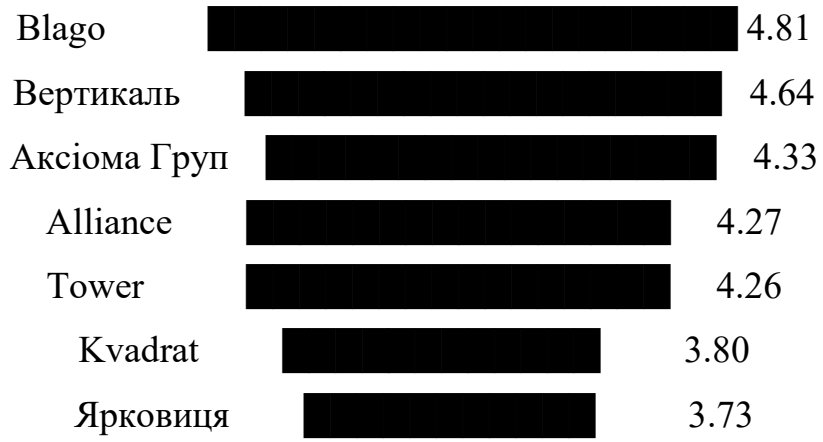



Рисунок 2.4 - Підсумковий рейтинг компаній за показником ІКП

1 До сегменту лідерів (високий потенціал) відносяться компанії Благо та Вертикаль.

*Blago developer*

- Максимальні бали за онлайн-присутність, брендинг і портфель.

- Має продуману філософію бренду (“простір для життя”), активний digital-маркетинг, розгалужену партнерську мережу.

- Найвищий показник ІКП = 4.81 - абсолютний лідер у конкурентній групі.

*Вертикаль*

- Другий за силою бренд.

- Вищі оцінки за портфель і сталість (довіра клієнтів, великий досвід); трохи поступається Blago у digital-середовищі.

Ці компанії формують «верхню ланку» ринку Івано-Франківська - мають великий ресурс фінансової стабільності, сильні команди маркетингу, широку впізнаваність і високий споживчий рейтинг.

2 До сегменту сильних конкурентів ввійшли компанії Аксіома Груп, Alliance, Tower.

*Аксіома Груп ІКП = 4.33*

- Має прогресивний стиль, сучасну айдентику, добре розвинену комунікацію.

- Портфель поки скромніший, але значний потенціал росту.Ймовірний “проривний гравець” у найближчі 2 роки.

*Alliance ІКП = 4.27*

- Успішно просуває комфорт-клас, має правильну комунікаційну стратегію.

- Потрібно посилити digital-інструменти: відео, інтерактив, контент.

*Tower ІКП = 4.26*

- Міцний “робочий бренд”, який відзначається якістю проєктів і раціональністю.

- Може втратити впізнаваність без оновлення візуального стилю.

Ця група має потужний середньостроковий потенціал для зростання. Якщо інноваційні та digital-напрями буде активізовано, компанії можуть наблизитися до лідерів.

3 Сегмент середнього потенціалу включає компанії Kvadrat, Ярковиця.

*Kvadrat ІКП = 3.80*

- Просте позиціювання, практичний продукт, але слабкий бренд і обмежена онлайн-присутність.

- Необхідна реформа маркетингу.

*Ярковиця ІКП = 3.73*

- Один із найстаріших гравців ринку, сильний за історією, але не за сучасними стандартами.

- Втрачає конкурентність через відсутність оновлення сайту та візуального стилю.

Обидві компанії мають базовий рівень довіри, але не витримують конкуренції в digital-середовищі та брендингу. Їм потрібна модернізація, рестайл і стратегічне перепозиціювання.

Розрахуємо середнє значення ІКП для усіх компаній:

ІКПсер = (4.81 + 4.64 + 4.33 + 4.27 + 4.26 + 3.8 + 3.73)/7 = 4.26

Середнє значення ІКП диференціюється як «сильний середній» рівень».

Загалом досліджуваний ринок можна диференціювати наступним чином (табл.. 2.11).

Таблиця 2.11 – Диференціація сегментів ринку

| Сегмент | Кількість компаній | Частка ринку за потенціалом |
|---|---|---|
| Високий | 2 | ≈ 30 % |
| Сильний | 3 | ≈ 45 % |
| Середній | 2 | ≈ 25 % |

Відповідно до проведеного аналізу конкурентного потенціалу досліджуваних компаній можна сформувати загальні рекомендації щодо його посилення (табл.. 2.12-2.13).

Таблиця 2.12 – Висновок щодо конкурентного потенціалу

| Категорія | Компанія | Основні сильні сторони | Зони росту |
|---|---|---|---|
| Лідери ринку | Blago, Вертикаль | масштаб; впізнаваність; сильна репутація; велика кількість об’єктів | посилення digital-інновацій, модернізація UX |
| Челенджер | Аксіома Груп | сучасний підхід; дизайн; комунікації; інноваційність | нарощення портфеля ЖК; утвердження стабільності та довіри |
| Середній сегмент | Alliance, Tower | якість будівництва; клієнтський сервіс | розширення бренду й активності онлайн |
| Традиційні бренди | Kvadrat, Ярковиця | впізнавані на локальному рівні | потреба у комплексному ребрендингу, digital-трансформації |

Таблиця 2.13 - Загальні рекомендації для посилення конкурентного потенціалу

| Компанія | ІКП 2025 | Рівень | Рекомендації |
|---|---|---|---|
| Blago | 4.81 | Високий | Зберігати баланс між масштабом і якістю, інвестувати у smart-рішення |
| Вертикаль | 4.64 | Високий | Розширити digital-присутність, освіжити бренд-візуал |
| Аксіома Груп | 4.33 | Сильний | Активно розширювати портфель і впізнаваність |
| Alliance | 4.27 | Сильний | Сфокусуватись на цифрових каналах і репутаційному PR |
| Tower | 4.26 | Сильний | Оновити айдентику, посилити маркетинг |
| Kvadrat | 3.80 | Середній | Ребрендинг, SEO-просування |
| Ярковиця | 3.73 | Середній | Повна модернізація онлайн-присутності |

Для посилення конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп» рекомендовано активізувати роботу у окремих напрямках: бренд та репутація, інновації, інвестиції, проектний портфель та комунікації. Основними кроками для розвитку цих напрямків можуть бути наступні (табл.. 2.14).

Таблиця 2.14 – Рекомендовані кроки для посилення конкурентного потенціалу для ЖБК «Аксіома Груп»

| Напрям | Стратегічна дія | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Бренд і репутація | Відкрита комунікація, чесна аналітика, серія відео «Аксіома: історії довіри» | Підвищення впізнаваності, зростання довіри клієнтів |
| Digital-інновації | CRM, VR-візуалізації, онлайн-кабінет інвестора, покрокове відстеження процесу будівництва | Формування іміджу технологічного девелопера |

Продовження таблиці 2.14

| Напрям | Стратегічна дія | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Інвестиції | Партнерство з банками, створення «Аксіома Invest» для приватних вкладень | Додаткове фінансування, залучення зовнішнього капіталу |
| Портфель | Запуск нового флагманського ЖК (зразковий об'єкт) | Підвищення рейтингу довіри, ринкова диференціація |
| Комунікації | Присутність у соцмережах, колаборації з місцевими медіа, аналітичні матеріали | Зміцнення лояльності та впізнаваності бренду |

## Висновок до розділу 2

Будівельна галузь України, незважаючи на збройну агресію, продовжує відігравати стратегічну роль у національній економіці, стимулюючи зайнятість, інфраструктурний розвиток і регіональне відновлення. У 2022 році ринок зазнав глибокого спаду, однак уже з 2023 р. простежується поступове зростання показників. Західні регіони, зокрема Івано-Франківська та Львівська області, перетворилися на нові центри активності, тоді як Київ зберігає стабільну, але обережну динаміку у сфері відновлення.

Цінові тенденції у 2024–2025 рр. відзначаються інфляційним тиском: зростання собівартості будівництва, браком робочої сили та дефіцитом матеріалів. Попри це, іноземні інвестори проявляють зацікавленість, а державні цифрові ініціативи (ЄДЕССБ) і програми «єОселя» та «єВідновлення» підтримують поступове пожвавлення ринку.

На прикладі ТОВ «ЖБК „Аксіома Груп“» показано динаміку розвитку сучасної девелоперської компанії західного регіону. Підприємство має широкий спектр послуг (операції з нерухомістю, інвестиції, девелопмент), демонструє зростання доходів у 2021–2024 рр. (з 144 млн до 812 млн грн), однак у 2024 р. зафіксовано збитковий період через зростання витрат і ринкову нестабільність. SWOT-аналіз засвідчив наявність міцного потенціалу розвитку, але також вказав на потребу у підвищенні прозорості, цифровізації та посиленні бренду.

Порівняльне дослідження з ключовими гравцями Івано-Франківського ринку продемонструвало, що «Аксіома Груп» входить до групи сильних

конкурентів, поступаючись лідерам лише масштабом і ресурсною базою. Її переваги - сучасна айдентика, digital орієнтація, гнучкість менеджменту; недоліки - обмежений портфель проєктів і ще недостатня репутаційна впізнаваність. Лідерами з високим конкурентним потенціалом стали Blago developer (ІКП = 4.81) та Вертикаль (4.64), у той час як середнє значення ІКП по ринку становить 4.26, що відображає стабільний, але конкуренційно насичений ринок.

# РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

## 3.1 Обґрунтування доцільності змін у розвитку конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства

На основі проведеногоу розділі 2 дослідження та оцінки конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп» та його основних конкурентів визначено позицію кожної з компаній на ринку та потенціал росту. Для посилення аргументації пропонованих змін у діяльності ЖБК «Аксіома Груп» проаналізуємо конкурентний потенціал досліджуваних компаній та сформуємо на основі цього багатокутник конкурентоспроможності (табл.3.1-3.2, рис.3.1). У цьому випадку критеріями оцінки будуть: виробничий потенціал, управлінський, кадровий, маркетинговий, фінансовий, інформаційно-інноваційний потенціал. Шкала оцінювання:1 – дуже низький рівень; 2 – низький; 3 – середній; 4 – високий; 5 – дуже високий.

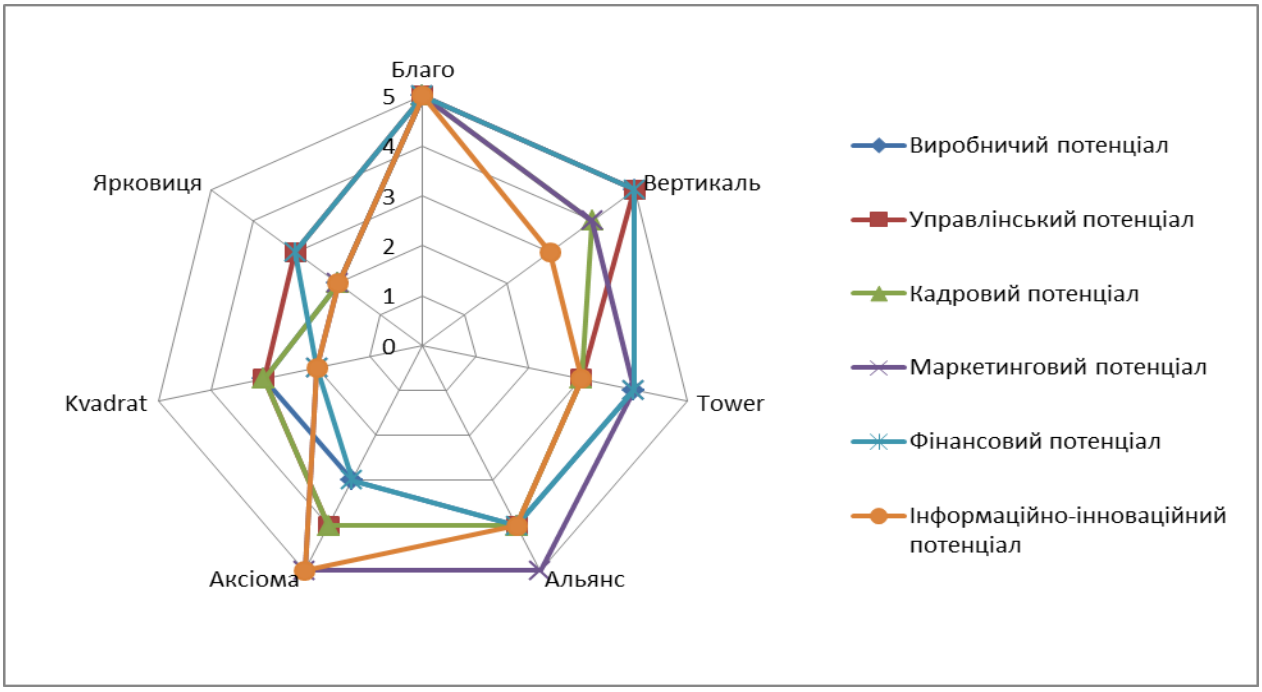



Рисунок 3.1 – Радар конкурентоспроможності для ЖБК «Аксіома Груп» та основних конкурентів

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп» та основних конкурентів

| Компанія | Виробничий потенціал | Управлінський потенціал | Кадровий потенціал | Маркетинговий потенціал | Фінансовий потенціал | Інформаційно-інноваційний потенціал |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Blago developer | Високий - сучасна матеріально-технічна база, кілька будівельних підрозділів, логістика оптимізована. | Високий - потужна корпоративна структура, професійний менеджмент, стале планування. | Високий - кваліфіковані інженери, досвідчені керівники проєктів, налагоджене навчання в середині компанії. | Високий - сильний власний бренд, активна реклама, добре сегментовані продукти. | Високий - значні власні і партнерські фінансові ресурси, стабільний грошовий потік. | Високий - впроваджуються 3D-тури, CRM, сучасні маркетингові аналітики. |
| Вертикаль | Високий -великий обсяг введених об’єктів, добре налагоджене будівництво. | Високий - ефективна управлінська команда, розподіл функцій, системність. | Середній-високий - кваліфікований персонал, але потребує «оновлення ідей». | Середній-високий - бренд упізнаваний, але реклама менш інноваційна, ніж у конкурентів. | Високий - значний капітал, гарна кредитна репутація. | Середній - цифровізація впроваджується повільніше, ніж у лідера. |
| Tower | Середній-високий - хороша технічна база, частково орієнтована на комфорт + сегмент. | Середній - стабільна, але консервативна система управління. | Середній - колектив досвідчений, але без яскраво вираженого інноваційного ядра. | Середній-високий - позитивна репутація та стабільна комунікація з клієнтами. | Середній-високий - належні ресурси, зважена фінансова політика. | Середній - цифрові рішення обмежені, низький рівень інтеграції аналітики. |
| Alliance IF | Середній-високий - здатність реалізовувати проєкти середнього та комфорт класу. | Середній-високий - гнучке управління, швидке ухвалення рішень. | Середній-високий - молодий, мотивований колектив, відкритий до навчання. | Високий - активні соцмережі, креативні компанії, партнерства. | Середній-високий - нормальна ліквідність, але залежність від продажів. | Високий - застосування digital-маркетингу, аналітики, smm-інструментів. |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Аксіома Груп | Середній - нова компанія, ще формує власну будівельну інфраструктуру. | Середній-високий - сучасні методи управління, чіткий поділ обов'язків. | Середній-високий - команда середнього/молодого віку, інноваційна, орієнтована на навчання. | Високий - креативні digital-кампанії, інформативний сайт, фокус на прозорості. | Середній - обмежені власні фонди, фінансова залежність від попередніх продажів. | Високий - активне впровадження CRM, онлайн-кабінетів, VR-візуалізацій. |
| Kvadrat | Середній - власні виробничі ресурси, але частково застарілі технології. | Середній - класичний стиль управління. | Середній - стабільний персонал без високої інноваційності. | Середній-низький - слабка реклама, обмежена присутність онлайн. | Середній-низький - фінансування здебільшого за рахунок продажів, обмежений кеш-резерв. | Низький - слабкі інноваційні процеси, мало нових IT-рішень. |
| Ярковиця | Середній-низький - велика кількість об'єктів, але частина з них застаріли технологічно. | Середній - традиційне управління, орієнтоване на обсяг, не на інновацію. | Середній-низький - кадри досвідчені, але низька мотивація, немає R&D-команди. | Низький - слабка маркетингова стратегія, відсутня сучасна SMM-активність. | Середній - стабільні грошові потоки, але обмежені можливості інвестування у розвиток. | Низький - практично відсутні цифрові інновації, не використовуються сучасні аналітичні інструменти. |

Таблиця 3.2 – Бальна оцінка конкурентного потенціалу компаній

| Компанія | Виробничий потенціал | Управлінський потенціал | Кадровий потенціал | Маркетинговий потенціал | Фінансовий потенціал | Інформаційно-інноваційний потенціал | Σ Разом / 30 | Інтерпретація рівня |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Blago developer | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 / 30 | Дуже високий — комплексний, системний лідер |
| Вертикаль | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 26 / 30 | Високий, але потребує посилення digital-напрямів |
| Tower | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 / 30 | Середньо-високий, стабільний, консервативний |
| Alliance IF | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 25 / 30 | Високий, наближений до лідерів завдяки маркетингу |
| Аксіома Груп | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 24 / 30 | Високий потенціал росту, digital-сильний гравець |
| Kvadrat | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 / 30 | Середній-низький, потребує оновлення бренду і технологій |
| Ярковиця | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 14 / 30 | Низький — застаріла модель діяльності |

У таблиці 3.3 представлено рейтинг конкурентного потенціалу для досліджуваних компаній та визначено прогноз розвитку.

Таблиця 3.3 - Рейтинг конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп» та основних конкурентів

| Компанія | ІКП 2025 (0–5) | Тенденція | Характеристика та прогноз |
|---|---|---|---|
| Благо | 4.80 | ➡ стабільне лідерство | Найбільш системний девелопер регіону. Має високий рівень впізнаваності, потужну маркетингову стратегію та розгалужений портфель ЖК. Утримання лідерства буде ускладнюватись через насиченість ринку. |
| Вертикаль | 4.52 | ↘ стабілізація | Один з найпотужніших забудовників міста. Після періоду стрімкого росту переходить до фази стабілізації. Може зберігати лідерство завдяки довірі й масштабам, але темпи розвитку можуть сповільнитися через насичення преміум-сегменту. |
| Tower | 4.30 | ↗ помірне зростання | Сильна позиція у комфорт-та комфорт+ сегменті. Якщо контролюватиме якість і сервіс, зміцнить свої позиції як «раціональний вибір» франківців. |
| Alliance IF | 4.10 | ↗ зміцнення бренду | Гнучкий, інноваційний підхід, активна комунікація, нові формати ЖК. Має потенціал вийти на рівень Tower. |
| Kvadrat | 3.80 | ➡ стабільно | Орієнтований на практичний сегмент середнього класу. Позиції стабільні, але без оновлення бренду та технологічного ребрендингу можливе поступове зниження впливу. |
| Аксіома Груп | 3.60 | ⬆ інтенсивне зростання | Новий динамічний гравець. Має перспективу піднятися в «топ-3» завдяки digital-інноваціям, відкритості, цифровому маркетингу та формуванню довіри. |
| Ярковиця | 3.55 | ↘ повільне послаблення | Один із найстарших забудовників, працює у великооб’ємному економ-сегменті. Менша медійність і відсутність інновацій знижують потенціал. Без модернізації ризикує втратити частину клієнтів. |

## 3.2 Зміст пропозицій щодо посилення конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства

Сучасне управління конкурентним потенціалом підприємства спрямоване передусім на забезпечення його максимально ефективного використання, що можливе лише за умов відносної стабільності зовнішнього середовища. З огляду на комплексний характер управлінських процесів та їх ключові функції, загальну

логіку формування і реалізації управління конкурентним потенціалом доцільно подати у вигляді схематичної моделі (рис. 3.2).

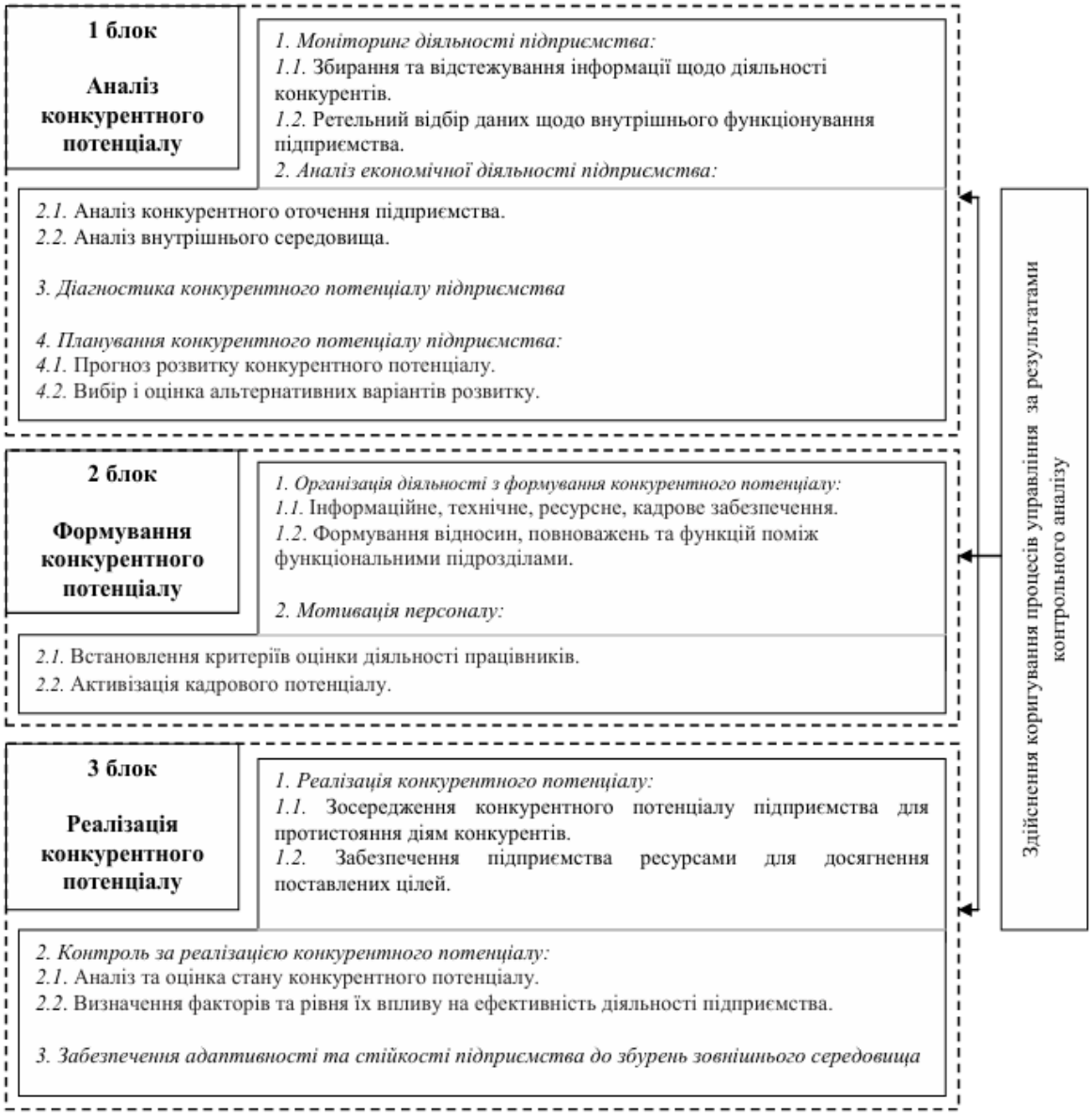



Рисунок 3.2 – Процес управління конкурентним потенціалом

Представлена схема відображає системну структуру управління конкурентним потенціалом житлово-будівельних підприємств, що включає три головні етапи: аналіз, формування та реалізацію конкурентного потенціалу. Така поетапна модель забезпечує комплексний підхід до розвитку конкурентоспроможності, дозволяючи підвищити ефективність діяльності компанії на ринку житлового будівництва.

Перший блок - *«Аналіз конкурентного потенціалу»* - є базовим етапом

управління, який визначає стан внутрішніх ресурсів компанії, рівень організації виробничих процесів та позиції на ринку нерухомості. Для будівельних підприємств особливого значення набуває аналіз зовнішнього середовища — вивчення динаміки попиту на житло, діяльності конкурентних будівельних фірм, змін у законодавстві та ціновій політиці на будівельні матеріали. Одночасно проводиться оцінка внутрішнього потенціалу - кадрового складу, технічного оснащення, інноваційного рівня, фінансової стабільності. Результати діагностики дозволяють прогнозувати напрями розвитку підприємства та визначити можливості підвищення його конкурентоспроможності.

Другий блок - «Формування конкурентного потенціалу» - охоплює дії, спрямовані на зміцнення внутрішніх ресурсів і створення стійких конкурентних переваг. Для житлово-будівельної галузі це насамперед кадрове забезпечення, професійна підготовка робітників і технічних спеціалістів, оновлення технічного парку, раціональне використання будівельних матеріалів, а також удосконалення управлінських і інформаційних процесів. Особливе значення має мотивація персоналу, адже ефективність будівельного виробництва значною мірою залежить від командної роботи та рівня відповідальності працівників. На цьому етапі також встановлюються критерії оцінки діяльності підрозділів і працівників, що сприяє підвищенню рівня організаційної дисципліни та контролю якості виконання робіт.

Третій блок - *«Реалізація конкурентного потенціалу»* - передбачає практичне використання сформованих ресурсів і управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей компанії. У житлово-будівельних підприємствах цей етап включає реалізацію конкретних будівельних проєктів, підвищення ефективності виробничих процесів, впровадження сучасних технологій будівництва, орієнтацію на енергоефективність і екологічні стандарти. Важливим напрямом є забезпечення стабільних відносин із постачальниками, фінансовими партнерами та інвесторами. Паралельно здійснюється контроль результатів діяльності - оцінюється виконання планів, якість будівництва, рівень

витрат і прибутковість проєктів. Отримані результати стають основою для подальшого вдосконалення процесу управління конкурентним потенціалом.

Ключовим елементом системи є зворотний зв'язок, який забезпечує моніторинг досягнутих результатів і коригування стратегії розвитку компанії. Для будівельних підприємств це особливо важливо, оскільки галузь характеризується високою залежністю від економічної кон'юнктури, зміни вартості ресурсів і державного регулювання. Безперервне вдосконалення процесу управління конкурентним потенціалом дозволяє житлово-будівельним компаніям адаптуватися до динамічного ринку, підвищувати якість продукції та зміцнювати свої позиції в галузі.

Для обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень, які забезпечують раціональне використання й подальший розвиток конкурентного потенціалу підприємства, необхідно дотримуватися низки принципів. Серед них: орієнтація на стратегічні та поточні цілі виробничо-господарського й соціально-економічного розвитку; чітке визначення критерію оптимальності; узгоджена та ефективна робота всіх локальних потенціалів, що формують загальний конкурентний потенціал; урахування змінності системних показників та ресурсних обмежень; забезпечення механізмів саморегулювання й саморозвитку відповідно до динаміки внутрішнього середовища; застосування економіко-математичних методів для об'єктивної оцінки рівня конкурентного потенціалу.

Виходячи із проведеного аналізу та пропонованого процесу управління конкурентними потенціалом підприємства, визначимо основні дії для його посилення для ЖБК «Аксіома Груп» відповідного до блоків оцінки конкурентного потенціалу. Нижче наведено комплекс пропозицій для посилення конкурентного потенціалу "Аксіома Груп" за ключовими напрямами (табл. 3.3).

Оскільки у роботі ЖБК «Аксіома Груп» значна частина роботи – співпраця з клієнтами по питнням купівлі-продіжу нерухомості, вважаємо за доцільне виокремити пропозиції щодо кадрового напряму роботи. У таблиці 3.4 представимо основні кроки у розвитку кадрового напряму компанії.

Таблиця 3.3 - Комплекс пропозицій для посилення конкурентного потенціалу “Аксіома Груп”

| | |
|---|---|
| *1 Організаційно-стратегічний напрям* | - перегляд стратегічного позиціонування компанії - чітке визначення цільового сегмента (наприклад, “сучасне комфортне житло середнього класу з акцентом на енергоефективності”, а не просто “житлові комплекси”). Це підвищить розпізнаваність бренду на фоні численних забудовників;<br>- запровадження системи стратегічного контролінгу, яка відстежує фінансові, виробничі та маркетингові показники в режимі реального часу, дозволяючи швидко реагувати на коливання ринку;<br>- оптимізація внутрішніх процесів управління проектами (через впровадження BIM-технологій чи ERP-систем), що зменшить ризики затримок будівництва й перевитрат ресурсів. |
| *2 Технологічний напрям* | - інвестування в сучасні технології будівництва - монолітно-каркасні системи нового типу, prefab-модулі, цифрове проєктування, енергоефективні матеріали. Це не лише зменшує собівартість, а й формує імідж компанії як інноваційного забудовника;<br>- сертифікація проєктів за стандартами енергоефективності (“Green Building”, “BREEAM” або національні аналоги), що посилює конкурентні переваги при залученні інвесторів;<br>- автоматизація виробничо-технічних процесів і контролю якості - застосування дронів для моніторингу будмайданчиків, цифрових паспортів об’єктів, аналітики витрат матеріалів. |
| *3 Кадровий напрям* | - формування системи розвитку та мотивації персоналу, орієнтованої на проєктну відповідальність і результат (бонуси за дотримання термінів, якості, економії ресурсів);<br>- розвиток компетенцій управлінців середньої ланки через курси з управління будівельними проєктами (PMI, PRINCE2), цифрових технологій і комунікацій із клієнтами;<br>- підвищення корпоративної культури – усвідомлення працівниками особистої причетності до іміджу та стабільності компанії. |
| *4 Маркетинговий напрям* | - розширення каналів комунікації з клієнтами: активні digital-кампанії, відеопрезентації ходу будівництва, онлайн-конструктори квартир;<br>- акцент на довгострокову репутацію забудовника – публікація реальних кейсів успішно завершених проєктів, відгуків клієнтів, прозорої фінансової звітності;<br>- розвиток партнерських програм із банками, інвесторами та локальними підрядниками для створення сталих ланцюгів постачань і підвищення довіри споживачів. |
| *5 Фінансово-економічний напрям* | - оптимізація структури витрат через централізоване управління закупівлями будівельних матеріалів і перегляд контрактів із постачальниками;<br>- диверсифікація джерел фінансування (власні кошти, облігації забудовників, інвестиційні фонди, програми державно-приватного партнерства);<br>- створення фінансової «подушки безпеки» для стабільності в періоди коливань ринку та підвищення довіри з боку партнерів і інвесторів. |
| *6 Інноваційно-екологічний напрям* | - запровадження “зелених технологій” у будівництві (переробка будівельних відходів, сонячні панелі, енергоефективні вікна, сучасні системи утеплення);<br>- іміджева перевага: просування бренду “Аксіома Груп” як соціально відповідального забудовника, що дбає про комфортне житло, довкілля та сталість міського середовища. |
| *7 Система контролю та адаптації* | - створення центрів аналітики ризиків і періодичного стратегічного аудиту конкурентного потенціалу;<br>- гнучкість управлінських рішень – можливість перегляду стратегії залежно від стану ринку, вартості ресурсів і регуляторних змін. |

Таблиця 3.4 – Розвиток кадрового напряму ЖБК «Аксіома Груп»

| Кроки | Зміст |
|---|---|
| Оптимізація організаційної структури відділу продажу | - Створити централізований відділ продажів із поділом на функціональні групи: первинні контакти (лідогенерація), персональні менеджери (супровід угод), клієнтський сервіс (післяпродажне обслуговування).<br>- Впровадити роль Sales Coordinator, який аналізує статистику звернень, кількість закритих угод, динаміку воронки продажів.<br>- Зміцнити зв'язок між відділами маркетингу, іпотечного консультанта та юристів, що скорочує час між першим контактом і підписанням договору. |
| Підвищення кваліфікації персоналу | - Розробити програму навчання менеджерів із продажів, що включає:<br>▪ техніки активних продажів житлової нерухомості;<br>▪ особливості фінансових інструментів: іпотека, розстрочка, інвестпакети;<br>▪ знання будівельних технологій і характеристик об'єктів («говорити мовою клієнта»);<br>▪ роботу з CRM-системою, аналітикою клієнтів та цифровими каналами комунікації (Messeger, CRM-боти, Telegram-реклама);<br>▪ психологію клієнта (емоційний інтелект у продажах, техніка «довіри та експертності»).<br>- Створити внутрішню "Аксіома Академію продажів" – короткі курси, тренінги, перегляд записів успішних клієнтських кейсів. |
| Система мотивації менеджерів із продажів | - Запровадити комбіновану систему винагороди:<br>▪ фіксована заробітна плата (20–30%);<br>▪ відсоток від закритих угод (плаваючий, залежно від суми контракту);<br>▪ щомісячна премія за перевиконання плану продажів (особистого й командного).<br>- Використовувати нематеріальну мотивацію:<br>▪ відзначення найкращих менеджерів ("Кращий консультант місяця");<br>▪ професійні сертифікати / внутрішні рейтинги;<br>▪ система "gamification" у CRM (бали, досягнення, внутрішні турніри).<br>- Запровадити довгострокову мотивацію для ключових співробітників — бонуси від прибутку по завершених проєктах або долю в результатах продажу окремого ЖК. |
| Використання цифрових інструментів у роботі з персоналом | - Інтегрувати CRM-платформу (Bitrix24, amoCRM, Salesforce) для контролю клієнтського шляху: від ліда до підписання договору.<br>- Проводити щотижневі звіти у форматі аналітики: кількість контактів, зустрічей, конверсія в угоди.<br>- Використовувати онлайн-панелі моніторингу ефективності персоналу продажів (KPI Dashboard).<br>- Запровадити електронну систему підбору та навчання: адаптація нових працівників (e-learning, відеоінструкції, сценарії спілкування з клієнтами). |
| Формування корпоративної культури клієнтоорієнтованості | - Розвивати культуру співпраці між продажами і технічними фахівцями — менеджери повинні мати точну інформацію про технологічні особливості проєктів, стадії будівництва, переваги матеріалів.<br>- Підтримувати принципи відкритості та чесності у спілкуванні з клієнтами — довіра формує репутацію бренду забудовника.<br>- Зробити частиною мотивації задоволеність клієнтів (відгуки після угоди, NPS – Net Promoter Score).<br>- Організовувати внутрішні зустрічі продажників з керівництвом проєктів – обмін зворотним зв'язком, спільне формування пропозицій для ринку. |
| Кадровий резерв і лідерство | - Створити систему кар'єрного зростання у відділі продажів:<br>"Менеджер-стажер → Провідний консультант → Керівник групи → Директор із продажів".<br>- Залучати внутрішніх кандидатів до керівних посад, надаючи їм можливість стажування та розвитку soft skills.<br>- Формувати резерв із молодих фахівців, які проходять навчання з реальними кейсами продажів і отримують сертифікацію всередині компанії. |

## 3.3 Ефективність пропозицій щодо посилення конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства

Подані нами у попередньому пункті магістерської роботи пропозиції щодо посилення конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп» направлені на посилення стійкості компанії на ринку. Згрупуємо і пропишемо можливі ефекти, які можуть бути отримані в результаті практичного застосування даних рекомендацій.

Реалізація окресленого п. 3.2 процесу управління конкурентним потенціалом у ЖБК “Аксіома Груп” забезпечить наступні результати:

- створення стабільної системи моніторингу ефективності діяльності підприємства;
- підвищення рівня технічного, кадрового й фінансового забезпечення;
- формування стійких конкурентних переваг на ринку житлового будівництва;
- зростання прибутковості й репутаційної привабливості компанії.

Таким чином, запропонована модель дає змогу сформувати безперервний управлінський цикл «аналіз → формування → реалізація → контроль → адаптація», який забезпечує тривале зростання конкурентоспроможності ТОВ “Аксіома Груп”.

Можливі ефекти від практичного запровадження рекомендацій щодо посилення конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп» подано на рисунку 3.2.

Практичне застосування рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу компанії може забезпечити наступні ефекти:

- зростання ефективності продажів (на 15–25% за рахунок кращої конверсії угод);
- підвищення залученості персоналу й рівня утримання фахівців;
- формування професійної культури взаємодії з клієнтами;
- зміцнення бренду “Аксіома Груп” як компанії з високим сервісом;

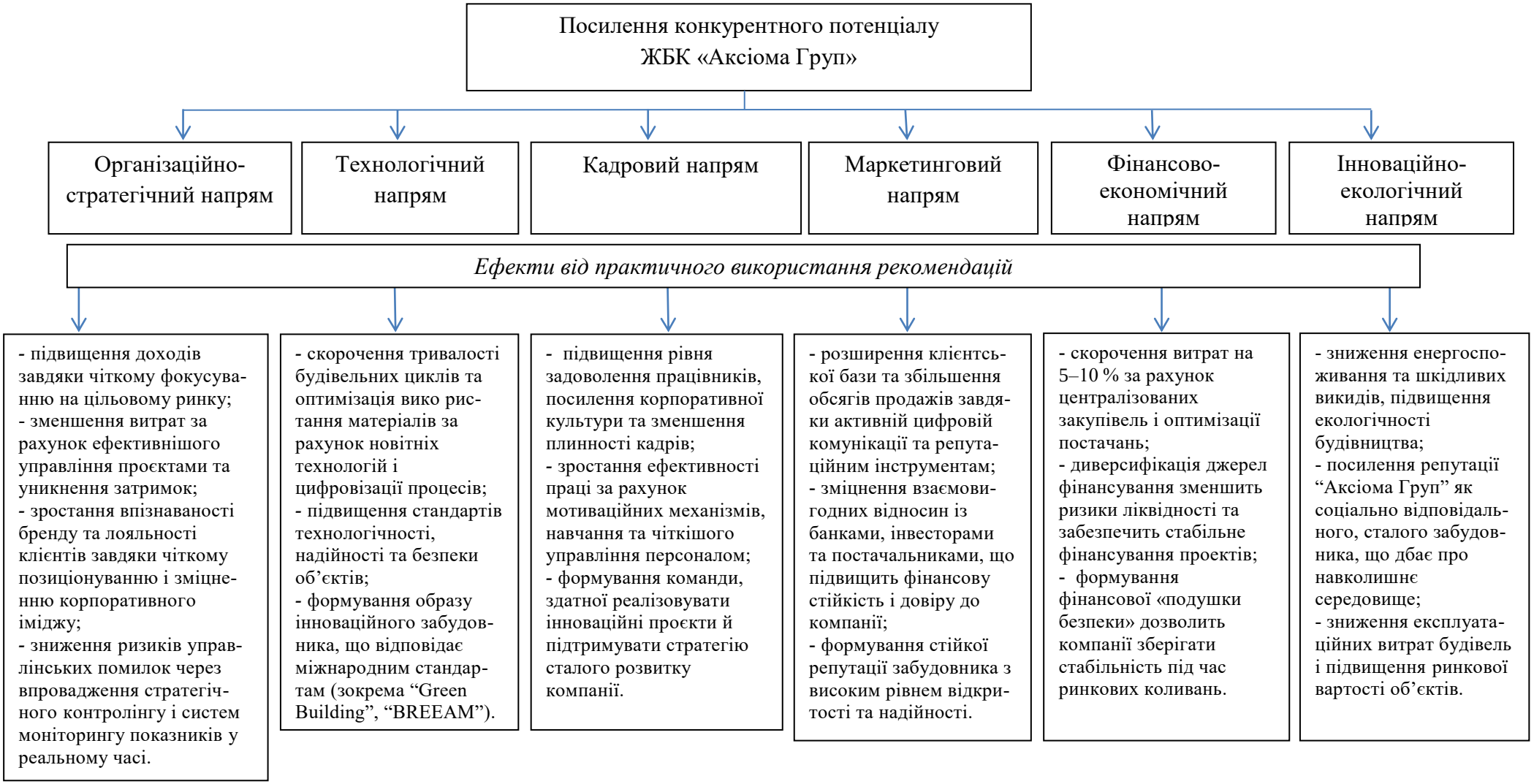



Рисунок 3.3 – Ефекти від практичного застосування рекомендацій щодо посилення конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп»

- створення довгострокової кадрової стабільності, що забезпечує збереження досвіду та якості продажів;
- підвищення ефективності продажів за рахунок покращення компетенцій персоналу та цифровізації процесів;
- скорочення часу прийняття рішення клієнтом завдяки високій якості комунікації менеджерів;
- зниження рівня плинності кадрів і підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці;
- формування позитивного іміджу “Аксіома Груп” як забудовника високого рівня обслуговування;
- зміцнення довгострокових конкурентних позицій компанії на ринку житлової нерухомості.

Посилення конкурентного потенціалу “Аксіома Груп” базується на поєднанні інноваційної, кадрової та маркетингової стратегії з ефективною системою управління ресурсами. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити прибутковість проєктів, стабільність компанії на ринку житлового будівництва та її привабливість для інвесторів і клієнтів.

## Висновок до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи продажу та зміцнення конкурентного потенціалу ТОВ “Аксіома Груп”. Запропоновані рішення враховують специфіку діяльності компанії на ринку нерухомості, сучасні тенденції управління продажами та особливості поведінки споживачів у сегменті житлового будівництва.

На основі проведених досліджень сформовано три стратегічні напрями вдосконалення:

1. Організаційно-економічний напрям передбачає раціоналізацію процесів управління продажами, чітке розмежування функцій між підрозділами та впровадження системи внутрішніх стандартів роботи з клієнтом. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню керованості процесів, зниженню адміністративних витрат і зростанню результативності підрозділу продажів.

2. Маркетинговий напрям зорієнтовано на активізацію цифрових інструментів просування, розбудову бренду забудовника та посилення клієнтоорієнтованості. Використання цільової аналітики, CRM-маркетингу, діджитал-платформ і реклами в соціальних мережах дозволить збільшити кількість ефективних контактів із потенційними покупцями, підвищити конверсію звернень у реальні продажі та забезпечити краще позиціонування компанії на ринку.

3. Кадровий напрям визначено як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності. У межах цього напряму запропоновано систему дій, що включає оптимізацію структури відділу продажів, впровадження “Аксіома Академії продажів”, створення комбінованої системи мотивації персоналу, цифровізацію роботи з кадрами та розвиток корпоративної культури клієнтоорієнтованості. Очікуваним результатом є підвищення продуктивності менеджерів, зміцнення корпоративної єдності та зростання довіри споживачів до бренду забудовника.

Загалом, імплементація комплексу запропонованих заходів забезпечить для ТОВ “Аксіома Груп” такі позитивні ефекти:

- збільшення обсягів продажу квартир і комерційних приміщень;
- скорочення циклу прийняття рішень клієнтами;
- підвищення рівня задоволеності покупців;
- зниження плинності кадрів і посилення командної ефективності;
- зміцнення ринкової позиції компанії серед забудовників регіону.

Таким чином, розроблені напрями вдосконалення системи продажу мають інтегрований характер і спрямовані на створення високопродуктивної, клієнтоорієнтованої та конкурентоспроможної моделі управління продажами в ТОВ “Аксіома Груп”. Їх реалізація дозволить компанії не лише підвищити фінансові результати, а й закріпити довгострокові стратегічні переваги на ринку нерухомості.

# ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи продажу ТОВ “Аксіома Груп” як важливого інструмента підвищення конкурентного потенціалу підприємства на ринку нерухомості.

У першому розділі було обґрунтовано сутність і значення системи продажу в діяльності сучасних компаній, визначено її роль у забезпеченні збалансованого розвитку підприємства. Проаналізовано наукові підходи до трактування категорій «система продажу», «конкурентний потенціал підприємства» та «управління ефективністю збуту». В результаті зроблено висновок, що вдосконалення системи продажу є одним із найважливіших інструментів стабільного зростання доходів і підвищення рівня клієнтської лояльності.

У другому розділі проведено діагностику чинної системи продажу ТОВ “Аксіома Груп”, визначено її організаційно-економічні та маркетингові особливості. Аналіз показав, що компанія має міцні позиції на локальному ринку, але стикається з проблемами неузгодженості між підрозділами, недостатнім рівнем автоматизації управлінських процесів і потребою у підвищенні кваліфікації персоналу. Виявлені резерви дозволили сформувати базу для розробки цільових напрямів удосконалення.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності системи продажу, який включає три взаємопов’язані напрями:

- організаційно-економічний – спрямований на оптимізацію структури управління та підвищення результативності процесів реалізації;
- маркетинговий – зорієнтований на цифровізацію комунікацій, розвиток онлайн-просування й посилення клієнтоорієнтованості компанії;
- кадровий – передбачає створення умов для розвитку професійної компетентності персоналу, удосконалення системи мотивації та формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.

Запровадження запропонованих у роботі заходів дозволить досягти відчутного підвищення результативності діяльності компанії, а саме:

- збільшення обсягів реалізації об’єктів нерухомості та прибутковості проєктів;
- підвищення рівня клієнтського сервісу й задоволеності споживачів;
- зміцнення позицій бренду “Аксіома Груп” на ринку;
- підвищення професійної мобільності персоналу та зниження рівня плинності кадрів.

Сукупний результат від реалізації запропонованих заходів забезпечить довгострокове зміцнення конкурентних позицій “Аксіома Груп” на ринку. Компанія зможе не лише стабільно функціонувати у конкурентному середовищі, а й виступати ініціатором інновацій у галузі. Формування ефективної системи управління конкурентним потенціалом підвищить гнучкість підприємства до зовнішніх впливів, сприятиме диверсифікації джерел доходів і сталому розвитку.

Очікувані ефекти від запропонованих заходів комплексно охоплюють економічну, організаційну, технологічну та соціальну сфери діяльності «Аксіома Груп». Їх реалізація дозволить не лише покращити поточні фінансові результати, але й зміцнити стратегічний потенціал компанії як сучасного, інноваційного та соціально відповідального підприємства житлово-будівельної галузі України.

Отже, результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані при стратегічному плануванні діяльності ТОВ “Аксіома Груп” та інших девелоперських компаній, що працюють у сфері житлового будівництва. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи продажу сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню його фінансових показників та формуванню сталих ринкових переваг у довгостроковій перспективі.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Кравченко М. С., Будагян А. С., Ревякін О. О. Управління конкурентним потенціалом та стратегією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1–2 (75–76). С. 92–97. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-92-97

2 Якименко-Терещенко Н. В., Ніколаєш Я. Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 32–35.

3 Балацький О. Ф. Економічний потенціал адміністративних і виробничих систем : монографія. Суми : Університетська книга, 2006. 972 с.

4 Бузько І. Р., Дмитренко І. Є., Сущенко Є. А. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств : монографія. Алчевськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Донбаський гірничо-металургійний ін-т, 2002. 216 с.

5 Сабадирьова А. Л. Основні методологічні аспекти становлення теорії потенціалу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 37. С. 274–280.

6 Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

7 Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.

8 Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2004. 190 с.

9 Левків Г. Я. Управління конкурентним потенціалом підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(2). С. 47–52.

10 Кіндрацька Г. І., Коваль Л. В., Кулиняк Ю. І. Ідентифікація конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства. *Вісник*

*Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2012. № 725. С. 90–98.

11 Пілявський В. І. Формування конкурентного потенціалу на підґрунті стратегічного управління агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 149–160.

12 Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 23–26.

13 Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.

14 Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17

15 Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств : монографія / за заг. ред. О. Д. Гудзинського. Київ : Ін-т підготовки кадрів Держ. служби зайнятості України, 2010. 212 с.

16 Другова О. С. Розробка методу оцінки конкурентного потенціалу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій. Серія економічні науки*. 2011. № 40. С. 132–134.

17 Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.

18 Михальченко О. А. Концептуальні основи формування поняття «конкурентний потенціал авіабудівного підприємства». *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 9–10. С. 48–51.

19 Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468–473.

20 Ушкаренко Ю. В., Шульга М. О. Конкурентний потенціал підприємств харчової промисловості: методологічні підходи. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 17(6). С. 151–154.

21 Гавловська Н., Дзиговський Б., Гладун П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 303–308. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(46)

22 Кузнєцова К. О. Теоретичні аспекти формування поняття «ресурсний потенціал» на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2012. Т. 2. С. 299–302.

23 Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

24 Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 4. С. 223–231. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-30

25 Матвєєв В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 123–129.

26 Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.

27 Будівельний ринок у першій половині 2025 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6941-budivelnij-rinok-u-pershij-polovini-2025-roku

28 Ринок житлової нерухомості в Україні: виклики, адаптація та нові можливості [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ey.com/uk_ua/insights/strategy-transactions/residental-market-overview-in-ukraine

29 Що буде з цінами на нерухомість в Україні в 2025–2026 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://delo.ua/realty/shho-bude-z-cinami-na-neruxomist-v-ukrayini-v-2025-2026-452708/

30 ТОВ «ЖБК “Аксіома Груп”» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://aksioma.if.ua/

31 ТОВ «ЖБК “Аксіома Груп”» : відомості про компанію [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://opendatabot.ua/c/44341979

32 ТОВ «ЖБК “Аксіома Груп”» : дані з реєстру [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44341979/

33 ТОВ «ЖБК “Аксіома Груп”» : фінансова звітність [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/44341979/treasury

34 Агентства нерухомості Івано-Франківська: ТОП агенцій з нерухомості у місті [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://info-ua.net/real-estate-agencies-frank/

# Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Управління конкурентним потенціалом підприємств житлово-будівельної галузі».
Обсяг пояснювальної записки 71 сторінка.

Кількість рисунків: 8

Кількість таблиць: 11

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання магістерської роботи.

2 Процес управління конкурентним потенціалом підприємства.

3 Обсяг будівельних робіт в Україні.

13 Фінансові показники діяльності ТОВ «ЖБК «Аксіома Груп».

14 SWOT-матриця ЖБК «Аксіома Груп»

15 PEST-аналіз для ЖБК «Аксіома Груп»

16 Порівняльний аналіз компаній

17 Підсумкова рейтингова таблиця за показником ІКП

18 Рейтинг конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп» та основних конкурентів

19 Комплекс пропозицій для посилення конкурентного потенціалу “Аксіома Груп”

20 Розвиток кадрового напряму ЖБК «Аксіома Груп»

21 Ефекти від практичного застосування рекомендацій щодо посилення конкурентного потенціалу ЖБК «Аксіома Груп»

Мархоцький В.