

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Інститут архітектури та будівництва

«ІФНТУНГ-ДонНАБА»

Федорів Дмитро Ярославович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 332.72

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕРУХОМОСТІ

(назва роботи)

Оцінка землі та нерухомого майна

(назва освітньої програми)

193 Геодезія та землеустрій

(шифр і назва спеціальності)

Дмитро ФЕДОРІВ, студент групи ГЗОм-24-1

(підпис, ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

к.т.н, доцент Леся ПЕРОВИЧ

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф.

Микола ПРИХОДЬКО

(посада)

(підпис)

(дата)

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент

доц.

к.е.н. Ірина БОДНАРУК

(посада)

(підпис)

(дата)

(ім'я, 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

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут архітектури та будівництва «ІФНТУНГ-ДонНАБА»

Кафедра геодезії та землеустрою

Освітній рівень магістр

Спеціальність 193 Геодезія та землеустрій

Освітня програма Оцінка землі та нерухомого майна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри геодезії та землеустрою

проф. Микола ПРИХОДЬКО

" ___ " _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Федоріву Дмитру Ярославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕРУХОМОСТІ»**

керівник роботи к.т.н, доцент Леся ПЕРОВИЧ

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджена наказом вищого навчального закладу від «28» листопада 2025 року
№743/7

2. Строк подання студентом роботи 15 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали переддипломної практики, статистичні дані

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

розробити):

1. Теоретичні та методологічні засади формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості
2. Аналіз поточного стану та оцінка конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості в Україні
3. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості в Україні

5. Перелік графічного матеріалу:

Класифікація конкурентоспроможності бізнесу за певними ознаками; Фактори, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу; Динаміка обсягу угод купівлі-продажу (помісячно), тис. га (за даними Держгеокадастру за період з 01.07.2021 по 30.06.2024 р.); Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності; Характеристика основних матричних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства; Графічні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства; Аналітичні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства; Динаміка продажу сільськогосподарської землі, тис. га (за даними Держгеокадастру за період з 01.09.2021 по 31.05.2025); Динаміка вартості сільськогосподарської землі, за 1 га (за даними Держгеокадастру за період з 01.09.2021 по 30.05.2025); Вартість сільськогосподарських земель (за 1 га) по областях України станом на жовтень 2025 року; Класифікація ринку нерухомості; Структура ринку нерухомості; Середня ціна продажу вторинних квартир у м. Івано-Франківськ; Середня ціна оренди вторинних квартир у м. Івано-Франківськ; Модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності підприємств; Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.

6. Дата видачі завдання: 02.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	<i>Отримання завдання на виконання магістерської роботи. Опрацювання рекомендованої літератури по темі</i>	02.10.25-05.10.25	
2	<i>Складання попереднього плану та змісту магістерської роботи</i>	06.10.25-12.10.25	
3	<i>Теоретичні та методологічні засади формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості</i>	13.10.25-02.11.25	
4	<i>Аналіз поточного стану та оцінка конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості в Україні</i>	03.11.25-21.11.25	
5	<i>Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості в Україні</i>	22.11.25-05.12.25	
6	<i>Складання висновків</i>	06.12.25-10.12.25	
7	<i>Оформлення магістерської роботи</i>	11.12.25-14.12.25	

Студент _____ **Дмитро ФЕДОРІВ**
(підпис) (ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи _____ **к.т.н, доцент Леся ПЕРОВИЧ**
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Розрахунково-пояснювальна записка: 82 сторінки тексту, 3 таблиці, 13 рисунків, використано 38 джерел інформації.

Об'єктом дослідження є функціонуючий ринок землі та нерухомості в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності бізнесу, механізми управління та інструменти підвищення ефективності діяльності підприємств на ринку землі та нерухомості.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів, аналіз сучасного стану та визначення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу у сфері землі та нерухомості України.

Проаналізовано ринок землі та нерухомості України, який є потужним інструментом для здійснення структурних змін економіки нашої держави, що спрямований насамперед на підвищення рівня економічного розвитку.

У першому розділі роботи досліджено сутність і структуру конкурентоспроможності бізнесу, виокремлено фактори внутрішнього й зовнішнього впливу та узагальнено наукові підходи до її оцінювання. Наведено характеристику ринку землі й нерухомості як специфічної сфери економічної діяльності, що поєднує інвестиційні, правові, управлінські та технологічні компоненти. Розглянуто сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності бізнесу, включаючи матричні, графічні, індексні та аналітичні методи, що дозволяють комплексно визначати конкурентний потенціал підприємств.

У другому розділі проведено всебічний аналіз стану ринку землі та нерухомості в Україні після його відкриття у 2021 році. Встановлено, що ринок демонструє наступні позитивні тенденції, а саме: зростання вартості земельних активів, збільшення кількості угод купівлі-продажу та поживлення інвестиційної активності, незважаючи на вплив пандемії та повномасштабної війни. У роботі розкрито регіональні особливості ринку, визначено ключові

ризика формування конкурентоспроможності бізнесу, серед яких нормативна невизначеність, безпекові фактори, нестача довгострокового фінансування та нерівномірність регіонального розвитку. Окрему увагу приділено аналізу ринку нерухомості в місті Івано-Франківськ та особливостям угод із земельними ділянками за участю юридичних осіб.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері землі та нерухомості. Запропоновано моделі стратегічного планування, визначено структурні та процесні напрями оптимізації діяльності підприємств, включаючи цифровізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційних систем, розвиток ризик-менеджменту та використання PropTech-технологій. Наведено прогноз подальшого розвитку ринку, що свідчить про високий потенціал його майбутньої капіталізації та розширення конкурентного середовища за умови підвищення прозорості, вдосконалення регуляторного поля та розбудови інституційних механізмів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИНОК ЗЕМЛІ, РИНОК НЕРУХОМОСТІ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ, ЗЕМЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ, ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РИЗИКИ РИНКУ.

REPORT

Calculation and explanatory note: 82 pages of text, 3 tables, 13 figures, 38 sources of information are used.

The object of the work is the functioning land and real estate market in Ukraine.

The subject of the work is the theoretical and methodological principles of forming business competitiveness, management mechanisms and tools for increasing the efficiency of enterprises in the land and real estate market.

The purpose of the work is to substantiate theoretical approaches, analyze the current state and determine practical recommendations for increasing the competitiveness of business in the land and real estate sector of Ukraine.

The land and real estate market of Ukraine is analyzed, which is a powerful tool for implementing structural changes in the economy of our state, aimed primarily at increasing the level of economic development.

The first chapter of the work examines the essence and structure of business competitiveness, identifies factors of internal and external influence and summarizes scientific approaches to its assessment. The land and real estate market is characterized as a specific sphere of economic activity, combining investment, legal, managerial and technological components. Modern methodological approaches to assessing business competitiveness are considered, including matrix, graphic, index and analytical methods that allow for a comprehensive determination of the competitive potential of enterprises.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the state of the land and real estate market in Ukraine after its opening in 2021. It was found that the market demonstrates the following positive trends, namely: an increase in the value of land assets, an increase in the number of purchase and sale transactions, and a revival of investment activity, despite the impact of the pandemic and a full-scale war. The paper reveals regional market features and identifies key risks to business competitiveness, including regulatory uncertainty, security factors, lack of long-term financing, and uneven regional development. Special attention is paid to the analysis

of the real estate market in the city of Ivano-Frankivsk and the features of land transactions involving legal entities.

The third chapter substantiates strategic approaches to managing the competitiveness of enterprises in the field of land and real estate. Strategic planning models are proposed, structural and process directions for optimizing the activities of enterprises are identified, including the digitalization of business processes, the implementation of modern information systems, the development of risk management and the use of PropTech technologies. A forecast of further market development is provided, which indicates a high potential for its future capitalization and expansion of the competitive environment, provided that transparency is increased, the regulatory field is improved, and institutional mechanisms are developed.

KEYWORDS: LAND MARKET, REAL ESTATE MARKET, BUSINESS COMPETITIVENESS, LAND RELATIONS, INVESTMENT ACTIVITY, DIGITIZATION, MARKET RISKS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕРУХОМОСТІ.....	14
1.1 Сутність, структура та фактори конкурентоспроможності бізнесу	14
1.2 Особливості функціонування бізнесу в сфері землі та нерухомості.....	19
1.3 Теоретичні моделі та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності бізнесу	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ	31
2.1 Сучасний стан і тенденції розвитку ринку землі та нерухомості в Україні..	31
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств у сфері нерухомості ...	45
2.3 Проблеми та ризики формування конкурентоспроможності бізнесу в сфері землі та нерухомості	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ.....	55
3.1 Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможності підприємств..	55
3.2 Оптимізація механізму управління бізнесом у сфері нерухомості.....	61
3.3 Прогнозування та перспективи розвитку конкурентного середовища на ринку землі та нерухомості України.....	65
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Розвиток ринку землі та нерухомості є одним із ключових напрямів економічного зростання України, адже ця сфера забезпечує формування значної частини національного багатства, визначає динаміку інвестиційних процесів і виступає базовою складовою стабільності фінансово-економічної системи держави. Земля та об'єкти нерухомості виконують не лише матеріальну, а й стратегічну функцію – вони є основою для здійснення підприємницької діяльності, розвитку будівництва, сільського господарства, логістики, туризму та інших суміжних галузей.

Після відкриття ринку землі та активізації процесів діджиталізації галузі, з'явилися нові економічні можливості, але водночас і загострилися проблеми, пов'язані з нерівномірністю розвитку регіональних ринків, дефіцитом інвестицій, правовою невизначеністю та високим рівнем ризиків для бізнесу. Сучасні умови господарювання, посилені наслідками воєнного стану, макроекономічними коливаннями та змінами у структурі попиту, вимагають пошуку нових підходів до формування конкурентоспроможності підприємств, які працюють у сфері землі та нерухомості.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою в пошуку ефективних економічних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств, які функціонують на ринку землі та нерухомості. Ця сфера є стратегічно важливою для держави, оскільки поєднує інвестиційну, фінансову, будівельну та управлінську складові економіки. Тим самим, її розвиток стримується низкою факторів – недостатньою прозорістю ринку, відсутністю єдиної системи оцінки активів, недосконалістю інвестиційного клімату, браком цифрових рішень і управлінських технологій.

В умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації, формування конкурентних переваг у цій галузі потребує нових підходів до управління, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та створення стабільного інвестиційного середовища.

Саме тому дана тема дослідження має не лише теоретичну, а й вагому практичну значущість.

Проблемам, які безпосередньо пов'язані з конкурентоспроможністю бізнесу та розвитком ринку землі й нерухомості, присвячено роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед українських учених значний внесок у розвиток теорії підприємництва, ринку нерухомості та оцінки інвестицій зробили О. Амоша, І. Бланк, С. Гелей, А. Гриценко, І. Лукінов, В. Мартин, Т. Мельник, О. Мельничук, О. Попов, Н. Руденко, Л. Чернюк, І. Чумаченко.

З-поміж зарубіжних науковців варто відзначити праці М. Портера, Ф. Котлера, П. Друкера, Д. Рікардо, А. Сміта, Ж. Тіроля, Т. Сааті, які заклали теоретичні засади аналізу конкурентних переваг, ринкових стратегій та ефективного управління бізнесом. Їхні концепції стали основою для розробки сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств у різних галузях, зокрема в секторі нерухомості.

Водночас, попри наявність наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств на українському ринку землі та нерухомості в умовах воєнних і післявоєнних викликів, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях у цьому напрямі.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості України. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено ряд наступних завдань:

- Розкрити економічну сутність та структуру конкурентоспроможності бізнесу.
- Дослідити специфіку функціонування підприємництва у сфері землі та нерухомості.
- Визначити правові, організаційні та економічні передумови розвитку конкурентного середовища.
- Проаналізувати сучасний стан ринку землі та нерухомості в Україні.

- Виявити проблеми, ризики та бар'єри, що впливають на ефективність діяльності бізнесу у цій сфері.
- Розробити пропозиції щодо оптимізації управління підприємствами та впровадження інноваційних механізмів підвищення конкурентоспроможності.
- Сформулювати стратегічні напрями розвитку конкурентоспроможного бізнесу в умовах економічного відновлення України.

Об'єктом дослідження є функціонуючий ринок землі та нерухомості в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, економічні механізми, організаційні інструменти та управлінські підходи, що забезпечують розвиток конкурентоспроможного бізнесу в умовах ринкової трансформації та функціонування ринку землі та нерухомості в Україні назагал.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме наступні методи:

- ✓ діалектичний метод – для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність»;
- ✓ методи аналізу та синтезу – для виявлення взаємозв'язків між чинниками конкурентоспроможності;
- ✓ порівняльний та статистичний аналіз – для дослідження динаміки розвитку ринку землі та нерухомості;
- ✓ системний підхід – для комплексного вивчення структури ринку;
- ✓ економіко-математичне моделювання – для оцінки ефективності управлінських рішень;
- ✓ метод експертних оцінок – для визначення ключових ризиків і конкурентних переваг підприємств;

- ✓ методи узагальнення, прогнозування та економічного моделювання – для формування стратегічних напрямів розвитку галузі.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості з урахуванням сучасних викликів воєнного часу та перспектив післявоєнного відновлення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами, що здійснюють діяльність у сфері землі та нерухомості, для розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності, оптимізації управлінських процесів, впровадження цифрових рішень та залучення інвестицій. Окремі положення роботи можуть бути використані органами державної влади й місцевого самоврядування для удосконалення механізмів регулювання ринку нерухомості, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін, які безпосередньо пов'язані з ринком землі та нерухомості.

Апробація результатів. Основні положення, теоретичні висновки та практичні результати магістерської роботи пройшли апробацію в межах моєї науково-дослідної та навчальної діяльності. Результати дослідження були представлені та обговорені в матеріалах наступної конференції: «IX International Scientific and Practical Conference «SCIENTIFIC RESEARCHES AND METHODS OF THEIR CARRYING OUT: WORLD EXPERIENCE AND DOMESTIC REALITIES» (Vinnytsia, UKR – Vienna, AUT, 2025).

Отримані результати підтвердили наукову обґрунтованість теоретичних положень роботи, а також практичну цінність запропонованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості України. Апробація довела можливість застосування напрацьованих підходів у діяльності підприємств, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів ринку землі та нерухомості.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕРУХОМОСТІ

1.1. Сутність, структура та фактори конкурентоспроможності бізнесу

Конкурентоспроможність будь-якого бізнесу – це складна економічна категорія, що виступає основною міркою оцінювання ефективності виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг, а також відображає результативність системи управління бізнесом.

На рівень конкурентоспроможності впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Вона є показником ефективності функціонування ринкової економіки, стабільності та життєздатності того чи іншого бізнесу. У сучасних умовах жорсткої й динамічної конкуренції перевагу отримують ті суб'єкти господарювання, які постійно аналізують свої позиції на ринку й активно борються за їх зміцнення. Успішним на ринку може бути тільки той бізнес, власники якого здатні гнучко реагувати на зміни середовища та впроваджувати інновації у свою діяльність. Управління та планування, засновані на глибокому аналізі конкурентоспроможності, забезпечують підвищення адаптивності бізнесу, зміцнення його конкурентних переваг і покращення результатів господарської діяльності.

У наукових дослідженнях простежується ієрархічний підхід до аналізу конкурентоспроможності, який охоплює різні рівні – від продукції та підприємства до галузі й національної економіки загалом. Значний внесок у розвиток теорії та практики дослідження конкурентоспроможності підприємства зробили як українські, так і зарубіжні вчені, серед яких А. Захаров, Ю. Іванов, С. Кваша, Ж. Ламбен, М. Маракулін, А. Маренич, С. Покропивний, С. Попов, М. Портер, Н. Тарнавська, Х. Фасхієв, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун, А. Юданов, І. Яців, Н. Яшин та інші [1].

Конкурентоспроможність – це економічна категорія ринкового типу, якій притаманна динамічність і мінливість. Навіть за незмінних якісних

характеристик продукції, її рівень може суттєво коливатися під впливом ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, зміни цінової політики, рекламної активності та інших чинників.

Конкурентоспроможність того чи іншого бізнесу формується на основі таких ключових показників, як висока виробнича ефективність, що досягається завдяки використанню сучасного обладнання, передових технологій, професійності персоналу, а також здатності підприємства утримувати стабільні позиції на ринку протягом тривалого часу. Це, у свою чергу, забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингового управління.

До основних передумов забезпечення конкурентоспроможності належать:

- впровадження науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління;
- узгоджений розвиток техніки, технологій, економіки та системи управління;
- використання сучасних методів дослідження й планування, таких як програмно-цільовий підхід чи теорія прийняття управлінських рішень;
- урахування взаємозв'язку управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- створення комплексної системи заходів, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності різних видів діяльності.

Узагальнюючи різні підходи до трактування терміну «конкурентоспроможність», можна виокремити основні характерні ознаки, що відображають його зміст (див. рис. 1).

До того ж, поняття «конкурентоспроможність підприємства» має ряд характерних властивостей: порівнюваність, просторовий характер, динамічність, предметна спрямованість, атрибутивність та об'єктивність [2].



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності бізнесу за певними ознаками

У свою чергу, М. Портер – фахівець в області вивчення економічної конкуренції – розглядає конкурентоспроможність як показник ефективності використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. У цьому контексті йдеться про орієнтацію підприємства на вдосконалення застосування свого виробничо-збутового потенціалу. Проте, навіть найраціональніше використання ресурсів не завжди гарантує успіх у конкурентній боротьбі — вирішальним чинником виступає саме здатність організації конкурувати, тобто її реальна конкурентоспроможність.

Він вважає, що одним із найскладніших завдань сучасного менеджменту є визначення сутності та механізмів формування конкурентоспроможності. Це можливо лише через аналіз природи конкурентних переваг або ключових факторів успіху (КФУ) – набору чинників, характерних для певної галузі, які забезпечують їй переваги над іншими (наприклад, у залученні інвестицій завдяки вищій прибутковості чи швидшому обороту капіталу), а також дають окремим підприємствам змогу переважати конкурентів у межах цієї галузі.

У боротьбі за споживача ці фактори не залишаються незмінними – вони змінюються залежно від специфіки галузі, характеристик цільових ринкових сегментів, а також етапу життєвого циклу конкретного бізнесу.

Ключові фактори успіху мають відносно стабільні класифікаційні ознаки й зазвичай ґрунтуються на таких складових, як високий науково-технічний рівень виробництва і продукції, розвинені системи маркетингу та менеджменту, ефективна організаційно-технічна структура виробництва, належна фінансово-економічна база діяльності, а також високий рівень професійної підготовки персоналу. Вони формують основу конкурентоспроможності будь-якого об'єкта – товару, виробництва, підприємства, галузі чи навіть держави [3].

Дослідження конкурентоспроможності бізнесу на ринку передбачає аналіз чинників, які формують ставлення споживачів до самого підприємства та його продукції, що, таким чином, впливає на зміну частки підприємства на ринку. Усі фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності, умовно поділяються на зовнішні та внутрішні (див. рис. 2).

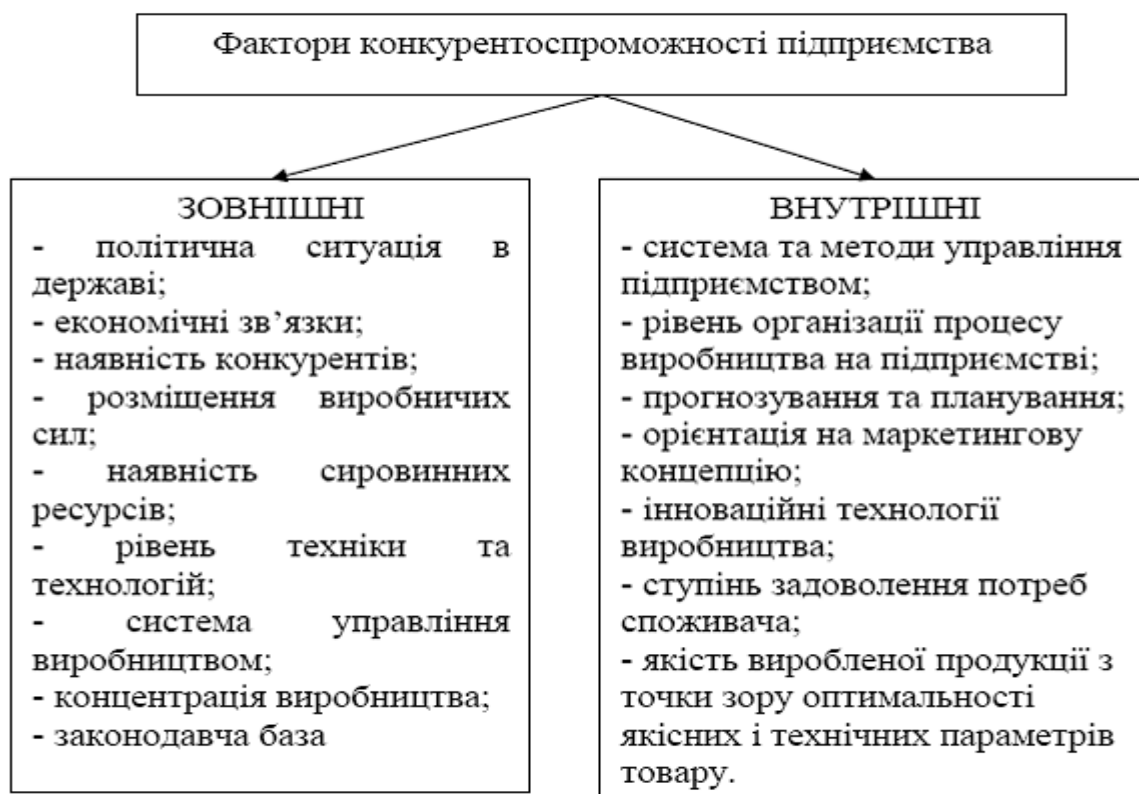


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу

Зовнішні фактори – це сукупність економічних, соціальних, природних умов, діяльності суб'єктів господарювання, а також національних і міжнародних інституційних структур та інших чинників, що формуються у зовнішньому середовищі й прямо або опосередковано впливають на функціонування підприємства.

Дослідження впливу зовнішніх факторів дає змогу завчасно прогнозувати ризики, розробляти заходи для нейтралізації загроз і перетворення їх на потенційні переваги. Для аналізу макросередовища найчастіше застосовуються методики PEST-аналізу (оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників) та SWOT-аналізу, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на його конкурентоспроможність.

Під внутрішніми факторами розуміють контрольовані складові діяльності підприємства, що безпосередньо формують його конкурентний потенціал. До них належать:

- 1. Система управління та робота керівництва.** Ефективність організаційної й виробничої структур, професійний рівень управлінського персоналу, компетентність і здатність до прийняття обґрунтованих рішень.
- 2. Технологічне забезпечення.** Модернізація обладнання та впровадження передових технологій підвищують продуктивність і гнучкість виробництва, що позитивно впливає на конкурентоспроможність.
- 3. Якість ресурсної бази.** Сировина, матеріали та напівфабрикати значною мірою визначають якість кінцевої продукції; ступінь їх комплексного використання та рівень відходів безпосередньо впливають на ефективність виробництва.
- 4. Організація збуту.** Обсяг продажів, витрати на реалізацію, освоєння нових ринків і стимулювання попиту є ключовими чинниками

підвищення конкурентоспроможності. Аналіз цих факторів тісно пов'язаний із загальним аналізом господарської діяльності підприємства [2].

1.2. Особливості функціонування бізнесу в сфері землі та нерухомості

Функціонування бізнесу в сфері землі та нерухомості має низку специфічних рис, що впливають із поєднання висококапіталоємних інвестицій, тривалих циклів проектної реалізації, значного впливу нормативно-правового поля та сильного регіонального компонента попиту й пропозиції. У посткризових і трансформаційних умовах, які характерні для України в період з 2021 по 2025 роки, для суб'єктів ринку стає критично важливою здатність до оперативної адаптації, управління ризиками та використання інформаційно-аналітичних інструментів у прийнятті рішень. Оцінка особливостей функціонування такого бізнесу потребує синтезу макроекономічних показників, регіональної статистики, даних земельних торгів і секторної аналітики, що дозволяє визначити ключові драйвери, бар'єри та практичні моделі поведінки учасників ринку [4; 5; 6].

Секція, присвячена земельному ринку, виявляє фундаментальну роль земельних ресурсів як базового фактора для девелопменту та сільськогосподарської діяльності; після відкриття обігу сільськогосподарських земель у 2021 році спостерігається поступове зростання ліквідності ринку, що підтверджується динамікою середньомісячних обсягів продажів: у другій половині 2022 року середньомісячні обсяги ринку становили близько 8,8 тис. га, у 2023 році – 14,9 тис. га, а з початку 2024 року – близько 19,9 тис. га на місяць, що свідчить про відновлення активності після періодів затишшя й адаптації учасників ринку до нових правил обігу земель [4] (див. рис. 3).

Одночасно капіталізація ринку та структура угод продемонстрували, що концентровані угоди великих площ можуть суттєво впливати на середньозважені показники, а частка юридичних осіб серед покупців залишається обмеженою, що вказує на високий рівень обережності бізнесу у

входженні в земельні активи без стабільних інвестиційних стратегій і гарантій правової визначеності [5].

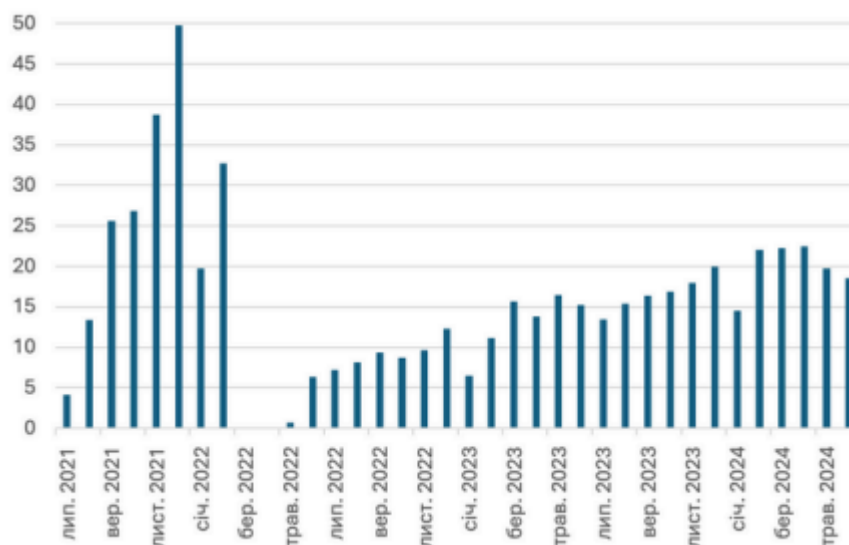


Рис. 1.3. Динаміка обсягу угоди купівлі-продажу (помісячно), тис. га (за даними Держгеокадастру за період з 01.07.2021 по 30.06.2024)

Якщо говорити про ринок житлової нерухомості, то слід відзначити, що його функціонування у 2023–2025 роках характеризується високою регіональною неоднорідністю: у провідних обласних центрах спостерігається відносна стійкість попиту та помірне відновлення цін, водночас у регіонах з підвищеною небезпекою або депопуляцією простежується значне зниження активності. Звіти щоквартальних оглядів ринку демонструють, що попит на купівлю житла у 2024 році в цілому лишався на рівні 2023 року, при цьому вторинний ринок у більшості регіонів показував ріст цін, а первинний ринок локально фіксував помітне подорожчання у привабливих містах, що зумовлено поєднанням обмеженої пропозиції якісних новобудов та зростанням витрат будівництва [6]. Прикладом є різниця в середній ціні за квадратний метр у новобудовах між регіонами, що віддзеркалює нерівномірну інвестиційну привабливість та інфраструктурну спроможність міст. Паралельно до динаміки цін, статистика введення в експлуатацію житлових площ свідчить про поступове відновлення будівельної активності, хоча темпи введення можуть

значно варіюватися залежно від доступності фінансування та стану ланцюгів постачання будматеріалів [7; 8].

Комерційний сегмент, зокрема торгові площадки та офісна нерухомість, демонструє поведінку, що переважно корелює з динамікою гривневого курсу, попитом на оренду і макроекономічними очікуваннями. Аналітика ринку торгової нерухомості фіксує відносну стабільність цін у доларовому вимірі на початку 2025 року порівняно з кінцем 2024 року, що відображає адаптацію ринку до валютних коливань і збереження напрацювань орендних потоків у ключових локаціях [9]. Для бізнесу це означає, що проєкти в преміальних або стратегічно вигідних локаціях зберігають інвестиційну привабливість, тоді як менш якісні активи залишаються високоризиковими і потребують рефінансування чи реструктуризації умов експлуатації.

Операційні особливості бізнесу в даній сфері включають необхідність комплексного менеджменту життєвих циклів об'єктів, що охоплює придбання землі, проектування, будівництво, маркетинг, продаж або управління орендою та подальше сервісне обслуговування. Успішні оператори інтегрують цифрові рішення – мультилістингові платформи, CRM-системи, PropTech-інструменти, платформи електронного документообігу, що дозволяє пришвидшувати операції, підвищувати прозорість і знижувати транзакційні витрати. Інтеграція з державними реєстрами і прозорі механізми перевірки прав на об'єкти суттєво знижують юридичні ризики і є конкурентною перевагою для компаній, що працюють у довгостроковій перспективі [4; 6].

Ризики функціонування бізнесу в сфері землі та нерухомості залишаються комплексними та взаємопов'язаними: нормативні зміни, корупційні практики, періодичні флуктуації валютного курсу, підвищення цін на будівельні матеріали, перебої в логістиці, проблеми зі страховкою об'єктів у зонах ризику та кадровий дефіцит у сфері управління проєктами. У таких умовах придатними стратегіями є диверсифікація портфелю проєктів, застосування страхових та хеджувальних інструментів, створення фінансових

резервів, впровадження адаптивного планування і систем віддаленого моніторингу виконання будівельних робіт. В умовах відбудови й масштабних проєктів з реконструкції належну роль набуває координація з державними програмами відновлення, здатність швидко конвертувати державні ініціативи в приватні інвестиції і взаємодія з міжнародними донорами [5; 8].

Інституційна складова визначає довгостроковий контекст функціонування: розвиток електронних реєстрів, впровадження прозорих аукціонних механізмів реалізації активів, уніфікація кадастрових даних і вдосконалення процедур дозволів і прийняття в експлуатацію знижують бар'єри входу для чесних гравців і сприяють накопиченню капіталу в секторі. Одночасно держава може стимулювати розвиток ринку через розвиток іпотечного кредитування, програм доступного житла і фінансових інструментів, що подовжують інвестиційні горизонти. Бізнес же має відповідати цим вимогам шляхом підвищення стандартів комплаєнсу, прозорості фінансового обліку і якісної інформаційної політики [4; 7].

Отже, аналіз сучасного стану показує, що бізнес у сфері землі та нерухомості в Україні функціонує в умовах поступового відновлення ринків при збереженні суттєвих регіональних нерівностей і високих зовнішніх ризиків. Земельний ринок демонструє зростання середньомісячних обсягів продажів, що підвищує капіталізацію активів, але водночас вимагає від бізнесу підвищеної юридичної дисципліни і ризик-менеджменту. Житловий ринок характеризується локальними зонами зростання цін, особливо у великих містах, при одночасній необхідності вирішення проблем доступу до довгострокового фінансування. Комерційний сегмент адаптується до валютної волатильності, зберігаючи інвестиційну привабливість у кращих локаціях. Для підвищення конкурентоспроможності підприємствам рекомендовано інвестувати в цифрові платформи, інтегрувати бізнес-процеси з державними реєстрами, розвивати HR-компетенції в управлінні проєктами і нарощувати спроможність щодо управління ризиками. Державні заходи, спрямовані на прозорість ринків, розвиток іпотеки та підтримку відновлення інфраструктури, створюють

передумови для сталого розвитку галузі в середньо- та довгостроковій перспективі [4-9].

1.3. Теоретичні моделі та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності бізнесу

Дослідження теоретичних моделей і методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності бізнесу має фундаментальне значення для побудови системного управління конкурентними перевагами в умовах посиленої невизначеності та динамічних трансформацій ринкового середовища. Конкурентоспроможність розглядається як комплексна багатовимірна категорія, котра агрегує внутрішні ресурси, організаційні компетенції, інноваційний потенціал і позицію на ринку; для її кількісної діагностики застосовується широкий спектр методів – від простих індексних підходів до складних багатокритеріальних та інструментів оптимізації, що дозволяють комплексно оцінити поточний стан і визначити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. У наукових працях останніх років підкреслюється необхідність поєднання кількох методів для отримання адекватної, надійної й застосовної оцінки, оскільки окремі методики мають специфічні обмеження і припускають різні допущення щодо даних та поведінкових аспектів ринку [10].

Оцінювання конкурентоспроможності бізнесу на міжнародному ринку є одним із ключових елементів системи забезпечення його високого рівня міжнародної конкурентоспроможності, яка має багаторівневий характер і охоплює широкий спектр економічних взаємодій, що обумовлює необхідність розроблення численних методичних підходів до її оцінювання [10].

На сьогодні науковцями розроблено низку методів, які застосовуються з урахуванням специфіки ведення окремого бізнесу. Для узагальнення підходів до їх використання розглянемо класифікацію існуючих методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності, подану на рисунку нижче [10].



Рис. 1.4. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності [10]

Серед кількісних та багатокритеріальних підходів останніх років українські наукові публікації акцентують застосування інтегральних індексних моделей, методу аналізу ієрархій (АНР) і його модифікацій, а також вельми поширених у міжнародній практиці методів ефективності відносної продуктивності, зокрема Data Envelopment Analysis (DEA). Метод АНР використовується як інструмент присвоєння ваг критеріям конкурентоутворення і формування зважених інтегральних оцінок, що дозволяє врахувати експертну думку і якісні характеристики разом із кількісними даними; сучасні дослідження на українських прикладах демонструють доцільність застосування АНР у рейтингах установ для пріоритезації стратегічних ініціатив, а також у поєднанні з індексними методиками для забезпечення більшої валідності оцінки [11]. Аналіз DEA у вітчизняних публікаціях показує його ефективність у вимірюванні відносної продуктивності підрозділів чи фірм за набором входів і виходів, що особливо корисно для балансування ресурсного потенціалу і ринкових результатів; у поєднанні з кластерним аналізом, DEA дає можливість ідентифікувати опорні точки і практичні орієнтири для поліпшення операційної ефективності [11; 12].

Вибір методу оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства залежить від специфіки його діяльності, особливостей функціонування на ринку та доступності інформації про зовнішнє середовище. Наведена на рисунку 4 методологія оцінки є узагальненою, оскільки кожна група методів містить ще кілька окремих підходів. З метою детальнішого аналізу всі методи оцінювання доцільно об'єднати в такі основні блоки: матричні, графічні, індексні та аналітичні [10].

Першу групу становлять матричні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності, які базуються на побудові матриць із впорядкованими за рядками та стовпцями елементами. Застосування таких методів дає змогу проаналізувати середовище функціонування бізнесу, визначити його позиції на ринку та сформулювати напрями подальшого стратегічного розвитку. Інформацію щодо особливостей використання кожного з матричних методів наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Характеристика основних матричних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства


Назва методу	Характеристика	Схематичне зображення
Матриця БКГ	Метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності товару, що залежить від двох показників діяльності підприємства: відносної частки ринку та темпу приросту ринку. В результаті аналізу товар може знаходитись у одному з чотирьох полів матриці. «Знаки запитання» – товари, що потребують значних коштів для подальшого розвитку. «Зірки» – товари, що є найкращими на ринку проте потребують коштів для підтримки. «Дійні корови» – товари, що приносять найбільші прибутки. «Собаки» – найменш привабливі на ринку товари.	
Матриця «МакКінсі»	Метод, що характеризується використанням сукупності певних економічних індикаторів та формуванням багатofакторної моделі. Вибір даних показників здійснюється індивідуально для кожного підприємства. Як результат аналізу дані індикатори формують два блоки показників, що визначають рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства: показники привабливості ринку та показники конкурентного статусу підприємства. За результатами даних індикаторів визначається місце підприємства на міжнародному ринку.	

Продовж. табл. 1.1

Матриця конкурентних стратегій М. Портера	Даний метод характеризується використанням співвідношення конкурентних переваг на міжнародному ринку та масштабу конкуренції. Виходячи з аналізу даних переваг, М. Портер пропонує підприємствам використання таких стратегій: лідерства, широкої диференціації, фокусування.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); margin-right: 5px;">Стратегічна мета</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2">тип конкурентної стратегії</td> </tr> <tr> <td>Лідерство у витратах</td> <td>Диференціація</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Оптимальна конкурентна стратегія</td> </tr> <tr> <td>Низькі витрати</td> <td>Сфокусована диференціація</td> </tr> </table> </div>	тип конкурентної стратегії		Лідерство у витратах	Диференціація	Оптимальна конкурентна стратегія		Низькі витрати	Сфокусована диференціація			
тип конкурентної стратегії													
Лідерство у витратах	Диференціація												
Оптимальна конкурентна стратегія													
Низькі витрати	Сфокусована диференціація												
Матриця Ансоффа	Дана матриця базується на аналізі інформації про ринок, на якому працює підприємство (внутрішній, зовнішній) та характеристиках товару підприємства. Згідно даного методу, виділяються такі стратегії: проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, розвитку товару та диверсифікації.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); margin-right: 5px;">ринок</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2">товар</td> </tr> <tr> <td>Новий</td> <td>Наявний</td> <td>Новий</td> </tr> <tr> <td>Новий</td> <td>Проникнення на ринок</td> <td>Новий ринок</td> </tr> <tr> <td>Наявний</td> <td>Розширення ринку</td> <td>Диверсифікація</td> </tr> </table> </div>	товар		Новий	Наявний	Новий	Новий	Проникнення на ринок	Новий ринок	Наявний	Розширення ринку	Диверсифікація
товар													
Новий	Наявний	Новий											
Новий	Проникнення на ринок	Новий ринок											
Наявний	Розширення ринку	Диверсифікація											
Матриця SWOT-аналізу	SWOT-аналіз – це метод, що дозволяє провести аналіз сильних, слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз. Матриця даного методу наочно показує стан підприємства на ринку та можливості його подальшого розвитку в міжнародному середовищі.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); margin-right: 5px;">внутрішнє середовище</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td colspan="2">зовнішнє середовище</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Можливості</td> <td>Загрози</td> </tr> <tr> <td>Сильні сторони</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Слабкі сторони</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </div>	зовнішнє середовище			Можливості	Загрози	Сильні сторони			Слабкі сторони		
зовнішнє середовище													
	Можливості	Загрози											
Сильні сторони													
Слабкі сторони													

Друга група включає в себе графічні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності, які вирізняються високою наочністю результатів та простотою застосування. Ці методи не потребують складних математичних обчислень, що робить їх зручними у використанні. Хоча за їх допомогою неможливо точно визначити кількісне значення рівня міжнародної конкурентоспроможності, вони залишаються доволі поширеними у сучасних наукових дослідженнях [10]. Основні графічні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Графічні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Характеристика	Схематичне зображення
Багатокутник конкурентоспроможності	Метод оцінки конкурентоспроможності, що базується на побудові графічної моделі багатокутника, на кожному куті якого відзначаються певні критерії оцінки (якість продукції, ціна, післяпродажний сервіс тощо), які графічно з'єднуються між собою. На одному багатокутнику зображуються показники кількох підприємств, що дозволяє оцінити підприємство в конкурентному середовищі.	

Продовж. табл. 1.2

Метод профілю об'єкта	Даний метод характеризується використанням профілю (характеристики підприємства на міжнародному ринку), для комплексної оцінки місця підприємства на міжнародному ринку. Метод профілю застосовується для наочного представлення основних характеристик підприємства в порівнянні з конкурентами.	
Метод радарів	Метод радарів характеризується побудовою багатокутника, на осях якого позначаються показники конкурентоспроможності. В процесі аналізу коло, що описує багатокутник поділяють на сегменти. Рівень зростання певного показника означає його віддалення від центра кола. Дану оцінку проводять в порівнянні з конкурентами та зображають на одному колі для наочного порівняння. Загальний показник конкурентоспроможності підприємства на міжнародному чи вітчизняному ринку визначається як співвідношення площі багатокутника цього підприємства до площі кола.	
Карта стратегічних груп	Метод побудови карти стратегічних груп базується на аналізі двох показників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства: ціна (якість) та асортимент. Результатом даного аналізу є побудова системи координат із впорядкованим розміщенням на ній підприємств-конкурентів.	

Наступну групу становлять індексні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності, які є більш комплексними порівняно з матричними та графічними підходами. Їхня особливість полягає у проведенні поетапного аналізу, що базується на системній оцінці низки показників – як галузевих, так і тих, що характеризують діяльність провідних підприємств ринку [10].

На сьогоднішній день найвідомішими індексними методами оцінювання міжнародної конкурентоспроможності є наступні:

а) *метод, заснований на оцінці конкурентних переваг основних суперників*, який ґрунтується на положеннях теорії міжнародного поділу праці. Згідно з цією теорією, кожен бізнес спеціалізується на виробництві тих товарів чи послуг, у яких він має порівняльні переваги з точки зору конкурентних позицій. Високий рівень конкурентоспроможності у цьому випадку забезпечується завдяки мінімізації виробничих витрат, розширенню частки ринку та збільшенню обсягів реалізації продукції через ефективне використання наявних переваг;

б) *метод оцінювання конкурентоспроможності продукції*, який дає змогу екстраполювати рівень конкурентоспроможності конкретного товару на загальний показник міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Основними критеріями цього підходу є якість і ціна продукції. Високий рівень конкурентоспроможності досягається тоді, коли різниця між споживчою вартістю та ціною товару є максимальною – чим вона більша, тим вищим вважається рівень конкурентоспроможності;

в) *метод, що базується на теорії ефективної конкуренції* – у його межах рівень міжнародної конкурентоспроможності визначається внутрішнім станом підприємства. Даний метод передбачає бальну оцінку певних груп показників діяльності підприємства, перелік яких може змінюватися залежно від методики дослідника. До таких показників зазвичай належать рівень фінансової стійкості, собівартість продукції, ступінь гнучкості та адаптації підприємства до змін ринкового середовища тощо. На основі математичної обробки цих даних формується інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, який враховує питому вагу кожного критерію в загальній оцінці [10].

До четвертої групи методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності належать аналітичні (або розрахункові) методи. Ці підходи відзначаються високим рівнем складності, оскільки передбачають проведення детальних математичних розрахунків і глибокого аналізу отриманих показників. Основні аналітичні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств узагальнено та наведено в табл. 1.3.

Розглянуті вище методи дають змогу визначити рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства, використовуючи різні аспекти його діяльності. Тим не менш, у процесі оцінювання доцільно обирати комплекс методів, що найкраще відповідає специфіці функціонування конкретного підприємства [10].

Таблиця 1.3 Аналітичні методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Загальна характеристика	Формула
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	Метод, що дозволяє розрахувати та проаналізувати структуру міжнародного ринку. Даний індекс розраховується як сума квадратів часток всіх підприємств, які функціонують на ринку. В результаті розрахунку робиться висновок про ситуацію на ринку – чим більший даний показник, тим більш концентрованим є ринок.	$HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2$ <p>Y – частка ринку; n – кількість підприємств на ринку .</p>
Індекс Розенблюта	Показник, в процесі розрахунку якого враховується порядковий номер підприємства в загальній сукупності, що залежить від частки ринку, яку займає дане підприємство. В процесі аналізу середньозваження часток ринку проводиться на основі натуральних логарифмів ринкових часток.	$Ir = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i * Di) - 1}$ <p>Di – частка ринку підприємства; n – кількість підприємств на ринку.</p>
Чотиричастковий показник концентрації CR	Показник, що розраховується для оцінки ринкових часток підприємств на міжнародному ринку. Використання даного показника дозволяє визначити яку частку ринку займають чотири найбільших на ринку підприємств.	$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$ <p>$CR_4 = S_1 + S_2 + S_3 + S_4$ S_i – частка ринку підприємства; n – кількість підприємств.</p>
Модель з ідеальною точкою	Модель, що застосовується для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Особливістю даного методу є використання ідеальної характеристики продукту. Рівень міжнародної конкурентоспроможності характеризується ступенем відхилення від ідеального товару даної галузі з точки зору іноземних споживачів. Рівень конкурентоспроможності товару визначається ступенем відхилення визначеного показника від ідеальної характеристики товару. Вибір ідеального параметру залежить від продукту, що оцінюється (ціна, якість, сервіс тощо).	$Q_i = \sum_{k=1}^n W_k (B_{ik} - I_k)^r$ <p>Q_i – оцінка товару споживачами; W_k – важливість параметра k ($k = 1, \dots, n$); B_{jk} – оцінка споживачами параметра k товару; I_k – ідеальне значення параметра k; r – параметр, що характеризує граничну користь товару.</p>

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі узагальнено теоретичні та методологічні засади формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність у сучасних умовах є не просто показником економічної ефективності того чи іншого бізнесу, а комплексною характеристикою його здатності розвиватися, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати довгострокову стійкість на ринку.

Сутність конкурентоспроможності полягає у вмінні бізнесу ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та вибудовувати гнучку систему управління, що дає змогу швидко реагувати на зміни попиту,

технологій чи ринкової кон'юнктури. Вона формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів: від державного регулювання та загальної економічної ситуації до рівня менеджменту, кадрового потенціалу та технологічного оснащення самого підприємства.

Бізнес у сфері землі та нерухомості має свої особливості, адже поєднує інвестиційні, правові, будівельні та фінансові аспекти. Після відкриття ринку землі в Україні ця галузь почала демонструвати поступове відновлення, проте залишилася вразливою до ризиків, пов'язаних із воєнним станом, валютними коливаннями та нерівномірністю розвитку регіонів. Успіх на цьому ринку визначається не лише розміром капіталу, а й умінням підприємства будувати довіру, дотримуватися прозорості, впроваджувати цифрові рішення та грамотно управляти ризиками.

Оцінювання конкурентоспроможності, як показало дослідження, потребує системного підходу. Жоден окремий метод не може повністю відобразити реальну позицію бізнесу на ринку, тому важливим є поєднання різних підходів – від матричних і графічних до індексних та аналітичних. Таке поєднання дає змогу не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, а й сформувати стратегію її підвищення.

Отже, слід підсумувати, що формування конкурентоспроможності бізнесу в сфері землі та нерухомості є складним і багаторівневим процесом, який потребує стратегічного мислення, інноваційного підходу та тісної взаємодії бізнесу з державними інституціями. У сучасних умовах для нашої держави конкурентоспроможність стає запорукою не лише виживання, а й сталого розвитку підприємств, їх здатності інтегруватися у глобальний ринок і відігравати активну роль у відновленні національної економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку ринку землі та нерухомості в Україні

Ринок землі в Україні було відкрито 1 липня 2021 року, коли набув чинності закон, що дозволив фізичним особам-громадянам України купувати сільськогосподарську землю. З 1 січня 2024 року до ринку були допущені також юридичні особи-резиденти, а максимальний розмір для купівлі був збільшений до 10 000 га для обох категорій (фізичних та юридичних осіб).

За даними Держгеокадастру, з моменту відкриття ринку сільськогосподарських земель українці інвестували у землю понад 30 мільярдів гривень. Незважаючи на пандемію та воєнні події, середня вартість гектара зросла приблизно на 60%, досягнувши 60,7 тис. грн. За чотири роки кількість угод збільшилася на 13%, а найдорожчі земельні ділянки нині зосереджені в Івано-Франківській, Львівській та Київській областях.

Від липня 2021 року було укладено 339 644 угоди купівлі-продажу, в межах яких реалізовано понад 636 тис. гектарів землі на загальну суму 30,4 млрд грн. Станом на червень 2025 року, середня ціна одного гектара зросла до 60,7 тис. грн, що підтверджує поступову капіталізацію та стабілізацію ринку земельних ресурсів в Україні [13].

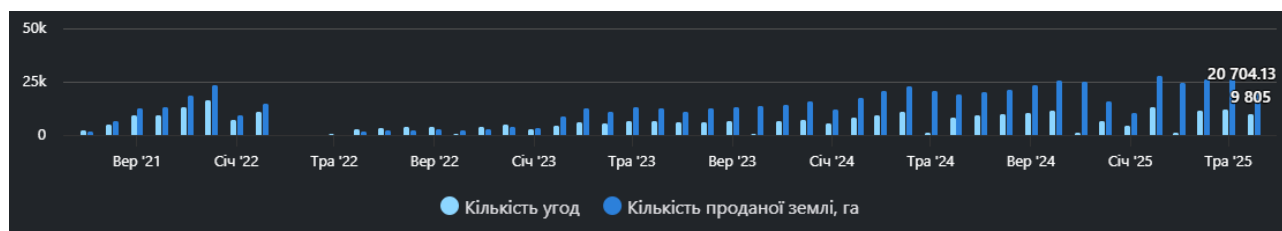


Рис. 2.1. Динаміка продажу сільськогосподарської землі, тис. га

(за даними Держгеокадастру за період з 01.09.2021 по 31.05.2025)

Початковий етап роботи ринку сільськогосподарських земель відзначався високою активністю. Уже в липні 2021 року було укладено понад 2 тисячі угод, а середня вартість гектара сягала 95,7 тис. грн. Однак, згодом ажіотаж

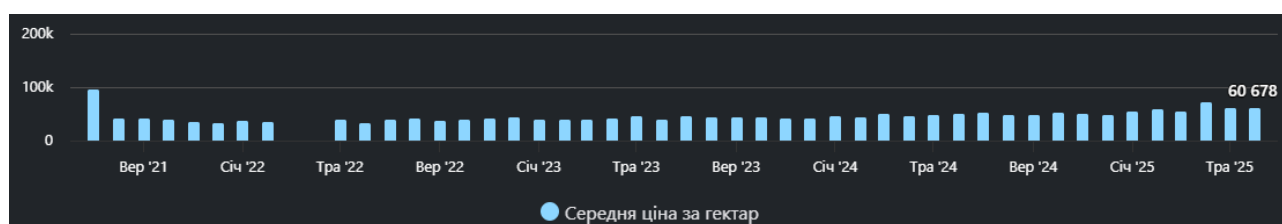
поступово спав – кількість угод зростала, а ціна знижувалася. До грудня 2021 року середня ціна гектара становила лише 33,7 тис. грн.

Після початку повномасштабної війни ринок практично завмер: у травні 2022 року було зафіксовано лише 323 угоди. Відновлення активності почалося влітку, проте обсяги торгів залишалися невисокими – до 4,6 тис. угод на місяць, що майже втричі менше, ніж наприкінці 2021 року.

Упродовж 2023 року ситуація поступово стабілізувалася – щомісячно укладали від 4 до 7 тис. угод, а середня ціна гектара зросла з 39 тис. грн на початку року до 42 тис. грн наприкінці.

На початку 2024 року, після відкриття ринку для юридичних осіб, активність помітно поживалася, хоча очікуваного стрибка не сталося. Це пояснюється діючими обмеженнями для компаній з іноземними власниками, які не можуть купувати українські землі. Починаючи з березня 2024 року, кількість угод перевищувала 9 тисяч на місяць, а їхня загальна вартість – понад 1 млрд грн. Середня ціна за гектар у 2024 році коливалася в межах 60-65 тис. грн.

Якщо порівнювати перше півріччя 2025 року з початковим періодом функціонування ринку (липень-грудень 2021 року), то можна побачити чітку позитивну динаміку: кількість угод збільшилася на 13%, а їх загальна сума – майже утричі, з 2,85 млрд. грн до 8,22 млрд. грн, що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності та зміцнення довіри до ринку землі [13].



*Рис. 2.2. Динаміка вартості сільськогосподарської землі, за 1 га
(за даними Держгеокадастру за період з 01.09.2021 по 30.05.2025)*

Як ми можемо побачити на рисунку 2.3, станом на жовтень 2025 року найвищу середню вартість сільськогосподарських земель зафіксовано на Івано-

Франківщині, де один гектар коштує близько 388,6 тис. грн. Далі в рейтингу йде Київська область із середнім ціновим показником у розмірі 159,2 тис. грн/га, а замикає трійку Тернопільська область – 141,8 тис. грн/га. Зокрема, слід відзначити, що надзвичайно виросла ціна землі в Черкаській області, яка зараз складає 125,0 тис. грн/га і займає четверту позицію. Серед прифронтових територій найвищі показники має Сумська область, де гектар землі в середньому оцінюється у 43,7 тис. грн.

Найнижчі ціни на землю зберігаються у регіонах, що найбільше постраждали від воєнних дій: у Запорізькій області гектар коштує приблизно 30,3 тис. грн, на Дніпропетровщині – 36,1 тис. грн, на Херсонщині – 36,2 тис. грн, на Одещині – 37,2 тис. грн, у Донецькій області – 38,3 тис. грн, а на Миколаївщині – близько 39,4 тис. грн.

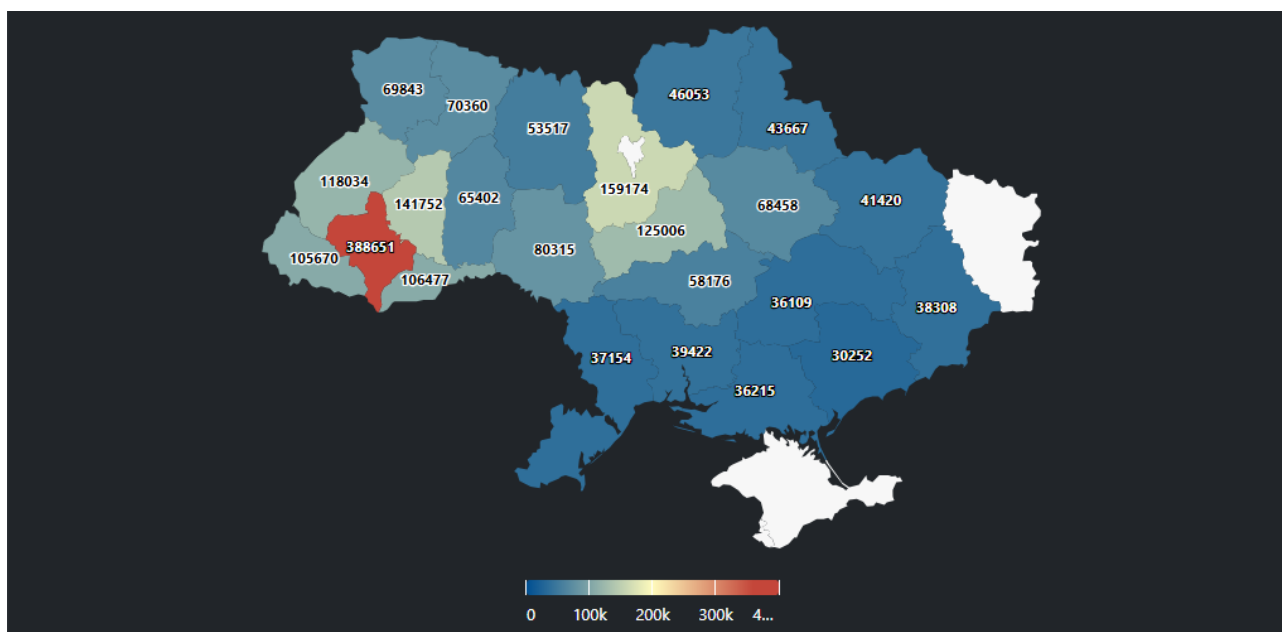


Рис. 2.3. Вартість сільськогосподарських земель (за 1 га) по областях України станом на жовтень 2025 року [14]

На основі вище здійсненого аналізу ринку землі в Україні, неозброєним оком можна помітити, що з моменту впровадження земельної реформи у 2021 році відбулося значне середнє зростання вартості землі по Україні, яке становило від 30 до 50%. Водночас, регіональні відмінності є досить суттєвими: у прикордонних областях східної частини країни, де зберігаються високі воєнні

ризика, ціна обмежується на рівні 1000-1500 доларів за гектар, тоді як у західних регіонах вартість землі може сягати 2500-3000 доларів за гектар.

Зростання вартості землі в Україні зумовлене низкою чинників.

По-перше, через воєнні дії на теренах нашої держави, площа орних земель скоротилася приблизно на 20%, що природно призвело до підвищення їхньої вартості, адже дефіцит ресурсу підвищує його ціну.

По-друге, внаслідок минулорічної посухи, яка спричинила подвоєння цін на основні овочі, відбулося зростання інтересу до землі. В умовах, коли агровиробництво стало більш прибутковим, багато фермерів і сільськогосподарських компаній вирішили розширювати свої посівні площі, особливо під овочеві культури, ціни на які продовжують зростати і цього року.

По-третє, для українців земля залишається особливою цінністю, адже це не лише прибутковий актив, а й символ стабільності та спадковості – ресурс, який можна передати наступним поколінням [15].

Для того щоб проаналізувати сучасний ринок нерухомості, слід спочатку розглянути його поетапний розвиток, який набрав шалених обертів на початку дев'яностих років минулого століття. Попит на ринку нерухомості перевищував пропозицію в декілька разів завдяки відкриттю багатьох підприємств в правовому секторі, а також у зв'язку із започаткованою приватизацією нерухомого майна. Це створило можливість отримати значні прибутки для великої кількості населення, тим самим, з'явилася шалена кількість потенційних покупців нерухомості, але, тим не менш, пропозиція значно поступалася попиту, тому продавців нерухомого майна було вкрай мало, відбиваючись від великої кількості охочих придбати для себе житло. На другому етапі розвитку ринку нерухомості в Україні значно покращується нормативно-правова база, зокрема й вибудовується база регулюючих документів. Настала можливість не тільки повноцінного придбання нерухомості, а й її купівля в розтермінування на певний час. На третьому етапі становлення ринку нерухомості попит все ще перевищував пропозицію, однак на ринку почала

формуватися гостра конкуренція, на основі чого відбувалося поступове посилення законодавчої бази [16].

Якщо розглядати ринок нерухомості з точки зору підприємницької та комерційної діяльності, то слід сказати про його основні переваги та недоліки. Звісно, що основною перевагою є можливість отримання хорошого прибутку, але не варто й забувати, що також вагомими «плюсами» є незначний вплив на ринок коливань та захист від змін кон'юктури.

У свою чергу, серед основних недоліків слід виділити недосконалість законодавчої бази, яка хоч з роками й набуває все більших змін та покращень, але не є такою досконалою, як би це хотілося бачити простим громадянам нашої держави. Також впливовими ознаками ринку нерухомості з позначкою «мінус» є залежність від зовнішніх умов і значні трансакційні витрати.

Сфера нерухомості характеризується низкою специфічних рис, що дозволяють розглядати її як невід'ємну частину економічної системи. Серед ключових особливостей можна виділити наступні:

- невелика кількість наукових досліджень у даній галузі;
- порушення балансу між пропозицією і попитом;
- наявність періодичних коливань розвитку;
- активне втручання держави в регулювання ринку;
- високі витрати, пов'язані з укладенням угод;
- низький рівень ліквідності об'єктів нерухомості;
- тенденція до зростання вартості майна з плином часу [17].

Ринок нерухомості класифікується за низкою ключових ознак, які у своїй сукупності дають змогу глибше розкрити його природу та основні особливості (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Класифікація ринку нерухомості

Ринок нерухомості може бути систематизований за різноманітними ознаками. Найбільш поширеним вважається поділ на комерційний і некомерційний сегменти.

У залежності від типу об'єкта нерухомості, виділяють такі основні три категорії: земельні ділянки, житлова та нежитлова нерухомість. До першої групи, тобто некомерційної нерухомості, належить майно, що використовується для постійного проживання. У свою чергу, друга група – комерційна нерухомість – охоплює простори, призначені для ведення підприємницької діяльності: офісні приміщення, торгові площі, склади, виробничі будівлі, готелі, а також об'єкти незавершеного будівництва. Комерційна нерухомість зазвичай характеризується вищою вартістю, специфічними умовами правового регулювання, а також підвищеним рівнем оподаткування [17].

Ринок нерухомості характеризується своєю специфічною структурою, що охоплює взаємопов'язані складові та елементи. Загалом його структуру можна

відобразити в різних варіантах залежно від обраного підходу до класифікації (див. рис. 2.5).

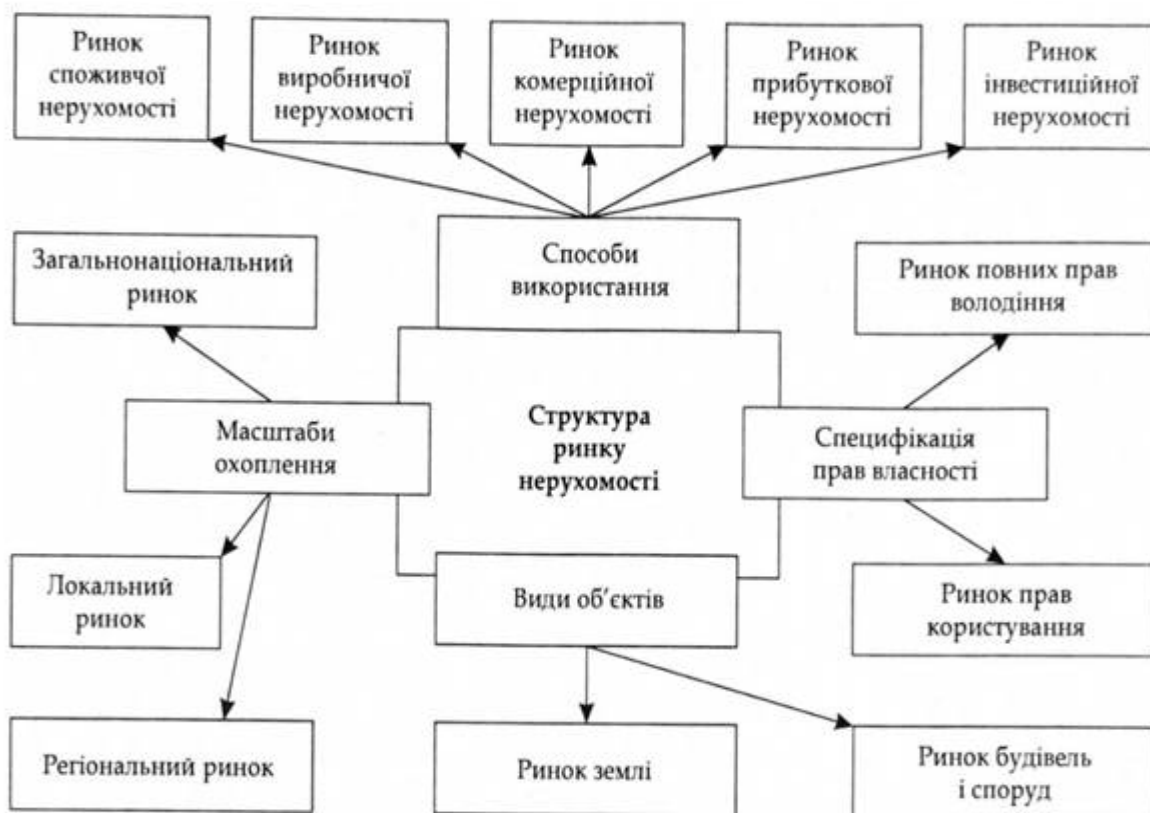


Рис. 2.5. Структура ринку нерухомості

Аналізуючи вище зображену схему детальніше, насамперед варто виділити поділ ринку нерухомості на два основні напрями: земельний ринок і ринок фізичних об'єктів – будівель, споруд і приміщень. Такий поділ пояснюється тим, що земля і нерухомість мають нерозривний взаємозв'язок як єдине ціле та його складова частина.

Земельна ділянка, як базовий компонент нерухомого майна, може виступати самостійним об'єктом економічних відносин: вона слугує ресурсом у сільському господарстві та просторовою основою для розміщення інших видів діяльності. Саме тому земельний ринок має свою внутрішню структуру – це, зокрема, ринки сільськогосподарських та несільськогосподарських угідь. Останні охоплюють землі житлової забудови, промислового призначення, транспортної інфраструктури, об'єктів зв'язку, оздоровчого, соціального та рекреаційного використання. Тим не менш, важливу роль відіграє стан

облаштування земельної ділянки, залежно від якого формується ринок забудованих і незабудованих територій.

Що стосується фізичних об'єктів, розташованих на земельних ділянках, то вони поділяються на будівлі й споруди, які відрізняються за технічними характеристиками. Залежно від функціонального призначення, ці об'єкти стають окремими одиницями ринкової торгівлі, утворюючи сегменти житлової та комерційної нерухомості. Житлова нерухомість включає об'єкти для проживання, відпочинку, оздоровлення (дачі, курортні комплекси, культурні та спортивні заклади), а також соціального значення – школи, музеї, храми, бібліотеки. Цим видом ринку переважно керують закони споживчого попиту. У той час як комерційна нерухомість включає виробничі, складські, торговельні об'єкти, автозаправки, ресторани та офіси, основна функція яких полягає в обслуговуванні господарської діяльності. Цей сектор регулюється закономірностями ринку факторів виробництва [18].

Ринок нерухомості України за останні роки зазнав глибокої трансформації під впливом військових дій, економічної нестабільності, девальвації гривні та ускладненого доступу до фінансування. Вагомим чинником змін став і новий закон про продаж майбутніх об'єктів нерухомості, який суттєво вплинув на механізми роботи забудовників.

У нинішніх умовах девелоперські компанії змушені пристосовуватися до нових викликів – падіння попиту, ризиків, пов'язаних із загрозою обстрілів, перебоїв в енергопостачанні, браком підрядників і зростанням собівартості будівництва. Усе це ускладнює стабільне функціонування будівельних процесів і вимагає більш гнучкого підходу до управління проектами.

Водночас, державні програми підтримки, такі як «ЄОселя» та «ЄВідновлення», створюють нові можливості для стимулювання попиту, залучення інвестицій і поступового відновлення будівельної галузі, сприяючи стабілізації ситуації на ринку житла [19].

У свою чергу, протягом 2024–2025 років ринок нерухомості України поступово виходить із кризового стану, спричиненого війною, демонструючи ознаки відновлення, хоча динаміка залишається нерівномірною між регіонами.

На вторинному ринку житла спостерігається стабілізація цін: середня вартість одного квадратного метра становить 1 100 - 1 150\$, що практично відповідає показникам початку 2024 року. Попит відновився приблизно до 75% довоєнного рівня, а пропозиція збільшилася на 5-8%, переважно у сегменті двота трикімнатних квартир.

У західних і центральних областях – зокрема у Львові, Закарпатті та Івано-Франківську – попит зростає завдяки внутрішній міграції населення. Тут вартість новобудов піднялася на 20-30% порівняно з довоєнним періодом. Водночас, у прифронтових і східних областях, особливо в Харкові, ціни істотно знизилися, відкриваючи перспективи для довгострокових інвестицій.

Офісна нерухомість залишається у стані стагнації через масовий перехід компаній на віддалений формат роботи, що спричинило високий рівень вакантності приміщень, особливо у центральних областях. Вартість оренди офісів класу А знизилася до 10-15\$ за м² на місяць. Торговельний сектор також зазнав скорочення попиту: у Києві орендні ставки становлять близько 15-17\$ за м² на місяць.

Незважаючи на всі виклики, український ринок нерухомості зберігає інвестиційну привабливість, насамперед у західних регіонах і сфері відбудови інфраструктури [20].

Для кращого розуміння ситуації на ринку нерухомості в Україні, проаналізуємо більш детально ринок нерухомості конкретного міста, у моєму випадку – це буде Івано-Франківськ.

Аналізуючи ситуацію на ринку нерухомості станом на липень 2025 року, слід сказати, що Івано-Франківськ демонструє ознаки поживлення та помірної трансформації в усіх основних сегментах. До прикладу, якщо порівнювати

ситуацію на ринку в грудні 2024 року, то можна виділити кілька ключових тенденцій.

По-перше, ціни на житлову нерухомість зростають, причому найпомітніше дорожчають квартири на вторинному ринку та приватні будинки. Це пов'язано зі стійким попитом на готове житло в цьому регіоні, який на сьогоднішній день вважається відносно безпечним, враховуючи події, які відбуваються в нашій державі.

У сфері комерційної нерухомості динаміка різноспрямована, адже в той час, як офісні приміщення дещо подешевшали, то, натомість, торговельні площадки показали легке зростання вартості.

На ринку оренди ситуація також неоднорідна – орендні ставки на офіси залишилися стабільними або навіть трохи знизилися, оренда торгових приміщень утримується на високих рівнях, а оренда житлової нерухомості подорожчала зовсім незначно, що свідчить про певну рівновагу між попитом і пропозицією після попереднього різкого стрибка цін.

Найвідчутніші зміни відбулися на ринку земельних ділянок під індивідуальну забудову – їхня вартість помітно зменшилася, що вказує на низький інтерес до будівництва у нинішніх умовах воєнної та економічної нестабільності [21].

Якщо говорити про вторинний ринок квартир в Івано-Франківську, то тут ситуація виглядає наступним чином: згідно з даними інструменту «Інтерактивний звіт» ГІС «Увекон», у липні 2025 року середня ціна квадратного метра вторинного житла в місті становить близько 1 086\$/м², що приблизно на 7% більше, ніж у грудні 2024 року (коли показник був на рівні 1 010\$/м²). Отже, у першій половині 2025 року вторинний ринок продемонстрував відчутне зростання вартості.

Таке підвищення пояснюється відновленням попиту: незважаючи на воєнні загрози, західна частина України продовжує залишатися відносно

безпечним регіоном, тому значна частина покупців орієнтується саме на готове житло, де Івано-Франківськ може запропонувати чимало хороших варіантів. Крім того, пропозиція новобудов є обмеженою, і багато людей, які раніше відклали купівлю або планували будівництво, наважуються придбати квартиру на вторинному ринку вже зараз. Це додатково підтримує зростання цін, навіть у ситуації загальної обережності на ринку нерухомості.

Аналізуючи розподіл квартири за кількістю кімнат, можна дійти висновку, що, звісно ж, найвищу ціну за квадратний метр мають однокімнатні квартири, тобто найменші за площею об'єкти нерухомості [21]. Інформацію про вартість продажу вторинних квартир в Івано-Франківську по розмірності можна побачити на рисунку, який зображено нижче.

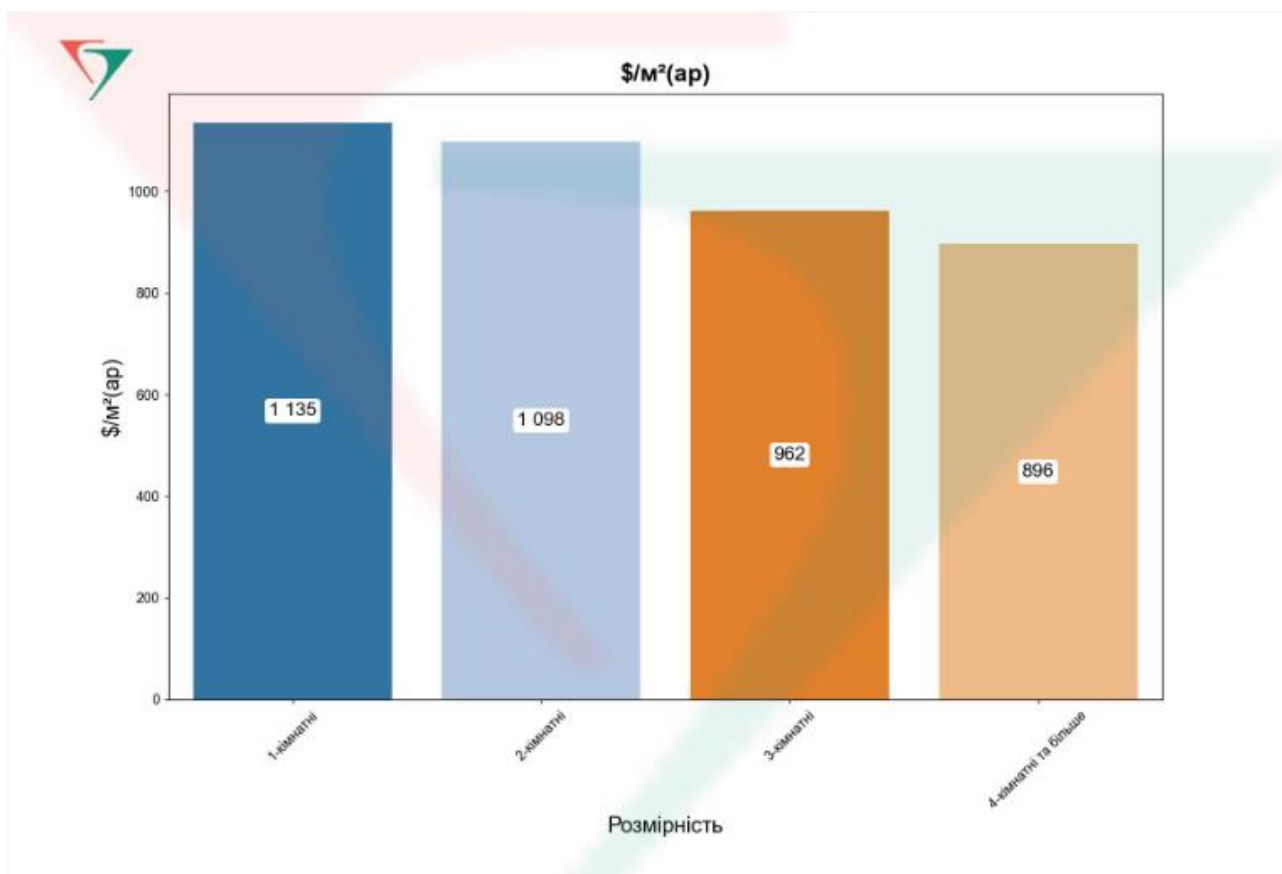


Рис. 2.6. Середня ціна продажу вторинних квартир у м. Івано-Франківськ по розмірності станом на липень 2025 року

Як ми можемо побачити на даному рисунку, у липні середня вартість однокімнатних квартир зросла до приблизно 1 135\$ за м², тоді як у грудні 2024

року її ціна становила близько 1 060\$, тобто сегмент «однушок» подорожчав приблизно на 7%, що пояснюється стабільно високим попитом: загальна сума покупки для таких квартир найменша, тому їх швидко розкупують як інвестори, так і покупці, які шукають доступне житло.

Двокімнатні квартири сьогодні коштують в середньому близько 1 098\$/м², тоді як наприкінці 2024 року цей показник був на рівні 980\$. Таким чином, зростання вартості відбулося майже на 12%. Ця категорія квартир має найбільше зростання, що, ймовірно, пов'язано з попитом з боку сімей внутрішньо переміщених осіб та місцевих мешканців, які прагнуть знайти оптимальний баланс між площею квартири та її ціною відповідно.

Для трикімнатних квартир середня ціна залишається стабільною і складає близько 962\$/м², що фактично відповідає рівню грудня 2024 року (960\$/м²).

У свою чергу, великі квартири, які складаються з чотирьох або більше кімнат, у середньому оцінюються приблизно в 900\$/м², що навіть трохи нижче, порівнюючи з попереднім періодом (близько 914\$/м²).

Отже, протягом останніх шести місяців найбільше зросли в ціні двокімнатні квартири, тоді як просторе житло залишилося стабільним або навіть подешевшало. Загальна тенденція залишається незмінною – зі збільшенням площі та кількості кімнат ціна за квадратний метр зменшується, оскільки загальна сума покупки буде значно більшою, а кількість потенційних покупців у сегменті великих квартир суттєво меншою [21].

Стосовно оренди квартир в Івано-Франківську можна сказати, що за першу половину 2025 року відбулося незначне зростання, але без різких коливань. Середня орендна ставка у липні становить приблизно 7,3\$ за м² на місяць, що мінімально перевищує показник грудня 2024 року (близько 7,2\$/м²).

Оскільки суттєве зростання орендних цін в Івано-Франківську відбулося ще на початку повномасштабного вторгнення РФ, тобто протягом 2022-2023 років, на даний час ринок фактично стабілізувався. Попит на оренду житла в

місті й на сьогоднішній день залишається стабільним: більшість людей, які переїхали до Івано-Франківська раніше, продовжують орендувати житло, але нового масового притоку орендарів уже немає, внаслідок чого орієнтовні ставки зростають повільніше. Варто й відзначити той факт, що одночасно пропозиція також адаптувалася, адже на ринку з'явилося більше варіантів орендного житла, що допомогло досягти відносної рівноваги між попитом та пропозицією на ринку нерухомості Івано-Франківська.

Якщо знову ж таки аналізувати співвідношення кількості кімнат квартири до її загальної орендної вартості, то в перерахунку на квадратний метр найдорожче обходиться оренда однокімнатних квартир – близько $7,5/\$m^2$ на місяць. До прикладу, як ми можемо підрахувати, оренда невеличкої однокімнатної квартири площею близько $40 m^2$ обійдеться орендарю приблизно $300\$$ щомісячно [21].

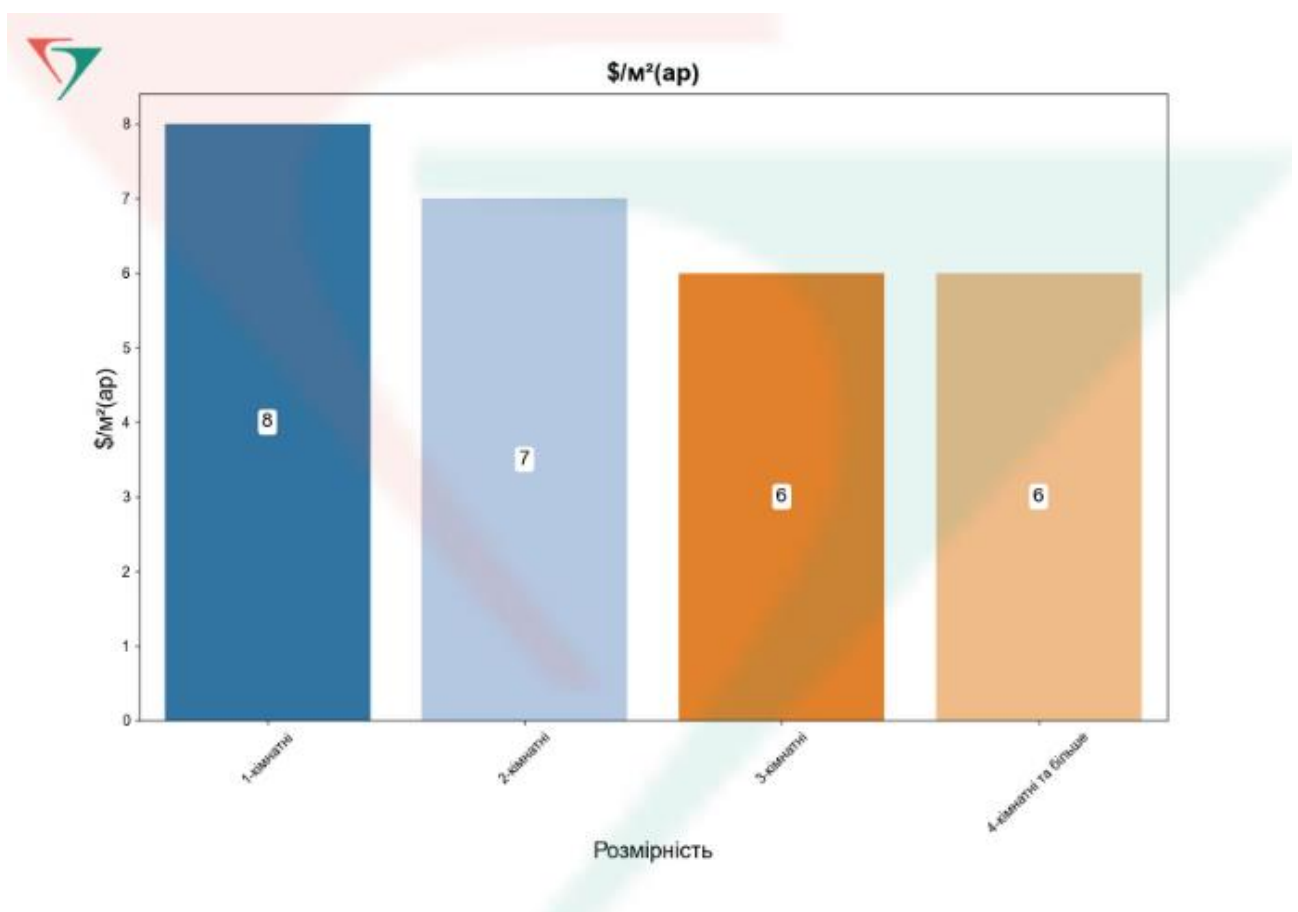


Рис. 2.7. Середня ціна оренди вторинних квартир у м. Івано-Франківськ по розмірності станом на липень 2025 року

Оренда двокімнатних квартир зазвичай коливається у межах 7,0-7,5\$ за м², тож оренда стандартної «двушки» площею 60 м² обходиться приблизно в 420-450\$ на місяць. Трикімнатні помешкання мають середню ставку на рівні 6,5–7,0\$/м², тоді як великі квартири (чотири кімнати і більше) мають ціну оренди приблизно по 6\$/м², а інколи й дешевше, якщо площа дуже велика.

Таким чином, як і на ринку продажів, невеликі квартири приносять власникам найбільший дохід у розрахунку на квадратний метр, тоді як для орендарів весь об'єкт коштує дешевше у великих квартирах, хоча загальний бюджет оренди таких помешкань все одно вищий.

Протягом останніх півроку структура попиту практично не змінилася: найбільш затребуваними надалі залишаються одно- та двокімнатні квартири, тому саме на них тримаються найвищі орендні ставки.

Узагальнюючи вище подану інформацію, можна зробити висновок, що станом на липень 2025 року ринок нерухомості Івано-Франківська показує досить непогану стабільність, показуючи при цьому ознаки поступового відновлення після непростих періодів попередніх років. Сегмент житла повільно зростає в ціні, що підтверджує стійкий попит на безпечне та комфортне проживання в західній частині країни. Найпомітніше це проявляється на ринку оренди квартир, який утримується на високому рівні завдяки постійному приїзду внутрішніх переселенців і фахівців, що тимчасово або постійно переїжджають із зон підвищеного ризику.

Зазначимо у двох словах і про комерційну нерухомість, для якої на сьогоднішній день характерний перехідний етап: бізнес та інвестори поводяться обережно щодо купівлі об'єктів нерухомості, але продовжують активно орендувати необхідні їм приміщення, відкладаючи капітальні вкладення до стабілізації економічної ситуації в країні.

Сегмент земельних ділянок та промислових об'єктів наразі розвивається найповільніше – попит на них слабкий, що, втім, відкриває перспективи для

інвесторів, які мислять на тривалу перспективу та готові скористатися вигідними цінами.

Учасникам ринку сьогодні важливо уважно відстежувати тенденції, оцінювати реальну ситуацію та приймати рішення, базуючись на перевірених даних і зважених розрахунках. Попри складний загальний контекст, нерухомість продовжує бути стабільним та надійним активом, а раціональний підхід до купівлі, продажу чи оренди може забезпечити відчутні переваги в майбутньому [21].

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств у сфері нерухомості

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері нерухомості вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринкових умов та інституційного середовища, в якому здійснюється дана діяльність. За умов значних трансформацій ринкового середовища в Україні протягом 2021–2025 років, коли одночасно діють інституційні реформи, макроекономічна волатильність та безпекові виклики, вимоги до методики оцінки стають більш суворими: необхідно впроваджувати підходи, які здатні відображати регіональні відмінності, якість даних, ступінь цифрової інтеграції підприємства і його фінансову стійкість. Суть цього підрозділу полягає в систематизації теоретичних підходів і практичних методик оцінки конкурентоспроможності саме підприємств нерухомості, адаптованих до українських реалій, а також у формулюванні рекомендацій щодо побудови практично застосовної, верифікованої і робастної методики з урахуванням доступних джерел даних і можливостей застосування кількісних і якісних інструментів. [22; 23].

У теоретичному аспекті конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна властивість, що виникає на перетині ресурсного потенціалу, організаційних процедур, інноваційних компетенцій та позиції на ринку. Для сектору нерухомості це означає потребу в індикаторах, які охоплюють фінансові параметри (рентабельність, ліквідність, структура капіталу), операційні

метрики (швидкість продажів, рівень заповнюваності орендних площ, терміни реалізації проєктів), ресурсні характеристики (наявність і вартість землі, доступ до будматеріалів, контракти постачання), а також цифрову і сервісну складову (впровадження PropTech, мультилістинг, CRM). Теоретичні моделі, що використовуються в сучасних оцінках, включають індексні агрегати, багатокритеріальні методи ранжування, експертні оцінки, а також моделі відносної ефективності, що дозволяє виміряти продуктивність за набором входів та виходів за умови відсутності явно заданих функцій виробництва. Для українського ринку характерна необхідність комбінованих підходів, оскільки окремі методи виявляються недостатньо інформативними при обмеженій якості даних або за наявності значних регіональних розбіжностей [24; 25].

Практичною відправною точкою є формування релевантного набору індикаторів. Досягнення надійних результатів вимагає поєднання кількісних вимірів та якісної інформації. Кількісні індикатори охоплюють фінансові коефіцієнти, метрики продажів, показники часу експозиції та частку завершених проєктів у плані; якісні ж складові вимірюються через експертні оцінки якості менеджменту, ступеня впровадження цифрових рішень, доступності правової ділянки власності та репутаційних чинників. Методично коректним є застосування багатоетапного алгоритму: спочатку здійснюється відбір і нормалізація індикаторів, далі визначення ваг критеріїв, наприклад методом аналізу ієрархій (АНР) із залученням групи експертів, наступним кроком виступає розрахунок агрегованого індексу конкурентоспроможності через зважену суму нормалізованих показників, а на завершальному етапі проводиться перевірка отриманих висновків з використанням моделей відносної ефективності (DEA) та регресійних зв'язків для аналізу детермінант результативності. Такий підхід дозволяє знизити ризики, пов'язані з відсутністю частини даних, і побудувати результати, придатні для управлінських рішень [25].

Головною особливістю оцінювання підприємств нерухомості в українських умовах є потреба врахування регіональної неоднорідності, що

проявляється у значних розбіжностях у ціноутворенні, попиті та доступності фінансування у різних областях. Для інвестиційної привабливості та операційної ефективності важливими є локальні характеристики: інфраструктурна доступність, демографічні тренди, рівень руйнувань або безпеки, державні програми підтримки реконструкції та місцеве регуляторне середовище, зокрема швидкість погоджень і прозорість реєстраційних процедур. Отже, методика оцінки повинна передбачати багаторівневий аналіз – на рівні підприємства, на рівні регіону і на національному рівні з подальшою інтеграцією результатів у згортку рейтингових груп. Цей підхід дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги, що виникають як із внутрішньої організації та ресурсного потенціалу, так і з локальної ринкової кон'юнктури [23; 26].

Практична реалізація методики на прикладі підприємства передбачає наступну логіку: зібрати внутрішні фінансові та операційні дані, узгодити групу експертів для АНР-матриць, підготувати нормалізовану матрицю індикаторів, розрахувати зважений індекс конкурентоспроможності, а потім застосувати DEA для порівняння з групою бенчмарк-підприємств. Оскільки ринок нерухомості чутливий до зовнішніх непередбачуваних подій (коливання валюти, зростання цін на будматеріали, логістичні перебої, інституційні зміни), важливо інтегрувати сценарний аналіз і тестувати стабільність індексу при зміні ключових допущень. Додатковим елементом є побудова радарних діаграм для візуалізації сильних і слабких сторін, що полегшує комунікацію результатів з менеджментом і власниками [24].

Джерела емпіричних даних для валідації методики мають включати галузеві аналітичні звіти (щоквартальні огляди LUN, DOM.RIA), дослідження Київської школи економіки щодо земельного ринку, а також офіційну статистику Державної служби статистики з будівництва та введення в експлуатацію. Використання цих джерел разом із внутрішніми обліковими даними підприємства дозволяє отримати репрезентативну базу для індексації і для побудови бенчмарків. При цьому слід пам'ятати про потенційні розбіжності

у форматах і періодах звітності різних джерел та забезпечити їх уніфікацію при нормалізації [22; 23].

Критичною складовою є перевірка валідності індексу: це робиться через статистичну верифікацію кореляційних зв'язків між індексом і зовнішніми показниками ефективності (прибутковість на вкладений капітал, ринкова доля, темпи зростання продажів), а також через порівняння результатів з оцінками незалежних аналітичних платформ [25].

Таким чином, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств у сфері нерухомості має базуватися на комбінованій методиці, яка поєднує експертні підходи (АНР), індексну агрегацію та моделі відносної ефективності (DEA), із обов'язковим включенням сценарного блоку для врахування зовнішніх шоків і регіональної неоднорідності. Практична реалізація повинна передбачати багаторівневу верифікацію результатів, що включає кореляційну перевірку з фінансовими показниками, DEA-аналіз відносної продуктивності та аналіз чутливості. Для українських реалій важливе поєднання відкритих галузевих даних (LUN, DOM.RIA), аналітичних оглядів (KSE) та офіційної статистики (Держстат), а також обов'язкова адаптація до регіональних особливостей ринку. Результат оцінки повинен стати основою для формування практичних планів підвищення конкурентоспроможності з чіткими часовими інтервалами та ресурсними вимогами.

2.3. Проблеми та ризики формування конкурентоспроможності бізнесу в сфері землі та нерухомості

Протягом останніх декількох років формування конкурентоспроможності підприємств у сфері землі та нерухомості в Україні відбувається на тлі одночасного впливу інституційних трансформацій та на основі циклічних змін у макроекономіці, що створює унікальне середовище для виникнення і збільшення різноманітних проблем і ризиків, які безпосередньо пов'язані з даною сферою діяльності. Характерною рисою цього періоду стала висока волатильність цін на складові собівартості (зокрема, будматеріали), суттєві регіональні розбіжності щодо рівня попиту та пропозиції, а також активна

трансформація земельного ринку після відкриття обігу сільськогосподарських земель, що призвело до різкого зростання капіталізації окремих сегментів. У такому контексті завдання полягає не лише у виявленні ключових бар'єрів, але й у систематизації ризиків за їхнім походженням та розробці інструментів, що дозволяють підприємствам мінімізувати негативні ефекти та закласти передумови для стійкого нарощування конкурентних переваг [23].

Нормативно-правова невизначеність та процеси адаптації інституційних механізмів виявилися одними з провідних джерел ризиків для конкурентоспроможності бізнесу в сфері землі та нерухомості. Хоча відкриття ринку землі, а також кроки щодо цифровізації кадастрів створюють передумови для прозорішого обігу, одночасна фрагментованість процедур, неоднорідність регіональних практик та затримки у взаємодії між державними реєстрами підсилюють транзакційні витрати бізнесу, змушуючи інвесторів витрачати суттєві ресурси на належну перевірку та юридичний супровід, що підриває оперативну спроможність малих і середніх бізнесів. Закономірності обігу земель показують значне зростання цін та капіталізації в окремі періоди 2023-2024 років, що створює одночасно можливості та ризики: підвищення ліквідності та ціни на той чи інший об'єкт нерухомості означає привабливість для капіталу, але тим самим збільшує бар'єр входу та підсилює конкуренцію за найкращі об'єкти, сприяючи при цьому концентрації ринку в руках гравців з доступом до капіталу [27].

Економічні ризики носять системний характер і тісно пов'язані з глобальними та локальними трендами. Волатильність валютного курсу і високий рівень інфляції прямо впливають на імпортозалежні ланцюги постачання будматеріалів, що приводить до непередбачуваних змін собівартості проєктів і до необхідності оперативного перегляду фінансових моделей. У 2023–2024 роках спостерігалось різке зростання вартості окремих категорій будівельних матеріалів і затримки в логістиці, що змусило девелоперів коригувати терміни реалізації проєктів й умови їх продажу, а для частини компаній це викликало ряд проблем, пов'язаних з ліквідністю об'єктів

нерухомості. На рівні сектору це виражається у підвищеній обережності інвесторів та прагненні до проєктів із короткими циклами повернення капіталу або гарантованими грошовими потоками (наприклад, орендні активи у теплокаціях) [22].

Регуляторні ризики поєднуються з інституційними проблемами: недосконалість механізмів публічних торгів, недоліки в прозорості процедур виділення земельних ділянок, а також існування корупційних ризиків у деяких регіональних процесах знижують привабливість ринку для іноземних та великих інституційних інвесторів. Впровадження електронних аукціонів і посилення комплаєнсу дають позитивний ефект, але темп змін залишається недостатнім для повної мінімізації цих ризиків, що призводить до того, що капітал концентрується у більш захищених сегментах і локаціях, підсилюючи нерівномірність розвитку ринку. Такі інституційні дефекти також ускладнюють стандартизацію вимірювань конкурентоспроможності, оскільки джерела даних по різних регіонах мають різноманітну якість та доступність [28].

Операційні ризики та технологічні прогалини становлять ще одну вагому групу загроз. Хоча цифрові рішення (PropTech, MLS, CRM) активно входять у практику ринку, ступінь їхнього впровадження значно варіюється. Багато компаній стикаються з дефіцитом фахівців у сфері цифрової аналітики та управління проєктами, а також з проблемами інтеграції внутрішніх систем з державними реєстрами та мультилістинговими платформами, що знижує ефективність маркетингу і операцій. Компанії, які інвестують в цифрову інфраструктуру та аналітику, демонструють значно кращу швидкість реалізації угод та значно кращу клієнтську утримуваність, але для значної частини ринку такі інвестиції залишаються недоступними через обмеження капіталу і компетенцій [29].

Кадрові ризики доповнюють технологічні: відтік профільних фахівців, недостатня підготовка у сферах управління ризиками й фінансового менеджменту, а також слабка культура довгострокового планування обумовлюють повільну адаптацію бізнес-процесів. Водночас, у період

реконструкції та відбудови після руйнувань конкуренція за кваліфікованих підрядників та інженерні ресурси підвищується, що збільшує ризики затримок проєктів і додаткових витрат.

Окремою групою є ризики, пов'язані з фінансовою структурою: недоступність довгострокового іпотечного кредитування та висока вартість короткострокових джерел капіталу значно звужують базу платоспроможного попиту та підсилюють залежність девелоперів від власного капіталу. Відповідно, підприємства з кращим доступом до дешевшого фінансування отримують системну перевагу у процесі реалізації довгострокових і капіталомістких проєктів. Розвиток іпотеки, механізмів державної підтримки та проєктного фінансування є ключовими елементами, що можуть знизити цей ризик на рівні сектора в цілому [30].

Важливо також виділити ризики, пов'язані з екологічними та соціальними чинниками, оскільки в сучасному світі інвестори дедалі частіше оцінюють проєкти з точки зору ESG. Неналежне дотримання екологічних стандартів або соціальна несприйнятливість проєктів (наприклад, у місцях з високою вразливістю або недостатньою інфраструктурою) може призвести до затримок у погодженнях, додаткових витрат і втрати репутації, що прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Усвідомлення та систематизація цих проблем дозволяє сформувати теоретично обґрунтовані і практично релевантні інструменти управління ризиками, серед яких слід виділити впровадження стандартизованих процедур належної перевірки, використання хеджувальних фінансових інструментів, формування довгострокових контрактів із ключовими постачальниками, інвестування в цифрову інфраструктуру та розвиток кадрового потенціалу, а також посилення взаємодії з державними інституціями для прискорення цифровізації та прозорих публічних процедур.

Слід підсумувати, що формування конкурентоспроможності бізнесу в сфері землі та нерухомості в Україні натрапляє на множинні перешкоди, що походять від нормативної невизначеності, макроекономічної волатильності,

дефіциту довгострокового фінансування, технологічних й кадрових прогалин та регіональної неоднорідності. Загальна рекомендація для підприємств полягає в системній трансформації бізнес-моделей із фокусом на управління ризиками, цифровізацію та диверсифікацію, а для політики – пришвидшення інституційних реформ задля зниження транзакційних бар'єрів і стимулювання доступу до довгострокового капіталу. Реалізація цих заходів створить основу для стійкого, масштабного й більш рівномірного зростання конкурентоспроможності сектора в цілому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналіз сучасного стану ринку землі та нерухомості в Україні, оцінка конкурентоспроможності підприємств, що функціонують у цьому середовищі, а також дослідження ключових проблем і ризиків їх розвитку дають змогу сформулювати комплексне бачення особливостей формування конкурентних переваг у цей історично та економічно переламний період. У процесі дослідження встановлено, що ринок землі та ринок нерухомості формують єдину взаємопов'язану систему, де зміна кон'юнктури в одному сегменті неминуче впливає на ділову активність в іншому.

Починаючи з 2021 року, ринок землі продемонстрував значні коливання, зумовлені як внутрішніми структурними змінами, так і зовнішніми факторами воєнного характеру. На основі статистичних даних Держгеокадастру та аналітичних центрів встановлено, що попри періоди зниженого попиту, ринок демонструє поступове відновлення: середньомісячні обсяги угод зростають, а середня ціна за гектар сільськогосподарської землі має тенденцію до стабілізації та помірною підвищення. Після початкового ажіотажу 2021 року ринок пережив різке скорочення активності у 2022 році, однак уже у 2023-2024 роках знову почав поступово відновлюватися, що вказує на адаптацію учасників ринку до нових умов та поступове повернення інвестиційної довіри. Окремі регіональні ринки, зокрема західні області, демонструють стійкішу динаміку

завдяки нижчому рівню воєнних ризиків і більшій інвестиційній активності, що було підтверджено зростанням середньої ціни гектара та кількості угод.

Аналіз ринку нерухомості доповнює загальну картину функціонування сектору, оскільки цей сегмент виявився одним із найбільш чутливих до воєнних подій, логістичних порушень і змін у структурі попиту. Попри загальне зниження інвестицій у первинну забудову, житлова нерухомість у відносно безпечних регіонах демонструє ознаки стабілізації. Динаміка цін на квадратний метр характеризується регіональною диференціацією, а попит дедалі більше зміщується в бік об'єктів, що мають підвищені енергетичні та безпекові характеристики. Водночас, комерційна нерухомість переживає структурну трансформацію, що проявляється у зміні форматів використання площ, зростанні значення складської та логістичної нерухомості та зниженні попиту на традиційні офісні об'єкти. Оцінювання цих процесів дає змогу зробити висновок, що конкурентні переваги підприємств у сфері нерухомості все більше визначаються здатністю адаптувати бізнес-моделі до нових споживчих пріоритетів і технологічних викликів.

У підпункті 2.2 проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері нерухомості, де наголошено, що конкурентний статус підприємства формується під впливом багатьох чинників, зокрема фінансової стійкості, інвестиційної спроможності, інноваційного потенціалу, ефективності операційних процесів, цифрової зрілості та якості управлінських рішень. У роботі продемонстровано, що підприємства, які вчасно інтегрували цифрові інструменти, CRM-системи, автоматизовані платформи управління об'єктами нерухомості та аналітичні модулі, демонструють значно вищі показники продуктивності й ринкової активності. Тим не менш, акцентовано увагу й на тому, що індексні й аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності забезпечують змогу об'єктивніше визначати позиції підприємств на ринку, оскільки враховують багатофакторну природу конкурентних переваг, що є особливо важливим для галузі, де фінансові, технологічні, правові та ринкові компоненти взаємодіють комплексно між собою.

У наступному підпункті увага зосереджена на аналізі ключових проблем та ризиків формування конкурентоспроможності бізнесу, а також встановлено, що саме ризикова складова нині є визначальною у здатності підприємств забезпечувати стійкість і розвиток. Серед проблем виокремлено нормативну та правову невизначеність, що проявляється у складності погоджувальних процедур, нерівномірності застосування законодавства та нестабільності регуляторного середовища. Додатковим ризиком є макроекономічна нестабільність, яка ускладнює доступ до довгострокових фінансових ресурсів і обмежує інвестиційну активність підприємств. У документі наголошено, що технологічна нерівномірність, застарілі цифрові інфраструктури та недостатній розвиток компетентностей працівників також суттєво знижують можливості підприємств ефективно конкурувати. Своєю чергою, регіональна диференціація, пов'язана з різним рівнем воєнної небезпеки, створює асиметрії в розподілі інвестицій та темпах економічного відновлення, що ще більше ускладнює формування єдиного конкурентного простору на національному рівні.

У підсумку можна сказати, що формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості в цілому залежить від здатності підприємств адаптуватися до швидкоплинного зовнішнього середовища, інтегрувати сучасні технологічні рішення, підвищувати ефективність управління активами, удосконалювати бізнес-процеси та посилювати співпрацю з державними інституціями. Ринок землі продовжує інтегруватися в економічний простір, натомість ринок нерухомості проходить складний період трансформації, що, однак, створює нові можливості для інноваційних і гнучких бізнес-моделей. Таким чином, конкурентоспроможність підприємств у цих галузях відображає не лише їхню внутрішню ефективність, а й загальний стан інституційної зрілості, інвестиційної привабливості та стратегічного розвитку країни загалом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ НА РИНКУ ЗЕМЛІ ТА НЕУХОМОСТІ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства є інтегральним показником, що акумулює результати діяльності майже всіх внутрішніх структурних підрозділів, тобто відображає фактичний стан та ефективність функціонування його внутрішнього середовища, а також характеризує здатність бізнес-системи адаптивно й оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища під впливом економічних, регуляторних, ринкових і соціально-політичних чинників.

Зіставлення ключових характеристик операційної та фінансово-господарської діяльності, функціональних параметрів розвитку й отриманих підприємством кінцевих результатів із відповідними показниками основних конкурентів, дозволяє сформулювати не лише узагальнений зріз поточного стану галузевого ринку чи меж стратегічної конкурентної групи, але й об'єктивно ідентифікувати структурні переваги та обмеження підприємства на фоні ринкових суперників, виявити його відносні сильні позиції й проблемні аспекти розвитку, описати диспропорції між наявним та потенційно досяжним рівнем розвитку, а також вибудувати прогностичні сценарії динаміки конкурентної поведінки у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Водночас, така порівняльна оцінка створює практичну основу для розроблення стратегічних управлінських рішень, спрямованих на масштабування існуючих конкурентних переваг, зміцнення позитивних трендів зростання, а також нівелювання або мінімізацію дестабілізуючих та негативних явищ, що формують загрози для стійкості бізнес-моделі, шляхом обґрунтованого впровадження стратегій підвищення ефективності, ринкової адаптивності, інноваційності та ресурсної оптимізації. При цьому фундаментальною методичною проблемою в процесі проведення оцінки

залишається вибір репрезентативного переліку показників, інструментів і методичних підходів вимірювання конкурентоспроможності, що повинні ґрунтуватися не на декларативних припущеннях, а на чітко вибудованій науково-теоретичній платформі, яка передбачає системне, науково аргументоване та глибинне розуміння економічної природи цієї категорії, її класифікаційних різновидів, логіки формування конкурентних властивостей, форм фактичного прояву ринкової поведінки, механізмів впливу на конкурентний статус та структури детермінуючих внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування, зміну чи посилення конкурентного потенціалу підприємства у ринковій системі в цілому.

Ключовою ознакою конкурентоспроможного підприємства виступає його спроможність оперативно й гнучко перебудовуватися відповідно до динамічних трансформацій зовнішнього ринкового середовища. Процес ефективної адаптації має ґрунтуватися на комплексному поєднанні інтелектуального потенціалу, техніко-технологічної оснащеності, організаційної досконалості, управлінської гнучкості та економічної стійкості, які в сукупності формують здатність підприємства утримувати та посилювати свої ринкові позиції в умовах невизначеності та постійних змін. З огляду на це, розширений та якісно сформований набір фахових компетентностей і їхній належний професійний рівень створюють для підприємства істотно сприятливіші умови для здобуття конкурентної переваги та успішного домінування у середовищі ринкового суперництва.

Конкурентний потенціал продукції є одним з ключових індикаторів, що формують і підтримують загальний рівень ринкової конкурентоспроможності підприємства, оскільки виступає фундаментом його здатності ефективно конкурувати в галузевому середовищі. Між здатністю продукції змагатися на ринку та конкурентним статусом самого підприємства простежується пряма, системна та причинно-наслідкова взаємозалежність, у межах якої сила ринкових позицій виробника значною мірою детермінується саме рівнем конкурентних характеристик пропонованого ним продукту. Відповідно,

стійкість і надійність конкурентного становища виробника базуються передусім на здатності його продукції відповідати ринковим вимогам краще, ніж альтернативи конкурентів, проте така властивість продукції, незважаючи на її визначальну роль, розглядається лише як обов'язкова передумова, а не як самодостатня гарантія повної конкурентоспроможності підприємства, оскільки, попри свою необхідність, не забезпечує її вичерпного досягнення без посилення інших управлінських, ресурсних та стратегічних компонент [31].

На рисунку 3.1 подано концептуальну модель стратегічного управління, яка спрямована на формування та довготривалу підтримку конкурентоспроможності підприємств.

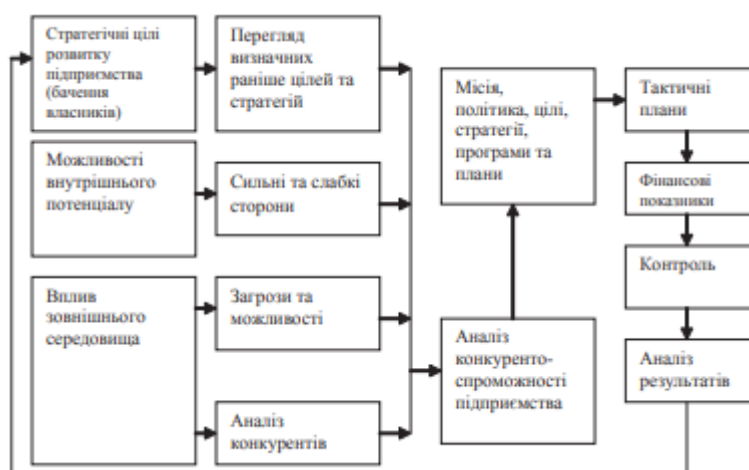


Рис. 3.1. Модель стратегічного управління підтримки конкурентоспроможності підприємств

Як ми можемо побачити з рисунка, дана модель орієнтована на забезпечення та посилення конкурентного статусу підприємства, та ґрунтується на застосуванні візуалізованих стратегічних карт, що відображають ієрархію довгострокових цілей, систему тактичних рішень і конфігурацію конкурентного потенціалу за кожним функціональним напрямом діяльності, з подальшим їх розгортанням у площину вимірюваних числових параметрів, які комплексно характеризують економічну результативність, ринкову ефективність та фінансову суб'єктність підприємства і його структурних одиниць, включно з оцінюванням їх здатності генерувати прибуток, забезпечувати належний рівень

рентабельності та підтримувати фінансову автономію як на рівні бізнес-системи в цілому, так і в межах окремих функціональних підрозділів і операційних сегментів діяльності.

Формування релевантної вибірки підприємств, що виступають ринковими суперниками, розглядається як критично значущий етап аналітичної роботи, оскільки рівень конкурентної спроможності підприємства може істотно змінюватися залежно від конкретного сегмента або локалізованої зони ринку, у межах яких воно функціонує, що зумовлює можливість одночасного поєднання високого конкурентного статусу на одному субринку та його часткової або повної втрати на іншому.

Визначені як конкуренти суб'єкти ринку мають відповідати низці системно значущих параметрів, що забезпечують коректність зіставлення та об'єктивність оцінювання, включно з розташуванням у межах одного регіонального ринку або в межах чітко окресленого територіального сегмента ділової активності, локалізованого на рівні населеного пункту, адміністративного району чи області, а також зіставленістю структури асортименту, його масштабів і багатовимірної глибини, у тому числі номенклатури товарів і спектра торговельних або сервісних пропозицій, що надаються споживачеві, перебуванням на відносно синхронних етапах життєвого циклу розвитку підприємства та збіжністю або порівнюваністю стратегічних цільових векторів довгострокового розвитку, використанням аналогічних механізмів і каналів дистрибуції, подібністю логіки просування продукції або послуг на ринок, а також рівнозначністю доступу до ключових ресурсів, відносною симетричністю умов формування ресурсного потенціалу, відсутністю інституційних або структурних преференцій, які створюють штучний конкурентний дисбаланс, та забезпеченням паритету можливостей щодо акумулювання, розгортання й розвитку ключових економічних, матеріально-технічних, кадрових та інвестиційно-фінансових ресурсів, що у підсумку дозволяють забезпечити належну основу для коректного визначення

меж конкурентного середовища та обґрунтованого позиціювання підприємства у структурі ринкової конкуренції [31].

Процес посилення конкурентного потенціалу у межах будь-якої сфери діяльності ґрунтується на впровадженні комплексу логічно узгоджених, поступальних і причинно взаємозалежних управлінських кроків, які формують єдину послідовну систему ринкового вдосконалення та стратегічної адаптивності підприємства (див. рис. 3.2).

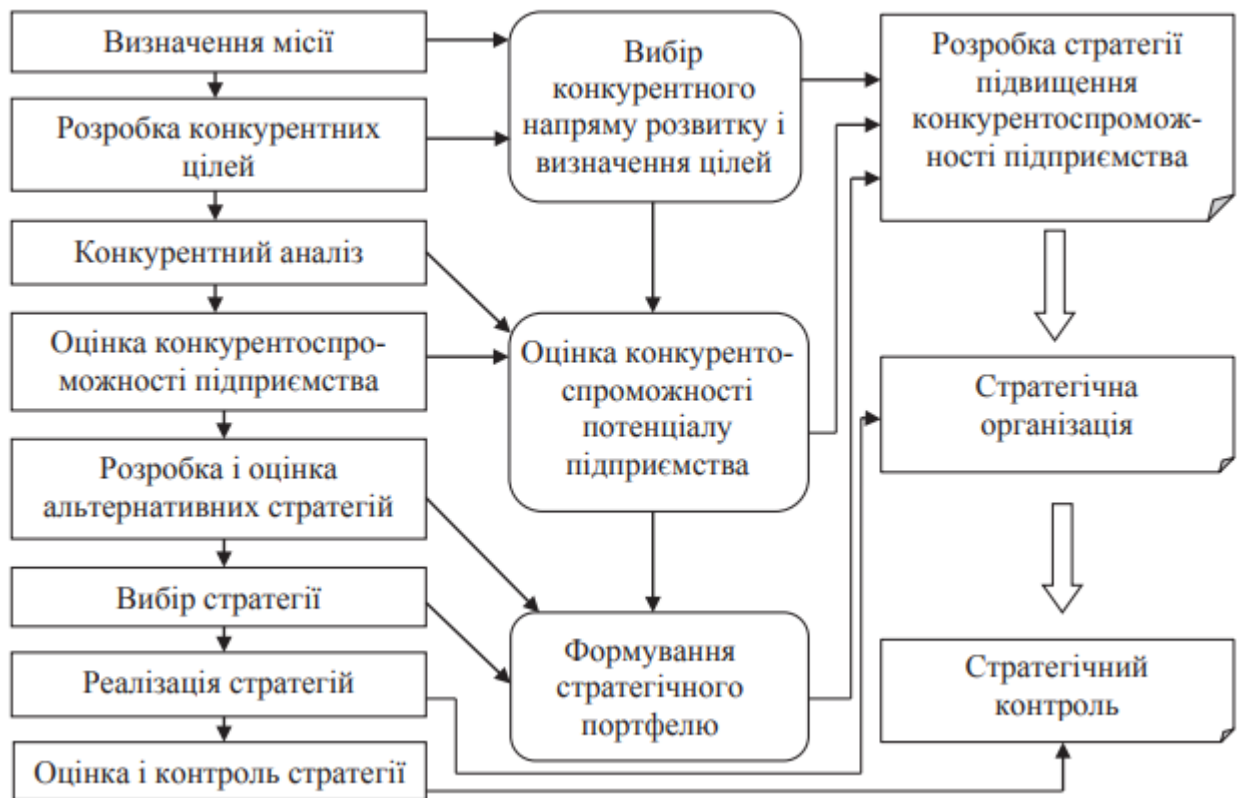


Рис. 3.2. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств

Як ми бачимо, подана вище схема репрезентує багаторівневу модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка ґрунтується на системній логіці послідовного розгортання управлінських процесів від етапу стратегічного усвідомлення місії до моніторингу її реалізації та контролю результативності. На верхньому рівні відправною точкою є блок «Визначення місії», що виконує концептуальну роль формування напрямку довгострокового управління, закладаючи основу для побудови конкурентних

цілей та аналітичних процедур. Прямо з цього блоку розгалужується наступний елемент – «Розробка конкурентних цілей», що демонструє логічний перехід від ідеологічних засад підприємства до цілевстановлення, яке повинно мати ринкову орієнтацію та відповідати стратегічному спрямуванню формування конкурентних позицій. Паралельно вводиться «Конкурентний аналіз», метою якого є збір і узагальнення інформації про галузеве та ринкове оточення, що надалі стає вхідною аналітичною базою для оцінювання потенціалу підприємства в контексті світових і локальних ринкових викликів.

Наступні алгоритмічні компоненти, а саме: «Оцінка конкурентоспроможності підприємства», «Розробка й оцінка альтернативних стратегій» та «Вибір стратегії» формують цілісний методичний контур оцінювання здатності підприємства конкурувати в заданих параметрах ринку. Ці елементи показують, що модель не лінійна, а інтегральна, де теоретична оцінка безпосередньо передує стратегічним рішенням, але й так само коригується каналами зворотного зв'язку. Окремо виділено етап «Реалізація стратегії» та «Оцінка і контроль стратегії», які разом завершують перший цикл стратегічного управління, але одночасно створюють петлю зворотної інформації, спрямовану до центрального блоку, що вказує на можливість ревізії прийнятого управлінського курсу на основі форс-мажорних або еволюційних змін ринкового середовища.

Три послідовні, вертикально вибудовані блоки – «Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства», «Стратегічна організація» та «Стратегічний контроль», які знаходяться в правій частині даної схеми, відображають організаційно-наглядний та моніторинговий напрям діяльності в структурі стратегічного менеджменту. Ці блоки демонструють проєкцію стратегії на рівень внутрішньої інституційної архітектури підприємства, формування систем контролю та постійний нагляд за їх виконанням, що має завершальний елемент – формування «Стратегічного портфелю підприємства». Даний елемент відображає сумарний наслідок аналізу, вибору і реалізації

стратегії, що акумулює всі ключові напрямки розвитку, інтегруючи фінансові, ринкові та операційні параметри в єдину стратегічну конфігурацію діяльності.

Особливістю моделі є присутність ряду взаємодоповнюючих стрілок, що спрямовані не лише вперед, але й між дотичними блоками, формуючи складну, рекурсивну структуру ухвалення рішень і перевірки їх коректності. Такий підхід демонструє модель стратегічного управління як безперервну систему коригування ринкового курсу, що передбачає постійне порівняння внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми змінними, адаптацію, пошук найоптимальнішої конфігурації конкурентної поведінки та посилення організаційної здатності підприємства утримувати стійкі ринкові позиції в довгостроковій перспективі.

3.2. Оптимізація механізму управління бізнесом у сфері нерухомості

У найзагальнішому розумінні термін «оптимізація» пояснюється як надання певному об'єкту, явищу чи процесу таких характеристик і параметрів, які забезпечують його найкраще, найбільш ефективно та сприятливе функціонування. Інакше кажучи, оптимізація означає вибір з усього спектра можливих рішень того варіанта, який найбільш повно відповідає поставленим вимогам і дозволяє досягти максимального результату за заданих умов.

Коли йдеться про оптимізацію будь-якого виду діяльності, варто враховувати, що вона може здійснюватися в різних площинах. Зокрема, виділяють два основні підходи, а саме процесний, який передбачає зосередження уваги на покращенні окремих стадій чи операцій, що входять до загального процесу виконання певної роботи, та другий – структурний, спрямований на удосконалення самої структури діяльності, її логічних складових та взаємозв'язків між напрямками, що дозволяє підвищити ефективність системи в цілому.

Оптимізація механізму управління бізнесом у сфері нерухомості постає як системне завдання, що передбачає одночасну трансформацію управлінських структур, бізнес-процесів, інформаційної інфраструктури та фінансових інструментів з метою підвищення ефективності операцій, скорочення

транзакційних витрат і максимізації вартості активів у довгостроковій перспективі. В умовах значної непевності макроекономічного, інституційного й безпекового характеру, притаманного українському ринку після 2021 року, оптимізація управління вимагає інтеграції сучасних підходів: переоцінки стратегії портфеля активів, впровадження PropTech та цифрових реєстрів, оновлення систем аналізу ризиків і впровадження адаптивних фінансових моделей, що враховують сценарії економічної нестабільності й регіональну неоднорідність попиту. Сучасні аналітичні огляди ринку свідчать про відновлення активності в деяких сегментах (зокрема у житловому будівництві у 2024 році) та одночасну трансформацію комерційних сегментів під впливом змін у попиті й поведінці орендарів, що підтверджує нагальність оптимізаційних заходів для збереження конкурентоспроможності бізнесу.

Обсяги введення житла зросли у 2024 році в ряді регіонів, що надає додаткові можливості для збільшення пропозиції, проте одночасні зміни в структурі попиту та поведінці орендарів, а також фрагментація ринкових умов потребують модернізації підходів до управління портфелями активів і операційними моделями компаній. Показово, що у 2024 році відзначався ріст введення житла та зростання цін у деяких містах, тоді як інші сегменти демонстрували стриманість або спад, що підкреслює необхідність інструментів локальної аналітики та гнучкого управління ресурсами.

Ці ринкові зміни ставлять управлінські завдання в площині оптимізації: по-перше, оптимізувати структуру портфеля проєктів за ризик-прибутковістю; по-друге, посилити аналітичні компетенції для прогнозування локального попиту та адаптації продукту; по-третє, зменшити операційні витрати шляхом цифровізації процесів й інтеграції з державними реєстрами; по-четверте, забезпечити фінансову стійкість через доступ до довгострокового фінансування і розумні стратегії хеджування ризиків. Результативність цих заходів підтверджується практиками окремих девелоперів та аналітикою галузі, які фіксують кращі показники у компаній із високим рівнем цифрової інтеграції та диверсифікованим фінансуванням [22].

Оптимізація управління розглядається як багаторівневий процес, що поєднує стратегічну переорієнтацію, реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження інформаційно-аналітичних систем і розвиток людського капіталу. На стратегічному рівні пропонується перехід від моделі «проект-орієнтованого» підходу до моделі «портфельного менеджменту», де кожен актив оцінюється не лише за внутрішньою рентабельністю, але й за роллю в диверсифікації ризиків, ліквідності та синергії з іншими активами. На операційному рівні доцільним є застосування Lean-підходів для оптимізації робочих процесів, автоматизації рутинних операцій і скорочення часу реакції на запити ринку. Інформаційна складова включає використання ВІ-систем, автоматизованого збору та обробки даних про продажі, оренду, експлуатаційні витрати і ризики, що забезпечує менеджменту можливість прийняття рішень на базі актуальної та уніфікованої інформації. На рівні фінансів оптимізацію досягають через поєднання традиційних банківських інструментів, інституційних кредитів і механізмів проектного фінансування, а також розвиток іпотеки як інструменту розширення платоспроможного попиту. Ці підходи мають підтримку в українській практиці й аналітиці, де підкреслюється важливість портфельного підходу та цифровізації як основних драйверів підвищення ефективності [23].

Центральною складовою оптимізації виступає цифрова трансформація бізнес-процесів. Впровадження MLS, CRM та PropTech-платформ дозволяє створити єдине інформаційне середовище для управління базою об'єктів, комунікацією з клієнтами, автоматизацією документообігу та аналітикою ринку. У контексті України практичне застосування таких рішень сприяє скороченню циклів продажу й оренди, підвищенню прозорості угод та зниженню транзакційних витрат, що особливо важливо в умовах фрагментованого попиту. Аналітичні звіти українських платформ зафіксували явну кореляцію між цифровою інтегрованістю підприємств і їх показниками швидкості реалізації активів та рівня задоволеності клієнтів. З погляду технічної реалізації, інтеграція з держреєстрами і застосування ГІС-інструментів для просторового

аналізу дозволяє вивести управління активами на якісно інший рівень точності та передбачуваності [22].

Оптимізований механізм управління неможливо уявити без системного підходу до управління ризиками. Це передбачає ідентифікацію ключових загроз (макроекономічні коливання, логістичні та постачальницькі ризики, регуляторна невизначеність, безпекові умови), кількісну оцінку їхнього впливу та впровадження превентивних заходів – від використання довгострокових контрактів з постачальниками й інструментів хеджування до створення фінансових буферів і диверсифікації ризикових активів. Крім того, сценарне планування, що включає негативні, базові та позитивні сценарії розвитку, має стати регулярною частиною стратегічного циклу. Практичні кейси українських компаній вказують на те, що підприємства, які застосовували сценарні аналізи та мали проєктне фінансування, показали кращу витримку у періоди волатильності [23].

Оптимізація вимагає трансформації організаційної структури та процесів прийняття рішень, зокрема впровадження метрик продуктивності, центру компетенцій для аналітики ринку та проєктного офісу для управління портфелем проєктів. Важливим елементом є підвищення кваліфікації персоналу у сферах цифрової аналітики, фінансового моделювання та управління ризиками; інвестування в навчання і залучення фахівців у сфері PropTech створює додаткову конкурентну перевагу. На практиці компанії, що інвестували в людський капітал та зміни структури управління, демонструють швидше впровадження інновацій та адаптацію до нових ринкових умов [32].

Українські аналітичні звіти і огляди ринку фіксують конкретні випадки, коли оптимізація механізму управління призводила до відчутних результатів: девелопери, які впровадили CRM і BI-платформи, скорочували час продажу квартир, а ті, хто застосовував портфельний підхід і проєктне фінансування, зменшували капітальні витрати і підвищували ліквідність портфеля.

Можна підсумувати, що оптимізація механізму управління бізнесом у сфері нерухомості має багатовимірний характер і повинна охоплювати

стратегічну реструктуризацію портфелів, реінжиніринг операційних процесів, цифрову трансформацію, вдосконалення систем управління ризиками та розвиток компетенцій персоналу. Для українських умов важливо поєднати портфельний підхід з локальною аналітикою попиту й ризиків, інтегрувати PropTech-інструменти з державними реєстрами, а також зміцнювати фінансову стійкість через різноманітні джерела довгострокового фінансування. До практичних рекомендацій належать створення Центру аналітики та управління портфелем, впровадження єдиної ВІ-платформи для моніторингу КРІ, регулярне сценарне тестування бізнес-моделі та інвестиції у цифрові компетенції персоналу. Ці кроки дозволять бізнесу підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити витрати на транзакції, підвищити лояльність клієнтів і, як наслідок, зміцнити конкурентоспроможність в умовах нестабільного ринку.

3.3. Прогнозування та перспективи розвитку конкурентного середовища на ринку землі та нерухомості України

Ринок землі та нерухомості України в останні роки зазнав кардинальних змін під впливом глибоких реформ і зовнішніх потрясінь. Відкриття ринку сільськогосподарських земель для фізичних осіб (громадян України) у 2021 році поклало край багаторічному мораторію на їх продаж, створивши принципово нове конкурентне середовище. Практично одразу на цей період припало повномасштабне військове вторгнення, яке істотно вплинуло на функціонування як земельного, так і житлового ринку. У цих умовах особливої уваги набуває питання конкурентного середовища: наскільки активно діють учасники ринку, чи не формуються монополії, як війна змінила баланс сил, та які перспективи розвитку конкуренції в майбутньому. Актуальність теми зумовлена тим, що ефективне конкурентне середовище є запорукою раціонального використання земельних ресурсів, справедливого ціноутворення і доступності нерухомості для населення, а отже – важливим чинником економічного відновлення держави.

Перспективи розвитку конкурентного середовища на ринку землі пов'язані насамперед з подальшою реалізацією земельної реформи та очікуваним розширенням кола гравців. З 1 січня 2024 року було скасовано обмеження на участь юридичних осіб на ринку сільськогосподарських земель, завдяки чому українські компанії отримали право купувати землю сільськогосподарського призначення для використання у власних намірах. Цей крок знаменує початок другого етапу реформи, який, за оцінками експертів, суттєво посилить конкуренцію. Багато аграрних підприємств та інвестфондів свідомо відклали покупки до 2024 року, щоб увійти на ринок саме як юридичні особи і мати змогу концентрувати більші банки землі [33]. Як наслідок, вже в перші місяці 2024 року ринок відчув притік нового капіталу: з'явилися нові гравці – не лише агровиробники, а й інші компанії, що розглядають землю як інвестиційний актив. За неповний 2024 рік (станом на грудень) було укладено понад 104 тис. земельних угод на площу понад 314 тис. га – фактично більше, ніж за попередні два роки разом узяті. Сукупно за чотири роки реформи кількість угод зросла у 3,5 раза проти стартового періоду [34]. Це вибухове зростання стало можливим попри воєнні ризики, що підкреслює високий відкладений попит і зацікавленість великого бізнесу у земельних активах України. Важливо, що законодавці зберегли незмінним графік реформи, відхиливши спроби перенести допуск юридичних осіб на пізніший термін. Таким чином, уже сьогодні можна говорити про новий рівень конкуренції: на ринку присутні і дрібні фермери, і великі агрохолдинги (через афільовані структури), і фінансові інвестори, що формує широку базу для торгів [33].

Цінові прогнози на найближчу перспективу залишаються помірно оптимістичними. За оцінками фахівців, у 2025 році ринок землі має продовжити висхідний тренд: очікувалося збільшення середніх цін і орендних ставок на 8–10% у доларовому еквіваленті (15–20% в гривні) на рік. Особливо це стосується центральних областей, де історично висока концентрація агробізнесу і родючі ґрунти. Оскільки кількість привабливих незайнятих ділянок не збільшується, а подекуди навіть скорочується (через окупацію,

замінування, деградацію земель) – конкуренція за якісні землі загострюватиметься, створюючи додатковий тиск на ціни. Вже зараз спостерігається, що у місцевостях, де працюють кілька потужних аграріїв, при появі на продаж нового паю між ними розгортається торг, який піднімає ціну, тоді як в районі монопольного впливу одного орендаря таких ефектів немає. Отже, з приходом великого капіталу земельний ринок стає ближчим до повноцінної конкуренції, і це, згідно з теорією та практикою, веде до підвищення капіталізації активу.

Окремим фактором впливу є ринок оренди землі, який тісно пов'язаний з ринком продажів. Проведення прозорих онлайн-аукціонів для оренди державних та комунальних угідь показало, що аграрії готові платити суттєво вищі ставки, ніж це було за старої практики прямих договорів. За даними Мінагрополітики, конкуренція на аукціонах підняла орендну плату в окремих випадках до 20–50% вище стартових рівнів [35]. Це означає, що надалі приватні власники землі також переглядатимуть умови оренди, що зробить володіння землею ще більш вигідним і стимулюватиме нові покупки з інвестиційною метою. Високі орендні ставки фактично зменшують строк окупності вкладень у землю: нині купівля паю може окупитися орендним доходом менш ніж за 5 років, що є дуже привабливим показником для інвесторів. Відтак, можна очікувати подальшого притоку капіталу в земельний ринок, у тому числі через кредитування під заставу землі. Номінальна капіталізація ринку з моменту його відкриття вже зросла орієнтовно на 179 млрд грн, відкриваючи додаткові можливості для залучення фінансування аграріями. Хоча поки частка землі як забезпечення кредитів невелика (близько 10% нових агрокредитів мають заставою землю), цей сегмент буде розвиватися, особливо зі збільшенням довіри банків до ринкової оцінки ділянок [36].

Найбільшим потенційним каталізатором змін на ринку землі є закінчення війни. Перемога України та відновлення стабільності здатні багаторазово підсилити інвестиційну активність. Учасники ринку переконані, що після усунення воєнних активностей на території України відбудеться справжній

«бум» на землю – як для відновлення агровиробництва, так і з боку нових учасників, у тому числі, не виключення, іноземних інвесторів [35]. Правовий режим для іноземців наразі залишається обмеженим (їх допуск потребує всеукраїнського референдуму), але в перспективі кількох років не виключено появу структур, через які іноземний капітал зможе заходити на цей ринок (наприклад, через українські дочірні компанії або спільні фонди розвитку). Земельна реформа триває навіть у складних умовах війни, і це підкреслює її стійкість та незворотність. Основні завдання найближчого часу – забезпечити належне функціонування державних реєстрів (які постраждали від кібератак), гарантувати прозорість угод та підтримати реформи, що спрямовані на дерегуляцію і захист прав власності. Виконання цих умов дозволить ринку землі повністю розкрити свій потенціал. За прогнозами аналітиків, у разі сприятливого розвитку подій, загальна вартість сільськогосподарських земель в Україні може зрости приблизно на 40% у середньостроковій перспективі, піднявши ринкову капіталізацію земельного банку майже до 50 млрд доларів. Це означатиме появу величезного ліквідного активу, який зможе стати рушієм кредитування агросектору та економічного зростання [34].

Як ми можемо узагальнити з інформації, поданої вище, перспективи конкурентного середовища на ринку землі у найближчі роки є досить позитивними. Ринок вступає у фазу активного розвитку: збільшується кількість учасників, зростають обсяги угод і ціни, поглиблюється інтеграція фінансових механізмів (кредитування, інвестиційні фонди). Держава зі свого боку отримує вигоди у вигляді вищих доходів громад (через податки та орендну плату), а громади – стимул до раціональнішого розпорядження землями [37]. Умовою успішної реалізації цих перспектив є збереження прозорих правил гри та недопущення надмірної концентрації земель в одних руках шляхом антимонопольного контролю. Якщо і надалі конкурентні продажі та аукціони будуть пріоритетним механізмом розподілу земель, то ринок збереже високу конкуренцію. Після перемоги України, коли ризики знизяться, ринок землі може стати одним з драйверів економічного стрибка – з притоком як внутрішніх, так і

зовнішніх інвестицій, технологічним оновленням агросектору та зростанням продуктивності в цілому.

Якщо аналізувати більш детально саме ринок нерухомості, то, слід відзначити, що попри нинішню складну ситуацію, учасники ринку нерухомості України загалом налаштовані оптимістично щодо середньострокових перспектив. Опитування профільних компаній свідчить, що понад 77% девелоперів планують розпочинати нові проєкти найближчим часом, ще біля 12% висловлюють часткову готовність до цього кроку, і лише менш ніж 10% не мають таких планів. Це надзвичайно показово: бізнес фактично очікує поживлення ринку і готується зайняти свою нішу в майбутньому відновленні. Однією з ключових перспектив є повоєнна відбудова зруйнованого житла та інфраструктури. План відновлення України, який обговорюється на державному та міжнародному рівнях, передбачає залучення значних інвестицій у житлове будівництво. Очікується, що до відновлення долучаться не лише вітчизняні будівельні фірми, а й потужні закордонні компанії, для яких український ринок стане привабливим через великий обсяг замовлень. Уряд уже працює над спрощенням процедур та імплементацією європейських будівельних норм, аби полегшити вхід інвесторів. Таким чином, можна прогнозувати посилення конкуренції на ринку нерухомості після війни як за капітал (боротьба за фінансування проєктів від держави, міжнародних фондів, банків), так і за споживача (велика пропозиція нового житла конкуруватиме за покупця якістю, ціною і умовами) [38].

Структура попиту на житло в перспективі також може змінитися, що формуватиме нові підсегменти конкуренції. Ймовірно, зросте запит на сучасне енергоефективне житло з укриттями та автономними системами – девелопери, які першими запропонують такі проєкти, матимуть конкурентну перевагу. Крім того, розвиток інститутів спільного інвестування (наприклад, фонди нерухомості, краудфандингові платформи для будівництва) дозволить залучати кошти населення і діаспори у відбудову, що створить нові моделі конкуренції – не лише за кінцевого покупця, але й за дрібного інвестора. Ринок оренди, своєю

чергою, також може отримати поштовх: багато людей, втративши житло, будуть орієнтуватися на довгострокову оренду, а це ніша для професійних гравців (орендні будинки, керуючі компанії), яких раніше майже не було в Україні.

Щодо цінових перспектив, то експерти наразі обережні у прогнозах. Поки триває війна, не очікується різкого зростання цін на житло – попит занадто залежний від безпекової ситуації та доходів населення. До прикладу, на вторинному ринку у 2024 році було зафіксовано лише +3% до кількості угод у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про певну стабілізацію на «дні» ринку. Проте у післявоєнний період можливий швидкий ціновий ріст, особливо в регіонах, де виникне будівельний бум через відбудову. Вже зараз закладаються передумови для цього: наприклад, дефіцит якісного житла та зростання вартості будівельних матеріалів. Водночас, конкуренція між численними забудовниками може частково стримувати ціни – принаймні на початковому етапі відбудови, коли фінансування житла йтиме за державними програмами з фіксованими кошторисами. Надалі, з відновленням економіки і поверненням населення, очікується ринкове вирівнювання цін та активізація купівельної спроможності. Банківська система України готується розширювати іпотечне кредитування: Національний банк вже сигналізує про готовність знижувати облікову ставку в міру уповільнення інфляції, що зробить кредити дешевшими. Це означає, що за декілька років іпотека може стати масовішою, ніж була до війни, і слугувати каталізатором попиту на нерухомість. У конкурентному середовищі це стимулюватиме забудовників до нарощення обсягів будівництва, адже з'явиться більше потенційних покупців із фінансуванням.

Важливим чинником перспектив є політика держави щодо містобудування та регулювання ринку. Наразі впроваджуються реформи, які покликані знизити корупційні ризики і забезпечити чесну конкуренцію між забудовниками. Якщо ці заходи будуть реалізовані повністю, вихід на ринок нових гравців (у тому числі міжнародних) спроститься, а отже конкуренція посилиться в бік якості [19].

Отже, перспективи конкурентного середовища на ринку нерухомості України нерозривно пов'язані з повоєнним відновленням та економічним зростанням. У короткостроковій перспективі ринок ще залишатиметься складним: доти, доки тривають бойові дії, значна невизначеність стримуватиме як покупців, так й інвесторів. Проте уже закладаються підвалини для майбутнього підйому. Найбільші гравці галузі консолідували ресурси і готуються до реалізації нових проєктів, ринок праці в будівництві стабілізувався, держава та міжнародні партнери планують фінансування житлових програм. Очікується, що після війни в Україну зайдуть значні обсяги інвестицій, у тому числі в сектор нерухомості – це буде потужний поштовх для конкуренції, адже за реалізацію проєктів змагатимуться і локальні, і глобальні компанії. Умови такої конкуренції визначатимуться прозорістю правил та гарантіями прав власності. Якщо вдасться мінімізувати бюрократію і забезпечити верховенство права, то український ринок нерухомості може стати одним з найдинамічніших у Східній Європі, з темпами росту, пропорційними масштабам післявоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У даному розділі ми змогли всебічно розглянути ключові напрями та інструменти формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості України, що дозволило сформуванню цілісного бачення стратегічних, організаційних і прогностичних засад підвищення ефективності функціонування підприємств у цій сфері.

Проведений аналіз стратегічних підходів засвідчив, що забезпечення конкурентоспроможності на ринку землі та нерухомості неможливе без розроблення багаторівневої системи управління, яка охоплює визначення місії підприємства, постановку цілей, побудову моделі стратегічних рішень і формування стратегічного портфеля. Представлена у роботі модель демонструє, що конкурентоспроможність формується не як разовий результат, а як постійний процес адаптації, коригування стратегічних намірів та узгодження

внутрішнього потенціалу підприємства зі змінами у зовнішньому середовищі. Таким чином, стратегічне управління постає основою стійкої ринкової позиції підприємства, підсилюючи його здатність прогнозувати, реагувати й випереджати ринкові тренди.

У свою чергу, оптимізація механізму управління бізнесом у сфері нерухомості є системною трансформацією, яка охоплює перегляд управлінських структур, цифровізацію бізнес-процесів, формування сучасної інформаційної інфраструктури та вдосконалення фінансових механізмів. Підприємства, що впроваджують CRM- і BI-платформи, застосовують портфельний підхід, використовують проєктне фінансування та інвестують у цифрові компетентності персоналу, досягають значно кращих результатів у скороченні транзакційних витрат, підвищенні ліквідності активів та зростанні ефективності операцій. Аналіз показує, що в умовах українського ринку оптимізаційні процеси мають не лише економічну, а й адаптивну функцію, забезпечуючи стійкість бізнесу в умовах волатильності, регуляторних змін та безпекових ризиків.

Було доведено, що конкурентне середовище ринку землі та нерухомості формується під впливом трансформаційних чинників, серед яких особливу роль відіграють впровадження земельної реформи, зміна структури попиту, а також наслідки повномасштабного вторгнення на території України. Попри наявні виклики, ринок зберігає потенціал для подальшого розвитку, що підтверджується поступовим відновленням активності великих девелоперів, консолідацією капіталу та планами щодо масштабної післявоєнної відбудови. У перспективі, за умови підвищення прозорості інституцій, зміцнення гарантій прав власності та зменшення адміністративних бар'єрів, український ринок землі та нерухомості може стати одним з найдинамічніших, а рівень конкуренції може істотно зрости за рахунок долучення нових гравців, у тому числі міжнародних.

Як підсумок, варто зазначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері землі та нерухомості потребує гармонійного поєднання

стратегічного бачення, технологічної та структурної модернізації бізнес-процесів, а також системного врахування прогностичних тенденцій. Лише комплексна реалізація цих підходів здатна забезпечити довгострокову стійкість, адаптивність та здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах глибоких економічних, інституційних і соціально-політичних трансформацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній магістерській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних, методологічних, аналітичних та прикладних аспектів формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості України. На основі здійсненого аналізу, обґрунтовано ключові закономірності функціонування ринку, визначено чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємств, а також сформовано напрями підвищення ефективності господарської діяльності в умовах структурних реформ, нестабільності та трансформаційних процесів національної економіки.

Було досліджено сутність конкурентоспроможності бізнесу, її структуру та фактори формування, що дало змогу визначити конкурентоспроможність як багатовимірну інтегральну характеристику здатності підприємства забезпечувати стійке функціонування й розвиток у мінливих ринкових умовах. Установлено, що конкурентоспроможність формується під впливом зовнішніх (державне регулювання, ринкова кон'юнктура, нормативно-правові вимоги, соціально-економічні умови) та внутрішніх (якість менеджменту, кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, інноваційність процесів) чинників. Теоретичний аналіз моделей оцінювання конкурентоспроможності дав підстави стверджувати, що оптимальним підходом є поєднання матричних, індексних та аналітичних методів, що забезпечує комплексне відображення ринкових позицій підприємства.

Проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку землі та нерухомості України, завдяки чому вдалось з'ясувати, що запуск ринку землі у 2021 році та його подальший розвиток у воєнний період, формують нові підходи до конкуренції, інвестування та управління активами. Як результат, ринок демонструє стійкість та позитивну динаміку: середня вартість гектара зросла майже на 60%, обсяг інвестицій перевищив 30 млрд грн, а кількість угод збільшилась на 13%. Тим не менш, ідентифіковано низку проблем, що уповільнюють розвиток конкурентного середовища: регуляторні суперечності, недостатня інституційна прозорість, значні ризики, пов'язані з безпековою

ситуацією, а також суттєва регіональна нерівномірність рівня ринкової активності. Визначено, що ці фактори зумовлюють необхідність структурної модернізації ринку та впровадження системних інструментів його удосконалення.

Останній розділ роботи був спрямований на визначення стратегічних, організаційних та прогнозних механізмів підвищення конкурентоспроможності бізнесу, на основі чого було доведено, що тим міцним стержнем для ефективного розвитку підприємств є побудова комплексної моделі стратегічного управління, що включає формування місії, стратегічних цілей, багаторівневої системи рішень та стратегічного портфеля. Оптимізація механізму управління передбачає цифровізацію процесів, модернізацію організаційної структури, розвиток ризик-менеджменту, впровадження PropTech-технологій, удосконалення інформаційно-аналітичних систем. Прогноз розвитку ринку дозволяє стверджувати, що за умов підвищення прозорості, спрощення процедур, зміцнення правових гарантій для власників та інвесторів, ринок нерухомості України має потенціал стати одним із найдинамічніших у Східній Європі.

Таким чином, конкурентоспроможність бізнесу на ринку землі та нерухомості формується як результат взаємодії стратегічних управлінських рішень, ефективного використання ресурсів, здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх умов та рівня їх цифрової й інституційної зрілості.

З метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості, доцільним є комплексне впровадження стратегічних, організаційних, технологічних та інституційних заходів, що забезпечать збалансований розвиток ринку та ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах. Насамперед, підприємствам необхідно поглиблювати підходи до стратегічного управління, формуючи інтегровані стратегічні моделі, які враховують темпи трансформації ринку, ризики воєнного часу, зміни регуляторної політики та особливості просторового розвитку територій. Важливим напрямом удосконалення є подальша цифровізація бізнес-процесів

та ринкових операцій через активне впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, зокрема CRM-, GIS-, BI- та PropTech-технологій, що дозволяють підвищити точність управлінських рішень, зменшити транзакційні витрати та забезпечити відкритість і прозорість ринкових даних.

Окремої уваги потребує вдосконалення нормативно-правового поля функціонування ринку землі та нерухомості, що передбачає усунення регуляторної фрагментації, спрощення процедур здійснення угод, підвищення інституційних гарантій прав власності та зміцнення довіри інвесторів. Не менш важливим є розширення фінансово-інвестиційної інфраструктури, зокрема розвиток проєктного фінансування, інвестиційних фондів, земельних трастів та кредитних механізмів підтримки малого і середнього бізнесу, що сприятиме активізації інвестиційних потоків та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Для забезпечення сталого розвитку ринку необхідно також підвищувати кадровий потенціал підприємств шляхом розвитку компетенцій у сфері земельного менеджменту, ринкової аналітики, цифрових технологій, оцінювання ризиків та управління інвестиційними проєктами. Доцільним є створення спеціалізованих аналітичних підрозділів, здатних здійснювати постійний моніторинг ринкової ситуації й забезпечувати ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Важливою перспективою є сприяння післявоєнній відбудові ринку через стимулювання інвестиційної активності, розвиток інфраструктури, оновлення фондів нерухомості та залучення міжнародної фінансової допомоги. Підвищення прозорості ринку має ґрунтуватися на створенні уніфікованих систем доступу до інформації про земельні ресурси, ринкові операції та динаміку вартості активів, що забезпечить рівні конкурентні умови та підвищить якість стратегічного планування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пуцентейло П. Р. Конкуентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції: стаття. – 2014. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2015_4.pdf
2. Кадирус І. Г. Конкуентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають: стаття. – 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
3. Сутність категорії «конкуентоспроможність». URL: <https://buklib.net/books/23860/>
4. Київська школа економіки (KSE). Земельний ринок в Україні: аналітичний огляд II кварталу 2024. – Київ, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/land_review_Iiq_ua.pdf?utm_source=chatgpt.com
5. Київська школа економіки (KSE). Земельний ринок в Україні. Огляд за січень-грудень 2024 р. – Київ, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zemelniy-rinok-v-Ukrayini.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. LUN.UA. Щоквартальні звіти ринку нерухомості (Підсумки 2024; звіти 2025). – Київ, 2024 – 2025. URL: <https://lun.ua/misto>
7. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні публікації: будівництво, індекси цін на житло (2024 – 2025). – Київ, 2024–2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. DOM.RIA (DIM.RIA). Аналітика ринку нерухомості: річні та щомісячні огляди (2024 – 2025). – Київ, 2024 – 2025. URL: <https://dom.ria.com/uk/>
9. GISUveson. Аналіз ринку торгової нерухомості України (IV квартал 2024 – I квартал 2025). – Київ, 2025. URL:

https://gisuvecon.com/main/68/analiz-rinku-torgovoyi-neruhomosti-ukrayini-2024-1-kvartal-2025/?lang=en&utm_source=chatgpt.com

10. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку: стаття. – 2021. URL:

https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf?utm_source=chatgpt.com

11. Вороненко І. В. Інноваційний розвиток в умовах цифровізації: застосування DEA та ін. методів: стаття. – «Економіка і держава». – 2022. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/9.pdf

12. Вороненко І. В. Моделювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності на основі DEA: приклади застосування: стаття. – 2022. URL:

https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3684?utm_source=chatgpt.com

13. На 60% зросла ціна гектара землі з моменту відкриття ринку землі. Де в Україні найдорожча земля? URL:

<https://opendatabot.ua/analytics/land-2025>

14. Ринок землі в Україні. Відкрита статистика щодо угод по земельним ділянкам по всім областям. URL:

<https://opendatabot.ua/open/land>

15. Верстюк І. С. Земля і гроші. Наскільки зростає вартість гектара та якою вона буде найближчими роками. – Київ, 2025. URL:

https://hromadske.ua/ekonomika/246746-zemlia-i-hroshi-naskilky-zrostaye-vartist-hektara-ta-iakoiu-vona-bude-nayblyzchymy-rokamy?gad_source=1&gad_campaignid=10747701738&gbraid=0AAAAACVRZnpY07nC51I4UU_nP1AsOiqEf&gclid=CjwKCAiAoNbIBhB5EiwAZFbYGNz2STpR-RMIFx1_nD320VyBWR9NPLfI91iqB5FAu_pW7JzNVEggjRoCPtcQAvD_BwE

16. Ковтун М. В. Становлення та розвиток ринку житла України в умовах ринкових перетворень. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. 2014. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_57.pdf
17. Мухін О.О. Ринок нерухомості України: економічні та регіональні аспекти: Автор еф. дис. канд. екон. наук / Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. К., 2005. 25 с.
18. Ринок нерухомості та його інфраструктура. URL: mailto:https://pidru4niki.com/14051003/politekonomiya/rinok_neruhomosti_y_ogo_infrastrukt
19. Хома Р., Федірко А. Ринок житлової нерухомості в Україні: виклики, адаптація та нові можливості. – Київ, 2025. URL: https://www.ey.com/uk_ua/insights/strategy-transactions/residential-market-overview-in-ukraine
20. Крос Т. Перспективи інвестицій у нерухомість в Україні після війни. URL: <https://myfinance.co.ua/analityka/perspektyvy-investytsiy-u-nerukhomist-v-ukraini-pislia-viyny-2463/>
21. ГІС «Увекон». Ринок нерухомості Івано-Франківська: аналітика станом на липень 2025 року. URL: <https://gisuvecon.com/main/118/rinok-neruhomosti-ivano-frankivska-analitika-stanom-na-lipen-2025-roku/>
22. LUN. Підсумки ринку нерухомості 2024: щоквартальні огляди. – Київ, 2024. URL: <https://lun.ua/misto/2024>
23. Kyiv School of Economics (KSE). Land Market Review Ukraine, Q2 2024. – Київ, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/land_review_Hq_ua.pdf
24. DOM.RIA. Аналітика ринку нерухомості (огляди 2024 – 2025). – Київ, 2024 – 2025. URL: <https://dom.ria.com/>

25. GISUvecon. Аналіз ринку торгової нерухомості України (IV 2024 – I 2025). – Київ, 2025. URL: <https://gisuvecon.com/main/68/analiz-rinku-torgovoyi-neruhomosti-ukrayini-2024-1-kvartal-2025/>
26. Салига К. Додаткові аналітичні публікації з питань оцінки конкуренції і методик. Методи конкурентоспроможності підприємств. – «Economy & Society», 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541>
27. KSE. Final report 1 year (Land Market). – Київ, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/final_report_1year.pdf
28. DOM.RIA. Стан ринку нерухомості влітку 2024: підсумкове дослідження. – Київ, 2024. URL: <https://dom.ria.com/uk/news/stan-rinku-nerukhomosti-vlitku-2024-pidsumkove-doslidzhennya-dim-ria-259451.html>
29. Державна служба статистики України (Держстат). Показники щодо початку та завершення будівництва (2018 – 2024). – Київ, 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/releases/pokaznyky-shchodo-pochatku-ta-zavershennya-budivnytstva-0>
30. Interfax-УКРАЇНА. Введення житла в Україні у 2024 р. зросло на 21,1% – Держстат. – Київ, 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1051629.html>
31. Л. О. Чорна, Н. Ю. Чорна. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. – 2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/5.pdf
32. Офісний ринок Києва у першому півріччі 2025: стійкість сегменту та його основних показників попри безпрецедентне скорочення загальної пропозиції. – Київ, 2025. URL: <https://expandia-ukraine.com/uk/ofisnyj-rynok-kyyeva-u-pershomu-pivrichchi-2025-stijkist-segmentu-ta-jogo-osnovnyh-pokaznykiv-popry-bezpretsedentne-skorochennya-zagalnoyi-propozytsiyi>

33. Ринок землі: чого варто чекати у 2023 році. – 2023. URL:
<https://agroportal.ua/news/ukraina/rinok-zemli-chogo-var-to-chekati-u-2023-roci>
34. Близько 300% зростання угод із початку роботи ринку землі: прогнози на 2025 рік. – 2025. URL:
<https://uland.ua/blizko-300-zrostannya-ugod-iz-pocatku-roboti-rinku-zemli-prognozi-na-2025-rik#:~:text=%D0%A3%202024%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%88%D1%96,%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83>
35. Що буде з цінами на землю в Україні: прогнози експертів. – 2024. URL:
<https://www.rbc.ua/rus/news/shcho-bude-tsinami-zemlyu-ukrayini-prognozi-1730276894>
36. Де і за скільки продавали землю у 2023 році. – 2024. URL:
<https://kurkul.com/spetsproekty/1552-de-i-za-skilki-prodavali-zemlyu-u-2023-rotsi#:~>
37. У 2023 році ринок землі зріс на 58% проти 2022 – огляд. – 2024. URL:
<https://landlord.ua/news/u-2023-roczy-rynok-zemli-zris-na-58-proty-2022-oglyad/#:~:text=,15%25%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%20%D1%80%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%85>
38. Ринок нерухомості України: виклики війни та перспективи розвитку. Дослідження URE Club. – 2025. URL:
https://propertytimes.com.ua/retail_property/rinok_neruhomosti_ukrayini_vikli_ki_viyni_ta_perspektivi_rozvitku_doslidzhennya_ure_club#:~:text=%

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Формування конкурентоспроможності бізнесу на ринку землі та нерухомості».

Обсяг пояснювальної записки: 82 аркуші.

15.12.25 рік

(дата)

(підпис студента)