МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

Кафедра девелопменту та просторового планування

Допустити до захисту

Завідувач кафедри_____
(підпис)
Чудовська В. А.
(прізвище та ініціали)

"___" _____ 20___ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему:

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗМІЦНЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ)

MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE AND WAYS TO STRENGTHEN IT (USING THE EXAMPLE OF A REAL ESTATE AGENCY)

Виконала: студентка IV курсу,
групи МО-23-1Л
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент»
Васинчак Вікторія
Vasynchak Victoria
Керівник к.е.н., доц. Старко І. Є.

Київ 2026

Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»

Кафедра девелопменту та просторового планування
Освітньо-кваліфікаційний рівень БАКАЛАВР
Спеціальності 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
(підпис)
_____
(прізвище та ініціали)
“____” _____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ

Васинчак Вікторії Вікторівні

Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її зміцнення (на прикладі агентства нерухомості)
керівник роботи Старко Ірина Євгенівна к.е.н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від “30” 03 2026 року № 04-04/83
2. Строк подання студентом роботи 08.06.2026 року
3. Вихідні дані до роботи теоретичні матеріали з літературних джерел за темою дослідження, матеріали з відкритих джерел інформації, самостійно зібрані дані на підприємстві.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та методичні підходи до її вимірювання. Суб’єкти ринку нерухомості та оцінювання конкурентоспроможності агентства нерухомості. Шляхи зміцнення конкурентоспроможності та удосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Фактори впливу на конкурентоспроможність послуги. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Структура ринку ріелторських послуг у сфері житлової нерухомості. Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТзОВ «Realty Group» за 2022-2024 рр. Вартість надання послуг агентствами нерухомості. Переваги і недоліки компаній-конкурентів. Матриця SWOT-аналізу підприємства ТзОВ «REALTY GROUP». Порівняльна характеристика ТОВ «REALTY GROUP» та його основних конкурентів. Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «REALTY GROUP». Оцінка рівня конкурентноздатності досліджуваного агентства ТзОВ «REALTY GROUP» в порівняні з основними конкурентами. Система управління

конкурентоспроможністю підприємства. Процес формування конкурентної стратегії підприємства.

6. Дата видачі завдання 31.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів атестаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	**Вступ**	**01.04-06.04.2026**	
2	**Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та методичні підходи до її вимірювання**	**07.04-17.04.2026**	
3	**Розділ 2. Суб'єкти ринку нерухомості та оцінювання конкурентоспроможності агентства нерухомості**	**18.04-30.04.2026**	
4	**Розділ 3. Шляхи зміцнення конкурентоспроможності та удосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві**	**01.05-12.05.2026**	
5	**Висновки та список використаних джерел**	**13.05-16.05.2026**	
6	**Перевірка роботи на плагіат**	**18.05-27.05.2026**	
7	**Підготовка презентації**	**28.05-29.05.2026**	
8	**Оформлення роботи, отримання рецензій**	**01.06-03.06.2026**	
9	**Попередній захист роботи**	**04.06-05.06.2026**	
10	**Захист роботи**	**11.06-12.06.2026**	

Студентка _____ **Васинчак В. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Старко І. Є.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист роботи
від «___» _____ 20__ року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Обсяг роботи становить 94 сторінки, включаючи 18 таблиць, 8 рисунків, 36 джерела використаної літератури, 2 додатки.

У першому розділі охарактеризовано економічний зміст і значення конкурентоспроможності. Систематизовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Описано методику SWOT-аналізу, який є одним із інструментів визначення конкурентоспроможності.

У другому розділі роботи описано тенденції розвитку ринку нерухомості в Україні, які пов'язані з воєнними діями, акцентовано, що від прогнозів розвитку ринку нерухомості прямо залежить успішність роботи агентств нерухомості. Зроблено аналіз показників фінансового стану ТзОВ «Realty Group», охарактеризовано рівень його конкурентоспроможності. Запропоновано освоїти сегмент ринку, на якому ще мало працюють конкуренти ТзОВ «Realty Group».

У третьому розділі роботи обґрунтовано заходи, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства. Ці заходи пов'язані із кращим інформуванням про послуги ТзОВ «Realty Group», його переваги, залучення ширшого кола клієнтів. Заходи передбачають створення власного сайту, використання різних методів просування послуг, формування системи управління конкурентоспроможністю, дотримання етичного кодексу ріелторами.

На основі одержаних результатів дослідження зроблені висновки та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренти, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, SWOT-аналіз, ринок нерухомості, агентство нерухомості.

ABSTRACT

The volume of work is 94 pages, including 18 tables, 8 figures, 36 sources of used literature, 2 appendices.

The first chapter describes the economic meaning and value of competitiveness. Systematized methodical approaches to assessing the competitiveness of enterprises. The method of SWOT analysis, which is one of the tools for determining competitiveness, is described.

The second section of the work describes the trends in the development of the real estate market in Ukraine, which are related to military operations, emphasizing that the success of the work of real estate agencies directly depends on the forecasts of the development of the real estate market. An analysis of the indicators of the financial condition of "Realty Group" LLC was made, and the level of its competitiveness was characterized. It is proposed to develop a segment of the market in which few competitors of Realty Group LLP operate.

The third section of the work substantiates the measures that will help to increase the competitiveness of the enterprise. These measures are related to better informing about the services of Realty Group LLC, its advantages, attracting a wider range of customers. The measures include creating your own website, using various methods of promoting services, and creating a competitiveness management system.

On the basis of the research results, conclusions and proposals are made to increase the competitiveness of the enterprise.

Key words: competitiveness, competitors, competitive advantages, competitiveness management, SWOT analysis, real estate market, real estate agency.

ЗМІСТ

ВСТУП…….7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИМІРЮВАННЯ … 10
1.1. Місце і значення конкурентоспроможності підприємства в системі ринкових відносин …… 10
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства ..19
1.3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу та визначення конкурентоспроможності ……. 24
Висновки до розділу 1 ……...30
РОЗДІЛ 2. СУБ'ЄКТИ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ ……. 32
2.1. Загальна характеристика ріелторських послуг та тенденції її розвитку в Україні ……..……... 32
2.2. Характеристика діяльності та конкурентні особливості ТзОВ «REALTY GROUP» на ринку нерухомості ……..... 37
2.3. Визначення конкурентоспроможності агентства нерухомості ТзОВ «REALTY GROUP» …….48
2.4. Перспективи освоєння ТзОВ «Realty Group» нового сегменту ринку для підвищення конкурентоспроможності ……55
Висновки до розділу 2 ……...58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……60
3.1. Автоматизація бізнес-процесів – умова конкурентоспроможності агентства нерухомості на сучасному етапі ……..60
3.2. Покращення способів просування агентства нерухомості для забезпечення конкурентоспроможності агентства ……65
3.3. Формування системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «REALTY GROUP» ……76
3.4. Дотримання етичного кодексу ріелтора – умова довгострокової конкурентоспроможності агентства нерухомості
Висновки до розділу 3 ……80
ВИСНОВКИ ……... 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 87

ВСТУП

В останні десятиліття спостерігається посилення конкуренції в усіх сферах діяльності, що характерно для розвитку економіки в цілому. Менеджерам компаній потрібні інструменти, які дозволять їм контролювати конкурентоспроможність компанії. Актуальною проблемою залишається кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності організації, оскільки це доволі трудомісткий, комплексний процес, який містить взаємопов'язані компоненти і від якого залежить довгострокове функціонування і розвиток підприємства.

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що на даний час недостатньо теоретичних засад і практичних методів досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства. Одним із найефективніших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю.

У наукових працях часто зустрічається детальний аналіз проблеми управління конкурентоспроможністю, водночас, недостатньо висвітленими та суперечливими є характеристики конкурентоспроможності, чинники, які на неї впливають, організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності. За таких умов актуальним є дослідження методологічних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку.

Серед іноземних та українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та методології її оцінювання зробили М. Портер, І. Ансофф, І. Максимова, І. Должанський, Ю. Іванов, І. Герчикова, О. Кузьмін, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорна, Н. Тарнавська та ін.

Ринок нерухомості є важливою ланкою в системі ринкових відносин і має досить вагомий мультиплікативний вплив на економіку країни, що дозволяє використовувати його як потужний засіб стимулювання економічного розвитку на різних рівнях економіки. Також не менш важливим аспектом діяльності на

ринку нерухомості є створення динамічної системи державного регулювання ринку. Визначення особливостей формування, сучасного стану та розвитку ринку нерухомості дозволить прогнозувати подальші тенденції його розвитку, необхідність створення механізмів державного регулювання ринку нерухомості України.

Мета дослідження у кваліфікаційній бакалаврській роботи полягає в узагальненні теоретичних засад визначення конкурентоспроможності підприємства та напрацюванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Realty Group», яке є агентством нерухомості і відчуває сильну конкуренцію на своєму ринку.

У відповідності до мети атестаційної роботи були сформовані наступні завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи визначення конкурентоспроможності та методичні підходи до її вимірювання;

- охарактеризувати особливості та функції ринку нерухомості, визначити основні законодавчі та нормативно-правові аспекти, якими керуються в своїй діяльності агентства нерухомості;

- визначити конкурентні особливості діяльності ТзОВ «REALTY GROUP» на ринку нерухомості;

- напрацювати практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного агентства нерухомості.

Об’єктом дослідження є агентство нерухомості ТзОВ «REALTY GROUP».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, яке провадить свою діяльність на ринку нерухомості.

Методи дослідження, які використовувалися при виконання бакалаврської роботи. Аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, яке працює на ринку нерухомості досліджувались із застосуванням методів індукції

та дедукції, логічного узагальнення, методу порівняльного аналізу, графічного методу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю агентства нерухомості. Запропоновані заходи можуть бути застосованими менеджерами агентства нерухомості і приведуть до покращення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИМІРЮВАННЯ

1.1. Місце і значення конкурентоспроможності підприємства в системі ринкових відносин

Конкуренція відноситься до економічних категорій, сутність яких не має однозначного тлумачення. По мірі становлення і розвитку економічної думки в змісті поняття «конкуренція» відбивалися різні аспекти. Можна виділити кілька теоретичних підходів до розуміння економічного змісту поняття «конкуренція».

Спочатку слово «конкуренція» увійшло в економічну теорію з побутової мови і протягом тривалого часу позначало тільки незалежне суперництво двох чи більше осіб. З цього випливає, що конкуренція являється багаторівневим явищем, яке можна виявити на різних рівнях: макроекономічному, мезоекономічному і мікроекономічному. Вона може розглядатися в різних аспектах, в тому числі: як спосіб координації господарської діяльності, як механізм взаємодії агентів ринку, як спосіб досягнення економічних цілей, як спосіб завоювання конкурентних переваг [16].

В умовах сьогодення у сучасній економіці широко застосовується категорія «конкурентоспроможність». Це обумовлюється різноманітністю смислів, які вкладаються в даний термін, і його інтерпретацію. Дана обставина пояснює відсутність уніфікованого розуміння категорії «конкурентоспроможність»: семантичне і сутнісне наповнення категорії варіюється в залежності від цілей і об'єкту дослідження [31].

В ході аналізу наукових публікацій з проблем конкурентоспроможності було виявлено, що кожен автор дає своє визначення конкурентоспроможності в залежності від цілей і завдань свого дослідження, аспектів конкретного об'єкта, а також ґрунтуючись на вимогах суб'єктів ринкових відносин. Наведемо деякі визначення поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність

підприємства – це здатність підприємства створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей [17].

Основою конкурентоспроможності є утримання і накопичення у довгостроковій перспективі власних конкурентних переваг підприємства.

Більшість дослідників погоджуються, що належне (вміле) використання підприємством ресурсного потенціалу разом з дотриманням різних принципів господарювання (виробничих, фінансових, управлінських тощо), з одного боку, та впровадження сучасних технологій та інновацій, з іншого, результує у виробництво більш конкурентоспроможної продукції, що в комплексі становить основу конкурентоспроможності підприємства.

Наукові дослідження доводять, що конкурентоспроможність підприємства втілюється у процесі його діяльності, яка являє собою послідовний алгоритм бізнес-процесів створення споживчої цінності для споживача. Ключова роль конкуренції для ринкової економіки була узагальнена А. Смітом в принципі «невидимої руки», яка примушує підприємця через власні інтереси (для досягнення більшого обсягу виробництва впроваджуються нові технології, методи організації виробництва, економне використовуються ресурси) реалізувати інтереси суспільства.

М. Портер − загальновизнаний родоначальник дослідження природи конкуренції та конкурентоспроможності − підкреслює, що конкурентні сили лежать в основі економіки, а рівень конкуренції залежить від взаємодії п'яти основних сил: суперництво між існуючими конкурентами; ринкова влада продавця; ринкова влада споживачів; загроза вторгнення нових конкурентів; загроза появи продуктів-замінників чи послуг-замінників [33]. М. Портер виявив способи досягнення лідируючих позицій підприємствами і державами. Він вважав, що для успіху слід напрацювати конкурентну стратегію для забезпечення переваги над конкурентами. В основі конкурентної стратегії (конкурентоспроможності) лежить база для власних конкурентних переваг, і підприємству слід працювати над їх утриманням та накопиченням у довгостроковій перспективі. На конкурентоспроможність впливають нові

технології й інновації, соціально-економічні умови функціонування підприємств, інтенсивність конкуренції на галузевих, державних і міжнародних ринках [7].

У кожній галузі конкуренцію формують різні сили, оскільки вона має набір фундаментальних економічних і технічних характеристик, які і слугують джерелом впливу означених сил. Підприємство з метою адаптації до конкурентного середовища, повинно враховувати індикатори, які це середовище формують.

Слід погодитися з автором, що вказаний підхід до конкуренції може бути застосований для будь-якого виду бізнесу, і в подальших дослідженнях цей постулат буде закладено в основу міркувань щодо стійкості кожної конкурентної сили у визначенні ринкової позиції підприємства та його адаптації до конкурентного середовища як основи розробки стратегії.

Отже, класична ринкова конкуренція зводиться до змагання підприємств за залучення покупця у сфері цін чи інших матеріальних мотивів на конкретному ринку.

У сучасних дослідженнях ролі конкуренції як механізму поступального економічного розвитку відводиться досить важливе місце.

Так, дослідник Должанський І. підкреслює, що сучасний ринок діє остільки, оскільки піддається впливу конкуренції між учасниками обміну [6].

Ринкову конкуренцію можна кваліфікувати як економічне змагання за досягнення кращих результатів у галузі певної діяльності, боротьбу за більш вигідні умови господарювання та одержання найвищого прибутку. З цієї позиції конкуренція розглядається як безпосередня взаємодія суб'єктів на ринку; боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться і розвивається тільки на доступних їм сегментах ринку [22].

У Цибульської І.. конкуренція розглядається як змагальна взаємодія суб'єктів господарювання, яка супроводжується процвітанням одних і занепадом або банкрутством інших [33]. Тим самим конкуренція демонструє свою сутність як конфлікт, в якому перемагає більш конкурентоспроможний

агент ринку. Саме ці відносини сучасна наука розглядає як рушійну силу економічного прогресу.

Іванов акцентує увагу на конкуренції як боротьбі за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться підприємствами на доступних їм сегментах ринку [20, с. 98].

Сучасні ринкові відносини, зазначають Кузьмін О. і Мельник О., характеризуються виникненням нового типу конкуренції [15]. У механізмі конкуренції першості набуває широта охоплення потреб клієнтів, тобто формується асортимент, який розраховано на залучення споживачів з різних майнових верств. У конкуренцію вступають різні за масштабом підприємства, орієнтовані на задоволення одних і тих споживачів. Успіх у новій конкуренції залежить не від ефективності виробничої системи, а від швидкості реакції на ринкові тенденції.

Аналіз особливостей сучасної конкуренції дає змогу Андросовій Т. зробити висновки, що для вітчизняного виробника, конкуренція – це поки що боротьба і безкомпромісність, але, з іншого боку, вона є благом для споживача, оскільки заохочує підприємства до нових рішень, розробки технічних і технологічних новинок і, зважаючи на конкурента, намагатися покращити якість, не підвищуючи ціну [1].

Фещур Р. пропонує розглядати конкуренцію як сукупність багатогранних конкурентних сил, що діють на підприємство з різною частотою і силою, а тому основним завданням є систематизація цих сил і визначення ступеня небезпеки кожної з них [32].

Таким чином, при визначенні конкуренції використовується декілька підходів:

• конкуренція як змагання на ринку (поведінкове трактування конкуренції) використовується при визначенні стратегічних типів підприємств-товаровиробників;

• конкуренція як елемент ринкового механізму, що забезпечує рівновагу попиту і пропозиції (функціональне трактування конкуренції) використовується

при визначенні впливу кон'юнктури ринку на стратегічний розвиток підприємств;

• конкуренція як критерій, що визначає тип галузевого ринку (структурне трактування конкуренції) використовується при формуванні програми досягнення стійкої конкурентоспроможності регіональне орієнтованих підприємств.

У різних інтерпретаціях в основу конкуренції покладено суперництво економічних суб'єктів. Тому дослідники, формуючи модель конкурентоспроможності в сучасній ринковій економіці, підходили до визначення цієї категорії у площині поняття «бути до конкуренції».

Середину XX ст. можна вважати межею, коли було сформовано загальні поняття про сутність і сили конкуренції та виділено чотири її класичні моделі (монополія, олігополія, досконала і монополістична конкуренція).

Посилення світової конкуренції через науково-технічний розвиток і глобалізацію призвело до змін характеру конкурентних відносин. Для того, щоб мати ринкову перевагу, необхідно було розробити нові теоретичні концепції, які сприяли б ефективному утриманню першості.

Учені-економісти, що займаються пошуками факторів успіху сучасної економіки, розглядають конкуренцію як сукупність конкурентних сил, що впливають на суб'єкт господарської діяльності. Систематизація цих сил і виявлення ступеня впливу кожної з них на підприємство – важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності. Тому з кінця минулого століття конкурентоспроможність стає предметом підвищеної уваги.

За класичним визначенням М. Портера, конкурентоспроможність підприємства – це можливість добиватися конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах. М. Портер у 1979 році сформував методику аналізу п’яти сил, за якою до чинників впливу на формування конкурентоспроможності підприємства можна віднести: аналіз загрози появи продуктів-замінників, аналіз загрози появи нових гравців, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів і аналіз рівня конкурентної боротьби.

У Тарнавської Н. конкурентоспророможність розглядається як стан, що характеризує реальну чи потенційну можливість виконання суб'єктом своїх функціональних зобов'язань в умовах можливого протистояння суперників [31]. Слід погодитися *з* авторами, що рушійною силою для учасника ринкових відносин є особистий мотив і зацікавленість у досягненні бажаного результату при виконанні властивих цьому суб'єкту функцій, проте протистояння суперникам не може бути самоціллю конкуренції, воно є наслідком зусиль підприємця щодо досягнення певного успіху.

Драган О. розуміє конкурентоспроможність як ступінь «ефективності суб'єкта (міру повноти і якості рішень) при виконанні свого «призначення» [7]. Конкурентоспроможність, звичайно, базується на ефективності, але включає, більш складні взаємозв'язки окремих характеристик досліджуваних суб'єктів.

Деякі автори трактують конкурентоспроможність господарського суб'єкта як досягнення певних економічних результатів залежно від ступеня використання наявних конкурентних переваг в умовах протидії конкурентів [33].

У визначенні поняття Андросова Т. акцент робить на реальній чи потенційній спроможності підприємства проектувати, виготовляти та збувати продукцію, яка користується більш пріоритетним попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в.умовах конкурентного ринку [1]. Яцковий Д. зазначає, що конкурентоспроможність − це властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що господарюють на конкретному ринку [36].

Збереження і зміцнення ринкових позицій для підприємств викликає необхідність пошуку шляхів підвищення їх конкурентоспроможності. Одним з них є обгрунтування оцінної характеристики загальної конкурентоспроможної позиції підприємства і створення системи управління конкурентоспроможним станом господарюючого на ринку суб'єкта.

Представник третьої групи, так званого змішаного варіанта, Драган О.,

вказуючи на формування показників у кожному конкретному випадку, залежно від складності, особливостей і важливості об'єкта, пропонує розглядати конкурентоспроможність товару, організації та її конкурентів за такими параметрами [43]:

1. Корисний ефект товару. Ця група включає показники: призначення, надійності, екологічності, ергономічності, естетичності (дизайну), технологічності, стандартизації і уніфікації, патентної чистоти і патентоспроможності, сумісності і взаємозамінності, безпечності.

2. Сукупні витрати за життєвий цикл одиниці товару, куди входять показники витрат: на стратегічний маркетинг, на НДДКР, виробництво, сервіс, експлуатацію і ремонт.

3. Якість сервісу споживачів товару. Характеристика ці категорії включає: імідж організації-виробника і продавця, юридичну надійність, фінансову надійність, якість інформації п товар, якість упаковки товару, якість обслуговування покупців, якість доставки і установки товару, якість гарантійного обслуговування споживачів товару, якість післягарантійного обслуговування споживачів товару, якість моніторингу і діагностики ринкового механізму.

4. Питома вага даного виду товару у загальному обсязі продажу господарюючого суб′єкта.

5. Показники значущості ринку, на якому представлені товар.

6. Параметри товарних ринків включають: показники взаємозамінності товару, обсяг товарних ринків, число суб'єктів і частку на ринку, сила конкуренції на ринку, бар'єру входження ринок тощо.

7. Питома ціна товару.

8. Показники, що враховують конкурентні переваги організації порівняно з основним конкурентом, в якого цей покази дорівнює одиниці.

Слід передбачувати, що такий спектр різнопланових показників викликає необхідність поєднання багатьох методів оцінки конкурентоспроможності, що призведе до ускладнення і збільшення трудомісткості розрахунків. Крім того,

такий підхід до формування показників ускладнює формалізацію їх номенклатури.

Стратегія блакитного океану В.Чан Кіма, Р.Монборна свідчить про те, що підприємства, які не ставлять за мету перемогти конкурентів або досягти сприятливого конкурентного середовища, пропонують сформовану якісну цінність для споживача, яка унеможливлює конкуренцію. Вчені роблять наголос у запровадженні новацій на цінності, а не настанові проти конкурентів, долають стратегічний парадокс – чим більше підприємство зосереджене на подоланні конкурентів, на тому, щоб вразити своїми перевагами, то більше воно уподібнюється до своїх конкурентів.

Дослідження підходів до трактувань конкурентоспроможності дає нам підстави узагальнити цю категорію. Конкурентоспроможність промислового підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність – порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи.

В економічній літературі зовнішніми чинниками, важливими з точки зору впливу на конкурентоспроможність підприємства, вважають:

- економічні – валовий внутрішній продукт, темп інфляції, рівень доходів, рівень безробіття, доступність і вартість довгострокових кредитних ресурсів, рівень капіталізації фондового ринку, рівень прямих іноземних інвестицій, валютний курс;
- інші (соціальні, юридичні, політичні) – допоміжні або другорядні.

За іншою точкою зору чинники зовнішнього середовища поділяють за силою і періодичністю їх впливу на підприємство на середовище найближчого і віддаленого оточення.

До внутрішніх чинників відносять усі контрольовані чинники діяльності підприємства, такі як: ресурси – основні фонди, сировина, дієва система обліку

ресурсів, технології, людський капітал, маркетингові можливості – дослідження потреб споживачів, задоволення потреб споживачів, місткості ринку, фінансові можливості – нерозподілений прибуток, доступ до фінансових ресурсів, система постачання – надійність постачання, можливість швидкої зміни постачальників, система логістики та збуту – налагоджені канали розподілу, інформаційні ресурси – наявність бази даних, її постійне оновлення, здатність завоювати й утримувати стійкі позиції на ринку, організаційна структура – ефективність управління, можливість швидких змін управлінських рішень, відповідність організаційної структури завданням діяльності підприємства, ефективний контроль за виконанням рішень, місце розташування підприємства – інфраструктура, доступ до сировини, доступ до джерел постачання.

На рис. 1.1 відображено фактори конкурентоспроможності послуги, яку надає підприємство (агентство нерухомості, яке буде розглядатися в роботі належить саме до цієї групи).



Рис. 1.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність послуги

За твердженням Кузьміна О.Є., Мельник О.Г. конкурентоспроможність підприємства на сьогодні оцінюється не лише конкурентними перевагами його продукції, але й значним переліком інших характеристик його функціонування

(рентабельністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, гнучкістю, інвестиційною привабливістю, кадровим потенціалом, технологічним рівнем розвитку, інноваційним розвитком тощо) [15].

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінити конкурентоспроможність підприємства означає здійснити розрахунки комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства та стан ринкового середовища, оцінити їх рівень та інтерпретувати отримані результати. Усі дослідники відзначають, що оцінити конкурентоспроможність можна тільки за умови порівняння цього об'єкта з іншими, а рівень конкурентоспроможності в конкретний момент часу є короткостроковою характеристикою об'єкта.

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства [32].

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформувати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на

конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);

- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);

- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо [36].

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральний показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Недоліком цих методів є

обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов’язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність

До найбільш загальних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносять структурний та функціональний [16].

В основі структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства лежить аналіз його позиції на ринку з урахування рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нових підприємств, що вступають до галузевого ринку, ступеня диференціації продукції, можливості технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва.

Функціональний підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару. Перевагою функціонального підходу є використання тих груп показників, які дають змогу більш об'єктивно оцінити найважливіші сфери діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарську діяльність підприємства (продуктивність праці та фондовіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності продажу тощо), та визначити його місце на галузевому ринку. Однак цей підхід не дає змогу врахувати такі характеристики конкурентоспроможності підприємства, як імідж та потенціал підприємства.

Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо

представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

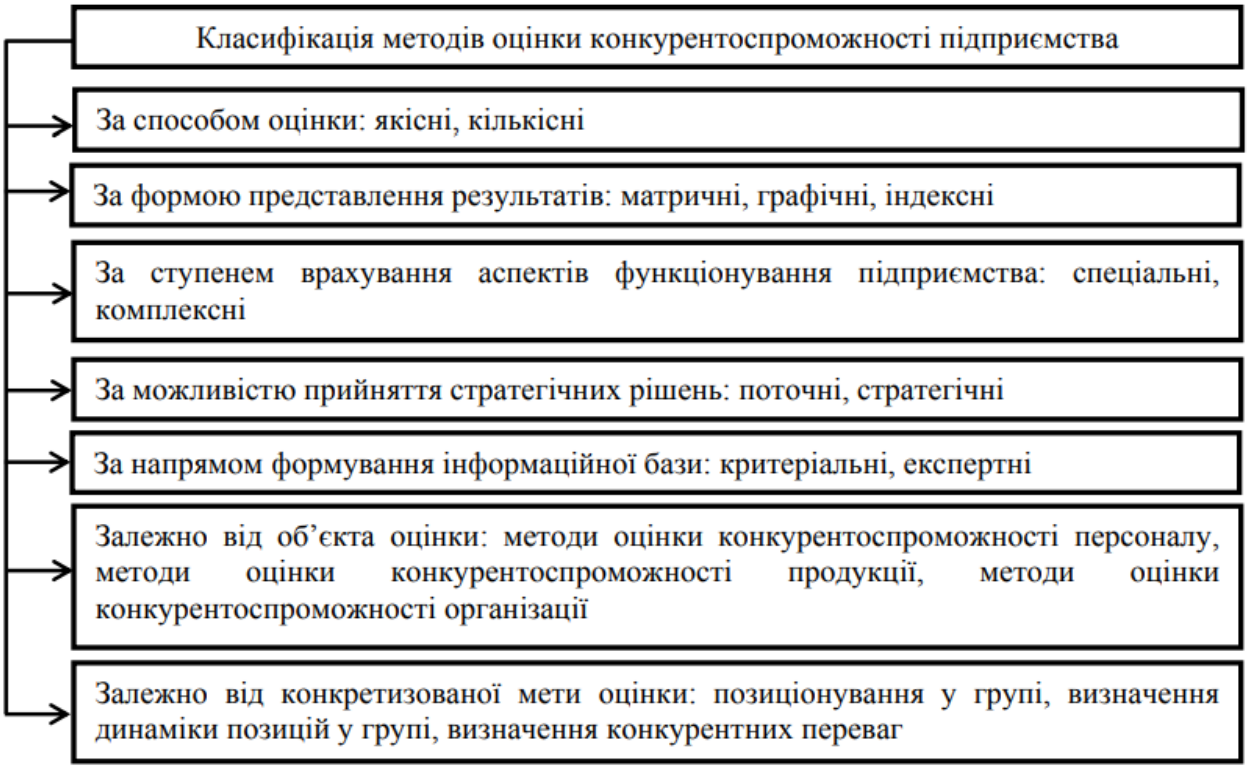


Рис. 1.2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [16]

У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [32]. Вибираючи метод оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати – з найменшими витратами та за короткий час отримати достовірну і повну інформацію, яка дозволить з мінімальною погрішністю об'єктивно, якісно і кількісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

Пропонуємо оцінювати конкурентоспроможність за одиничними показниками: мета конкуренції; стратегія підприємства; ресурси, які є в його розпорядженні для досягнення мети стратегії; відносні фінансові показники; показники фінансового стану; величина «ніші» ринку, на якому діє підприємство, рівень цін, ефективність рекламної діяльності; наявність

можливих знижок для постійних клієнтів тощо.

Ці показники поєднуються в однорідні групи, а їх узагальнений аналіз (за допомогою інтегральних показників) за різними напрямами дослідження дозволить одержати характеристику кожного конкурента на заявленому ринку. Показники доцільно згрупувати за напрямами діяльності, а саме: маркетингові, ресурсні і витратні (економічні) та такі, що характеризують ефективність діяльності суб′єкта господарювання. Порівняння показників дає можливість визначити власну перевагу над конкурентами за внутрішніми (скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, фондовіддачі тощо) та зовнішніми (ринкові переваги товарів, що виробляються) аспектами.

Перелік показників, що характеризують основні напрями діяльності підприємства, визначається виходячи з можливостей статистичної інформації, яка доступна для користувача та є однорідною і порівнюваною.

Підводячи підсумки вищевикладеного, варто окреслити декілька підходів до формування категорії «конкурентоспроможність»:

- посилання на мотивацію суб'єкта, яка, власне, визначає конкурентну поведінку підприємства на ринку;
- наявність необхідного ресурсного потенціалу для реалізації стратегічних цілей функціонування господарюючого суб'єкта;
- можливість і спроможність протистояти конкурентам.

Й. Шумпетер визначав стратегію підприємця як спрямування конкурувати на розвинених ринках за допомогою створення комплексу аналітичних засобів для досягнення мети [36].

У 1963 році запроваджено SWOT-аналіз, який знаходить своє застосування у процесі стратегічного планування і полягає у розподілі чинників і явищ на чотири групи: сильних, слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища (його детальніше буде розглянуто в п. 1.3).

У 1967 році запропоновано PEST-аналіз, який вивчає зовнішні чинники – політичні, економічні, соціальні, технологічні на діяльність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від його вміння аналізувати ринок і від його позиції на ньому.

За традиційним підходом, прийняття рішень і вибір лінії поведінки підприємства завжди визначається конкуренцією і ринковими умовами, тобто знаходяться поза його владою. Тому традиційна економічна література зосереджує свою увагу, переважно, не на підприємстві, а на ринкові.

1.3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу та визначення конкурентоспроможності

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули, впливають або потенційно можуть вплинути на її формування. Аналіз чинників впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Для аналізу чинників макросередовища традиційно використовують PEST-аналіз і SWOT-аналіз, що допомагають визначити загрози й можливості для підприємства та встановити несприятливі чинники, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Акронім SWOT був вперше застосований у 1963 році професором К. Ендрюсом на конференції з проблем бізнес-політики в Гарварді. Через два роки професори цього університету Леранед, Крістенсен, Ендрюс і Гут запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Вони розробили схему, яка являла собою послідовність кроків для вибору стратегії.

Метод отримав розповсюдження та визнання, витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного

підходу для розробки та реалізації стратегії організації. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов’язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба в пошуку, розробці та застосуванні методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз − аналіз сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. SWOT-аналіз − це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогоднішній день. Його універсальність дозволяє використовувати його для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т. д. Цей метод використовується для будь-якого підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію.

SWOT − це абревіатура початкових букв англійських слів:

Strengths − сила, сильна сторона компанії, яка вигідно відрізняє її від конкурентів;

Weaknesses – слабкості − слабкі сторони компанії в порівнянні з конкурентами, які вона в силах поліпшити;

Opportunities – можливості − характеристика ринку, яка надає всім учасникам цього ринку можливості для розширення бізнесу;

Threats − загрози − характеристика зовнішнього середовища компанії та можливі ризики для неї.

Особливості SWOT-аналізу як управлінського інструменту:

- є початковим етапом стратегічного планування для більшості підприємств;
- є складовим етапом у процесі опрацювання стратегії підприємства;
- є інформаційною основою для формування стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень у підприємстві;
- передбачає спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств;

- передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами підприємства - з іншого;
- у центрі уваги − чинники, що найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги;
- передбачає таку послідовність дослідження чинників.

Завдяки своїй простоті SWOT-аналіз став легко застосовним менеджерами підприємств. Для його проведення не потрібні ні великі бази даних, ні формальна підготовка. Хто хоч трохи знайомий з компанією й має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT-аналіз. З іншого боку, притаманна SWOT-аналізу простота може призвести до поспішних і безглуздих висновків, повного таких невизначених і двозначних понять, як «експлуатаційна характеристика продукту», «сучасне обладнання», «ціни». До того ж, користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу або ненадійну інформацію.

Дехто з керівників воліє проводити SWOT-аналіз самотужки, адже зазвичай саме вони бачать цілісну картину та визначають напрямок розвитку бізнесу. Однак краще, коли у розгляді бере участь команда з кількох спеціалістів із різних департаментів. Це допомагає визначити та вивчити «сліпі зони», які можуть негативно впливати на стан бізнесу чи на відносини з клієнтами.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Таблиця 1.1

Форма результатів SWOT-аналізу

	Можливості **1.** **2.** **…**	**Загрози** **1.** **2.** **…**
Сильні сторони **1.** **2.** **…**	**Поле «СИМ»** Стратегія по використанню сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	**Поле «СИЗ»** Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли.
Слабкі сторони **1.** **2.** **…**	**Поле «СЛМ»** Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	**Поле «СЛЗ»** Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ − передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ − орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле

СлМ − спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ − передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Варто звернути увагу на таке. Сильні і слабкі сторони − це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища та непідвладні впливу організації. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в SWOT-аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги та слабкості. Слід пам’ятати, що вони повинні визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо він працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабких сторін може набратися дуже багато. Щоб уникнути цього переваги та слабкості повинні бути проранжовано відповідно до їх важливості в очах покупців.

SWOT-аналіз може бути деталізований і проводитися по окремих функціональних блоках діяльності, центрах витрат, видах продукції та інше.

Фахівці радять чинним компаніям проводити SWOT-аналіз не рідше разу на рік. Причому не варто про нього забувати навіть при хорошому положенні справ, яке може змінитися в лічені секунди. І якщо таке станеться, SWOT-аналіз допоможе швидше зрозуміти причини і вийти з кризової ситуації з найменшими втратами. Крім того, за допомогою SWOT-аналізу можна скласти грамотну стратегію, підлаштовуючись під наявні ринкові умови ніші.

Після проведення якісного SWOT-аналізу, його дані можна застосовувати в маркетингових цілях в найближчі 6 місяців. Максимальний термін дії та актуальності даних становить 1 рік [18]. Знання слабких сторін дозволяє підприємствам своєчасно усувати їх, стаючи з кожним роком все краще.

Популярність такої процедури зростає з кожним роком серед власників всіх видів бізнесів. У такого феномена є ряд вагомих аргументів:

1. Даний метод аналізу вважається універсальним. З його допомогою можна проаналізувати не тільки підприємства в онлайн і оффлайн середовищі, а й дати оцінку ефективності роботи відділів великих компаній. Розмір бізнесу, а також ніша значення не мають.

2. Завдяки простоті процедури її може провести як сам керівник, так і безпосередньо менеджер або начальник будь-якого відділу. В даному аналізі немає необхідності здійснювати складні процедури обчислення і розрахунків. Для проведення важлива поінформованість про поточний стан справ, як в самій компанії, так і на ринку, на якому вона представляє свої послуги або товари.

3. Завдяки комплексному підходу враховуються як внутрішні, так і зовнішні чинники, які можуть вплинути на діяльність компанії. Завдяки цьому можна побачити не тільки одну сторону ситуації, а реалістичну картину речей на конкретний момент часу.

Негативні сторони SWOT-аналізу:

- SWOT-аналіз показує тільки загальні фактори, конкретні заходи для досягнення цілей потрібно розробляти окремо;
- часто відбувається лише констатація факторів без виявлення основних та другорядних, без детального аналізу взаємозв’язків між ними;
- аналіз дає переважно статичну картинку, а не бачення розвитку у динаміці;
- результати, як правило, представляються у вигляді якісного опису, хоча для оцінки ситуації часто потрібні кількісні параметри;
- SWOT-аналіз є доволі суб’єктивним і надто залежить від позиції, досвіду, знань того, хто його здійснює, від уміння обгрунтовано співставляти численні фактори і брати до уваги їх складні взаємозв’язки;
- для якісного проведення SWOT-аналізу необхідне залучення великих масивів інформації з різних сфер;

- притаманна методу простота може призвести до поспішних висновків, наповнених невизначеними або двозначними поняттями («експлуатаційні характеристики», «сучасне обладнання» тощо).

Таким чином, SWOT-аналіз не позбавлений недоліків, його не варто розглядати як якусь панацею. Він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Висновки до розділу 1

Дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємств свідчить про те, що її підвищення в кризових умовах господарювання є складним, але вкрай важливим процесом. Для забезпечення достатнього рівня своєї конкурентоспроможності вітчизняні підприємства потребують передусім значних фінансових ресурсів, а також логічних та послідовних управлінських рішень із боку керівництва.

Проведене дослідження доводить те, що конкурентоспроможність підприємства є складним багатоаспектним поняттям, що характеризує суперництво, боротьбу за досягнення вищих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення і реалізацію конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Різноманіття існуючих сьогодні методів оцінки конкурентоспроможності підприємства ускладнює вибір найкращих методів оцінки. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища. Найбільш повну інформацію можна отримати за допомогою декількох методів одночасно, але лише після того, як вона буде ретельно адаптована до української специфіки.

Серед інструментів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності використовується SWOT-аналіз. Він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також окреслити можливості і загрози на певному сегменті ринку.

РОЗДІЛ 2
СУБ'ЄКТИ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГЕНТСТВА НЕРУХОМОСТІ

2.1. Загальна характеристика ріелторських послуг та тенденції її розвитку в Україні

Нерухомість стає центром економічних відносин, що виникають між різними суб'єктами з приводу її купівлі-продажу, оренди, застави, інвестування, фінансування, реєстрації прав власності, оподаткування, передачі в спадщину та ін. Процеси роздержавлення і приватизації нерухомої власності, що розпочалися із здобуттям Україною незалежності та становленням ринкової економіки, супроводжувалися визначенням ринкової вартості нерухомості, яку не можна встановити тільки на основі витрат [17].

Ринок нерухомості має важливе значення в забезпеченні ефективного функціонування всіх елементів економічної системи, а також у створенні оптимальних умов для розвитку інвестиційних процесів і забезпеченні економічного зростання.

Ринок нерухомості України поділяють на такі типи: ринок землі та інших природних ресурсів, ринок житла, ринок комерційної нерухомості (будівлі, споруди невиробничого призначення), ринок промислової нерухомості (виробничі будівлі і споруди) [1].

Більш детально до суб'єктів ринку нерухомості відносяться фізичні та юридичні особи, що активно сприяють підвищенню ефективності його розвитку. Основними його суб'єктами є:

- покупці;
- продавці;
- страховики;
- брокери й оцінювачі;
- інвестори та пайовики;
- замовники та забудовники;

- підрядники та субпідрядники;
- інші органи, що займаються систематизацією ринку (наприклад, земельні фонди, керуючі компанії тощо).

Інвестори – це люди або компанії, які вкладають гроші в купівлю або будівництво нерухомості. Простіше кажучи, це звичайні покупці квадратних метрів. Водночас інвесторами можуть називатися й ті особи, які вкладають у будівництво не тільки гроші, але й інтелектуальну власність. Вони можуть розробляти нові будівельні технології або готувати кваліфікованих фахівців.

«Замовник» і «забудовник» – схожі поняття, які часто ототожнюють. І це не дивно, адже в більшості законодавчих актів поняття «забудовник» не фігурує. Замовником називають особу, котра володіє земельною ділянкою, на якій відбувається будівництво об'єкта. Замовник може і не володіти об'єктом, але в такому випадку він повинен орендувати ділянку. Інакше таке будівництво є протизаконним.

Забудовник – це особа, яка займається безпосередньо зведенням будівлі. Він виконує функції замовника. У більшості випадків замовник і забудовник – це одна і та сама компанія.

Часто можна почути про «квартири від забудовника». Це означає, що житлоплоща продається безпосередньо тією компанією, яка побудувала будинок або замовила його будівництво. Такий спосіб купівлі вважається найбільш вигідним, адже покупець не тільки купує юридично чисту квартиру, в якій ще не було господарів, але й може заощадити на покупці, бо не оплачує послуги посередників.

Функцію брокерів, маклерів, оцінювачів і рієлторів одним реченням можна охарактеризувати так: вони зводять продавців та покупців і допомагають укладати угоди. Розглянемо докладніше кожного з цих суб'єктів:

Брокери. Це фахівці, які надають широкий спектр послуг. Переважно брокери через своїх агентів організовують і контролюють процес купівлі-продажу нерухомості. Якщо говорити простіше, то вони виступають посередниками між продавцем і покупцем. Водночас такий посередник не

представляє нічиїх інтересів. Брокер може проводити різні операції: пошук покупця або продавця, підготовка документів, консультація у сфері оцінки та права, страхове посередництво й так далі.

Рієлтори. Це професіонали, які комплексно вирішують завдання. Головна особливість рієлторів у тому, що вони в угоді представляють інтереси однієї зі сторін. Наприклад, людина хоче знайти квартиру, що відповідала б певним вимогам. Вона звертається до рієлтора, який підшукує відповідні варіанти, перевіряє документи, домовляється з продавцем, готує всі необхідні папери, контролює процес укладення договору. Хороший рієлтор завжди зацікавлений у тому, щоб клієнт залишився задоволений результатом.

Агент з нерухомості зазвичай займається лише одним видом діяльності, як правило, – це пошук клієнтів та показ об'єктів власності потенційним покупцям чи продавцям. Агент є найманим працівником у рієлторській конторі. Агентство, у цьому випадку, виступає у ролі юридичної особи, яка повинна мати ліцензію на надання рієлторських послуг. Статус агента з нерухомості вважається нижчим, ніж статус рієлтора, оскільки агент має обмежене коло посадових обов'язків та, відповідно, вузький спектр професійних знань. Коротко кажучи, агент з нерухомості – це початковий ступінь спеціаліста у сфері надання рієлторських послуг. А іменуватися рієлтором може лише фахівець зі стажем, який надає розширений комплекс послуг та має свідоцтво на право ведення рієлторської діяльності.

Оцінювачі. Такі фахівці є вузькоспеціалізованими, вони відповідають лише за оцінку нерухомості. Завдання оцінювача – вивчення інформації про об'єкт, порівняння його з іншими об'єктами нерухомості на ринку, визначення максимально точної ринкової вартості. По послуги до оцінювача можуть звертатися як продавці, так і покупці. Продавці звертаються в тих випадках, коли хочуть виставити на продаж нерухомість за ринковою вартістю. Тобто вони бояться продешевити, але й надто завищувати ціну не хочуть. Покупці звертаються, коли хочуть дізнатися, чи вподобана ними нерухомість варта тих

грошей, які за неї просять. Також їхні послуги можуть замовляти і треті особи, наприклад, банки, які видають іпотеку.

Маклери. Це типові посередники, які не представляють нічиїх інтересів. Завдання маклера – звести продавця з покупцем й отримати за це свою винагороду. При цьому одна зі сторін може і не здогадуватися, що в договорі бере участь третя особа, яка ще й одержує відсоток за свої послуги. Ситуація на ринку нерухомості дає можливість деяким маклерам працювати поза правовим статусом. Тобто вони не укладають договору з жодною зі сторін, а просто сподіваються на винагороду. Безумовно, в такому випадку вони працюють із ризиком для себе.

Ще три важливі суб'єкти на ринку нерухомості:

Підрядник. Це компанія, яка відповідає за те, щоб будинок був зведений у визначені терміни. Якщо говорити простіше, то це виконавець, який повинен здійснити фіксований обсяг робіт за певну суму.

Генпідрядник. Якщо з’ясовувати, хто такий генпідрядник, то тут усе досить просто: це той самий підрядник, але він виконує роботу не самостійно. Особливість генпідрядників у тому, що більшу частину робіт за договором вони перекладають на інших виконавців. Але за підсумковий результат все одно насамперед відповідає генпідрядник. Тобто це компанія, яка не має достатньої кількості власної техніки та своїх фахівців, тому залучає сторонніх.

Субпідрядник. Це і є саме та стороння організація, яку залучає генеральний підрядник для виконання тих або інших завдань на будівництві об'єкта нерухомості.

Ще часто зустрічається таке слово, як девелопер. У нормативно-правових актах це поняття не закріплене. Найчастіше девелоперами називають забудовників, а також багатопрофільні компанії, які можуть інвестувати в будівництво, а також виступати в ролі генпідрядника та забудовника.

На ринку нерухомості особливе місце посідає підприємницька діяльність, пов’язана з якісними змінами об’єктів нерухомості. У країнах з розвиненою ринковою економікою ця діяльність називається девелопментом. Сьогодні

майже всі будівельні організації, що займаються житловим будівництвом, називають себе девелоперами [1]. Девелопмент як форма підприємницької діяльності виражається в інвестиційному процесі (створенні) об'єктів нерухомості, що передбачає підбір учасників проєкту, маркетинг, проєктування, будівництво, фінансування, управління майном тощо. Ця сфера діяльності вимагає досить великих інвестицій з приватним циклом, і об'єкти нерухомості протягом тривалого часу можуть створювати регулярні потоки коштів. У вітчизняній літературі поняття «девелопмент» найчастіше асоціюється з інвестиційнобудівельною діяльністю і розглядається як виконання будівельних, інженерних, земельних та інших робіт, а також здійснення різних матеріальних змін у використанні будівель або ділянок землі.

На рис. 2.1 наведемо склад інфраструктури ринку нерухомості.

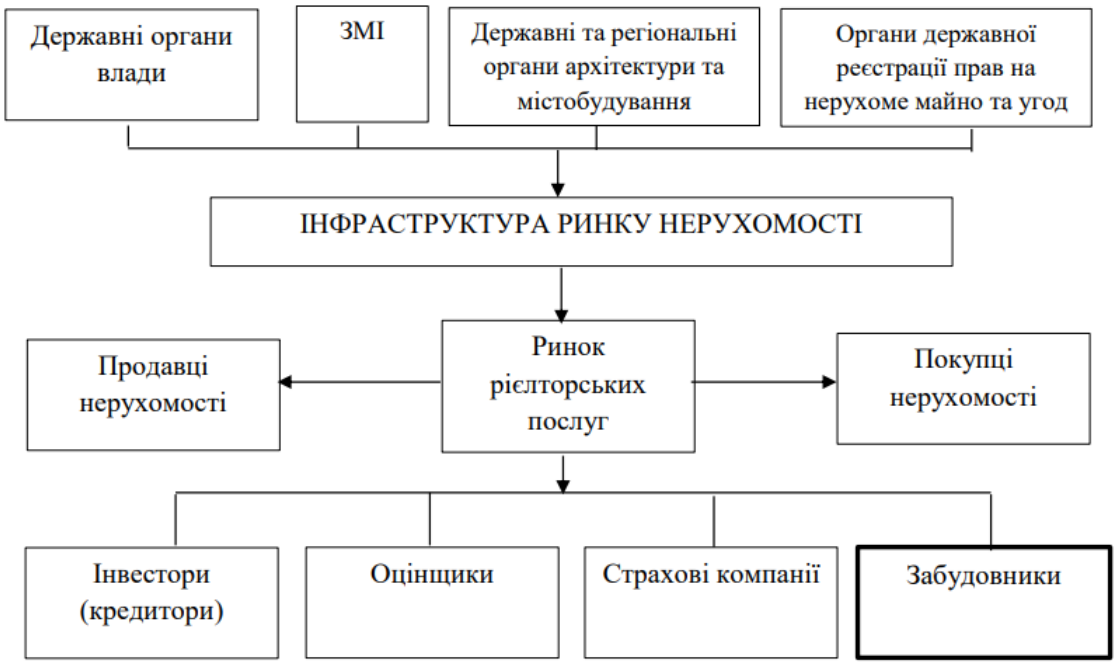


Рис. 2.1. Структура ринку ріелторських послуг у сфері житлової нерухомості

Агентство нерухомості – юридична особа будь-якої організаційно-правової форми або приватний підприємець, зареєстрований у встановленому порядку, як суб'єкт підприємницької діяльності, та одним з видів предмету діяльності якого є агентська діяльність з нерухомістю.

Агент нерухомості (ріелтор) – працівник агентства нерухомості, який діє в межах повноважень наданих йому керівництвом Агентства нерухомості.

Для належного ефективного обслуговування Клієнтів Агентство нерухомості повинно:

- укласти з Клієнтом договір на надання послуг за рекомендованим зразком;
- надавати точну і повну інформацію Клієнтам щодо предмету здійснення діяльності з нерухомістю;
- дотримуватися у своїй діяльності чинного законодавства та вимог цих визначених правил;
- вимагати від працюючих у фірмі агентів нерухомості дотримуватися у своїй діяльності вимог чинного законодавства.

2.2. Характеристика діяльності та конкурентні особливості ТзОВ «REALTY GROUP» на ринку нерухомості

Кожна сторона, укладаючи угоду з нерухомістю (купівля, продаж, оренда) прагне отримати свою особисту вигоду: орендар хоче заощадити на оплаті житла, орендодавець – отримати максимальну вигоду. Крім того, клієнти прагнуть оформити угоду в найкоротші терміни та знайти адекватних партнерів. Аналогічна ситуація спостерігається і з купівлею та продажем квартир. Щоб це бажання реалізувати, потрібна сторона, яка б досконало знала особливості функціонування ринку, – а на цьому розуміються лише фахівці.

У розвинених країнах звернення до спеціалізованих агентств з надання послуг – звична практика. В Україні такий підхід ще не для всіх є прийнятним. Багато людей сподіваються заощадити на оплаті послуг агентств нерухомості, але в результаті – втрачають час і кошти.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Realty Group» (ТзОВ «Realty Group») є агентством нерухомості, що працює на ринку України з 2017 року. У світовій практиці агентство нерухомості визначається як організація (підприємство, установа), діяльністю якої є посередницькі послуги у здійсненні

операцій на ринку нерухомості. Працівник агентства нерухомості називається ріелтором або агентом з нерухомості. Ріелтор (Realtor) – посередник, або агент, що здійснює діяльність на ринку нерухомості з метою отримання доходу (комісійних). Ріелтором може бути будь-яка дієздатна фізична особа (громадянин України, іноземець або особа без громадянства), яка має вищу освіту за освітнім ступенем «Бакалавр», пройшла професійну підготовку та підвищення кваліфікації ріелторів відповідно до Закону України «Про ріелторську діяльність», склала відповідний кваліфікаційний іспит і за підсумками цього отримала відповідні кваліфікаційні документи ріелтора та зареєстрована в Реєстрі ріелторів [3].

Відповідно до чинного Цивільного кодексу України (ЦКУ), ріелтерську діяльність можна віднести до посередницької. Вона опосередковано регулюється гл. 68 ЦКУ «Доручення»: за договором доручення одна сторона (повірений) зобов’язується вчинити від імені та за рахунок другої сторони (довірителя) певні юридичні дії, а повірений має право на плату за виконання свого обов'язку за таким договором.

Агентства надають консультації стосовно документів, які необхідні для оформлення договору з відчуження майна, та розміщують оголошення про продаж або купівлю нерухомості в газеті зі своїм номером телефону, а далі все робить майбутній купець або продавець (бере витяги, замовляє проєктну документацію на землю тощо).

Основними видами економічної діяльності ТОВ «Realty Group» за КВЕД є: 68.31 «Агентства нерухомості».

Місію ТОВ «Realty Group» сформульована таким чином: формування ринку нерухомості шляхом створення прозорих, юридично бездоганних, відкритих відносин з Клієнтами та Партнерами через надання високоякісного рієлторського сервісу за справедливу ціну.

Засновники «Realty Group» Михайло й Анастасія Лавренки так формулюють свою унікальність: «Досвід й ефективність – наші переваги. Працюємо не так, як інші рієлтори» [10].

Агентство переїхало до Львова у квітні 2022 року, маючи досвід роботи на ринку рієлтерських послуг 15 років. Уже за місяць уклали договір оренди офісу, а в червні 2022 року розпочали формувати нову команду та здійснили перший продаж квартири.

Метою господарської діяльності ТОВ «Realty Group» є отримання прибутку шляхом надання широкого спектра послуг у сфері нерухомості.

Види діяльності підприємства: Основний: 68.31 Агентства нерухомості.

Інші:

70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності й керування

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

68.32 – Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

68.10 – Купівля та продаж власного нерухомого майна [10].

Таким чином, через те, що діяльність ТОВ «Realty Group» є клієнтоорієнтованою, то в умовах помірного зростання галузі основним драйвером зростання даного виду бізнесу є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку послуг, підвищення якості обслуговування для того, щоб задовольняти запити клієнтів, вдосконалення комунікацій зі споживачами.

АН «Realty Group» – ріелторська компанія успішно працює на ринку нерухомості. Успіх компанії – в індивідуальному підході до кожного клієнта та кваліфікованої орієнтації фахівців Realty Group на ринку нерухомості. Спеціалісти агентства надають професійні ріелторські послуги. Для цього менеджери Realty Group постійно вдосконалюють як методи роботи. База даних компанії постійно оновлюється, дозволяє здійснювати оперативний підбір різних варіантів купівлі, продажу та обміну нерухомості у місті Львів.

Таблиця 2.1

Послуги, які надає АН «Realty Group»

Групи клієнтів	
Продавцю	Покупцю квартир, будинків, дач, котеджів, земельних ділянок фахівці організовують
- Виїзд та огляд об'єкту нерухомості з попередньою оцінкою - Надання інформації про ринок нерухомості в даному районі з метою визначення для Вас більш вигідної вартості - Співробітництво за договором - Складання та проведення рекламних компаній об'єкта, що продається - Грамотний показ об'єкта на місці потенційним покупцям - Своєчасний звіт про виконану роботу, можливість коригування умов взаємодії та параметрів замовлення Впевнене проведення переговорів, відповіді на питання сторін, пошук компромісів - Підготовка пакета документів (за довіреністю) для оформлення договору відчуження, сприяння у проведенні розрахунків - Після продажний супровід	- Визначення замовлення з урахуванням усіх Ваших вимог - Підписання договору - Підбір інформації з об'єктів - Перегляд покупцем усіх запропонованих об'єктів - Проведення переговорів - Допомога в отриманні кредиту в банку на вигідних для Вас умовах придбання нерухомості - Підготовка пакету документів для оформлення у власність, договору відчуження, сприяння у проведенні розрахунків - Супровід до передачі ключів

Як бачимо, спектр послуг агентства нерухомості ТзОВ «Realty Group» досить великий. Послуги агентства можна згрупувати таким чином:

- купівля, продаж первинної та вторинної нерухомості;
- оренда житлової та комерційної нерухомості;
- оцінка нерухомості та консультації;
- юридичний супровід.

Додатковими до основних ріелтерських послуг є:

- допомога в оформленні спадщини;

- приватизація квартир;

- продаж квартир за військовими сертифікатами та субсидіями;

- сприяння в отриманні банківських кредитних коштів.

ТзОВ «Realty Group» позиціонується на ринку, як універсальна компанія. Вона надає повний спектр послуг, причому працює з об'єктами різних цінових категорій – від недорогих об'єктів до ексклюзивної та дорогої нерухомості.

Компанія на сьогоднішній день охоплює практично всі сегменти ринку і має кілька відділів, кожен з яких займається своїм видом діяльності. Розглянемо організаційну структуру ТзОВ «Realty Group» на рис. 2.2.

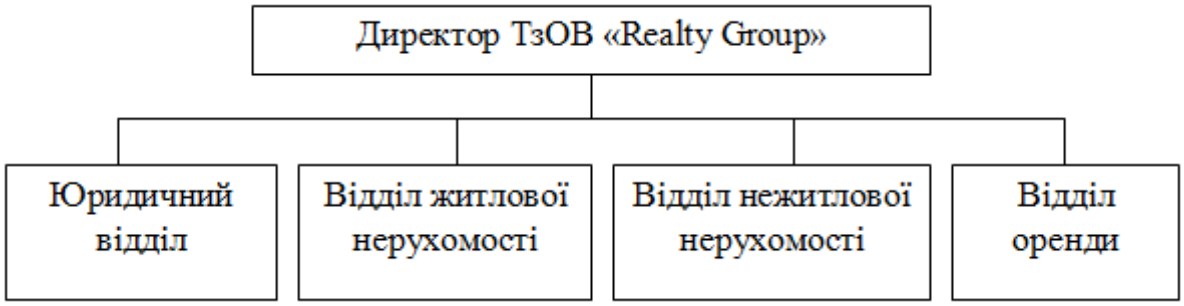


Рис. 2.2. Організаційна структура агентства

Як бачимо, організаційна структура підприємства є проста, лінійного типу.

Діяльність агентства нерухомості і ріелтерів містить комплекс таких взаємопов'язаних елементів:

- постійне поповнення актуальні бази об'єктів і покупців;
- розподіл функцій ріелтора та раціональна організація робочих процесів;
- ефективний менеджмент і маркетинг;
- дотримання стандартів роботи;
- наявність сучасного програмного забезпечення, ефективних скриптів (скрипти – прописані сценарії розмов з клієнтом на певну тематику, як особисто, так і по телефону), мовних модулів, сценаріїв зустрічей тощо.

В агентстві більшість працівників – це ріелтори. До завдань рієлтора не входить лише виїзд на показ об’єкта. Хороший спеціаліст повинен стати сполучною ланкою між продавцем і покупцем або орендодавцем і орендарем. Він повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію, стежити за змінами на ринку нерухомості та законодавстві, а головне – надавати клієнтам якісні консультації. Професіоналізм ріелтора проявляється і в умінні грамотно вести переговори, оформляти документи та ефективно розв'язувати виникаючі проблеми, як і спірні ситуації.

Процеси в агентстві нерухомості здійснюються на основі стандартів основних процедур – поведінка, мова і позиціонування співробітника. Тому

кожну дію (зустріч з клієнтом, показ об'єкта, обговорення умов співпраці, складання звіту дій та інше) проходять за єдиним стандартом. Так, в разі презентації квартири покупцеві співробітник використовує один «скрипт», під час розмові з власником – інший, у разі актуалізації бази попиту – третій.

Головною метою ТзОВ «Realty Group» є збільшення прибутку, тому аналіз фінансових результатів діяльності підприємства має досить важливе і вагоме значення.

Основними джерелами отримання доходу агентства нерухомості є:

1. Комісійна винагорода за рієлторські послуги. Це базове джерело доходу, яке становить 2–5% від суми угоди купівлі-продажу або 50–100% від вартості місячної оренди. Агентство отримує відсоток за пошук покупця, організацію переглядів та супровід переговорів. Найбільше доходів на даний час агентство отримує у вигляді комісія за підбір об'єкта або орендаря.

2. Юридичний супровід та оформлення документів. ТзОВ «Realty Group» має у штаті юристів, рідше воно співпрацює з нотаріусами, пропонуючи клієнтам платні послуги (перевірка «чистоти» об'єкта, підготовка договорів купівлі-продажу або оренди, допомога в реєстрації права власності.

3. Консалтингові послуги та аналітика. ТзОВ «Realty Group» також заробляють на експертизі, яка необхідна інвесторам та забудовникам Експертні оцінки стосуються аналізу ринку (формують звіти про динаміку цін у конкретних районах), інвестиційний консалтинг (обчислення терміну окупності об’єктів), проведення оцінки об’єктів нерухомості (визначення ринкової вартості для продажу чи застави).

4. Партнерські програми та реферальні винагороди.

Агентство також може виступати ланкою у ланцюжку сервісів:

• банківські комісії: Винагорода від банків за залучення клієнтів на іпотечне кредитування.

• співпраця із забудовниками: Девелопери часто виплачують агентствам фіксований відсоток за продаж квартир у новобудовах (при цьому для покупця послуга часто є безкоштовною).

• надання супутніх послуг: рекомендації страхових компаній, оцінювачів, ремонтних бригад або клінінгових служб.

5. Управління нерухомістю. Це джерело регулярного доходу (пасивного для власника, активного для агентства). Агентство бере на себе повне обслуговування об'єкта, а саме: збір орендної плати, контроль стану майна та оплати комунальних послуг, пошук нових мешканців у разі виїзду попередніх. За це агентство отримує щомісячний фікс (в середньому 10–15% від орендної плати).

Одержаний дохід агентства розподіляється між компанією та безпосередньо рієлтором зазвичай у пропорції 50/50 або 60/40 на користь того, хто закрив угоду. Решта суми доходу йде на покриття операційних витрат: маркетинг, рекламу об'єктів на майданчиках (OLX, Dom.ria тощо) та утримання офісу.

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Realty Group» за 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТзОВ «Realty Group» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації послуг	2655,7	3025,46	3520,71	369,76	495,25	13,92	16,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) »	1646,48	1735,88	2391,60	89,4	655,72	5,43	37,77
Валовий прибуток	1009,22	1289,58	1129,11	280,36	-160,47	27,78	-12,44
Інші операційні доходи	188,96	91,2	42,46	-97,76	-48,74	-51,74	-53,44
Адміністративні витрати»	185,75	198,7	280,12	12,95	81,42	6,97	40,98
Витрати на збут»	118,76	149,68	190,35	30,92	40,67	26,04	27,17
Інші операційні витрати»	208,75	203,68	184,23	-5,07	-19,45	-2,43	-9,55
Фінансові та	1,14	86,92	82,00	85,78	-4,92	7524,56	-5,66

інвестиційні доходи»							
Фінансові та інвестиційні витрати»	0	1,41	2,98	1,41	1,57	-	111,35
Інші доходи	20,12	0,61	1,43	-19,51	0,82	-96,97	134,43
Інші витрати	24,34	2,67	6,39	-21,67	3,72	-89,03	139,33
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування»	681,84	912,2	590,93	230,36	-321,27	33,79	-35,22
Податок на прибуток від звичайної діяльності»	122,73	164,75	106,37	42,02	-58,38	34,24	-35,44
Чистий прибуток	559,11	750,55	484,56	191,44	-265,99	34,24	-35,44

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

В 2022 р. діяльності ТОВ «Realty Group» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 2655,7 тис. грн. У 2024 р. чистих дохід підприємства становив 3520,71 тис. грн., що на 16,37% більше показника 2021 року.

Валовий прибуток ТОВ «Realty Group» у 2024 році зменшився на 12,44% у порівнянні з 2021 роком.

У 2024 році спостерігалося його зменшення на 265,99 тис. грн (або на 35,44%). Негативна динаміка даного показника свідчить про зниження здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу, чистий прибуток не достатньо високий, що не дозволяє підприємству забезпечувати сталий розвиток та стійке функціонування на ринку в довготерміновій перспективі.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Realty Group» за 2022-2024рр. наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Realty Group» за 2021-2022 рр.

Назва показника	Станом на 31.12			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт покриття	29,01	25,17	24,16	-3,84	-1,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19	16,61	16,76	-2,39	0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,5	5,99	-0,44	0,49

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття у 2024 році знижувався до рівня 24,16. Так, на кожну гривню поточних зобов'язань агк=енства припадало 29,01 грн. в 2022 році, в 2023 р. – 25,17 грн., а в 2024році – 24,16 грн. власних ресурсів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2023 р. становило 16,61 і є вищим за нормативне значення і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено 166% поточних зобов'язань підприємства. В 2024 р. значення цього показника трохи зросло і становило 16,76, що свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання готелю за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість).

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2023 р. (5,94), так і в 2024 р. (5,99) було більшим за нормативне. Тобто, ТОВ «Realty Group» в 2024 р. було спроможне погасити поточну заборгованість за рахунок наявних грошових коштів.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 29,01 у 2022 році до 24,16 у 2024 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності ТОВ «Realty Group» та незначного погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Realty Group» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Realty Group» 2022-2024рр.

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,972	0,970	0,970	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	1,029	1,031	1,031	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,813	0,731	0,712	-0,08	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	34,460	33,070	32,540	-1,39	-0,53

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,028	0,029	0,030	0,00	0,00
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,966	0,960	0,959	-0,01	0,00
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,028	0,029	0,030	0,00	0,00
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,018	0,015	0,013	0,00	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Впродовж аналізованого періоду коефіцієнт фінансової автономії та показник фінансової залежності ТОВ «Realty Group» залишається майже не змінним. Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості із 33,07 в 2021 році до рівня 32,54 в 2022 році показує, що співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність ТОВ «Realty Group» змінилося у сторону зростання залучених коштів. Це свідчить про орієнтацію підприємства на залучений капітал.

Як бачимо з наведених розрахунків, коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ТОВ «Realty Group» збільшується до рівня 0,031, в 2024 році, тобто, що на кожну гривню власного капіталу ТОВ «Realty Group» залучає 0,031 грн. залученого капіталу. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, те що забезпеченість ТОВ «Realty Group» власними оборотними засобами зменшується. Даний показник складає 0,960 у 2021 році і знижується до значення 0,959 у 2024 році.

Характеризуючи загалом діяльність ТОВ «Realty Group», можна визначити його фінансовий стан як стабільний.

Проведемо дослідження показників рентабельності ТОВ «Realty Group» за період 2022-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Realty Group» за 2021-2022 рр., %

Назва показника	Рік			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність послуг	33,96	43,24	20,26	9,28	-22,98
Рентабельність продаж	21,05	24,81	13,76	3,76	-11,05
Рентабельність власного капіталу	2,33	2,63	1,38	0,30	-1,25
Рентабельність активів	2,26	2,55	1,34	0,29	-1,21

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Realty Group» показує, що впродовж аналізованого періоду їх значення знаходяться на середньому рівні, але у 2024 році мають тенденцію до зниження. Так, показник рентабельності активів ТОВ «Realty Group» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 1,34 коп. в 2024 р. Даний показник знизився на 1,21 п.п. Надалі необхідно підтримувати активізацію управлінського потенціалу для формування плану зростання прибутковості та його практичної реалізації.

Показник рентабельності власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів, показує, що на кожну гривню вкладеного в 2024 р. власного капіталу власники отримали чистий прибуток у розмірі 1,38 копійок, що менше на 1,25 за показник 2023 року.

Аналіз показників рентабельності продаж ТОВ «Realty Group» свідчить про його зменшення в 2024 р. на 11,05 відсотки у порівняні з 2023 р., коли його величина становила 24,81, що підтверджує зниження ефективності діяльності підприємства.

Аналіз показників рентабельності послуг показує його зростання в 2023 р. у порівнянні з 2022 роком з 33,96% до 43,24%, що на 9,98% більше. Тоді як у 2024 р. показник рентабельності послуг зменшився у порівняні з 2023 р. із 43,24% до 20,26% (-22,98%), що обумовлено зниженням доходної бази підприємства та ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, фінансова діяльність підприємства в 2024 році знижується, що підтвердив аналіз показників рентабельності ТОВ «Realty Group».

2.3. Визначення конкурентоспроможності агентства нерухомості ТзОВ «REALTY GROUP»

Конкурентів в даному виді бізнесу багато. Можна розділити їх на дві групи:

- Великі рієлтерські компанії. Вони займають найбільшу частку ринку. Вони працюють з великими і прибутковими замовниками. Конкурувати з ними доведеться більш лояльною ціновою політикою і якістю наданих послуг, швидкістю виконання поставлених завдань.
- Середні компанії. Вони впливають на настрої всередині ринку незначно, можна навіть сказати, що зовсім не впливають. Як такої масової популярності вони не мають. В їх випадку більш ефективним методом є «сарафанне радіо». Конкурувати з ними необхідно, надаючи більш якісні послуги. В конкурентній боротьбі можуть допомогти масовість реклами і більш доступні ціни. Це також можливість привернути нових клієнтів з іншого цінового сегмента, що теж буде позитивним чинником.

Ринок ріелторських послуг Львова є одним із найбільш динамічних та специфічних в Україні, що зумовлено як історико-культурним статусом міста, так і сучасними міграційними процесами. Навіть у роки повномасштабного вторгнення цей ринок демонстрував зростання, що пояснюється великою кількістю переселенців, які мали можливість придбати чи орендувати у Львові житло. Тобто місто стало ключовим хабом для внутрішньо переміщених осіб та бізнесу, що спричинило дефіцит пропозиції в сегменті довгострокової оренди та зростання цін на купівлю готового житла.

Ще одним вагомим фактором зростання ринку нерухомості і попиту на неї є розвиток ІЕ-бізнесу у Львові. Велика кількість платоспроможних фахівців формує запит на житло бізнес- та преміум-класу, що змушує агентства спеціалізуватися на високоякісному сервісі.

Ці фактори роблять привабливим розвиток ріелтерських послуг. Робота в історичному центрі міста потребує від ріелторів знань щодо специфіки технічного стану будинків, пам'яток архітектури та складних процедур

переоформлення. Масштабне будівництво в районах (Сихів, Голоско, біля ТРЦ Victoria Gardens) стимулює агентства співпрацювати безпосередньо з девелоперами за партнерськими програмами.

Львівський ринок ріелтерських послуг вирізняється високим рівнем самоорганізації професіоналів. Велика кількість агентств є членами Асоціації фахівців з нерухомості України, що сприяє дотриманню етичних норм та використанню професійних стандартів. Конкуренція змушує агентства використовувати сучасні маркетингові інструменти.

Власники ТзОВ «Realty Group» вказують такі переваги свого агентства нерухомості:

1. У «Realty Group» не було, немає та ніколи не буде людей, котрі беруться ще за щось. Перед найманням на роботу працівники проходять конкурсний відбір, потім навчання. До речі, підвищення професійних вмінь у нас відбувається постійно.

2. Ми дотримуємося чіткої сегментації в роботі: якщо рієлтор працює з орендою, то не продаватиме об'єктів, а делегує це колезі, котрий професійно продає.

3. У нашої компанії є чітка стратегія щодо реалізування об'єктів нерухомості, маркетинговий план. Це дає нам право стверджувати, що будь-який об'єкт нерухомості продамо протягом двох місяців.

4. І головне, всі працівники «Realty Group» закохані у свою справу!

Як зазначає співзасновник і співвласник Михайло Лавренко: «на ринку нерухомості є багато рієлторів, які працюють у тому чи тому сегменті. На жаль, серед них є такі, хто годину рієлтор, а потім він таксист, голова ОСББ, офіціант тощо. І саме такі «рієлтори» псують імідж професії». Тому питання конкурентоспроможності стоїть дуже гостро.

На ринку нерухомості Львова працює досить велика кількість підприємств, що здійснюють пошук та супроводжують договори купівлі-продажу об'єктів нерухомості. При цьому для порівняння оберемо підприємства, що здійснюють діяльність на цьому ринку та мають досить

високий рівень конкуренції та охоплення ринку: ТОВ «Весь Львів», ТОВ «Sitalo Real Estate Lviv».

Таким чином, прямими конкурентами досліджуваного підприємства ТОВ «REALTY GROUP» є:

1) ТОВ «Sitalo Real Estate Lviv» – працює на ринку нерухомості України та міста Львову в тому числі з 2006 року. Для клієнтів компанії передбачаються наступні послуги:

- купівля/продаж будинків, квартир, земельних ділянок та комерційної нерухомості;

- оренда житла та комерційних приміщень;

- юридичні послуги у сфері нерухомості, включаючи перевірку документів, підготовку договорів та юридичні консультації;

- оцінка нерухомості та консультації з інвестицій у нерухомість;

- супровід клієнтів на кожному етапі угоди з нерухомістю, починаючи від пошуку об'єкта та закінчуючи укладенням договору [23].

2) ТзОВ «Весь Львів», що працює на ринку нерухомості міста Львову з 2009 року, а послуги цього агентства передбачають: купівлю, продаж, оренду житлової та комерційної нерухомості, а також проведення оцінки, юридичну підтримку та консультації з усіх питань, пов'язаних з нерухомістю [22].

Проаналізуємо вартість послуг трьох підприємств, котрі реалізують всі підприємства, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вартість надання послуг агентствами нерухомості, грн

Вид послуг	ТзОВ «Realty Group»	ТзОВ«Sitalo Real Estate Lviv»	ТзОВ «Весь Львів»
Пошук квартири в оренду	65% від місячної вартості 1 раз	50% від місячної вартості 1 раз	50% від місячної вартості 1 раз
Продаж квартири	3% від вартості	2% від вартості	1,5% від вартості
Продаж будинку	5% від вартості	5% від вартості	6% від вартості
Продаж земельної ділянки	5% від вартості	5% від вартості	5% від вартості
Пошук квартири для покупки чи продажу	500 дол США	400 дол США	450 дол США

Допомога при приватизації нерухомості	100-300 дол сША	100 дол США	150 дол США

Таким чином, проаналізувавши вартість надання послуг ТзОВ «REALTY GROUP» з цінами конкурентів, варто зазначити, що за певними послугами дане агентство має вищий рівень цін, ніж у його прямих конкурентів, що є досить негативним фактором та негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, за умов мінімальної реклами та популяризації компанії та її досить короткого періоду перебування на ринку в порівнянні з основними конкурентами, що працюють на ринку Львова більше 15 років та мають досить стабільний рівень розвитку та надання якісних послуг клієнтам.

Таким чином, ситуація, де підприємство ТзОВ «REALTY GROUP» має низький рівень обслуговування та відсутність рекламних акцій потребує змін та коригувань, оскільки в таких умовах компанія втрачає свої позиції та знижується рентабельність її діяльності.

Таблиця 2.6

Переваги і недоліки компаній-конкурентів

Підприємство	Переваги	Недоліки
ТзОВ «Sitalo Real Estate Lviv»	1) офіс у центрі міста 2) широкий асортимент послуг 3) велика кількість постійних клієнтів 4)низькі ціни	1) відсутня маркетингова діяльність; 2) не проводиться розширення ринкових позицій
ТзОВ «Весь Львів»	1) офіс у центрі міста 2) широкий асортимент послуг; 3) офіс у приватній власності; 4) індивідуальний підхід до кожного клієнта	1) відсутність постійного штату працівників; 2) затримки з оформленням документів

Отже, відповідно до завдань виявили, що ТзОВ «Realty Group» має доволі низькі конкурентні позиції на ринку нерухомості в м. Львів. Визначили, що основними проблемами у діяльності є найвища ціна серед аналізованих конкурентів. Низький рівень обслуговування, нестача рекламних заходів.

Така ситуація потребує внесення змін та корегування, адже в так умовах підприємство втрачає свої позиції та ризикує зменшити прибутковість.

Одним з базових засобів аналізу та виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку як вже зазначалося у першому розділі, є SWOT-аналіз, що дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози його діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу підприємства ТзОВ «REALTY GROUP»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1) За ціною та якістю надання послуг з пошуку нерухомості може конкурувати з конкурентами на ринку. 2) Значна соціальна складова, розширення підприємства в регіоні, створення робочих місць, підвищення рівня матеріальної захищеності населення. 3) Нарощення високого рівня попиту на нерухомість в Україні.	1) Високі вимоги до якості послуг 2) Невеликий досвід роботи на даному ринку 3) Слабка маркетингова діяльність підприємства 4) Несформований імідж підприємства 5) Значне податкове навантаження на підприємство
Можливості (O)	Загрози (T)
1) Забезпечення обсягів надання послуг шляхом індивідуального підходу до клієнтів. 2) Розширення каналів збуту. 3) Розширення асортименту надання послуг на ринку нерухомості. 4) Залучення інновацій у діяльність підприємства для пошуку нових об'єктів нерухомості. 5) Підтримка та обмін досвідом з іншими підприємства, що надають послуги на ринку нерухомості, в тому числі закордоном	1) Нестабільність економічного середовища країни 2) Посилення позицій конкурентів 3) Високі конкурентні позиції підприємств, що надають послуги на ринку нерухомості на ринку.

На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз, тому далі проаналізуємо основні зовнішні фактори, що мають вплив на діяльність досліджуваного підприємства ТзОВ «REALTY GROUP» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз для підприємства ТОВ «REALTY GROUP»

Політика (P)	Економіка (E)
1) Зміна податкового законодавства. 2) Державний вплив на законодавчому рівні на ринок нерухомості. 3) Державне регулювання конкуренції на ринку нерухомості. 4) Політичні реформи. 5) Нестабільна політична ситуація в країні.	1) Рівень інфляції. 2) Нестабільність курсу валют. 3) Ціни на енергоресурси. 4) Конкуренція на ринку. 5) Рівень платоспроможності споживачів та попит на нерухомість.
Соціум (S)	Технологія (T)
1) Демографічна ситуація в країні 2) Зміна смаків і вподобань споживачів. 3) Зміна стилю життя споживачів. 4) Імідж підприємства.	1) Модернізація надання послуг клієнтам компанії при виборі об'єктів нерухомості (нові технології) 2) Державна технологічна політика.

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «REALTY GROUP» за різними категоріями. Дані, подані у таблиці, надані ТОВ «REALTY GROUP», для збирання інформації використовувався метод телефонного інтерв'ю з клієнтами компанії, а також досліджувалися дані інтернет-ресурсів та форумів, де клієнти ТОВ «REALTY GROUP», ТОВ «Весь Львів» та ТОВ «Sitalo Real Estate Lviv» оцінювали задоволеність наданими послугами в певних агентствах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика ТОВ «REALTY GROUP» та його основних конкурентів

Показники	ТОВ «REALTY GROUP»	ТОВ «Sitalo Real Estate Lviv»	ТОВ «Весь Львів»
Відповідність запитам споживачів	Часткова відповідність	Повна відповідність	Повна відповідність
Надійність	Висока	Висока	Висока
Якість обслуговування	Висока	Дуже висока	Дуже висока
Ціна послуг компанії	Середня	Висока	Середня
Швидкість обслуговування	Середня	Висока	Висока
Впізнаваність на ринку	Середня	Висока	Середня
Репутація агентства на ринку нерухомості	Надійна	Надійна	Надійна

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства, соціальних досліджень форумів та інтернет-джерел

Отже, з огляду на таблицю 2.9 варто відмітити, що, незважаючи на широкий спектр послуг, ТОВ «REALTY GROUP» дещо поступається своїм основним конкурентам на ринку нерухомості в місті Львові. Особлива різниця та зменшення кількості клієнтів пов'язані з вартістю послуг компанії, швидкістю обслуговування та пошуку об’єктів нерухомості, а також рівень впізнаваності компанії на ринку та її популяризації.

Далі зробимо бальну оцінку рівня конкурентоспроможності досліджуваних агентств нерухомості в місті Львові: ТОВ «REALTY GROUP», ТОВ «Весь Львів» та ТОВ «Sitalo Real Estate Lviv». Для аналізу було оцінено наступні найважливіші показники конкуренції компанії на ринку:

- якість надання послуг клієнтам;
- цінова політика агентства;
- множина каналів збуту;
- реклама та популяризація агентства на ринку;
- індивідуальний підхід до потреб клієнта.

Таблиця 2.10

Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «REALTY GROUP»

Фактори конкурентноздатності	Вагомість фактору	ТОВ «REALTY GROUP»		Конкуренти			
				ТОВ «Sitalo Real Estate Lviv»		ТОВ «ВесьЛьвів»	
		бальна оцінка	зважена бальна оцінка	бальна оцінка	зважена бальна оцінка	бальна оцінка	зважена бальна оцінка
Якість надання послуг клієнтам	0,3	3	0,9	5	1,5	4	1,2
Цінова політика агентства	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
Множина каналів збуту	0,3	4	1,2	5	1,5	5	1,5
Реклама та популяризація агентства на ринку	0,2	3	0,6	5	1	4	0,8
Індивідуальний підхід до потреб клієнта	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Всього			5		6,1		5,5

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства, соціальних досліджень форумів та інтернет-джерел

Отже, провівши розрахунки варто відмітили, що найменший рівень конкурентоспроможність серед трьох досліджуваних агентств у ТОВ «REALTY GROUP». Для порівняння отриманих результатів зведемо їх у рис. 2.3.

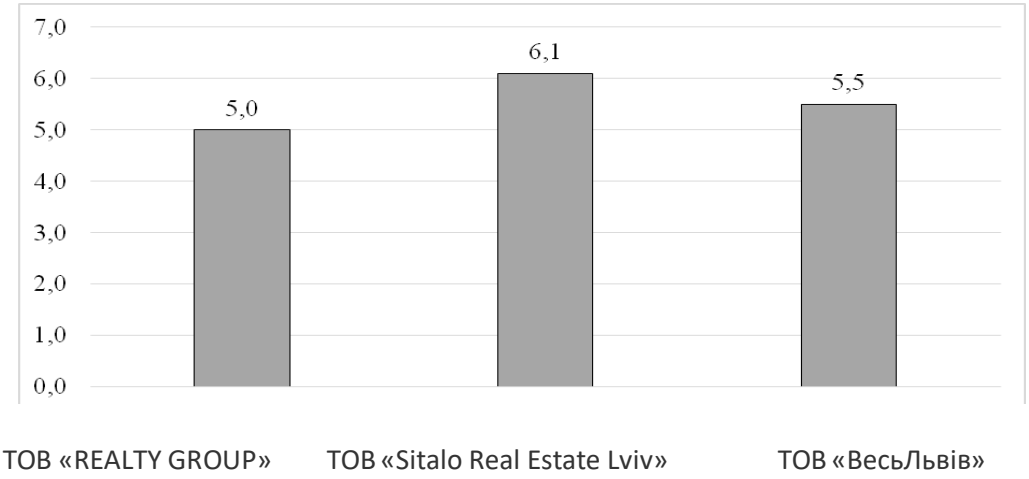


Рис. 2.3. Оцінка рівня конкурентноздатності досліджуваного агентства ТзОВ «REALTY GROUP» в порівняні з основними конкурентами

Отже, відповідно до отриманих результатів варто відмітити, що досліджуване агентство нерухомості ТзОВ «REALTY GROUP» на ринку Львову відстає від своїх конкурентів і має нижчий загальний бал за оцінками показників конкурентоспроможності. При цьому визначається, що основними проблемами зниження конкурентоспроможності підприємства є досить низька швидкість та якість обслуговування, менша частка каналів збуту, нижчі витрати на рекламу та популяризацію агентства на ринку.

2.4. Перспективи освоєння ТзОВ «Realty Group» нового сегменту ринку для підвищення конкурентоспроможності

На сьогоднішній день попит на житло в Україні залишається слабким та нестабільним: інтерес нечисленних покупців залежить від інтенсивності обстрілів населених пунктів. При цьому варто відмітити, що в період з повномасштабної війни уповільнилася кількість введення в експлуатацію нового житла. У сукупності з руйнуванням житлового фонду через обстріл це

призведе до скорочення пропозиції житла в найближчій перспективі, а в довгостроковій перспективі – до його можливої нестачі. Повідомляється, що покупні ціни в основному зростають, тоді як орендні ціни залишаються майже наполовину в порівнянні з довоєнними рівнями.

Тому в таких умовах розвитку ринку нерухомості в Україні для подальшого ефективного функціонування досліджуваного ТзОВ «REALTY GROUP» пропонується розглянути новий для підприємства сегмент послуг – а саме купівля нерухомості в інших країнах. Як свідчать експерти з нерухомості для інвесторів привабливі такі країни, як Кіпр, ОАЕ, Грузія. Туреччина. Деталізуємо нашу пропозицію на прикладі останньої країни.

Переваги Туреччини з точки зору привабливості інвестицій у нерухомість:

- зростаюча економіка Туреччини (зараз на 5 місці в Європі), як наслідок – щорічне підвищення вартості нерухомості на 10-15%;

- обсяги будівництва на 3-му місці після США та Китаю;

- рівень податкових процентних ставок один з найнижчих в Європі

рівень життя в Туреччині високий, а витрати на життя відносно низькі;

безвізовий режим;

- розстрочка від забудовника до 50% від вартості нерухомості. Турецькі банки вільно кредитують іноземців (не питаючи про джерела доходів) до 50% від вартості нерухомості під 7 + -% строком до 15 років;

- чистий прибуток від оренди на рік у середньому 7% - 10%;

- вид на проживання надається вільно всій родині (до 4-х чоловік) при купівлі нерухомості на будь-яку суму. Планується надання громадянства при купівлі нерухомості;

- вся нерухомість продається разом з часткою ділянки землі в особисту власність набувача, а також передається у спадок;

- 30% населення – європейці. Є комплекси, де проживає більшість російськомовних, а є такі, де більше європейців;

- центр світової культури і торгівлі, а так само найбільш швидкозростаюча економіка в Європі.

Головні переваги зарубіжної нерухомості – стабільність та прибутковість, іншими словами: збереження коштів та отримання прибутку в стабільній валюті.

- прибутковість від 5 до 80% річних;
- висока якість будівництва, всі апартаменти з ремонтом і вбудованою кухнею, а також готовою інфраструктурою;
- розстрочка від забудовника та іпотечне кредитування для нерезидентів;
- отримання виду на проживання через придбання нерухомості – в різних країнах різні умови;
- клієнт не платить комісію, послуги оплачує Забудовник. Тобто, співпрацюючи з агентством нерухомості, клієнт отримує таку саму ціну, як у Забудовника, + повний супровід угоди, що робить процес покупки закордонної нерухомості комфортним.

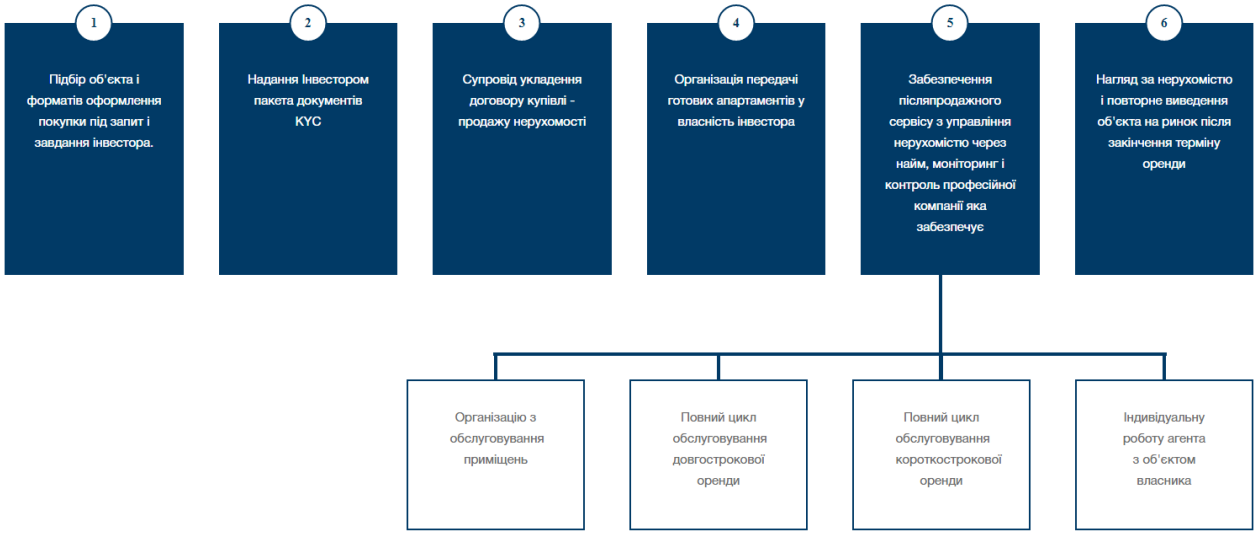


Рис. 2.4. Схема супроводу клієнта агентства нерухомості на весь цикл володіння майном

Ще одну країну, яку доцільно розглянути – це Німеччина. Купівля нерухомості за кордоном переважно передбачає необхідну співпрацю з брокером. Якщо в Україні такі угоди можна обійтися без допомоги ріелтора, то в інших країнах, зокрема в Німеччині – ні, тому ринок нерухомості Німеччини

для досліджуваного підприємства ТОВ «REALTY GROUP» є досить перспективним ринком для діяльності.

За кордоном у процедурі купівлі об'єкта нерухомості маклер виступає не лише як посередник, що встановлює співпрацю обох сторін, а й певною мірою підтверджує серйозність намірів покупця. Послуги ріелтора коштують, звісно, недешево і оплачуються вони в Німеччині переважно або покупцем, або обома сторонами порівну. При цьому варто відмітити, що робота агента з нерухомості серед європейських країн найдорожче оцінюється у Франції – від 5 до 8% та у Німеччині – до 7% від вартості об'єкта.

Серед основним партнерів на ринку нерухомості Німеччини варто відмітити такі агентства: AV IMMOBILIEN BERLIN, ERA KM IMMOBILIENSERVICE та KENNENGMBH. В рамках такої співпраці та налагодження зв’язків з німецькими партерами досліджувана агенція з нерухомості ТОВ «REALTY GROUP» надаватиме наступний спектр послуг:

- консультації та допомога у виборі нерухомості в Німеччині;
- множина для вибору об'єктів нерухомості в Німеччині;
- безкоштовні ознайомчі поїздки на об'єкти нерухомості в Німеччині.
- юридичну консультація та юридичний супровід договору купівлі-продажу об’єкту нерухомості;
- організація післяпродажного обслуговування нерухомості у Німеччині.

Пропонуючи європейський сервіс, індивідуальний підхід, зберігаючи конфіденційність та пропонуючи найкращі пропозиції на ринку елітної нерухомості, компанія продовжує підтверджувати свої позиції лідера у сфері нерухомості і підтверджує свою конкурентоспроможність серед інших агентств нерухомості.

Висновки до розділу 2

Капіталовкладення в нерухомість є одними з найнадійніших видів вкладень. До того ж, з часом вона не знецінюється. Та й попит в цьому секторі завжди був високим. Людям завжди потрібно десь жити. Для вирішення цієї

проблеми люди найчастіше звертаються в агентства нерухомості. Оскільки поріг входження в цей ринковий сегмент є низьким, то рівень конкуренції є значним. Отже, питання забезпечення конкурентоспроможності агентств нерухомості є важливим.

Навіть незважаючи на кризу, що йде зараз в Україні, галузь нерухомості тільки розвивається. Основна частина ріелтерських агентств продовжує працювати в штатному режимі, отримуючи все ті ж прибутки. Тим більше, що сьогодні великий ринок первинного житла.

Агентство нерухомості надає послуги з купівлі, продажу, здачі в оренду нерухомості. Агентства нерухомості виступають посередниками між продавцями/орендодавцями та покупцями/орендарями, забезпечуючи повний супровід угод: пошук об'єктів, оцінку, переговори, юридичну перевірку документів та маркетинг. Особливості діяльності включають роботу за стандартами (скриптами), високу залежність від комісійних, стресостійкість та глибоке знання ринку.

Агенство нерухомості ТзОВ «Realty Group» працює на ринку з 2008 року. Його засновники – подружжя Лавренків із Херсона. Агентство успішно працювало в Херсоні, диверсифікувало свою діяльність, а в 2022 році переїхало до Львова, де почало все «з нуля».

Проведений аналіз фінансового стану ТзОВ «Realty Group» показав, що більшість фінансових коефіцієнтів знаходяться на задовільному рівні. Проблемою є низькі показники рентабельності. У порівнянні з конкурентами ТзОВ «Realty Group» має як сильні, так і слабкі сторони.

Агентство має можливість освоїти нові види діяльності, а саме – послуги щодо нерухомості в інших країнах (наприклад, Туреччині чи Німеччині), що позитивно позначиться на його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Автоматизація бізнес-процесів – умова конкурентоспроможності агентства нерухомості на сучасному етапі

Сфера нерухомості дуже динамічна, і успіху в ній зможе домогтися лише той, хто готовий діяти швидко і правильно оцінювати довгострокові перспективи. У цьому чудово допомагають сучасні технології: автоматизація рутинних процесів поступово стає стандартом.

У кожної компанії є певний робочий процес. У деяких агентствах нерухомості для укладення угоди потрібна згода адвокатів, в інших компаніях ріелтори витрачають багато часу на створення супутньої документації; а іноді агентам доводиться заповнювати багато документів для отримання зарплати (замість того, щоб укладати більше угод). Чимало внутрішніх операційних процесів можуть бути автоматизовані, оскільки це зекономить час співробітників агентства, не порушуючи звичні робочі алгоритми.

В економічній доцільності впровадження системи внутрішньої автоматизації не може бути сумнівів. Існує багато різних готових систем автоматизації, що пропонують підписку. Якщо агентство не змогло знайти систему, яка підходить для його внутрішніх бізнес-процесів, або ж не хоче платити більшу абонентську плату кожен місяць, створення власної системи автоматизації – це ідеальний вибір в такому випадку. В середньому вартість розробки системи з основними функціями починається від 10 000 доларів.

Програми для агентства нерухомості та ріелторів допомагають автоматизувати процеси роботи з клієнтами, управління об'єктами нерухомості та фінансовими операціями. Вони дозволяють створювати бази даних об'єктів нерухомості, вести облік платежів, формувати звітність, а також забезпечують ефективнішу взаємодію між ріелторами та клієнтами. В результаті

використання таких програм спрощує та прискорює роботу ріелторів, підвищує якість обслуговування клієнтів та збільшує ефективність бізнесу в цілому.

Програми для агентства нерухомості та ріелторів надають широкий спектр можливостей для автоматизації та покращення роботи бізнесу. Деякі з них:

1. Управління об'єктами нерухомості: створення бази даних об'єктів нерухомості, включаючи їх опис, фотографії та іншу інформацію, а також систему класифікації та пошуку об'єктів.
2. Облік клієнтів: створення бази даних клієнтів, включаючи їхню контактну інформацію, історію взаємодії з агентством, а також систему управління запитами та заявками клієнтів.
3. Облік платежів: система обліку платежів та формування звітів про фінансову діяльність агентства, включаючи систему виставлення рахунків та оплати комісійних.
4. Маркетинг та просування: система управління рекламою та маркетингом, включаючи автоматичне розміщення оголошень про продаж та оренду нерухомості на різних платформах та порталах.
5. Робота з документами: система управління документами та контрактами, включаючи генерацію договорів, угод та інших необхідних документів.
6. Аналітика та звітність: система аналітики та звітності, включаючи генерацію звітів про продаж, оренду, динаміку цін на ринку нерухомості, а також систему прогнозування попиту на нерухомість.
7. Комунікація та взаємодія: система комунікації та взаємодії між ріелторами та клієнтами, включаючи систему повідомлень, месенджери та інші інструменти для ефективної взаємодії.
8. Мобільність: можливість роботи програми на мобільних пристроях, що дозволяє ріелторам працювати віддалено та вести облік об'єктів та клієнтів у режимі реального часу.

Програми для агентства нерухомості та ріелторів не лише допоможуть підвищити ефективність роботи та якість обслуговування клієнтів, збільшити прибутковість бізнесу, а й підвищити конкурентоспроможність агентства.

Система для роботи з клієнтами життєво важлива для будь-якого агентства нерухомості, в якому працює більше 5 осіб.

Які функції може виконувати така система, і для чого вона потрібна?

1. Єдина база даних об'єктів нерухомості. Ось лише деякі з її переваг:

• інформація про всі пропозиції зібрана в одному місці, що істотно полегшує пошук найбільш відповідного з них;

• агенти мають доступ до об'єктів своїх колег і можуть пропонувати цю нерухомість в тому разі якщо, в їх розпорядженні не знайшлося пропозицій, які відповідають вимогам клієнта;

• завдяки статистиці, яку надає така система, нові пропозиції будуть розподілені рівномірно серед всіх сотрудніков. Ви завжди бачите актуальний стан наявних пропозицій.

2. CRM-система для управління взаємодією з клієнтами.

CRM-система – незамінний помічник для будь-якого підприємства. Говорячи простою мовою, вона являє собою єдиний перелік всіх клієнтів, які коли-небудь зверталися до вашої компанії, і містить детальну інформацію про них: контактні дані, ніж вони цікавилися, історію взаємодії.

Така система прискорює виконання завдань, з якими стикаються співробітники. Крім того, вона збільшує частку укладених угод і служить інструментом відстеження продаж.

CRM-системи можуть збільшити продажі агентства нерухомості.

По-перше, розробка CRM-системи дозволяє розподіляти вхідні повідомлення. Новий клієнт автоматично призначається ріелтору, який в даний момент доступний і може допомогти (грунтуючись на його завантаженості і кваліфікації). Або новий клієнт може бути включений до списку лідов, готових розглядати пропозиції (перелік доступний всім співробітникам). Таким чином, робота з клієнтом починається набагато швидше.

По-друге, система автоматично вибирає з бази даних найбільш відповідні об’єкти для кожного клієнта. Це дозволяє відправити перші пропозиції вже за лічені хвилини.

По-третє, докладні звіти для топ-менеджменту, повідомлення про очікувані дії і детальна статистика значно підвищують ефективність роботи з кожним клієнтом. Жоден з них не залишиться забутим чи розчарованим від співпраці з вашою компанією.

Також CRM-система дозволяє просто і без додаткових зусиль підтримувати зв’язок з клієнтом після закриття угоди (т.зв. follow-up). Якщо клієнт орендував квартиру, швидше за все, в найближчі роки він буде шукати нову. Якщо ж клієнт здав в оренду будинок, то швидше за все через рік-два він буде шукати нових наймачів. Якщо ріелтор буде своєчасно нагадувати людям про послуги, які будуть їм корисні (зателефонувавши, надіславши електронного листа або показавши рекламу), вони гарантовано стануть його постійними клієнтами.

Актуальна спеціалізована CRM, яка дає змогу оптимізувати такі завдання:

- вивантаження об'єктів на рекламні майданчики;
- пошук лідів та імпорт у систему;
- підбір і надсилання пропозицій, що відповідають заданим критеріям.

Вона є базовим інструментом, за допомогою якого легко підвищити власну продуктивність ріелтора. Адже в нього з'являється більше вільного часу, який можна витратити на вивчення ринку, перегляд маркетингового плану, відповіді на запити потенційних клієнтів.

У сфері нерухомості в усьому світі основний приплив потенційних клієнтів генерують агрегатори оголошень, присвячені оренді і продажу житла. Наприклад, сайти Zillow і Homes.com – провідні агрегатори реклами в США. У Франції Leboncoin Vivastreet також довели свою затребуваність серед користувачів інтернету. І в Україні найбільші джерела нових клієнтів для агентств нерухомості – це каталоги оголошень OLX і DOM.RIA.

Сьогодні більшість агентств нерухомості розміщує оголошення на таких сайтах вручну. Для розміщення одного пропозиції в середньому потрібно близько 15 хвилин. Якщо агентству необхідно розмістити п’ять пропозицій, це займе 75 хвилин робочого часу, який можна витратити на щось інше. А якщо в агентстві працює декілька ріелторів, то в такому випадку компанія щодня втрачає, наприклад, 375, 750 або 1500 хвилин робочого часу для виконання цього завдання. Цей процес також може бути автоматизований, що дозволить заощадити до 90% часу на рекламу.

Агенству доступний будь-який з нижченаведений способів автоматизації:

- Передача даних через API (програмний інтерфейс програми, від англ. – Application Programming Interface). Використання цього каналу передачі даних дозволяє додавати оголошення на незліченні сторонні агрегатори, просто розміщуючи пропозицію на своєму сайті.
- Написання бота для розміщення реклами. Якщо ви бажаєте охопити і ті агрегатори, які не підтримують API, ви можете використовувати розробленого для вас бота. Він буде входити на сайт і розміщувати рекламу, повторюючи дії реальної людини.
- Спеціалізовані послуги, засновані на партнерських продажах. Існує широкий спектр ресурсів, таких як mls.com , які вже інтегровані з десятками агрегаторів для продажу / оренди нерухомості. Після розміщення пропозиції на сайті, воно буде відправлено на цей сервіс через API. Цей сервіс, в свою чергу, розмістить оголошення на ресурсах своїх партнерів, де інші агенти з нерухомості займуться пошуком клієнта під цю пропозицію в обмін на комісію.

Таким чином, агентству не потрібно витрачати час ріелторів на дублювання оголошень на кількох майданчиках. Співробітник додає пропозицію на ваш сайт один раз, і система автоматизації поширить його на десятки інших ресурсів.

В досліджуваному агентстві ТзОВ «Realty Group» було введено наступну інновацію: дроблення функціональних процесів ріелтерів на прості дії і фіксація усіх дій співробітника у відповідній програмі. В ТзОВ «Realty Group»

це було реалізовано з допомогою програми «FermaCRM». Ця програма є єдиним комплексом, який вирішує завдання агентства і співробітника. Вона одночасно база об'єктів, база попиту, система управління відносинами з клієнтами (CRM) система управління проектами, система управління роботою співробітників, органайзер для співробітника. Завдяки програмі «FermaCRM» в агентстві завжди готовий звіт для клієнта, керівник знає як ведуться проекти, контролює роботу співробітників. Також в цій програмі є можливість робити якісну аналітику ринку і аналіз маркетингу, який проводить компанія. І це все ціною малих витрат часу на фіксацію: на обробку картки клієнта витрачається в середньому 2-3 хвилини. Використання програми «FermaCRM» можна вважати конкурентною перевагою ТзОВ «Realty Group».

3.2. Покращення способів просування агентства нерухомості для забезпечення його конкурентоспроможності

Ринок ріелторських послуг стає все більш конкурентнішим. Об’єктивно, його захоплюють компанії, здатні показати користувачам власну спроможність у вирішенні клієнтських проблем:

- пошук підходящої нерухомості під операції будь-якого роду (оренда, продаж, інше).
- уміння збирати інформацію про об’єкти.
- уникати контактів зі зловмисниками.
- гарантувати якість надання послуг.
- складати договори: грамотно, чітко, без підводних каменів для клієнтів.

Для залучення додаткових клієнтів ТзОВ «REALTY GROUP» доцільно використовувати контекстну рекламу. Контекстна реклама – це швидкий інструмент для залучення клієнтів у будь-який бізнес, зокрема в агентство нерухомості. Використання контекстної реклами проходить у декілька етапів:

1. Реєстрація спостереження. Перед початком налаштування контекстної реклами необхідно визначити цільову аудиторію. Хто є потенційним клієнтом агентства нерухомості? Здебільшого це люди, які хочуть купити, продати або орендувати нерухомість. Також можна визначити вужчу цільову аудиторію, наприклад, людей, які шукають квартиру в широкому районі або бажають купити будинок з великою ділянкою землі.

2. Додавання слів. Після того, як ви визначили цільову аудиторію, слід визначити ключові слова. Ключові слова - це слова або фрази, які використовуються в пошуковому рядку. Хорошим джерелом для визначення використовуються слова Google Keyword Planner і Ubersuggest. Після вибору слів необхідно підібрати час оголошення, які виводитимуться під час пошуку за цим ключовим словом.

3. Створення рекламних оголошень – це один із кроків в контекстній рекламі. В оголошеннях слідує реклама рекламних агентств нерухомості, наприклад, досвід роботи, якість обслуговування, гарантії тощо. Крім того, в оголошенні мають бути представлені яскраві фотографії та привертати увагу клієнтів.

4. Врегулювання бюджету. Рішення бюджету – це важливий крок у розробці контекстної реклами. Бюджет можна визначити на основі результатів. Наприклад, якщо ви хочете залучити 100 клієнтів на місяць, необхідно визначити бюджет, який дасть змогу досягти цієї мети. Крім того, слід обирати конкуренцію на ринку та вартість кліків за ключовими запитами.

5. Налаштування таргетингу. Таргетинг – це налаштування контекстної реклами на надійну аудиторію. Доступні різні види таргетингу: за географією, віком, статтю, інтересами тощо. Для агентств нерухомості найбільш важливим є таргетинг, який дає змогу показувати рекламу тільки тим користувачам, які перебувають у потрібному районі або місті.

6. Оцінка ефективності реклами – це важливий етап у просуванні послуг агентства нерухомості. Необхідно стежити за тим, як швидко стали клікати на оголошення, стабільним кліком, приходом на сайт і конверсією – тобто,

постійними клієнтами, які є реальними клієнтами агентства. Це дає змогу зрозуміти, які оголошення та ключові слова є найефективнішими, і коригувати налаштування рекламної кампанії.

Таблиця 3.1

Показники ефективності реклами агентства нерухомості

Показник	Опис	Формула розрахугку
CTR (клікабельність)	Відношення кількості кліків до числа показів реклами	Кліки / Покази реклами х 100%
CPC (ціна за клік)	Середня ціна за клік за рекламою	Витрати на рекламу / Кількість кліків
CPA (вартість залучення клієнта)	Вартість залучення одного клієнта через рекламу	Витрати нра рекламу / Кількість залучених клієнтів
ROI (рентабельність інвестицій)	Відношення доходу від реклами до витрат на неї	(Дохід від реклами – Витрати на рекламу) / Витрати на рекламу х 100%

7. Використання ремаркетингу. Ремаркетинг – це інструмент, який дає змогу показувати рекламу тим користувачам, які вже були на вашому сайті. Для агентств нерухомості це корисний інструмент, оскільки користувачі, які вже шукали ресурси на наступному сайті, скоріше, зацікавлені найбільше в послугах агентства. Реклама з маркетингу може надавати спеціальні пропозиції та знижки, які мотивуватимуть користувачів на взаємодію з вашим агентством.

Загалом вихід бізнесу нерухомості в онлайн-простір відкриває нові можливості для підприємця в управлінні відносинами з цільовою аудиторією: орендарями, власниками або покупцями майна і підвищує його конкурентоспроможність. Тому для забезпечення конкурентоздатності важливо просувати власні послуги через соціальні мережі, наприклад, через Facebook або Instagram і вкладати кошти у просування бізнес-акаунту. Не менш важливо мати корпоративний сайт нерухомості, який здатний повноцінно подавати інформацію про агентство, надавати послуги повного циклу, формувати імідж, відкривати нові ринкові ніші і виконувати інші завдання.

Аналіз просування своїх послуг ТзОВ «REALTY GROUP» дає підстави стверджувати, що у цьому напрямі підприємство працює недостатньо. Менеджерам агентства рекомендується активніше просувати свої послуги і

створити власний сайт. Розглянемо особливості наведених каналів просування послуг.

Соціальні мережі не вимагають вкладення великої кількості коштів для створення бізнес-акаунту. Дві найпопулярніші мережі, де перебувають ріелтори – це Instagram та Facebook, але зараз почали набирати оберти продажів нерухомості у TikTok.Просуває сторінку грамотно організована таргетована реклама. Важливо регулярно публікувати нову інформацію, інакше підписники просто не зможуть побачити ваш профіль. Тому варто знайти час на створення актуального матеріалу та спілкування з клієнтами або найняти людину, яка відповідатиме за розвиток бізнесу через соціальні мережі. Нюанс цього способу полягає в тому, що у ТзОВ «Realty Group» не буде права власності на створену сторінку. Якщо це єдиний спосіб просування, то компанія дуже ризикує. Адже власник соціальної мережі може у будь-який момент посилити правила для бізнес-акаунтів або закрити спільноту, як сталося з VK. Як результат, агентство нерухомості припинить роботу, якщо не буде мати іншого способу присутності бізнесу в інтернеті.

Інший спосіб – створити картку у Google My Business. Так агентство потрапить в онлайн-довідник Google і користувачі пошукової системи дізнаються про нього. Тут можна розмістити назву агентства, короткий опис, фото, послуги, розташування офісу, список контактів. Картка – це сайт-візитка агентства нерухомості на безкоштовній основі, але лише для аудиторії Google. Вона є зручним інструментом для просування локального бізнесу, який націлений на онлайн-клієнтів у межах певної території. З сервісом My Business потрібно постійно працювати, щоб картка агентства виходила у топ. Однак у традиційному пошуку вона не з’явиться, оскільки не є повноцінним сайтом. Тому сервіс є додатковим каналом для залучення цільової аудиторії та перенаправлення її на офіційний ресурс.

У агентства нерухомості з’явиться вибір з оформлення, наповнення та внесення до функціоналу усіх потрібних опцій. Попередні способи позбавлені цих переваг. Агентство зможе дозволити собі використовувати ресурс для

додаткового заробітку – реклами забудовників, банків, які надають кредит на житло, виробників будматеріалів та інших. Саме агентство є повноправним власником сайту, тому одноосібно визначаєте подальший шлях розвитку.

Соціальні мережі та сервіс Google можна використовувати як додаткові рекламні інструменти, які під'єднуються до офіційного вебресурсу через посилання.

Корпоративний сайт агентства нерухомості має низку переваг для власника:

- Збільшене охоплення цільової аудиторії. Сайт доступний користувачам всього віртуального простору, а не вузькому колу підписників, як у соціальних мережах.
- Відсутність обмежень за розміром угоди. Корпоративний онлайн-майданчик придатний для реалізації продукції або послуг різної цінової категорії – від оренди квартири до елітного майна.
- Формування бренду**.** Те, наскільки якісно опрацьований сайт, залежить репутація агентства серед цільової аудиторії. Дуже важливо, щоб веб-ресурс був оформлений відповідно до фірмового стилю організації, на сторінках була присутня інформація про місію, пріоритети, принципи та регулярно з'являлися експертні статті.
- Надання вичерпних даних про сервіс установи. Агентство має достатньо простору для повного опису кожної послуги агентства. Таким чином, воно підвищить лояльність користувачів, які бажають отримати детальну інформацію про нерухомість.
- Унікальний дизайн та функціонал. Соціальні мережі та портали – шаблонні на відміну від сайту. За допомогою оформлення та виняткового набору опцій можна виділитися у своїй ніші. Користувачі пошукових систем звернуть увагу на рівень інформативності, функціональності, зручності та вирішать – скористатися вашими послугами чи ні.

- Підтримка довірчих стосунків. Агентство збільшить шанси перетворити потенційного клієнта на реального, якщо розмістить на сайті відгуки, коментарі до кейсів та фотографії нерухомого майна.
- Збереження ефекту від просування. Кроки, зроблені для зростання позиції сайту, збільшення трафіку та конверсії, дають довготривалий результат, що позитивно позначається на бізнесі.
- Повноцінний аналіз відвідуваності. Сервіси Google Аналітика надає інформацію про дії відвідувачів сайту. На основі отриманих звітів можна розробляти стратегію просування, політику розвитку та прогнозувати результати.
- Повноправне володіння сайтом. Право власності дозволяє використовувати інтернет-майданчик відповідно до ваших бажань, цілей та завдань. Тільки агенство приймаєте рішення щодо його подальшого розвитку.

Створення сайту агентства нерухомості має нюанси, які потрібно врахувати перед тим, як приймати остаточне рішення про просування бізнесу за допомогою веб-ресурсу. Треба бути готовим до того, що розробка сайту вимагатиме фінансових вкладень. Витрати залежатимуть від типу сайту та його функціоналу. Потрібен час, щоб веб-ресурс почав окуповуватися. Термін можна скоротити, якщо звернутися по допомогу до SEO-фахівців. Мінімальні знання у програмуванні стануть у нагоді, якщо ви захочете контролювати якість роботи виконавців.

На відміну від одно сторінкового сайту, багатосторінкові сайти – це довгострокове підприємство. На його сторінках ви зможете подати весь спектр послуг агентства нерухомості з докладними статтями. Тому сайту буде доступна пошукова оптимізація. До того ж повноцінний сайт із розгалуженою структурою викликає більше довіри, він має надійніший і авторитетніший вигляд. Односторінковий сайт агентства нерухомості можна використовувати як додатковий інструмент для залучення клієнтів, коли потрібно акцентувати увагу на певному виді послуги, унікальній пропозиції або акції повноцінного вебресурсу.

Перше, на що зверне увагу відвідувач сайту агентства, це його структура. Від її грамотної побудови залежить, наскільки довго гість залишиться на сторінках і чи стане реальним клієнтом. Тому головне – забезпечити комфорт та зручність перебування на майданчику. Це досягається шляхом правильно організованого меню, яке відображається на кожній сторінці. Таким чином відвідувач зможе швидко знаходити потрібну йому інформацію.

На першій сторінці варто розмістити основні акції, спеціальні пропозиції, що діють в агентстві, коротку інформацію про нього, новини та контактні дані. Так потенційний клієнт буде в курсі усіх можливостей, які він отримає, якщо вибере вашу організацію. Доречними будуть корисні інструменти для розрахунку вартості приміщення, лічильник кількості укладених угод, рейтинг ріелторів, консультація фахівця, замовлення дзвінка тощо.

Якщо планується, що сайт нерухомості виконуватиме відразу декілька функцій – продавати, купувати, орендувати житло, то варто виділити окремі сектори: власникам, покупцям, орендарям.

У вкладці, що відкривається, для власників виділити види послуг, які може замовити відвідувач сайту: продати, здати в оренду, оцінити, викликати ріелтора. Організувати для кожної окремої дії відкриття сторінки з вичерпною інформацією на тему.

У секторі для покупців виділіть окремі види власності: квартири, будинки, ділянки, комерційна нерухомість. У вас повинен бути каталог з фотографіями і короткою інформацією, з якого відвідувач зможе вибрати варіанти, що його цікавлять, і ознайомитися з усіма нюансами пропозицій.

Для орендарів має бути подібна до покупців схема розділу. Треба вказати, які в агентства є об’єкти нерухомості: квартири, будинки, комерційна. У картці окремо взятого приміщення повинні бути: фотографії, ціна, контактна інформація, ім’я закріпленого ріелтора, адреса, основні характеристики та докладний опис.

Далі можна переходити до основних розділів:

1. «Про компанію». Тут вказують місію, історію успіху, список ріелторів, вакансії та новини компанії. Якщо агентство займаєтеся пошуком ділових партнерів, рекламних пропозицій, навчанням співробітників тощо, то варто вказати це у розділі. Можна розподілити інформацію на окремі пункти.
2. «Послуги». Тут розміщують список сервісів: продаж, купівля, оренда, обмін, оцінка, виїзд ріелтора, оформлення юридичних документів та інші послуги.
3. «Ціни». У цьому розділі зручно застосувати таблицю або графік із зазначенням вартості житла за певний часовий період. Вказується ціна за критеріями: за один квадратний метр, за кількістю кімнат, видами нерухомості, а також мінімальні та максимальні показники.
4. «Новини». У цьому пункті можуть бути як новини самої агенції, так і зміни у сфері.
5. «Контакти». Тут треба вказати усі методи зв'язку: телефони, адресу електронної пошти, фактичну адресу, графік роботи. Обов'язково розмістіть карту. Можна додати фотографії офісу з вулиці. Це особливо зручно, якщо у вас є декілька точок у місті або по країні.
6. «Статті» або «Корисна інформація». Цей пункт містить важливі для відвідувачів матеріали. Інформативність та повнота – основні показники всіх текстів. Тут можете опублікувати статті про те, як ви працюєте, схему замовлення тієї чи іншої послуги, нюанси продажу, купівлі, на що звертати увагу, поради, рекомендації, правила.

Основна мета розділів сайту нерухомості – надати відвідувачеві усю інформацію, що його цікавить, впорядковано, щоб не було необхідності звертатися до іншого агентства. Тому до формування структури треба підходити відповідально. ТзОВ «Realty Group» може скористатися вказаним шаблоном, купити сайт за готовим рішенням або разом із розробником створити унікальну будову вебресурсу.

Кожен сайт має індивідуальний набір функцій, які можуть знадобитися відвідувачу під час перебування на сайті. Щоб з'ясувати, які опції потрібні,

доцільно провести аудит конкуруючих сайтів про нерухомість. Визначити можливості, які вони надають своїм відвідувачам. З огляду на ці дані ТзОВ «Realty Group» треба створити свій індивідуальний функціонал.

У базовий набір опцій сайту агентства нерухомості входять:

- логічне меню;
- навігація за розділами;
- форма контактів, іконки соціальних мереж;
- замовлення дзвінка;
- карта розташування офісу компанії;
- рядок пошуку у каталозі об’єктів нерухомості;
- карта розташування будівель та земельних ділянок;
- статистика цін на різні види майна;
- відеоролики та фотогалерея приміщень для продажу, оренди, обміну тощо;
- тематичні тексти про послуги агенції;
- віртуальні тури об’єктами нерухомості з каталогу;
- рейтинг ріелторів;
- форма для розрахунку вартості;
- онлайн-консультація та інше.

Можна додати додаткові функції на сайті – коментарі або форум, онлайн-чат, календар подій тощо. Важливо впроваджувати тільки ті опції, які будуть потрібні. Зайві елементи негативно позначаться на швидкості роботи сайту, а неактивний форум може й відштовхнути потенційних клієнтів.

Використання трендів в оформленні сайтів говорить відвідувачам про те, що компанія вітає зміни та йде в ногу з часом. Тому не завадить скористатися новими ідеями ще на етапі розробки сайту агентства нерухомості. Тому рекомендовано звернутися до веб-дизайнера зробити декілька макетів з різними трендами окремо або у поєднанні один з одним. Насамперед ознайомтеся з основними з них:

1. Мінімалізм. Акцент робиться на простий, але не примітивний, а лаконічний дизайн. Використовуються чисті кольори та порожні білі простори. Таким чином, елементи дизайну не відволікають клієнта від замовлення послуги. Мінімалізм позитивно впливає на конверсію сайту нерухомості загалом.
2. 3D-іконки. Маленькі картинки привертають увагу відвідувачів до важливих моментів. Не варто використовувати іконки з різних бібліотек та сайтів-стоків. Слід уникати застарілих варіантів, які здешевлюють дизайн.
3. Тіні та градієнти. Приглушені тони та форми дають користувачу сконцентруватися на контенті. Поєднуються з мінімальним дизайном, додаючи сторінкам глибини.
4. 2D-ілюстрації і замальовки. Цінуються авторські роботи з ноткою гумору, порушенням пропорцій та логіки. Замальовки привертають увагу відвідувача, змушуючи його зупинитися і шукати сенси. Але не переборщіть з обсягом ілюстрацій на сайті.
5. Пастельні тони. Приємні для очей відтінки роблять дизайн легким та простим, що передається користувачеві. Можна самостійно підібрати пастельну палітру за допомогою спеціальних сервісів.
6. Шрифти. Рекомендується вибрати один-два основні шрифти, якими оформлятиметься текстовий контент на сайті. Кириличні варіанти перебувають у тренді. Щоб привернути увагу, доцільно використовувати в заголовках ламані версії шрифтів. Контрастом стануть лаконічні варіанти в основному тексті.

Використання трендів у веб-дизайні не можна розглядати у відриві від смаків та уподобань вашої цільової аудиторії. Ваш фірмовий стиль, відображений на сторінках сайту, повинен бути таким, що запам’ятовується і чіпляє, а не відлякує. Тому зверніться до професійної вебстудії, яка проаналізує вашу публіку та підбере відповідні тренди.

Перше враження формується у відвідувача сайту за секунду. Тому професіоналізму потрібно прагнути на старті проєкту. Ознайомтеся з топом

помилок, щоб попередити їхню появу під час створення сайту агентства нерухомості.

1. Відсутність логічної структури, безлад на сторінках, незручна навігація, нагромадження блоків – все це впадає одразу в очі та відштовхує відвідувачів вебресурсу.
2. Перевантаження графікою відволікає увагу, стомлює відвідувачів та уповільнює роботу сайту.
3. Помилка в палітрі, використання кольорів, які не поєднуються між собою, чи великої кількості відтінків, відсутність контрастності тексту негативно позначається на іміджі ресурсу і першому враженні користувача про нього.
4. Невдале форматування текстового контенту прямо впливає на відсутність бажання відвідувача сайту його прочитати.
5. Відсутність оптимізації для пошукових систем залишить сайт на задніх позиціях, і його не побачать користувачі.

Щоб уникнути помилок, які зведуть нанівець усі зусилля щодо створення прибуткового вебресурсу, не заощаджуйте і не намагайтеся створити сайт агентства нерухомості безкоштовно самостійно. Зверніться до професійної студії для розробки вебпроєкту на найвищому рівні.

Остаточна відповідь на запитання про ціну розробки сайту нерухомості залежить від низки факторів:

- Підбір доменного імені та хостингу.
- Підключення системи керування контентом.
- Вибір функціоналу.
- Робота з дизайном.
- Підготовка та розміщення текстів і зображень.
- Адаптація під гаджети.
- Налаштування SEO.
- Рівень компетентності розробника.
- Витрачений час на проєкт.

- Доопрацювання на вимогу клієнта.

Готовий вебресурс потребує просування. Для цього заходу наперед необхідно виділити бюджет та час. На термін впливає рівень якості виготовлення сайту, конкуренція, фінансування внутрішньої та зовнішньої оптимізації, кількість запитів. Для розвитку ресурсу знадобиться участь команди професіоналів: особистого акаунт-менеджера, SEO-фахівця та SEO-копірайтера, вебпрограміста, лінкбілдера.

Грамотний розвиток сайту дозволить донести необхідну інформацію до вашої цільової аудиторії, збільшити трафік, сформувати відданість агентству, підвищити кількість замовлень.

Поряд з бездоганним технічним станом ресурсу від власника сайту агентства нерухомості потрібно демонстрація високих показників за такими параметрами:

- Експертний рівень (публікації авторів з науковим ступенем, учасників конкурсів, провідних фахівців відомих компаній).
- Авторитетність. Досягається за рахунок додавання контенту написаного практикуючими фахівцями, учасниками конференцій, популярних спікерів.
- Достовірність. Використовувані факти повинні відповідати дійсності і не вводити користувача в оману.

Досягти високих показників за цими пунктами допомагає поліпшення репутації компанії.

3.3. Формування системи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Realty Group»

Забезпечення конкурентоспроможності – це, перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх розвитку, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку та потреб ринку, оцінка їхньої поведінки та можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища, виготовлення товарів,

які б перевершували товар конкурента [21].

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що недостатньо теоретичних і практичних методів досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства. Одним із найефективніших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне позиціонування підприємства;
- розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізацію конкурентної стратегії компанії.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов’язаних організаційно-

економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства (рис. 3.1).

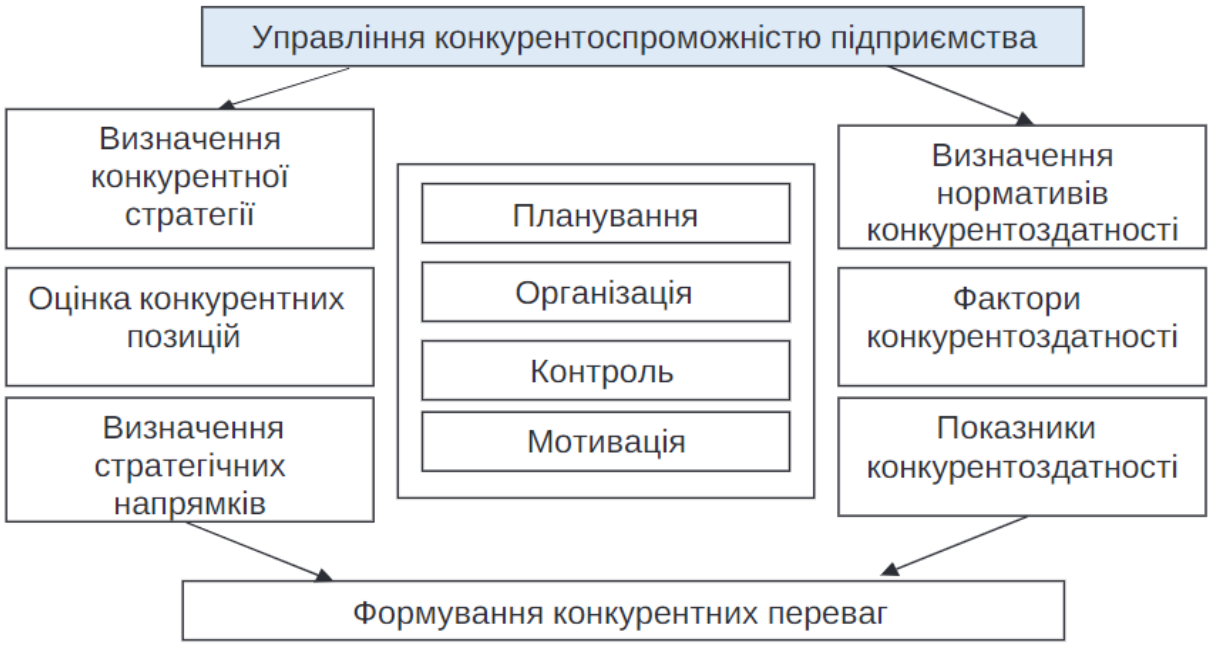


Рис. 3.1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584

В управління конкурентоспроможністю виділяють два підходи: системний, процесний та ситуаційний. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій. Ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, для ТзОВ «REALTY GROUP» доцільно обрати

системний підхід, оскільки ринок, на якому працює дане підприємство, швидко змінюється, ринок нерухомості також відрізняється динамічністю (особливо в час війни), тож при управління конкурентоспроможністю треба враховувати цілий комплекс як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Управління організацією в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення та вміння розробляти стратегію. Для досягнення успіху вітчизняним підприємствам, спираючись на досвід іноземних колег, необхідно використовувати стратегічний аналіз у всьому його різноманітті. Система конкурентних стратегій підприємства виступає основою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства може бути представлений таким чином (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

Для ТзОВ «МЕТРУМ-Груп» рекомендується стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за

географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Конкурентні умови господарювання вимагають від підприємства запровадження у виробництво інноваційних процесів і технологій, які дадуть змогу зменшити витрати на виробництво. Своєю чергою, вони підвищуватимуть якість товару і завойовуватимуть нових споживачів на ринку, результатом таких дій є збільшення прибутку. В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоспроможність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати під час управління нею.

У ході прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно обов'язково враховувати потенційні ризики. Доречним стане міжнародний досвід та теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю та ризиками.

3.4. Дотримання етичного кодексу ріелтора – умова довгострокової конкурентоспроможності агентства нерухомості

У будь-якій сфері діяльності є певний набір принципів і правил, які регулюють поведінку фахівців і є підставою дотримання стандартів якості. В бізнес-сфері такий набір принципів і правил формалізується етичним кодексом, який також є і в сфері нерухомості. Дотримання базових правил етичного кодексу дає змогу зберігати високі стандарти роботи ріелтора та вибудовувати довірчі стосунки з клієнтами та партнерами.

До базових компонентів етичного кодексу ріелтора, які слугують орієнтиром для його професійної поведінки, належать:

1. Чесність і прозорість – надання достовірної та повної інформації про нерухомість, умови угоди та всі пов'язані із цим процеси. Це дає змогу в майбутньому уникнути непорозумінь і конфліктів, у такий спосіб вибудовуючи довірливі та довгострокові взаємини з клієнтами.

2. Конфіденційність – захист особистих даних і комерційної інформації клієнтів є важливим аспектом роботи ріелтора і агентства нерухомості.

3. Відповідальність – виконання зобов'язань, своєчасне інформування про перебіг угод і вжиття заходів щодо усунення можливих помилок.

4. Рівність – незалежно від суми придбання, а відповідно розміру комісійних, фахівець з нерухомості повинен приділяти достатню увагу всім клієнтам, демонструючи професійну ввічливість.

Клієнти мають бути впевненими, що фахівець діятиме в їхніх інтересах, надаватиме чесну інформацію та домагатиметься найкращої ціни. І важливо докласти максимум зусиль, щоб враження від співпраці було винятково позитивним – це забезпечить подальші рекомендації, а відповідно безкоштовну рекламу. Це особливо важливо для агентств нерухомості та їх конкурентоспроможності та дозволить підтримувати високі стандарти в обслуговуванні, зміцнюючи свої позиції на ринку. Це також дасть змогу заробити відмінну репутацію та визнання в професійному співтоваристві. Останні фактори також сприяють конкурентоспроможності.

Засновники ТзОВ «Realty Group» подружжя Лавренків щодо свого агентстства кажуть таке: «Точно знаємо, що працюватимемо в цій сфері, та впевнені в тому, що надаємо якісні послуги клієнтам. Нам важливо, щоб людина була задоволена, купуючи нерухомість, і щоб згодом не виникало жодних проблем. Ми не надаємо пріоритет зароблянню грошей; ми самі щасливі та бажаємо того ж іншим».

Менеджери кадрового агентства значну увагу приділяють розвитку своїх працівників. Останні постійного підвищують кваліфікацію, беруть участь в семінарах і вебінарах, а також відстежують новини ринку нерухомості.

Важливо в роботі агентства використовувати і сучасне програмне забезпечення. Наприклад, CRM система Plektan (Плектан) допомагає спростити різні завдання і дотримуватися стандартів професійного кодексу:

- збереження інформації про угоди – щоб уникнути помилок і непорозумінь, а також забезпечити прозорість кожної угоди;

- ефективна взаємодія з клієнтами – автоматичний підбір актуальних пропозицій допомагає завжди залишатися на зв'язку, а також своєчасно надавати необхідну інформацію в повному обсязі;
- комунікація з колегами – спільна база оголошень дає змогу значно збільшити швидкість закриття угод купівлі-продажу та оренди, а спільна робота підвищує продуктивність і буде корисною для формування власного рейтингу в обраній сфері.

Plektan – CRM-система автоматизує більшість завдань. Це спрощує дотримання регламенту та стандартів роботи, а також звільняє чимало вільного часу. Вивільнений час можна витратити не на розміщення рекламних оголошень, а на вдосконалення в професії.

В роботі агентства нерухомості дотримання етичних норм дуже важливе. Адже погана слава поширюється дуже швидко, а отже потік потенційних клієнтів буде лише падати. Цікавих об'єктів ставатиме дедалі менше, колеги втратять інтерес до співпраці – і залишається лише піти з професії.

Отже, професійна етика – це фундамент майбутнього успіху. І її суворе дотримання підвищує лояльність клієнтів, збільшує кількість рекомендацій, а відповідно і кількості угод та сприяє конкурентоспроможності організації.

Висновки до розділу 3

Досліджуване ТзОВ «REALTY GROUP» має багато конкурентів, однак серед них воно чітко не виділяється, не акцентує на своїх перевагах, надійності. Тому ми бачимо цілий комплекс заходів, переважно маркетингового характеру, який дозволить розширити коло клієнтів і підвищити конкурентоспроможність.

Агентство, що надає послуги у сфері нерухомості, можна просувати через соціальні мережі, сервіс Google «Мій бізнес» та корпоративний сайт. Кожен із перерахованих способів має свої особливості.

Ключовими шляхами вирішення проблем, пов’язаних із підвищенням конкурентоспроможності агентства нерухомості, є: підвищення якості управління на підприємстві; вдосконалення зв’язків із зовнішнім середовищем;

вдосконалення організації інноваційної діяльності, яка полягає в освоєнні нового сегменту ринку – пропонуванню клієнтам нерухомості в інших країнах; впровадження в діяльність агентства нових інформаційних технологій; упровадження нових фінансових і облікових технологій; розробку сайту агентства нерухомості, щоб більш ефективно просувати свої послуги; формування цілісної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

SEO-просування (пошукова оптимізація сайту) для агентства нерухомості – це оптимізація та просування веб-сайту агенства в пошукових системах (наприклад, Google) з метою покращити його видимість та ранжування в результатах пошуку. Метою такого просування є залучення більшої кількості цільових відвідувачів на сайт агентства, а також підвищення кількості потенційних клієнтів та укладання угод.

Основними способами підвищення конкурентоспроможності підприємства є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; пропозиція нових послуг, яких немає у конкурентів; всебічне зниження витрат; покращення просування послуг.

Аналізованому агентству нерухомості рекомендовано застосовувати CRM Плектан – це повноцінний аналітичний центр для агентства нерухомості. Він забезпечує контроль, прозорість і ефективність без необхідності вручну збирати дані та витрачати години на їхнє опрацювання. Завдяки цьому керівник отримує детальну інформацію про всі аспекти діяльності: хто працює ефективно, які канали приносять клієнтів і де бізнес втрачає гроші. І перехід на спеціалізоване програмне забезпечення – крок до цифрового управління і важливий інструмент для розвитку агентства.

ВИСНОВКИ

Сьогодні для успішного функціонування підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об’єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоспроможність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати при управління нею. Проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства – це складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності.

Оцінку конкурентоспроможності слід здійснювати шляхом зіставлення параметрів аналізованої вітчизняної продукції з параметрами конкурентного імпортованого аналога. Найчастіше використовується комбінація стратегій, що призводять до поєднання стратегічних прийомів. Разом з тим наведені стратегії можуть бути орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому та окремих її складових.

Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегій, що найбільшою мірою відповідають тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовують сильні сторони підприємства. Однак не існує однієї загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності. У більшості робіт автори пропонують використовувати різні чинники конкурентоспроможності. Через те існує необхідність розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції.

Підвищення конкурентоспроможності пов’язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість й довготривалу прибутковість.

Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки. Вибір стратегій конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв’язком стадій економічного розвитку підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір. Таким чином, обґрунтовані методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності описують послідовність і взаємозв’язок необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентісну інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах.

Основою метою створення агентства по нерухомості ТзОВ «Realty Group» є здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку. За результатами аналізу фінансової діяльності агентства можна відзначити, що підприємство «Realty Group» стоїть далеко не на останньому місці за кількістю замовлень на надання ріелторських послуг у місті Львові. Підприємство працює дуже злагоджено, вся система управління організацією продумана до дрібниць. Свої позиції на ріелторському ринку м. Львова компанії «Realty Group» слід зміцнювати і використовувати якомога більше своїх можливостей в жорсткій конкурентній боротьбі.

Виконаний аналіз підштовхує до висновку, що у агентства нерухомості «Realty Group» ті ж самі можливості та загрози, що і у його прямих

конкурентів. При цьому, врахувавши слабкі і сильні сторони конкурентів, агентство нерухомості ТзОВ «Realty Group» може підготувати таку пропозицію своїм клієнтам, яке дасть можливість витримувати конкуренцію на ринку. На сьогоднішній день ТзОВ «Realty Group» цілком може витримувати конкурентну боротьбу з боку конкурентів.

Запропоновано наступні заходи, які підвищать конкурентоспроможність агентства, і, як наслідок, приведуть до підвищення економічних показників: вдосконалення діяльності за допомогою введення в штат експерта з нерухомості; розробка стратегії виходу ринки Туреччини і Німеччини; посилення просування послуг, зокрема через використання контекстної реклами, створення власного сайту, збільшення присутності в соціальних мережах; використання спеціалізованого програмного забезпечення в роботі ріелторів; формування і дотримання етичного кодексу в робті ріелторів.

Використання контекстної реклами – це швидкий спосіб просування послуг агентства нерухомості. Щоб рекламна кампанія була успішною, необхідно правильно вибрати ключові слова, налаштувати таргетинг і стежити за ефективністю. Також корисно використовувати ремаркетинг для отримання конверсії. Однак рекомендується, щоб контекстна реклама вимагала уваги та постійного коригування, тому рекомендується звертатися до професіоналів у сфері інтернет-маркетингу для налаштування та управління рекламною кампанією.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що розробка та реалізація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності та ризику є трудомістким процесом, який доцільно формувати та реалізовувати у межах механізму управління. Побудований механізм дозволить ефективно управляти конкурентоспроможністю підприємства та мінімізувати ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова, Т.В., Чернишова Л.О., 2019. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю*. Навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ.

2. Білецький І. В. 2022. Сутність та ключові ознаки житлової нерухомості як економічної категорії. Інфраструктура ринку. № 68. с. 22–28. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/6.pdf.

3. Білецький І. В. . 2022. Фактори впливу на розвиток будівельного сектору економіки та ринку нерухомості України. Вісник Одеського національного університету. № 3(93). с. 38–43. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/ journal/2022_27_3/9.pdf.

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/

5. Дивиденко Н. М., Воронченко О. В. 2017 Сутність та закономірності розвитку ринку нерухомості в Україні. Інвестиції: практика та досвід. № 21. с. 5–7 с.

Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. 2018 Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 292 с.

6. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.

7. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ : ДАКККіМ, 2006. 144 с.

8. Живець А. М. 2021 Комерційна діяльність: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 308 с.

9. Іванова В. В. 2019. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 443 с.

10. Засновники «Realty Group»: «Досвід й ефективність – наші переваги. Працюємо не так, як інші рієлтори». 07.06.2023. Режим доступу: https://egoistmagaz.in.ua/syspilstvo/realty-group/

11. Кобзан С.М., Івахненко А.І., Толста М.О., Поморцева О. Є. 2022 Особливості інвестування на ринку нерухомості. Комунальне господарство міст, Сер.: Технічні науки та архітектура. Том. 3 (170). с. 214–222.

12. Козак С. В. 2018. Статистичне оцінювання ринку житлової нерухомості в Україні. Економічний вісник. №6. 571–578 с.

13. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк 340 с.

14. Кривов'язюк І.В., Євчук А.В. 2019. Тенденції розвитку інвестиційно привабливих ринків нерухомості країн Європи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. № (35), с. 22-31.

15. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

16. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.

17. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. 2022 Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

18. Нерухомість України: продаж квартир і будинків, продаж земельних ділянок і комерційної нерухомості [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dom.ria.com

19. Михайлик, О. М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення / О. М. Михайлик, М. С. Давидчук // Інтернаука. Серія : Економічні науки. – 2025. – № 2 (94). – С. 59–65.

20. Остапчук Т.П., Пащенко О.П. 2021 Аналіз архітектури портфеля брендів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. № 21 (28) – с. 129-134.

21. Офіційний сайт агентства нерухомості Весь Львів. – Режим доступу: http://ves.lviv.ua/

22. Офіційний сайт агентства нерухомості Sitalo Real Estate Lviv. – Режим доступу: https://sitalo.ua/

23. Павлов К. В., Павлова О. М., Купчак В. Р. 2019. Стратегічні напрями державного регулювання конкурентних відносин шляхом стимулювання попиту та пропозиції на регіональних ринках житла в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. № 4(20). с. 141–149. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/516.

24. Поморцева О. Є., Кобзан С. М. 2022. Будівництво та ринок нерухомості.

25. Поморцева О., Кобзан С., Штерндок Е., Затхей В. 2023.Аналіз ситуації на ринку нерухомості України під час військового стану. Тенденції та перспективи. Scientific trends and trends in the context of globalization.. Том 30 (143), С. 498–507.

26. Ринок нерухомості в Україні: яким був 2025-й і чого чекати від цін у 2026 році 24.12.2025. – Режим доступу: https://www.rbc.ua/rus/news/rinok-neruhomosti-ukrayini-kim-buv-2025-y-1766533782.html

27. Портал нерухомості – інформаційно-аналітичний ресурс [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://domik.ua

28. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

29. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 627–636.

30. Самойлова І. І. 2019. Сутність та особливості державного регулювання ринку нерухомості в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 24. С. 139–142.

31. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

32. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32.

33. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

34. Штейнгауз Д.О. 2021. Особливості ринку житлової нерухомості та вплив фінансово-кредитних інструментів на його розвиток в Україні. Socio-Economic Штейнгауз, Д., Квілінський, О., Маслов, . 2020. В. Фінансово-кредитні інструменти забезпечення ефективного функціонування ринку житлової нерухомості. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. №3 (34). с. 133-140.

35. Як змінився ринок нерухомості та запити українців під час війни [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ua.news/ua/money/kak-yzmenylsya-rynok-nedvyzhymosty-y-zaprosy-ukrayntsev-vo-vremya-vojny

36. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2022-2024 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	**4 491,5**	**7 684,2**
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	**20 227,3**	**21 723**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	**1300**	**24 723,4**	**29 412,4**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5

Продовження додатку А

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	**1495**	**24 026,2**	**28 549,3**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	**1695**	**697,2**	**863,1**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	**1900**	**24 723,4**	**29 412,4**

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3025,46	26 55,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1735,88)	(16 46,48)
Валовий: прибуток	2090	1289,58	10 09,22
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	91,2	1 88,96
Адміністративні витрати	2130	(198,7)	(1 85,75)
Витрати на збут	2150	(149,68)	(1 18,76)
Інші операційні витрати	2180	(203,68)	(2 08,75)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	828,72	6 84,92
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	86,92	1,14
Інші доходи	2240	0,61	20,12
Фінансові витрати	2250	1,4,1	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(2,67)	(24,34)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	912,2	6 81,84
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	164,75	122,73
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	750,55	559,11
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 52,33	15 77,73
Витрати на оплату праці	2505	2 26,71	2 05,9
Відрахування на соціальні заходи	2510	89,2	77,73
Амортизація	2515	38,61	40,19
Інші операційні витрати	2520	83,57	91,95
Разом	2550	21 90,42	19 93,5
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	**7 684,2**	**10 091,5**
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	**21 723**	**25 998,7**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	**1300**	**29 412,4**	**36 097,7**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	**1495**	**28 549,3**	**35 021,4**

II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов’язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов’язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	**1695**	**863,1**	**1 076,3**
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	**1900**	**29 412,4**	**36 097,7**

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35 20,71	3025,46
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2391,6)	(1735,88)
Валовий: прибуток	2090	1129,11	1289,58
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	42,46	91,2
Адміністративні витрати	2130	(280,12)	(198,7)
Витрати на збут	2150	(190,35)	(149,68)
Інші операційні витрати	2180	(184,23)	(203,68)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1011,9	828,72
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	82,0	86,92
Інші доходи	2240	1,43	0,61
Фінансові витрати	2250	2,98	1,41
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	6,39	2,67
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	590,93	9 12,2
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	106,37	164,75
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	484,56	750,55
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 17,9	17 52,33
Витрати на оплату праці	2505	2 92,58	2 26,71
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 08,42	89,2
Амортизація	2515	54,76	38,61
Інші операційні витрати	2520	1 20,21	83,57
Разом	2550	24 93,87	21 90,42
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер