

Ольга БЕЛЕНКОВА,

д-р екон. наук, професор

ORCID: 0000-0002-1142-5237

Ігор КИРИЛОВ,

аспірант кафедри економіки будівництва

ORCID: 0000-0001-5700-9557

Анна СТРОЄНКО,

магістр кафедри економіки будівництва

ORCID: 0009-0004-0126-4208

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАБУДОВНИКА В НЕСТІЙКИХ УМОВАХ: ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, АДАПТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ

Стаття присвячена комплексному дослідженню механізмів забезпечення конкурентоспроможності девелоперських компаній у умовах високої нестабільності, спричиненої воєнними діями, трансформацією економічного середовища та зміною поведінки інвесторів. У роботі обґрунтовано, що традиційні підходи до управління девелоперськими проєктами більше не забезпечують достатньої стійкості, а конкурентоспроможність формується через інтеграцію трьох взаємопов'язаних складових: фінансової стійкості, адаптивності та інноваційності.

Проаналізовано стратегії девелоперських компаній, які працюють на ринку м. Києва. Визначено ключові ознаки успішних адаптивних стратегій, проведено порівняння зі стратегіями компаній, які значно скоротили діяльність під час війни.

Запропоновано підхід до забезпечення конкурентоспроможності девелоперів на ринку через поєднання фінансової стійкості, адаптивності й інноваційності. Фінансова стійкість розглядається як ключовий фактор виживання компаній у період різкого зростання ризиків, коли критичного значення набувають ліквідність, платоспроможність, прозорість, контроль витрат і диверсифікація джерел фінансування. Визначено, що здатність девелопера виконувати зобов'язання перед інвесторами формує довіру до бренду й суттєво підвищує його ринкові позиції.

Адаптивність визначено як здатність компаній оперативно перебудовувати бізнес-процеси, коригувати портфель проєктів, змінювати архітектурні та технологічні рішення, реагувати на нові вимоги покупців щодо безпеки, автономності та енергоефективності житла. Показано, що гнучкі моделі управління дають змогу мінімізувати втрати та забезпечити оперативне відновлення діяльності.

Інноваційність розглядається в аспекті впровадження цифрових рішень, автоматизації, BIM-технологій, сучасних систем контролю будівництва, а також на переході до нових форматів комунікації з інвесторами й підвищення прозорості процесів. Доведено, що інновації створюють додану цінність для споживачів і забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

У статті підкреслено, що синергія фінансової стійкості, адаптивності та інноваційності формує нову стратегічну модель розвитку девелоперських компаній, здатну забезпечити не лише виживання у кризовий період, але й стале зростання у поствоєнній перспективі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкуренція, економічна безпека, чинники безпеки, будівельне підприємство, девелопер, девелопмент нерухомості, ринок нерухомості, стратегія, адаптивна стратегія, захисна стратегія, інновації, фінансова стійкість, інноваційність, ризики, цифровізація.

Вступ. Сучасний ринок будівництва функціонує в умовах високої економічної, політичної та технологічної турбулентності, що зумовлює різке зростання ризиків і невизначеності у діяльності забудовників. В Україні ці нестійкі умови проявляються у коливаннях вартості матеріалів і ресурсів, порушенні логістичних ланцюгів, посиленні регуляторних вимог, зниженні платоспроможності споживачів та трансформації попиту внаслідок воєнних дій і масштабних відновлювальних процесів. У таких обставинах традиційні моделі управління, засновані на стабільних параметрах ринку, втрачають ефективність. Це актуалізує необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності забудовників.

Ключовими факторами успіху в цих умовах стають фінансова стійкість, організаційна адаптивність та інноваційність. Фінансова стійкість визначає здатність компанії протистояти зовнішнім шокам, забезпечувати безперервність будівельних процесів, виконувати зобов'язання перед інвесторами та споживачами. Адаптивність дозволяє забудовнику оперативно реагувати на зміни ринку, переглядати бізнес-моделі, диверсифікувати проєктний портфель та оптимізувати управління ресурсами. Інноваційність, у свою чергу, виступає основою довгострокової конкурентної переваги, адже забезпечує впровадження нових технологій, цифрових рішень, енергоефективних стандартів, сучасних методів організації будівельного виробництва та управління проєктами.

У період післявоєнного відновлення, коли будівельний сектор стає одним із драйверів економічного розвитку, питання посилення конкурентоспроможності набуває стратегічного значення не лише на рівні окремих компаній, але й у масштабах національної економіки. Від здатності забудовників працювати ефективно в нестійких умовах залежить швидкість відбудови інфраструктури, житлового фонду, промисловості та об'єктів соціального призначення.

Таким чином, дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності забудовника в умовах нестабільності є вкрай актуальним, оскільки поєднує одразу кілька ключових напрямів сучасних наукових і практичних пошуків – фінансову стабільність, адаптивне управління, технологічні інновації та стратегії розвитку в умовах невизначеності. Комплексне осмислення цих аспектів створює основу для формування ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити стійкий розвиток будівельних компаній в умовах постійних трансформацій.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження конкурентоспроможності будівельних підприємств є актуальним напрямком досліджень. Так, у [7] здійснено всебічний аналіз ключових факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. Автори наголошують, що в умовах воєнних ризиків і економічної нестабільності вирішальне значення мають гнучкість управління, фінансова стійкість, інноваційна активність і репутаційний капітал. Дослідження

підкреслює зростання ролі нематеріальних активів — довіри інвесторів, прозорості бізнес-процесів, системи комунікацій.

У роботі [8] акцентовано на практичних аспектах управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. Визначено, що конкурентна позиція формується через ефективне стратегічне планування, вибір моделі розвитку та впровадження сучасних інструментів контролю. Автори звертають увагу на важливість адаптивності підприємств, що дає змогу швидко реагувати на зміни ринку. У статті [9] розроблено методичні підходи до формалізованої оцінки конкурентоспроможності в системі стратегічного обліку. Автори доводять необхідність інтеграції економічних, технологічних і управлінських показників у єдину модель оцінювання, що дозволяє об'єктивно формувати конкурентну стратегію підприємства.

Джерело [10] зосереджене на стратегічних напрямках зміцнення економічної безпеки будівельних підприємств. Підкреслено, що конкурентоспроможність нерозривно пов'язана з механізмами мінімізації ризиків, диверсифікацією проєктів, підвищенням інноваційності та оптимізацією ресурсного потенціалу.

У статті [11] проаналізовано вплив життєвого циклу будівельних проєктів на ефективність інноваційних стратегій. Автори доводять, що інноваційність має бути інтегрована на всіх етапах – від проєктування до експлуатації, що підвищує конкурентну позицію компаній у динамічному ринковому середовищі.

Робота [12] присвячена систематизації сутності і змісту поняття «конкурентоспроможність будівельного підприємства». Виділено базові фактори впливу: фінансове становище, якість менеджменту, інноваційна активність, ринкова стратегія та організаційна ефективність. Публікація [13] подає огляд сучасних методів визначення конкурентоспроможності. Зроблено висновок, що найбільш результативними є комплексні моделі оцінювання, які враховують як кількісні, так і якісні показники, а також зовнішні чинники нестабільності. У статті [14] розкрито сутнісні характеристики конкурентоспроможності будівельних підприємств. Автори наголошують, що здатність підприємства зберігати життєздатність у кризових умовах значною мірою залежить від стратегічного управління, інноваційного потенціалу та гнучкості.

Дослідження [15] присвячене факторному аналізу конкурентоспроможності будівельних підприємств у нових соціально-економічних умовах. Виявлено, що вирішальними є фінансова та організаційна адаптивність компаній до зовнішніх загроз.

У роботі [16] сформовано стратегію підвищення конкурентоспроможності через розвиток інтелектуального капіталу, оптимізацію ресурсного забезпечення та впровадження інноваційних технологій управління. У публікації [17] пропонуються підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності будівельних компаній за ключовими критеріями: якість матеріально-технічної бази, ефективність управління, фінансова стійкість і рівень інновацій.

В джерелах [7–17] зформовано розвинуту теоретико-методичну базу щодо конкурентоспроможності будівельних підприємств, проте більшість досліджень зосереджена на стабільних ринкових умовах. Недостатньо представлено інструменти, що враховують воєнні ризики та раптові ринкові шоки, втрату ліквідності та розриви в інвестиційних циклах, необхідність адаптивного управління, цифрову трансформацію та інновації як засіб виживання, адаптивні моделі поведінки девелоперів у кризових або екстремальних ситуаціях.

Таким чином, сучасні умови вимагають доповнення існуючих наукових підходів новими концепціями: антикризового менеджменту, адаптивних стратегій, управління ризиками, інтеграції інновацій і фінансової стійкості, що й визначає актуальність подальших досліджень

Метою дослідження є аналіз стратегій девелоперів на ринку нерухомості під час війни, виявлення ознак успішних компаній, а також тих, хто не витримав конкуренції.

Виклад основного матеріалу. У післявоєнний період ринок нерухомості м. Києва переживає глибоку трансформацію, і кожна з провідних компаній виробила власну стратегію адаптації до впливу невизначеності, викликаной війною. Інтергал-Буд, який очолив рейтинг столичних забудовників за обсягами введеного житла, продовжує активно розвиватися, роблячи ставку на добудову поточних об'єктів і підтримання стабільної комунікації з інвесторами. Така поведінка дозволила компанії зберегти довіру ринку та зміцнити свої позиції у сегменті масової житлової забудови, незважаючи на високі фінансові та логістичні ризики.

KAN Development також залишається одним із найпотужніших девелоперів столиці, але обирає більш обережну модель, зосереджуючись переважно на завершених вже розпочатих проєктах. Компанія уникає агресивного запуску нових ЖК, зменшуючи ризики у період нестабільності. Її стратегія демонструє прагнення зберегти фінансову стійкість і контролювати навантаження на капітал до моменту повної стабілізації ринку.

UDP дотримується стриманого підходу, приділяючи увагу завершенню ключових об'єктів і тимчасово утримуючись від розширення портфеля. Це свідчить про фокус на надійності зобов'язань перед інвесторами. Хоча така тактика обмежує короткострокове зростання, вона дозволяє зберегти фінансову рівновагу та створити основу для активнішого розвитку в майбутньому.

Компанія DIM у своїй діяльності демонструє прагнення до адаптивності: вона оптимізує планування, інфраструктурні рішення та технології з урахуванням нових вимог інвесторів і мешканців. DIM прагне підсилити власну конкурентоспроможність через оновлення концепцій проєктів і підвищення їхньої споживчої вартості.

На противагу цим активним компаніям, Київміськбуд переживає значні труднощі. Девелопер вимушено згорнув або законсервував частину будівельних майданчиків і наразі зосереджений переважно на пошуку фінансування для добудови проблемних об'єктів. Компанія стикається з ризиками втрати довіри інвесторів, можливістю юридичних ускладнень та необхідністю реструктуризації діяльності.

RIEL продовжує впевнено працювати на ринку житла, демонструючи стабільність і послідовність у реалізації своїх проєктів. Компанія активно підтримує продажі, запроваджуючи гнучкі фінансові програми, що дозволяє їй утримувати ліквідність і задовольняти попит на доступні формати житла.

Saga Development концентрується на поетапному завершенні вже розпочатих ЖК, зберігаючи обережну динаміку в умовах високої невизначеності. Компанія прагне знизити ризики, уникаючи масштабних нових запусків і працюючи над підвищенням стабільності своїх об'єктів.

Perfect Group зберігає контрольовану активність, переглядаючи проєктні рішення й оптимізуючи роботу для зниження собівартості. Стратегія компанії спрямована на утримання стійкості та формування позитивної репутації через завершеність і передбачуваність.

BudCapital/BUD Development демонструє адаптивність, водночас стикаючись із чутливістю до ринкових коливань. Компанія працює над оптимізацією портфеля й управлінням ризиками, намагаючись зберегти ліквідність і темпи будівництва.

«Синергія», будучи девелопером із середніх позицій на ринку, обирає обережний підхід, зосереджуючись передусім на завершенні чинних проєктів. Така стратегія допомагає компанії мінімізувати ризики та зберегти довіру покупців, які орієнтуються на надійність і стабільність.

Аналіз діяльності найбільших девелоперів Києва свідчить, що ринок поступово адаптується до нової реальності. Більшість компаній обирає стратегію «завершення замість розширення», прагнучи зберегти фінансову стійкість і мінімізувати ризики. Ті девелопери, які зберегли активність, мають потенціал стати драйверами відбудови столиці. Натомість компанії, що зіткнулися з кризою, можуть повернутися на ринок за умови реструктуризації та залучення партнерського або державного фінансування. Такий розподіл стратегій створює основу для майбутньої структурної реконфігурації будівельного сектору Києва та формує передумови для його відновлення й модернізації в середньо- та довгостроковій перспективі.

Під час війни девелопери діяли за багаторівневою стратегією, поєднуючи оперативні захисні заходи й довгострокові адаптаційні рішення. По-перше, компанії зосередилися на збереженні фінансової стабільності через жорсткий контроль грошових потоків: перегляд бюджету, скорочення непершочергових витрат, оптимізацію кредитних ліній, консервацію частини проєктів та реструктуризацію заборгованостей. Це дозволило витримати періоди простою і зменшити ризик неплатежів підрядникам та постачальникам; водночас низка великих гравців шукала додаткове фінансування та гарантії від держави й міжнародних донорів для підтримки ліквідності [1].

По-друге, девелопери гнучко переглядали портфелі проєктів: прискорювали завершення робіт на «припинених» об'єктах, переводили частину виробничих потужностей у менш ризикові сегменти (ремонт, добудова, технічне обслуговування), а також почали вкладати в об'єкти, необхідні для поточних потреб (логістичні хаби, складські комплекси, тимчасове житло). Така диверсифікація зменшувала залежність від одного каналу грошових надходжень і адаптувала портфель до попиту воєнного й післявоєнного періоду [2].

Третій напрям – управління ланцюгами постачання та матеріально-технічне переосмислення. Через перебої з поставками й різке зростання цін компанії формували локальні мережі постачальників, здійснювали передбачувану закупівельну політику (хеджування валютних ризиків, укладання рамових контрактів), переорієнтовувалися на українських виробників будматеріалів і впроваджували більш економічні технології будівництва. Це дозволяло частково мінімізувати вплив волатильності ринків на собівартість і терміни виконання [3].

Четвертий блок заходів стосувався організаційної гнучкості та захисту персоналу. Девелоперські компанії оперативно впроваджували сценарії безпечної роботи: евакуацію або релокацію частини офісів і виробничих підрозділів до захищених регіонів чи за кордон, гібридні режими праці, психологічну підтримку працівників і збереження зарплат (частково за рахунок резервів або зовнішнього фінансування). Забезпечення безпеки робочих майданчиків (сховища, інженерні укріплення, охорона) також стало пріоритетом. Подібні кроки допомагали зберегти ключові кадри й компетенції [4].

П'ятий – технологічна та цифрова трансформація бізнес-процесів. Компанії активніше інвестували в цифрові інструменти: віддалені CRM і ERP-системи, BIM-модельовання, електронний документообіг, онлайн-маркетинг і віртуальні демонстраційні центри. Це забезпечувало безперервність комерційної діяльності (продажі, пресейли, спілкування з інвесторами) навіть у умовах обмеженого фізичного доступу до об'єктів. Паралельно з цим деякі гравці посилювали R&D і співпрацювали з IT-партнерами для оптимізації операцій [5].

Шостий напрям – активна співпраця з державою, міжнародними донорами та банківською системою. Девелопери беруть участь у програмах відновлення, погоджують проекти з владою, залучають гранти та пільгові кредити, а також використовують інструменти державно-приватного партнерства для реалізації масштабних задач реконструкції та відновлення. Така кооперація надає доступ до фінансування й гарантій, а також пом'якшує регуляторні та логістичні бар'єри [1].

Нарешті, PR- і репутаційна стратегія. Багато компаній комунікували свою участь у волонтерських, гуманітарних і соціальних ініціативах з відновлення, переформатовували маркетингові послання під актуальні потреби суспільства, пропонували гнучкі умови для інвесторів (переведення платежів, відтермінування), що допомагало зберегти довіру клієнтів та інвесторів у критичні періоди [6].

Стратегії девелоперських компаній, які зупинили або різко скоротили будівництво під час війни були наступними:

1. *Стратегія максимального збереження ліквідності та скорочення витрат.* Компанії, що були змушені зупинити будівництво, перш за все обрали курс на фінансове виживання, орієнтоване на мінімізацію витрат. Вони припиняли фінансування будівельних робіт, переводили персонал у режим простою або скорочували штат, зупиняли виконання договірних зобов'язань зі сторонніми підрядниками, заморожували інвестиційні програми та будь-які нові проекти. Для багатьох це стало вимушеним кроком, оскільки продажі первинної нерухомості різко впали, а доступ до кредитних ресурсів був обмежений.

2. *Стратегія юридичного захисту та реструктуризації зобов'язань.* Компанії використовували правові інструменти, щоб зменшити навантаження ініціювали процедури реструктуризації боргів, переносили строки виконання договорів із інвесторами, вдавалися до юридичної заморозки діючих контрактів («форс-мажор», зупинення виконання через воєнний стан), переходили до переговорів щодо відтермінування платежів. Ці заходи дозволяли уникнути хвилі масових судових позовів і банкрутств у перші місяці війни.

3. *Стратегія консервації об'єктів та технічної стабілізації.* Щоб не втратити контроль над будмайданчиками, компанії здійснювали консервацію незавершених будівель, укріплення технічних конструкцій, відключення від мереж та охорону майданчиків, збереження матеріальних цінностей і техніки. Це було важливо для уникнення руйнувань, мародерства та технічних ризиків, які могли б зробити відновлення робіт економічно неможливим.

4. *Стратегія збереження капіталу через ліквідацію непрофільних активів.* Компанії, що не могли продовжувати будівництво, часто переходили до продажу або передачі частини активів (земельних ділянок, незавершених об'єктів, техніки), передачі проблемних ЖК більш стійким компаніям (що було, наприклад, частиною моделі порятунку активів «Укрбуд» до війни). У воєнних умовах це стало способом зменшення боргового тягара та уникнення повного банкрутства.

5. *Стратегія повного або часткового припинення комунікацій з інвесторами.* Через відсутність фінансових ресурсів та неможливість прогнозувати строки

відновлення робіт багато компаній обмежили комунікацію з інвесторами, припинили публікувати звіти про хід будівництва, зупинили маркетингову діяльність і продажі. Це суттєво підірвало довіру, але дало можливість не брати нових фінансових зобов'язань, які компанія не могла виконати.

6. Стратегія “вичікування” як спроба уникнути збиткових рішень.

Для частини девелоперів ключовим рішенням стало повне замороження діяльності до стабілізації ситуації очікування припинення активних бойових дій, прогнозування зміни економічної політики держави, очікування програм компенсацій або підтримки будівництва. Такі компанії фактично перебували в режимі паузи, намагаючись уникнути помилкових рішень у найгірший момент.

7. Стратегія передачі зобов'язань державним та муніципальним структурам. Окремі девелопери (особливо ті, що мали соціально значимі об'єкти) можуть переходити під управління міських адміністрацій, під контроль державних компаній, або погоджуватися на спільне фінансування добудови. Ця стратегія характерна для компаній, що втратили можливість самостійно добудувати об'єкти, але повинні забезпечити права інвесторів.

Компанії, які змушені були припинити або заморозити будівництво, застосовували не стільки проактивні, скільки захисні стратегії, орієнтовані на збереження активів, мінімізацію фінансових втрат, юридичний захист і тимчасове згортання операційної діяльності. Вони діяли переважно у форматі виживання, на відміну від більш стійких девелоперів, які змогли перебудувати бізнес-моделі й продовжити роботу.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз стратегій девелоперських компаній в умовах воєнної нестабільності

Критерій	Компанії, що продовжили будівництво	Компанії, що зупинили/заморозили будівництво
Фінансова стратегія	Диверсифікація джерел фінансування, створення резервних фондів, передоплати від інвесторів, залучення партнерських інвестицій	Максимальне скорочення витрат, консервація бюджетів, припинення фінансування робіт, реструктуризація боргів
Операційна діяльність	Переналаштування графіків будівництва, релокація підрядників, активне управління ризиками, оптимізація логістики	Повна або часткова зупинка робіт, технічна консервація майданчиків, скорочення персоналу
Логістика і матеріали	Формування локальних ланцюгів постачання, використання альтернативних матеріалів, укладання довгострокових контрактів	Відмова від нових закупівель, зменшення складських запасів, продаж техніки або матеріалів для підтримки ліквідності
Інновації та адаптивність	Впровадження інноваційних будівельних технологій, цифровізація процесів, енергоефективні рішення	Відсутність інноваційних вкладень, відтермінування або припинення інвестиційних програм
Маркетинг та продажі	Активні продажі, гнучкі умови договорів, спеціальні програми лояльності, прозора комунікація	Припинення продажів, мінімальна або відсутня комунікація з інвесторами, пауза в маркетинговій діяльності
Взаємодія з інвесторами	Регулярна звітність, підтримання довіри, створення кризових комунікаційних відділів	Відтермінування зобов'язань, юридичний захист (форс-мажор), обмежена комунікація або її відсутність

Продовження табл. 1

Критерій	Компанії, що продовжили будівництво	Компанії, що зупинили/заморозили будівництво
Управління об'єктами	Продовження робіт на безпечних ділянках, швидке відновлення пошкоджених майданчиків	Замороження об'єктів, технічне укріплення конструкцій, охорона майданчиків
Загальна стратегія	Адаптивна, проактивна, інноваційна стратегія розвитку та виживання	Захисна стратегія збереження активів і мінімізації втрат
Мета	Зберегти темпи будівництва, зміцнити ринкову позицію, отримати перевагу після війни	Пережити кризу, мінімізувати збитки, уникнути банкрутства

Джерело: розроблено авторами

Порівняння демонструє ключові відмінності у підходах девелоперських компаній, які продовжили будівництво під час війни, та тих, які були змушені повністю або частково зупинити свою діяльність.

Зіставлення показує, що стратегічна поведінка цих двох груп суттєво різнилася за всіма основними напрямками – фінансами, операційними процесами, управлінням ризиками, інноваційністю, комунікацією та взаємодією з інвесторами.

Компанії, які продовжували роботу, обрали проактивну і гнучку модель розвитку, вони диверсифікували джерела фінансування, активно управляли ризиками, оптимізували логістику, переходили до інноваційних методів будівництва та підтримували постійний зв'язок із покупцями. Збереження або переформатування продажів, запровадження гнучких умов для інвесторів та адаптація технологічних рішень забезпечили їм можливість уникнути критичного падіння ліквідності та втрати довіри з боку клієнтів.

Натомість девелопери, які припинили будівництво, застосували оборонні, консервативні стратегії, спрямовані головним чином на збереження активів і зменшення збитків. Вони зупинили закупівлі матеріалів, скоротили персонал, законсервували об'єкти та призупинили інвестиції в інновації й маркетинг. Значна частина таких компаній обмежила або повністю припинила комунікацію з інвесторами, що додатково погіршило їхню ринкову позицію.

Таким чином, таблиця виразно ілюструє, що в умовах війни виживання девелоперських компаній значною мірою залежало від рівня їхньої адаптивності, готовності до кризового управління, інноваційності та гнучких фінансових стратегій. Активні, адаптивні компанії змогли зберегти темпи роботи та створити фундамент для конкурентних переваг у післявоєнний період, тоді як компанії, що зупинили діяльність, головним чином зосередилися на мінімізації втрат, проте втратили частку ринку та довіру інвесторів.

Висновки. У нестійких умовах сучасного середовища – спричинених війною, економічною турбулентністю, трансформаціями попиту та підвищенням ризиків на ринку нерухомості – конкурентоспроможність девелопера перестає бути суто функцією масштабу діяльності чи маркетингових інструментів. Вона набуває системного характеру та визначається здатністю компанії забезпечити стійкість, гнучкість і спадковість розвитку, інтегруючи фінансові, операційні та інноваційні ресурси у цілісну модель управління.

По-перше, фінансова стійкість в умовах кризи виявилася базовою передумовою виживання девелоперських компаній. Для забудовника це означає не лише наявність

достатнього фінансового резерву, але й здатність гнучко перебудовувати потоки капіталу, оптимізувати витрати, диверсифікувати джерела інвестицій і мінімізувати кредитні ризики. Компанії, які продемонстрували високий рівень прозорості фінансових операцій, ефективний контроль за витратами та здатність виконувати зобов'язання перед інвесторами, зміцнили свій ринковий статус навіть у період загального спаду. Фінансова дисципліна стала маркером надійності, а отже – ключовим елементом формування довіри інвесторів та покупців.

По-друге, адаптивність виступила визначальною конкурентною перевагою. Девелопери, які оперативним перебудували операційні процеси, оптимізували портфелі проєктів і змогли швидко скоригувати темпи будівництва або концепції житлових комплексів, отримали змогу мінімізувати втрати і втримати ринкові позиції. Адаптивність проявилася у кількох вимірах: перегляд архітектурних рішень із урахуванням нових вимог безпеки та автономності; підвищення енергоефективності об'єктів; перехід на поєднане фінансування; масштабування або заморожка проєктів у залежності від їхньої ліквідності. Компанії, що продемонстрували здатність до швидкого та стратегічно виваженого реагування, сформували довгостроковий потенціал росту після стабілізації економічного середовища.

По-третє, роль інновацій стала критичною для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Йдеться не тільки про технологічні нововведення – BIM-моделювання, автоматизовані системи контролю, інноваційні матеріали чи підходи до енергоефективності. Інноваційність охоплює також управлінські рішення – цифровізацію взаємодії з інвесторами, впровадження CRM-систем, прозору аналітику продажів, цифровий документообіг, нові формати маркетингу та дистанційні канали взаємодії з клієнтом. Компанії, що інтегрували технологічні та організаційні інновації, не лише підвищили свою ефективність, але й отримали змогу створювати для покупців додану цінність, формуючи нові стандарти якості життя.

Комплексний аналіз ринку демонструє, що саме поєднання фінансової стійкості, адаптивності та інноваційності формує “трикутник життєздатності” девелопера в умовах нестабільності. Компанії, які володіють лише одним або двома компонентами, опиняються в зоні підвищених ризиків: фінансова стійкість без адаптивності веде до втрати темпу розвитку; інноваційність без стабільного фінансування – до незавершених або занадто дорогих проєктів; адаптивність без інновацій – до короткострокових рішень без стратегічного ефекту. Натомість інтеграція всіх трьох елементів створює синергетичний ефект та забезпечує системну конкурентоспроможність.

Важливо зазначити, що в умовах війни помітно змінився і сам інвестор. Покупці стали значно більш чутливими до ризиків, документації, репутації девелопера та поточної готовності об'єктів. У результаті ринок дедалі сильніше тяжіє до “ринку довіри”, де компанія з чіткою стратегією, прозорою звітністю та здатністю виконувати обіцяне отримує не просто продажі, а тривалу лояльність споживачів. Тому конкурентоспроможність забудовника стає результатом не лише внутрішнього управління, а й здатності формувати й підтримувати довіру до бренду в системі підвищених ризиків.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності девелоперських компаній у нестійких умовах вимагає переходу від традиційних підходів до інтегрованої управлінської моделі, що базується на фінансовій прозорості, високій адаптивності та стратегічному впровадженні інновацій. Саме така модель формує стійкій конкурентні переваги, підвищує інвестиційну привабливість і створює основу для сталого

розвитку в умовах посткризового відновлення. У довгостроковій перспективі ці чинники не лише визначатимуть успішність окремих компаній, але й сприятимуть структурній модернізації всього ринку нерухомості України, закладаючи фундамент для якісного і безпечного відновлення міського середовища.

Список літератури:

1. Ukraine recovery digest №136. URL: https://rdo.in.ua/sites/default/files/pdf/digest136_eng.pdf?
2. Ukraine's Construction Industry 2025. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/en/other/ukraines-construction-industry/>
3. Construction costs in Ukraine have doubled since start of war. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1070093.html>
4. Keyboard warriors: Ukraine's IT army switches to war footing. URL: <https://www.theguardian.com/world/2022/mar/12/keyboard-warriors-ukraines-it-army-switches-to-war-footing>
5. Do IT Like Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>
6. UDP. URL: <https://udp.ua/en/company/>
7. Паламарчук О., Петришина С. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2023, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>
8. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Бакай А.А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1: 213-221.
9. Згалат-Лозинська Л., Косминський І., Іванова Т. Методичні підходи до формалізованої оцінки конкурентоспроможності в системі стратегічного управлінського обліку та економічного оцінювання будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2024, 54(2), 352–366. <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/341837>
10. Гойко А., Цифра Т., Беседа М., Палагіцький В., Тимофєєв Д. Стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки та розвитку конкурентних переваг будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2024, 53(3), 349–359. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).349-359](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).349-359)
11. Поповиченко І., Грабчак Д., Кривущенко С., Герасимчук Я., Овсяник М. Комплексний вплив фаз життєвого циклу будівельних проєктів на результативність управління інноваційними стратегіями суб'єктів будівельного ринку. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2024, 53(2), 174–189. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).174-189](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).174-189)
12. Білецький І.В., Боровик М.В., Воробйов К.В. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 34(62). С. 33–38. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-34(62)-33-38
13. Окландер Т., Саламаха П. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Економічний простір*, 2024, (195), 42–46.
14. Лич В., Куценко А. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Просторовий розвиток*, 2022, (2), 144–159.
15. Циганенко А.Ю. Факторний аналіз забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах нових викликів. *Комунальне господарство міст*.

Серія: «Економічні науки», 2022, 5(172), 12-16. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-12-16>.

16. Можарський Б. Л. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2025, 2 (78), 34-38.

17. Федорович І. В., Метошоп І. М. Оцінка рівня конкурентоспроможності будівельних компаній за критеріями. *Review of transport economics and management*, 2022, (23), 168-176. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/257466>

Olha Bielienkova, Ihor Kyrylov, Anna STROYENKO

Ensuring competitiveness and economic security of a developer in unstable conditions: financial stability, adaptability, innovation

The article is devoted to a comprehensive study of mechanisms for ensuring the competitiveness of development companies in conditions of high instability caused by military actions, transformation of the economic environment and changes in investor behavior. The paper substantiates that traditional approaches to managing development projects no longer provide sufficient stability, and competitiveness is formed through the integration of three interrelated components: financial stability, adaptability and innovation.

The strategies of development companies operating in the Kyiv market are analyzed. The key features of successful adaptive strategies are identified, and a comparison is made with the strategies of companies that significantly reduced their activities during the war.

An approach to ensuring the competitiveness of developers in the market through a combination of financial stability, adaptability and innovation is proposed. Financial stability is considered a key factor in the survival of companies in a period of sharp increase in risks, when liquidity, solvency, transparency, cost control and diversification of financing sources are of critical importance. It is determined that the developer's ability to fulfill obligations to investors builds trust in the brand and significantly increases its market position.

Adaptability is defined as the ability of companies to quickly restructure business processes, adjust the project portfolio, change architectural and technological solutions, and respond to new requirements of buyers regarding security, autonomy and energy efficiency of housing. It is shown that flexible management models allow minimizing losses and ensuring prompt resumption of activities.

Innovation is considered in terms of the implementation of digital solutions, automation, BIM technologies, modern construction control systems, as well as the transition to new formats of communication with investors and increasing the transparency of processes. It is proven that innovations create added value for consumers and provide long-term competitive advantages.

The article emphasizes that the synergy of financial stability, adaptability and innovation forms a new strategic model for the development of development companies, capable of ensuring not only survival in the crisis period, but also sustainable growth in the post-war perspective.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competition, , economic security, security factors, construction company, developer, real estate development, real estate market, strategy, adaptive strategy, defensive strategy, innovation, financial stability, innovation, risks, digitalization.